

**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**

**PEDRO HENRIQUE GUARDIOLA FERREIRA**

**ASSISTÊNCIA TÉCNICA RURAL EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS: Uma  
proposta de *framework* para gerar valor aos cooperados produtores de soja no  
Estado do Rio Grande do Sul**

**PORTO ALEGRE - RS**

**2021**

**PEDRO HENRIQUE GUARDIOLA FERREIRA**

**ASSISTÊNCIA TÉCNICA RURAL EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS: Uma proposta de *framework* para gerar valor aos cooperados produtores de soja no Estado do Rio Grande do Sul**

Dissertação apresentada como requisito para 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. Oscar Rudy Kronmeyer Filho  
Coorientador: Prof. Dr. Heitor José Cademartori Mendina

PORTO ALEGRE - RS

2021

F383a      Ferreira, Pedro Henrique Guardiola.  
Assistência técnica rural em cooperativas agroindustriais : uma proposta de framework para gerar valor aos cooperados produtores de soja no Estado do Rio Grande do Sul / por Pedro Henrique Guardiola Ferreira. – 2021.  
106 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2021.  
Orientador: Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho.  
Coorientador: Dr. Heitor José Cademartori Mendina.

1. Cooperativa agropecuária. 2. Assistência técnica rural. 3. Criação de valor. 4. Governança corporativa. 5. Clientes - Fidelização. I. Título.

CDU: 334.73:631(816.5)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente aos meus pais, Cezar Henrique e Regina Helena por todo o suporte que sempre me deram e ainda dão. É por todo o incentivo recebido e pela constante vontade de os deixar orgulhosos que grande parte do meu empenho foi possível.

Ao meu filho Henrique, principal motivador da minha busca por evolução pessoal, profissional e acadêmica. Agradeço pela paciência, ternura e inspiração.

Aos orientadores do trabalho, Prof. Dr. Oscar Kronmeyer e Prof. Dr. Heitor Mendina, pelo conhecimento e orientação. Aos demais professores do programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da UNISINOS e da Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo (ESCOOP), pelos ensinamentos e experiências de aprendizagem que serão levadas para sempre.

Por fim, aos colegas do Mestrado pelas trocas de conhecimento e a todos que de alguma forma tornaram esse trabalho possível, obrigado!

## RESUMO

No Estado do Rio Grande do Sul, o agronegócio apresenta grande relevância econômica e social. A estrutura fundiária no Estado se caracteriza por uma maioria de pequenas propriedades de até 50 hectares. Nesse ambiente, as cooperativas agropecuárias possuem grande importância por trazerem maior rentabilidade à atividade produtiva de pequenas propriedades rurais. Entraves como pequena escala de produção e dificuldade de acesso às tecnologias são reduzidos com a presença dessas cooperativas. Dentre os serviços oferecidos aos produtores rurais associados está a assistência técnica, que além de objetivar o incremento na produção e produtividade com responsabilidade ambiental, também se apresenta como um canal de contato ativo e articulado entre os cooperados e a direção da organização. Essa proximidade leva à criação de confiança entre cooperativa e produtores rurais, podendo dessa forma contribuir no processo de fidelização (direcionamento da produção), fortalecendo a face econômica da organização. Este trabalho objetiva avaliar como o serviço de assistência técnica é utilizado pelas cooperativas agropecuárias para gerar valor aos seus cooperados. A estratégia de pesquisa utilizada foi a *design science research*, com a ação do pesquisador na realidade estudada, compreensão do problema, construção e teste de possíveis alternativas e de solução para o contexto pesquisado. Foram estudadas duas cooperativas agropecuárias que industrializam soja no Rio Grande do Sul. Buscou-se entender através de revisão da literatura e grupos de foco com membros dos órgãos de governança e gestão das cooperativas participantes, como se dá a utilização da assistência técnica rural como fator de criação de valor ao cooperado e vetor de fidelização nessas organizações. A pesquisa faz descrição do serviço, apresenta importância, características, percepção dos associados, participação dos órgãos de governança, indicadores e resultados, evolução e projeção futura, equipe e estrutura, e vinculação entre a assistência técnica e a fidelização dos cooperados produtores de soja. O estudo traz avanço com proposições para melhorias do cenário com a sugestão de um *framework* para servir de guia no planejamento e revisões acerca do serviço de assistência técnica por cooperativas agropecuárias que industrializam soja.

**Palavras chave:** Cooperativa Agropecuária. Assistência Técnica Rural. Criação de Valor. Governança Corporativa. Fidelização.

## **ABSTRACT**

In the State of Rio Grande do Sul, agribusiness has great economic and social relevance. The agrarian structure in the State is characterized by a majority of small properties of up to 50 hectares. In this environment, agricultural cooperatives are of great importance as they bring greater profitability to the productive activity of small rural properties. Barriers such as small scale of production and difficulty in accessing technologies are reduced with the presence of these cooperatives. Among the services offered to associated rural producers is technical assistance, which, in addition to aiming at increasing production and productivity with environmental responsibility, also presents itself as an active and articulated contact channel between the cooperative members and the organization's management. This proximity leads to the creation of trust between the cooperative and rural producers, thus being able to contribute to the loyalty process (direction of production), strengthening the organization's economic face. This work aims to evaluate how the technical assistance service is used by agricultural cooperatives to generate value for their members. The research strategy used was design science research, with the researcher acting in the studied reality, understanding the problem, building and testing possible alternatives and solutions for the researched context. Two agricultural cooperatives that industrialize soybeans in Rio Grande do Sul were studied. We sought to understand, through a literature review and focus groups with members of the participating cooperatives' governance and management bodies, how agricultural technical assistance is used as a value creation factor for the cooperative member and vector of loyalty in these organizations. The research describes the service, presents importance, characteristics, perception of members, participation of governance bodies, indicators and results, evolution and future projection, team and structure, and the link between technical assistance and the loyalty of cooperative soy producers. The study brings advances with proposals to improve the scenario with the suggestion of a framework to guide the planning and revisions about the technical assistance service by agricultural cooperatives that industrialize soy.

**Key words:** Agricultural Cooperative. Agricultural Technical Assistance. Value Creation. Corporate Governance. Loyalty.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resultados econômicos da associação pelo produtor rural em uma cooperativa.....	22
Figura 2 - Modelo genérico da proposta de valor .....	38
Figura 3 - O conceito emergente de mercado .....	41
Figura 4 - Esferas da criação de valor.....	42
Figura 5 - Estrutura básica de governança cooperativa .....	49
Figura 6 - Relação entre governança e gestão .....	51
Figura 7 - Etapas da <i>Design Science Research</i> .....	55
Figura 8 - Etapas da produção do artefato .....	57
Figura 9 - <i>Framework</i> versão 1: Pontos de atenção para criação de valor e fidelização.....	67
Figura 10 - <i>Framework</i> versão 2: Pontos de atenção para criação de valor e fidelização. ....	84
Figura 11 - <i>Framework</i> versão 3: Pontos de atenção para criação de valor e fidelização.....	86
Figura 12 - <i>Framework</i> versão 4: Pontos de atenção para criação de valor e fidelização.....	87

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese do referencial teórico.....	52
Quadro 2 – Grupos focais da coleta de dados.....	58
Quadro 3 – Sujeitos da pesquisa.....	60
Quadro 4 – Participantes da validação do artefato.....	62

## LISTA DE SIGLAS

ACAR	Associação de Crédito e Assistência Rural
ACI	Aliança Cooperativa Internacional
AIA	<i>American International Association</i>
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
EMATER	Associação Rio-grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMBRATER	Empresa Brasileira de Extensão Rural
FAO	Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura
FECOAGRO	Federação das Cooperativas Agropecuárias
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
PIB	Produto Interno Bruto
PNATER	Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SAF	Secretaria da Agricultura Familiar
SEBRAE	Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
TCU	Tribunal de Contas da União
VBP	Valor Bruto de Produção

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Delimitação do problema de pesquisa.....	14
1.2	Objetivos .....	14
1.2.1	Objetivo Geral .....	14
1.2.2	Objetivos Específicos .....	15
2	REVISÃO DE LITERATURA .....	17
2.1	Cooperativismo .....	17
2.1.1	Organizações cooperativas .....	17
2.1.2	Cooperativismo no Brasil .....	19
2.1.3	Cooperativas agropecuárias e sua atuação no Estado do Rio Grande do Sul.....	21
2.2	Assistência técnica rural .....	25
2.2.1	Abordagens, definições e métodos .....	25
2.2.2	Assistência técnica e extensão rural no Brasil .....	26
2.2.3	Assistência técnica rural e a fidelização nas cooperativas agropecuárias...	31
2.3	Criação e entrega de valor .....	37
2.3.1	Conceitos e definições .....	37
2.3.2	Estratégia de criação de valor e variáveis envolvidas .....	43
2.4	Governança corporativa .....	46
2.4.1	Definições e princípios .....	46
2.4.2	Governança em cooperativas .....	47
2.5	Síntese teórica .....	52
3	MÉTODO .....	54
3.1	Delineamento da Pesquisa .....	54
3.2	Etapas da pesquisa .....	55
3.3	Unidades de análise .....	57
3.4	Técnicas de coleta de dados .....	59
3.5	Procedimentos de análise dos dados .....	62
3.6	Procedimentos éticos relacionados à pesquisa .....	64
4	PROCESSO DE CONTRUÇÃO DO ARTEFATO/ <i>FRAMEWORK</i> .....	65
4.1	Desenvolvimento do artefato .....	65

4.2	Versão 1 do <i>framework</i> .....	66
4.3	Análise dos resultados dos grupos de foco .....	68
4.3.1	Cooperativas participantes da pesquisa.....	68
4.3.2	Importância do serviço de assistência técnica rural.....	69
4.3.3	Características do serviço oferecido aos cooperados .....	71
4.3.4	Entendimento e percepção do serviço pelos cooperados.....	73
4.3.5	Envolvimento dos órgãos de governança e gestão.....	74
4.3.6	Resultados e indicadores.....	75
4.3.7	Evolução e projeção futura.....	76
4.3.8	Equipe e estrutura.....	77
4.3.9	Fidelização .....	78
4.4	Versão 2 do <i>framework</i> .....	81
4.5	Versão 3 do <i>framework</i> .....	84
4.6	Versão 4 do <i>framework</i> .....	87
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	88
5.1	Contribuições da pesquisa .....	89
5.2	Implicações gerenciais .....	89
5.3	Limitações e pesquisas futuras .....	91
	REFERÊNCIAS.....	93
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE DISCUSSÃO PARA GRUPO FOCAL: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.....	101
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE DISCUSSÃO PARA GRUPO FOCAL: ÓRGÃO CONSULTIVO .....	102
	APÊNDICE C - ROTEIRO DE DISCUSSÃO PARA GRUPO FOCAL: CONSELHO FISCAL .....	103
	APÊNDICE D - ROTEIRO DE DISCUSSÃO PARA GRUPO FOCAL: ASSISTENTES TÉCNICOS DE CAMPO .....	104
	APÊNDICE E – ROTEIRO DE DISCUSSÃO PARA GRUPO FOCAL: GESTORES .....	105
	APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO .....	106

## 1 INTRODUÇÃO

O agronegócio pode ser definido como um complexo sistema que inclui as atividades de produção, distribuição de suprimentos e insumos (agrícolas e pecuários), armazenamento, processamento e distribuição dos produtos primários. Engloba não só a produção agropecuária realizada dentro das propriedades rurais, mas também o fornecimento de insumos, beneficiamento, transporte e comercialização da produção. Compreende os segmentos de alimentos, fibras e energia renovável, assim como todas as operações relativas aos seus produtos e subprodutos (DAVIS; GOLDBERG, 1957; LAUSCHNER, 1993; MENDES, 2007).

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2021) aponta que o agronegócio foi responsável por 26,6% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, em 2020, além de ocupar uma em cada três pessoas empregadas no país. O Valor Bruto da Produção Agropecuária (VBP), em 2020, foi de R\$ 1.978.894 bilhões, sendo o Estado do Rio Grande do Sul (RS) o 4º maior Estado brasileiro em VBP com R\$ 108,26 bilhões e o 3º em produção de grãos com 34,8 milhões de toneladas colhidas.

No RS existem 365,09 mil estabelecimentos agropecuários, com 992,41 mil pessoas ocupadas nas atividades produtivas do setor. As principais culturas em termos de VBP produzidas no Estado são as lavouras temporárias de soja, arroz e milho; as lavouras permanentes de uva, maçã e pêssego; e os rebanhos de aves, bovinos e suínos. A estrutura fundiária no RS é caracterizada por apresentar uma maioria de pequenas propriedades de até 50 hectares (IBGE, 2017).

Do total de estabelecimentos produtivos no Estado do RS, 95,4 mil se dedicam ao cultivo de lavoura de soja para grão, com um total de 5,8 milhões de hectares explorados. Esse é o principal produto agrícola no Estado em VBP, representando 36,5% do total. O RS é o segundo maior produtor entre os Estados brasileiros e o complexo soja representa 50,5% do total de suas exportações (SEAPDR, 2019).

De acordo com Sescop (2019), as 128 cooperativas agropecuárias presentes no RS, representam o segmento economicamente mais forte do cooperativismo gaúcho contando com 350 mil produtores associados. Essas cooperativas atuam nas principais cadeias do agronegócio do RS como: grãos, laticínios, proteína animal, hortifrutigranjeiros, vitivinicultura e lanifício. São

responsáveis por 50% da produção total de soja no Estado, sendo o principal produto agrícola em Valor de Produção (IBGE, 2017).

Pequenas propriedades apresentam maiores dificuldades para a produção e comercialização devido à menor escala de produção e menor acesso a mercados. Tipicamente apresentam maiores custos de produção, utilização de mão de obra familiar, menor acesso às tecnologias, entre outras. Nesse sentido, as cooperativas agropecuárias se apresentam como uma importante ferramenta de auxílio e aumento de rentabilidade para a atividade agropecuária em pequenas propriedades (LAUSCHNER, 1993; CAPORAL, 2003).

As mudanças na estrutura de consumo exigem industrialização e diversificação de alimentos para atender a população predominantemente urbana. A agroindústria passa a ter maior importância na medida em que se moderniza o complexo rural, e representa o beneficiamento e a transformação da produção agropecuária para utilização final, agregando valor à mesma. Dentre as cooperativas agropecuárias estão as agroindustriais, que participam não só das atividades de compra, armazenamento e comercialização, mas também industrializam a produção de seus cooperados. Lauschner (1993) indica que essas exigem maior grau de controle de qualidade de matéria prima a ser transformada, assim como maior profissionalismo na gestão, afim de atingir os objetivos coletivos, visto a maior complexidade de sua estrutura.

Dentre os benefícios disponibilizados aos cooperados está a assistência técnica rural. Além do objetivo principal relativo ao ganho em produtividade, esse serviço tem papel importante em diversas outras esferas da gestão da cooperativa, ou seja, o departamento técnico não é apenas um setor de assistência ao cooperado. Por exemplo, tem relevância no planejamento de compra de insumos a partir da comunicação entre os departamentos técnico e comercial, sendo possível melhor programar as compras, baseado no planejamento das propriedades assistidas (PETARLY; COELHO; SOUZA, 2017).

A presença frequente dos técnicos realizando visitas às unidades produtivas se apresenta como um canal para o diálogo ativo e articulado com os cooperados, sendo uma oportunidade para resgate da identidade e cultura da cooperativa junto ao seu público. Essa proximidade leva à criação de laços de confiança entre esses atores, podendo dessa forma contribuir no processo de fidelização (direcionamento

da produção para a cooperativa), fortalecendo a face econômica da organização (PETARLY; COELHO; SOUZA, 2017).

As cooperativas agropecuárias são acometidas pela infidelidade de seus cooperados, fenômeno esse tratado como problema do “carona”, quando o associado apenas opera com a organização quando lhe é vantajoso, principalmente do ponto de vista econômico (BIALOSKORSKI, 2012; COOK, 2018). Nas operações relacionadas ao produto soja, é mais acentuado devido às características da cultura e suas transações, que ocorrem apenas uma vez ao ano. Ainda, uma estrutura de governança corporativa, adaptada a organizações cooperativas, proporciona condições para o desenvolvimento de mecanismos para diminuir atitudes oportunistas de associados (CHADDAD, 2007; PIVOTO, 2015).

### 1.1 Delimitação do problema de pesquisa

Diante do exposto, evidencia-se a importância do setor do agronegócio e da produção de soja, assim como do serviço de assistência técnica rural prestado aos produtores rurais associados a cooperativas agroindustriais no RS. Considerando o atual cenário de ajuste de custos e necessidade de otimização de recursos para alcançar resultados positivos, as cooperativas necessitam estar atentas à fidelização de seus cooperados a fim de garantir a sua sustentabilidade econômica.

Se faz o seguinte questionamento: Como as cooperativas agropecuárias que industrializam soja no Estado do Rio Grande do Sul utilizam o serviço de assistência técnica para criar valor aos seus cooperados?

### 1.2 Objetivos

Esta pesquisa apresenta os seguintes objetivos geral e específicos:

#### 1.2.1 Objetivo Geral

Propor um *framework* que visa a aprimorar a percepção de valor na assistência técnica rural ofertada por cooperativas agropecuárias que industrializam soja, no Estado do Rio Grande do Sul, e seus impactos potenciais na fidelização.



### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Explorar a utilização da assistência técnica como fator de criação de valor ao cooperado e vetor de fidelização em cooperativas agropecuárias;
- b) Analisar como a assistência técnica prestada pelas cooperativas é percebida pelos cooperados;
- c) Investigar como a governança das cooperativas posiciona a assistência técnica em sua estratégia.

### 1.3 Justificativa

O presente estudo visa contribuir com as discussões no campo da fidelização dos associados de cooperativas agropecuárias que industrializam soja no Estado do RS. Ao desenvolver pesquisa sobre essa temática é levado com hecimento prático às organizações em questão e a promoção de discussão teórica se torna uma estratégia para atuação das mesmas. A proposta é apresentar, como um dos resultados dessa pesquisa, um *framework* capaz de servir como guia para busca de fidelização de produtores de soja às suas cooperativas, através do serviço de assistência técnica rural, a partir da análise de duas cooperativas do Estado do RS.

O agronegócio, a agricultura familiar, as cooperativas do ramo agropecuário e a produção de soja, possuem relevância econômica e social no âmbito do Estado do RS. São geradores de riqueza, exportações e desenvolvimento sustentável, além de ocuparem grande parte da mão de obra na produção primária nesse Estado. As cooperativas agropecuárias são balizadoras de preço aos agricultores e promotoras de desenvolvimento econômico e social nas localidades em que estão inseridas. Desta forma, a proposta de um *framework* com objetivo de gerar valor e aprimorar a fidelização de cooperados, também pode fortalecer o cenário social em que estão inseridas (LAUSCHNER, 1993; CAPORAL, 2003; IBGE, 2017; MAPA, 2019; SEAPDR, 2019; SESCOOP, 2019).

A fidelização de cooperados é apontado pela OCB (2019b) como um dos atuais desafios para o ramo agropecuário do cooperativismo nacional, além da modernização dos parques industriais e da participação das cooperativas em contratações públicas. A assistência técnica é um dos fatores que contribui para a lealdade de associados (ROSSÉS et al., 2015). Através de um atendimento

personalizado, o acesso à assistência técnica pode ser estratégico para a fidelização, necessitando, porém, de base de dados para que essa personalização ocorra. Ademais, se a assistência técnica não gerar um valor agregado diferente das empresas não cooperativas, ou seja, não se diferenciar positivamente, essa fidelização será comprometida (PIVOTO, 2015).

Por esse estudo fazer parte de um programa de mestrado profissional, a elaboração do *framework* busca uma atuação prática no cenário da gestão e negócios. Assim, a relevância do mesmo está nas discussões que buscam contribuir para os campos do conhecimento do cooperativismo, e ainda entregar uma proposta de melhoria ou aperfeiçoamento no entendimento e nas práticas do serviço de assistência técnica rural em cooperativas agropecuárias.

As cooperativas participantes da pesquisa foram escolhidas por serem distintas entre si: em tempo de fundação e atividade, em extensão de área de atuação e em tamanho do corpo técnico. Uma é centenária, com larga abrangência territorial no RS e alto número de profissionais prestadores do serviço de assistência técnica. A outra tem atuação mais regionalizada, é relativamente jovem e encontra-se em expansão em área de atuação e número de unidades. Pretende-se identificar possibilidades de ações práticas com auxílio de um *framework* para que outras cooperativas do ramo possam entender como o serviço de assistência técnica rural pode gerar valor aos seus cooperados estimulando sua fidelização, independente do porte, tempo de atividade e região de atuação da organização.

Este estudo também possui relevância para a sociedade que é beneficiada pelo desenvolvimento sustentável obtido pelo modelo de negócios praticado pelas cooperativas. Além dos cooperados, as localidades em que essas organizações estão inseridas são beneficiadas com preços justos e produção responsável.

Do ponto de vista pessoal, essa pesquisa possibilita ainda, aprendizado ao pesquisador. Permite agregar conhecimento nas áreas de sua formação, cooperativismo, assistência técnica rural e fidelização em cooperativas agropecuárias.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesse capítulo é feita uma revisão da bibliografia que dá embasamento ao presente trabalho. Na primeira seção, serão abordadas questões do cooperativismo, entendendo seu surgimento e definições, assim como sua contextualização no Brasil e RS, onde são caracterizadas as cooperativas agropecuárias. Na segunda seção, é explorado e caracterizado o serviço de assistência técnica rural, sua evolução no contexto estudado, assim como sua potencial exploração pelas organizações cooperativas. Na terceira seção do capítulo é abordada a criação de valor e suas contribuições para o entendimento do problema pesquisado. Por fim, na última seção, é apresentado o conceito de governança corporativa e sua aplicação em organizações cooperativas.

### 2.1 Cooperativismo

Essa seção aborda o cooperativismo, descrevendo as organizações cooperativas, o histórico do seu surgimento e evolução no Brasil e a atuação das cooperativas agropecuárias no Estado do RS.

#### 2.1.1 Organizações cooperativas

No ano de 1844, um grupo de vinte e oito operários do distrito de Lancashire na Inglaterra, fundou uma cooperativa de consumo chamada *Rochdale Society of Equitable Pionners*. O objetivo era a busca de melhor condição econômica por meio da ajuda mútua entre os cooperados. É considerada a primeira cooperativa da sociedade moderna, sendo os tecelões conhecidos como “os pioneiros de Rochdale”. Os pioneiros transcreveram os valores e princípios com os quais a organização deveria ser administrada. Neste contexto, além da eficiência econômica, também são necessários e relevantes os aspectos doutrinários. Estes são responsáveis por impulsionar o movimento e a identificação das pessoas envolvidas nas ações. Essa doutrina é capaz de indicar os valores, objetivos, processos e comportamentos esperados e recomendáveis. A doutrina cooperativa apresenta uma proposta de atividade econômica e social que conduza a um sistema mais solidário, justo, democrático e participativo (SALES, 2010; SCHNEIDER, 2012).

De acordo com Schneider (2019, p. 106):

As cooperativas estão baseadas nos valores de autoajuda, responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Com base na tradição de seus fundadores e pioneiros da cooperativa matriz de Rochdale, os membros da cooperativa acreditam nos valores éticos de honestidade, sinceridade, responsabilidade e preocupação com os outros.

No ano de 1895, foi fundada a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), uma organização não governamental representativa das cooperativas a nível mundial. Seu papel é de atuar junto aos governos e organizações regionais para criar e adaptar instrumentos legais para que as cooperativas sejam criadas e desenvolvidas (ICA, 2015).

Os princípios do cooperativismo foram cunhados pelos pioneiros de Rochdale, sendo atualmente a ACI quem os tutela. Os mesmos sofreram modificações sem descaracterizar o modelo rochdaleano, porém adequando-os às peculiaridades de cada época. Segundo a ACI, as cooperativas são constituídas de elementos sociais e econômicos e sua finalidade é a melhoria social e econômica de seus membros. Os sete princípios do cooperativismo são: adesão livre e voluntária; controle democrático pelos sócios; participação econômica dos sócios; autonomia e independência; educação, treinamento e informação; cooperação entre cooperativas; e interesse pela comunidade (ICA, 2015; SCHNEIDER, 2019).

Para Lauschner (1994, p. 3), o cooperativismo:

É um modelo de economia solidária que procura maximizar o predomínio do fator trabalho sobre o fator capital. Isso significa que o cooperativismo é uma associação socioeconômica de pessoas que produz bens e serviços.

O modelo cooperativo tem como premissas: 1) assegurar poder econômico igual para todos, oferecendo um voto por associado. 2) operar apenas ao nível dos custos, eliminando todo e qualquer lucro, e assegurando que o excedente gerado seja distribuído segundo as operações dos associados para com a cooperativa. 3) assegurar a remuneração fixa ao capital em forma de juros. 4) objetivar exclusivamente beneficiar os associados e não o capital (LAUSCHNER, 1994).

A cooperativa deve prezar pela racionalidade econômica, definição de objetivos claros, planejamento e disciplina para utilizar os recursos adequadamente em busca dos objetivos. O diferencial deste tipo de empresa é que serve a uma associação de pessoas, privilegiando a cooperação, solidariedade e ajuda mútua

entre elas. A busca recorrente não é o lucro, mas sim a satisfação e bem-estar dos associados (SCHNEIDER, 2012).

O cooperativismo é uma doutrina que vê o mundo, econômica e socialmente, de forma diferente das sociedades empresariais não cooperativas. Utiliza a cooperação como método de trabalho e geração de valor para melhores resultados, valorizando o trabalho sobre capital. Se utiliza da economia de serviços e não é centrado no lucro, sendo as sobras consequência de uma boa gestão. A natureza econômica da cooperativa é diferente e a gestão é realizada de maneira democrática e participativa. É a união de pessoas em torno de um mesmo objetivo, em uma organização empresarial em que todos são donos do negócio. Além disso, busca desenvolvimento econômico e social para a região onde está inserida a cooperativa.

### 2.1.2 Cooperativismo no Brasil

A história do cooperativismo formal no Brasil se inicia com a fundação da *Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto* em 1889. Trata-se da primeira iniciativa de trabalhadores livres (um ano após a abolição da escravatura no país), criando uma espécie de banco sob a forma de sociedade anônima, com previsão de expansão para outras atividades (PINHO, 2004).

Pinho (2004, p. 13) relata:

No começo do século XX começaram a aparecer algumas cooperativas inspiradas em modelos trazidos por imigrantes estrangeiros, alguns deles anarquistas e sindicalistas, ou por uns poucos idealistas brasileiros, que tinham conhecimento do sucesso das associações de crédito cooperativo para pequenos agricultores, na Alemanha e Itália.

Em 1902, no RS, surgiu a iniciativa de fundação de uma caixa rural entre colonos alemães no modelo Raiffeisen, liderada pelo padre suíço Theodor Amstad, em Linha Imperial, atual, Nova Petrópolis. A instituição financeira é a primeira cooperativa de crédito da América Latina e continua em atividade, sendo atualmente denominada Sicredi Pioneira RS. Padre Amstad é reconhecido como o patrono do cooperativismo brasileiro (MEINEN, 2012; BRASIL, 2019).

A implantação do cooperativismo no Brasil foi praticável após a abolição do escravismo e possibilidade assegurada de liberdade de associação apoiada pela

Constituição de 1891. As primeiras experiências de sociedades cooperativas, além do ramo crédito, se deram também no ramo agrícola, no início do século XX. A primeira lei cooperativa surgiu em 1932 e consagrou o modelo rochdaleano, garantindo às cooperativas razoável margem de liberdade de constituição e funcionamento. Na década de 1960, passou a ocorrer um forte controle estatal sobre as cooperativas e foram eliminados incentivos fiscais praticados até então. O ramo ascendente nesse período foi o agrícola, com objetivo de abastecimento interno e exportação de produtos agrícolas, sendo parte da estratégia econômica nacional (PINHO, 2004).

Em 1971, foi promulgada a lei nº 5.764, definindo a Política Nacional de Cooperativismo e instituindo o regime jurídico das sociedades cooperativas, além de implantar a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Passado o período de centralismo estatal, o cooperativismo atingiu uma fase de renovação legal, estrutural e instrumental nas décadas seguintes. Ao final da década de 1980, muitas cooperativas estavam descapitalizadas devido à crise econômica nacional, além de uma dita crise de identidade internacional do sistema. As cooperativas passaram por uma reestruturação buscando adequação administrativa. Da década de 1990 em diante, ocorreu uma abertura econômica do mercado brasileiro, acarretando em um maior acirramento para a operação das cooperativas (PINHO, 2004).

No Brasil, o processo de formação cooperativista ocorreu por promoção de ações governamentais com a implementação de políticas públicas a partir da década de 1970. O movimento foi apoiado e efetivado pelas elites políticas e econômicas da época, principalmente ligada à agricultura. Assim, não é possível definir se a formação das cooperativas brasileiras teve como núcleo a capacidade e o interesse dos envolvidos em se associarem numa perspectiva de trabalho coletivo, ou se os benefícios advindos dos incentivos governamentais foi o fator motivacional principal (CALGARO, 2016).

De acordo com a OCB, existem três tipos de sociedades cooperativas: as de 1º grau ou singulares, as de 2º grau ou centrais e federações, e as de 3º grau ou confederações. A cooperativa singular é formada por no mínimo 20 cooperados e tem o objetivo de prestar serviços diretos aos associados (OCB, 2020).

As cooperativas no Brasil são classificadas em sete ramos de atuação, sendo eles: agropecuário; consumo; crédito; infraestrutura; trabalho, produção de bens e

serviços; saúde; e transporte. O ramo agropecuário é composto por cooperativas que se destinam a prestação de serviços relacionados às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira, cujos cooperados são detentores dos meios de produção (OCB, 2019a).

### 2.1.3 Cooperativas agropecuárias e sua atuação no Estado do Rio Grande do Sul

As cooperativas agropecuárias possuem como característica a oferta de serviços aos seus associados como comercialização de insumos, assistência técnica, armazenamento, industrialização e comercialização de produtos. A variedade de serviços é utilizada pelas cooperativas como uma estratégia de diversificação tanto de serviços como de produtos, oferecendo ao mercado derivados de seu produto principal (FERREIRA; SANTOS, 2010).

Segundo a OCB (2019b), o ramo agropecuário se inclui entre um dos maiores segmentos cooperativistas presentes no Brasil, sendo o maior em número de cooperativas (1.613 no total) e em número de empregos diretos. É hoje um dos mais conhecidos pela sociedade e participa ativamente das exportações, influenciando no desempenho direto da Balança Comercial, ao mesmo tempo em que abastece de maneira satisfatória o mercado interno de produtos alimentícios (SILVA; COSTA, 2010).

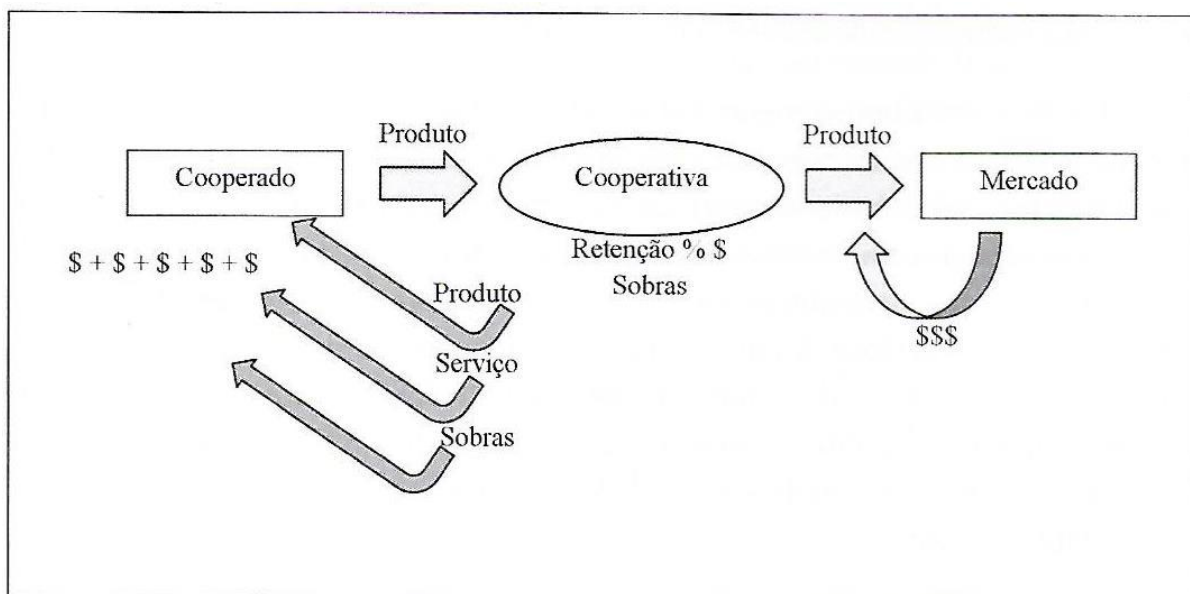
Segundo Rossés et al (2015), as cooperativas promovem o desenvolvimento do setor agropecuário e de seus cooperados com orientações qualificadas e confiáveis. Possuem um papel importante, pois organizam e aproximam o produtor rural do consumidor final, fortalecendo os pequenos agricultores. A união de agricultores familiares em cooperativas gera economia de escala a nível local e global, além de criar condições de concorrência com setores oligopolizados do agronegócio. A união cooperativa pode ocorrer a nível local, ao unir produtores, ou a níveis mais amplos, unindo cooperativas em centrais e federações (LAUSCHNER, 1994).

Lauschner (1994) destaca que os serviços de armazenamento, processamento e distribuição de produção, descrito como agroindústria, são capazes de gerar 17,5 vezes mais valor do que é obtido nas explorações rurais. Por essa razão, grandes produtores, que tem maior acesso a esses serviços, obtém maior percentual de ganho e rentabilidade. Essa maior rentabilidade das atividades

nas grandes propriedades leva pequenos produtores a uma concorrência desleal, sendo a união cooperativa um meio de acesso à maior economia de escala e industrialização da produção. Para o autor existem duas maneiras das explorações familiares se inviabilizarem: mantendo baixos níveis de produtividade a nível de exploração, ou não se integrando a complexos rurais ou cadeias produtivas eficientes, sendo então as cooperativas agropecuárias meio importante de acesso à agroindústria.

Segundo Bialoskorski (2012, p. 18), “as relações econômicas entre os cooperados e a sua cooperativa são caracterizadas como ato cooperativo, e não como ato comercial”. A Figura 1 abaixo mostra como se dá o movimento ou fluxo do dinheiro na relação entre produtor rural cooperado, cooperativa agropecuária e mercado.

Figura 1 - Resultados econômicos da associação pelo produtor rural em uma cooperativa.



Fonte: Bialoskorski (2012, p. 19).

Percebe-se que o produtor cooperado obtém o primeiro retorno na relação com a cooperativa no momento da entrega de sua produção para ela. Ao comercializar o produto com o mercado consumidor, a cooperativa recebe um pagamento no qual já estão incluídos os custos de estocagem, beneficiamento, etc. Além disso, retém uma parte do valor como reserva estatutária ou ainda como



reserva técnica administrativa. Ao final do período contábil, as sobras do exercício (*pró-rata*) são divididas entre os associados, de acordo com o nível de participação de cada produtor, dentro de suas atividades de um modo geral na cooperativa. No próximo período produtivo, o cooperado irá usufruir de diversos serviços prestados pela cooperativa aos seus associados, como assistência técnica rural, venda de insumos e outras tantas atividades. Para além desse apontamento, o autor identifica ainda a possibilidade de a cooperativa conseguir pagar um preço maior pela produção devido a não existência de busca por lucro, sendo este um dos componentes do preço final, além de uma melhor programação de demanda (BIALOSKORSKI, 2012).

Cooperativas agropecuárias representam um elo de interação entre o sistema rural e o processo de desenvolvimento urbano-industrial. Exigem das organizações rurais um desempenho eficiente no que se refere à produtividade e à quantidade da matéria prima. Lauschner (1994, p. 3) observa que:

A cooperativa, porque opera apenas ao nível dos custos, não gerando lucro, com o fortalecimento de uma eficiente estrutura de mercado, transfere aos produtores rurais associados, sob forma de melhor preço e mais capital, a parte reservada ao lucro ao longo de toda cadeia do complexo rural; de todo abastecimento de bens de consumo e insumos aos associados; de todo fluxo financeiro unido aos processos de bens e serviços; e dos mais diversos serviços prestados aos associados. A união cooperativa em todos os níveis pode significar uma estrutura de mercado eficiente a serviço da microempresa, eliminando todos os preços monopólicos a médio e longo prazos (porque beneficiará os produtores e consumidores em lugar dos intermediários).

A organização cooperativa pode ser um eficiente agente econômico, sendo garantia de colocação do produto a preços melhores que os praticados no mercado, possibilitando diminuição nos custos de produção devido à aquisição de insumos mais baratos e com melhores prazos para pagamento, além de proporcionar benefícios sociais e participação nos lucros da empresa. Também se diferencia da agroindústria privada, podendo essa simplesmente substituir o produtor em caso de desconformidades com o produto ou problemas de produção (FIRETTI; RIBEIRO, 2001).

Nas primeiras décadas do século XX, foram criadas as primeiras cooperativas agropecuárias no Estado do RS, ligadas à produção de leite e vinho, sendo impulsionadas durante o governo de Getúlio Vargas (1930-1945). No período, havia a busca por alternativas de eliminação do intermediário na comercialização da

produção agrícola dos cooperados. A partir da década de 1950, o país passou a ter uma visão industrializante, se fazendo necessária uma estratégia de modernização para contornar o baixo nível de produtividade da agricultura nacional. O Estado reservou as cooperativas o papel de desenvolver as políticas nacionais para o setor rural que eram: substituição da importação de trigo pela produção local, redução dos custos de transporte e armazenamento da produção, difusão de tecnologia para aumento da produtividade física e econômica das propriedades rurais (BRDE, 2003).

Ao longo da década de 1960, as cooperativas expandiram-se como organizações comerciais e, por meio de outras atividades vinculadas à produção como armazenagem, limpeza e secagem de grãos, consolidou-se o cooperativismo agroindustrial. O crescimento das cooperativas alterou suas estruturas organizacionais com necessidade de especialização nos setores da administração, sendo grande a dependência das cooperativas por financiamentos do governo para o processo de crescimento e expansão do movimento no período. Na década de 1970, inicia-se a construção de grandes unidades de produção de insumos e essas passam a associar-se a terceiros para obter capital e tecnologia. Através de grande volume de crédito subsidiado pelo governo federal, expandem suas operações em novas unidades de operação. Porém, a crise econômica geral e a desvalorização da moeda nacional no início da década de 1980 trouxeram consequências econômicas negativas para o cooperativismo (BRDE, 2003).

As cooperativas passaram a diversificar sua atuação, incluindo novos produtos e atuando em áreas não convencionais como postos de gasolina, supermercados, lojas de eletrodomésticos e corretoras de seguro. Na década de 1990, ocorre a estabilização macroeconômica, abertura dos mercados agrícolas (trazendo competição às cooperativas), decréscimo no aporte de recursos à agricultura e elevação dos encargos financeiros. Todas essas dificuldades ainda são visualizadas no século XXI, principalmente relacionadas à competição com empresas do setor privado, levando as cooperativas a buscarem alternativas de atuação e gestão (EW, 2001; PIVOTO, 2015). A OCB (2019b) destaca dentre os desafios atuais para o ramo agropecuário, a modernização dos parques industriais, a participação das cooperativas em contratações públicas e a fidelização dos cooperados.

Nessa discussão, se percebe a importância da agregação de valor ao associado, através do estímulo à diversificação de culturas e empreendedorismo, por exemplo. Caso não haja esse estímulo, as cooperativas estarão seguindo a lógica de compra e venda das empresas não cooperativas. As organizações cooperativas precisam evidenciar os benefícios aos seus membros nas áreas de expansão dos negócios ou perderão associados e a fidelidade deles.

## 2.2 Assistência técnica rural

No estado da arte, o termo assistência técnica está quase sempre vinculado à extensão rural. A assistência técnica é relacionada à solução de problemas técnicos e objetiva ganhos econômicos e de produtividade enquanto que a extensão rural está vinculada a processos educativos e de desenvolvimento social. Ao longo do capítulo de referencial teórico, os termos utilizados para contextualizar e caracterizar as atividades de assistência técnica rural (que serão utilizadas na pesquisa) estarão muitas vezes retratados como assistência técnica e extensão rural (ATER).

### 2.2.1 Abordagens, definições e métodos

As formas de abordagem do serviço de ATER podem ser classificadas como diretiva, reativa ou interativa. Na abordagem diretiva é enfatizada a transferência de informações aos agricultores com o foco no processo produtivo. O papel do extensionista é o de conduzir o conhecimento gerado pela pesquisa até os produtores, sendo desses o poder na tomada de decisão. Muitas vezes, os agricultores não se sentem motivados a aceitarem as inovações por não terem participado do processo de identificação e solução dos problemas. Na abordagem reativa, o foco das ações também está no processo produtivo, porém os agricultores participam do processo de identificação dos problemas, sendo os extensionistas juntamente com os pesquisadores, os responsáveis por elaborar e apresentarem as soluções prontas para resolução dos mesmos. Já na abordagem interativa o foco das ações são os processos socioeconômicos de produção. A ênfase está na construção de uma relação de interação horizontal entre extensionistas e agricultores, na qual ambos participam ativamente do processo de diagnóstico dos

problemas e de identificação das alternativas para resolução dos mesmos (PETARLY, 2013).

Peixoto (2009) diferencia os conceitos de assistência técnica e extensão rural, apontando que a assistência técnica proporciona um socorro para solução de um problema ou demanda de caráter técnico, para o qual o produtor rural, nesse caso, não tem o conhecimento especializado necessário. Trata-se de um conjunto de métodos e práticas para a execução da profissão. Para o autor, a técnica pode ter caráter tanto produtivo quanto social ou político, se aproximando da extensão rural. A diferenciação entre os dois termos está na constituição do caráter educativo da ação da extensão rural.

Caporal (2003, p. 5) define a extensão rural como:

Uma deliberada intervenção, de natureza pública ou privada, em um espaço rural dado (um agroecossistema, uma propriedade rural, uma comunidade, um povoado, uma microbacia hidrográfica, etc.), realizada por agentes externos ou por indivíduos do próprio meio, orientada à realização de mudanças no processo produtivo agrosilvopastoril, ou em outros processos socioculturais e econômicos inerentes ao modo de vida da população rural implicada. Trata-se de uma intervenção intencionada, movida por objetivos normativos e levada a cabo mediante um processo comunicativo que envolve inúmeros atores possuidores de diferentes conhecimentos e situados em posições assimétricas de poder.

Com relação aos métodos utilizados para a execução da ATER em propriedades rurais, esses podem ser: métodos individuais, como visita técnica para a realização de diagnóstico, bem como para a prestação de assistência técnica, propiciando um contato direto na própria unidade de produção; métodos grupais, como reunião, seminários, dia de campo, etc.; e métodos de massa, como exposição ou feira, revistas, entre outros (EMATER, 2011).

### 2.2.2 Assistência técnica e extensão rural no Brasil

A primeiras experiências com práticas de ATER a produtores tem sua origem nos Estados Unidos, durante a segunda metade do século XIX. Nesse período a população rural enfrentava dificuldades como alta nos custos de produção, queda no preço dos produtos agrícolas, além de aumento na concorrência pelo mercado agropecuário. A alternativa para enfrentar essas dificuldades veio com o surgimento de associações de produtores que buscavam soluções para seus problemas em

comum, através de novas e mais eficientes técnicas de produção, sendo necessária uma aproximação com os centros de pesquisa atuantes na época (FONSECA, 1985).

Assim, surgem os primeiros Conselhos Estaduais da Agricultura, promotores de ações educativas como cursos de curta duração e conferências públicas em parcerias com universidades. Em 1914, é criado por meio de ações governamentais norte-americanas o Trabalho Cooperativo de Extensão Rural, que veiculava conhecimentos úteis e práticos para adoção de métodos mais eficientes de produção às populações rurais, se tornando um elo de ligação entre produtores e estações de pesquisa experimental. O intuito era atingir a elevação do nível de conhecimento dos agricultores e seus familiares, e concomitante adoção de novos hábitos e atitudes, além do desenvolvimento de novas habilidades em suas atividades produtivas. Esse modelo de extensão buscava estender aos produtores rurais os conhecimentos obtidos nos campos experimentais, possibilitando o contato com novas tecnologias para que se atingisse a elevação nos níveis produtivos e na rentabilidade das atividades rurais. Devido aos resultados positivos atingidos, o mesmo modelo foi adotado nos países em desenvolvimento, onde se buscava solucionar a pobreza e atraso tecnológico das populações rurais (FONSECA, 1985).

A primeira iniciativa de ATER, no Brasil, ocorreu no final da década de 1940, quando foi criada a Associação de Crédito e Assistência Rural (ACAR) em Minas Gerais, por meio de convênio entre o governo do Estado e a *American International Association* (AIA). O objetivo era fornecer crédito e assistência técnica aos produtores, visando à sua elevação do nível de vida, assim como da sua produtividade. Técnicos norte-americanos da AIA treinavam, com as estratégias metodológicas e de intervenção bem-sucedidas nos outros países, os técnicos da ACAR que deveriam adaptá-las às condições locais (FONSECA, 1985).

Castro (2015) aponta que o modelo foi estruturado de acordo com o adotado pelos norte-americanos, de difusão de inovações que atribuía à extensão rural a missão de prestar assistência técnica e financeira aos produtores rurais, buscando que estes adotassem as inovações desenvolvidas pelos institutos de pesquisa agrícola. Castro (2015, p. 2) conclui que “esse modelo era orientado pelo paradigma desenvolvimentista, difundindo as relações capitalistas de produção no meio rural brasileiro”.

As atividades de extensão eram complementadas pela supervisão na concessão de crédito. Os produtores recebiam financiamentos e orientações de como utilizá-los nas atividades produtivas, possibilitando a compra de insumos (sementes, defensivos, fertilizantes, etc.) e maquinários (tratores, sistemas de irrigação, etc.), necessários para o incremento na produtividade agrícola. Essas iniciativas denotam assim um papel de difusão de uma ideologia modernizadora no que se refere à adoção tecnológica. A presença de financiamentos por vias institucionais trouxe transformações sociais de produção, monetarização e aumento da oferta de produtos que trouxeram melhoria na qualidade de vida das famílias rurais (FONSECA, 1985; QUEDA, 1987).

Conforme descreve Castro (2015), durante as décadas de 1960 e 1970, seguiu-se o padrão de modernização e mudança no ambiente rural, sendo a transformação impulsionada por políticas públicas que introduziram os preceitos da chamada “revolução verde”. Essa estava centrada na incorporação da inovação tecnológica nas atividades agropecuárias, nas áreas de máquinas agrícolas, química e biologia do solo, irrigação e drenagem, melhoramento genético animal e vegetal, química aplicada ao desenvolvimento de fertilizantes e defensivos agrícolas, entre outras.

Nesse contexto, é criada, em 1975, a Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMBRATER) com o objetivo de intensificar a produção e fortalecer a modernização tecnológica da agricultura no país. O papel da empresa era coordenar as ações extensionistas nacionais, direcionando às empresas estaduais de ATER, denominadas EMATER. O órgão governamental responsável pelas pesquisas para o setor era a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) (CASTRO, 2015).

Na década de 1980, iniciou-se uma mudança no entendimento das necessidades para a ATER pública, diante disso a EMBRATER propõe novas metodologias onde o extensionista assume o papel de promotor de diálogo dos interesses do Estado e da pequena produção, trabalhando com os pequenos produtores a partir do diálogo e tendo como entendimento que o saber popular e o acadêmico são complementares. É um período em que o país atravessa uma severa crise fiscal, ocorrendo o esgotamento do modelo de crédito rural subsidiado (RUAS et al., 2006; CASTRO, 2015).

O contexto neoliberal e a necessidade de redução do tamanho e do papel do Estado na economia fizeram com que, na década de 1990, a EMBRATER fosse extinta. Os estados individualmente passaram a financiar a ATER em seus municípios. Foi necessária a adoção de diversas estratégias para que o serviço continuasse sendo prestado, tais como: fusão de instituições de pesquisa e extensão; renegociação de convênios com prefeituras municipais, ampliando a participação financeira dos municípios; redução do quadro de funcionários nas empresas; até extinção de EMATER em alguns Estados (RUAS et al., 2006).

Atendendo a uma demanda histórica de reivindicações por maior apoio à agricultura familiar, é criado o Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) em 1996, com o objetivo de oferecer crédito agrícola a taxas subsidiadas para investimentos e custeio para agricultores enquadrados no segmento familiar.

Silva (2016, p. 2) descreve que:

Com a consolidação dos sistemas agroindustriais, surge o serviço de ATER privado, tornando-se presente em grande parte do país, onde o agronegócio estava estabelecido principalmente para médios e grandes produtores rurais (agricultura patronal, empresarial), mas também de agricultores familiares, sobretudo aqueles integrados às agroindústrias.

Com a redução drástica da oferta de ATER pelos órgãos públicos, os pequenos agricultores foram os mais prejudicados, visto que os grandes produtores tiveram melhores condições de acesso a outras fontes de assistência como empresas de consultoria e de insumos e produtos agrícolas. No processo de venda de produtos agropecuários, os profissionais dessas empresas ensinam os produtores a utilizá-los (aplicação, dosagem, etc.). Essa é uma assistência técnica que abrange algumas das operações mais importantes do ciclo produtivo das culturas como adubação, semeadura e controle fitossanitário (CASTRO, 2015).

No início dos anos 2000, as ações para o desenvolvimento das populações rurais passaram a ser orientadas pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário, por meio da Secretaria de Agricultura Familiar (MDA/SAF). Com ele foi instituída a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER), e definidos: o público prioritário para o serviço (pequenos produtores), a missão da ATER pública (melhoria da renda e qualidade de vida das famílias rurais), a metodologia para a nova ação extensionista (aperfeiçoamento dos sistemas de produção de forma

sustentável) e a promoção de um padrão tecnológico único de produção agrícola baseado na agroecologia (MDA, 2004).

Petarly (2013, p. 15) destaca que:

Com o processo de descentralização das estruturas governamentais, a responsabilidade pela execução de certas ações é transferida para a sociedade civil organizada e, com o passar do tempo já é possível identificar grande diversidade de instituições executoras dos serviços de ATER no país. Em pesquisa realizada em 2003 pelo MDA em parceria com a FAO, foi possível identificar onze tipos diferentes de instituições brasileiras prestadoras desse serviço, que nos fazem perceber uma potencial diversidade de públicos atendidos, assim como potencialmente haveria diversidade de ações, já que as entidades executoras do serviço orientariam suas ações a fim de cumprirem simultaneamente com seus próprios objetivos institucionais.

Apresenta-se hoje uma diversificação institucional no atendimento de ATER nos Estados. As entidades prestadoras desse serviço são: empresas de consultoria, prefeituras municipais, órgãos governamentais e não governamentais, entidades representativas (sindicatos de agricultores, por exemplo), cooperativas, instituições de ensino e pesquisa, sistema "S" (Senar, Sebrae, etc.) e agroindústrias (PETARLY, 2013).

Firetti e Ribeiro (2001) destacam a resistência de alguns produtores rurais a alterações nos sistemas produtivos e das críticas de agricultores aos técnicos. Apontam para a necessidade de capacitação constante dos profissionais executantes da assistência técnica. No decorrer das relações entre os profissionais da assistência técnica e os produtores rurais se estabelece confiança, que contribui para a adoção das proposições técnicas (CASTRO, 2015).

Desde a introdução da ATER, no país, na década de 1940, ocorreram diversas mudanças com relação a investimento financeiro, suporte institucional e infraestrutura, estratégia produtiva nacional e abordagens técnicas. Atualmente se acentua a diminuição da participação do Estado no suporte econômico das instituições que prestam o serviço de ATER pública, deixando essas empresas incapazes de atender grande parte do público rural. Fica aberta a possibilidade para outras instituições e uma boa oportunidade para cooperativas agropecuárias atuarem de forma a melhorar as produtividades das propriedades de seus cooperados além de explorar esse serviço como uma estratégia para melhorar seus conhecimentos, planejamento e gestão de suas organizações.



No Brasil são 579,5 mil propriedades rurais vinculadas a uma cooperativa, representando 20% do total de área explorada, sendo os Estados da região sul os que apresentam os maiores índices. Desse total, 71,2% dos estabelecimentos cooperados são do tipo agricultura familiar, sendo que 63,8% recebem orientação técnica (IBGE, 2017).

Pode se notar que há uma potencialidade de exploração do serviço de assistência técnica rural, importante para as propriedades rurais, que acarreta em incremento produtivo e de renda, assim como melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e potenciais, tornando a produção mais sustentável nos seus aspectos econômicos, ambientais e sociais. É oportuno para as cooperativas agroindustriais explorar esse serviço, pois além dos aumentos produtivos e de qualidade advindos das melhores técnicas de cultivo a partir das orientações técnicas, também há a comercialização de insumos aos produtores, sendo uma oportunidade de melhor integrar os departamentos e setores de operação e gestão. Por fim, a oportunidade da presença dos técnicos nas propriedades diariamente, significa uma extensão das estruturas de governança e gestão da cooperativa e seus valores e missão junto aos seus cooperados.

### 2.2.3 Assistência técnica rural e a fidelização nas cooperativas agropecuárias

De acordo com Rossés et al. (2015, p. 2), o cenário econômico mundial vem passando por “mudanças radicais nas últimas décadas, tais como o aumento da competitividade, o desenvolvimento tecnológico e a mudança de comportamento do consumidor”. Essas transformações afetam o setor agropecuário brasileiro. Simioni et al. (2009, p. 2), corroboram com esse pensamento quando afirmam:

As cooperativas agrícolas passaram, e estão passando, por adequações em suas posturas diante da realidade de mudanças constantes no mercado competitivo, uma vez que foram criadas e cresceram no período em que predominava a agricultura tradicional.

A organização cooperativa deve ser gerida de forma correta e eficiente de modo a atingir resultados econômicos satisfatórios, pois, sem o econômico, não é possível trazer melhorias sociais aos cooperados. Assim, geram mudanças na qualidade de vida de seus associados, isso se diferenciam do atendimento das

empresas não cooperativas. Um sério problema capaz de comprometer a situação econômica da cooperativa é a infidelidade dos cooperados (ROSSÉS et al., 2015).

Schneider (2019) reconhece que são deveres dos associados operar com a cooperativa (cooperar e trabalhar juntos) e ser fiel à mesma, usando os seus serviços (evitar desvio de produção, dupla militância, operações com a concorrência). Segundo Azevedo; Orellano; Serigati (2008, p. 3, apud ROSSÉS et al., 2015, p. 4):

Fidelidade é entendida como o comprometimento de um associado para com sua cooperativa. Esse comprometimento se refere ao compromisso de entregar sua produção, participação nos processos de tomada de decisão, envolvimento com as rotinas e assuntos da organização.

Lealdade é um termo frequentemente associado à fidelidade, e pode ser definida como um sentimento de afinidade com produtos ou serviços de uma empresa (no caso desse estudo, cooperativa), e se manifesta quando os clientes (cooperados) concentram a maior parte de seus orçamentos com a empresa. No ambiente estudado, isso só ocorrerá se a cooperativa evidenciar que é diferente na relação com seus associados e, também, em relação a outras empresas (SIMIONI et al., 2009).

O fato de os associados assumirem papel de clientes e ao mesmo tempo de proprietários ou donos, acarreta em problemas de governança em cooperativas como as do ramo agropecuário. Os associados podem pressionar por melhores preços pagos à sua produção levando a cooperativa a trabalhar buscando sua máxima eficiência física, operando de acordo com o necessário para prestar os serviços aos associados e comercializar para obter faturamento. Ao forçar essa situação a cooperativa se afasta da sua máxima eficiência econômica, deixando de trabalhar com reservas e fundo de caixa, por exemplo (BIALOSKORSKI, 2012).

Bialoskorski (2012) destaca os problemas do carona, do horizonte, do *portfólio* e do direito de propriedade em cooperativas agropecuárias. Esses problemas levam a conflitos de interesse entre associados e a gestão executiva do empreendimento, tais como: problemas de alinhamento das funções de fornecedor (produtor que entrega na cooperativa), cooperado cliente (quando consome os produtos e insumos) e o cooperado proprietário (com interesse na saúde financeira da organização). O problema do carona pode estar relacionado com o objeto dessa

pesquisa e é descrito como a ação do associado que apenas realiza operações com a cooperativa quando é vantajoso para si, tem acesso aos serviços e benefícios gerados pela cooperativa, mas não arca proporcionalmente com os custos (COOK, 2018).

Ao abordar as relações comerciais entre associado e cooperativa, Chaddad (2007, p. 7) relata que:

Objetiva-se controlar a ação oportunista de certos associados que somente usam a cooperativa quando essa oferece melhor preço. No passado, os produtores participavam da cooperativa por não ter outra opção ou por razões ideológicas, pelo fato de a cooperativa ser uma organização democrática e sem fins lucrativos. Atualmente, os produtores encontram-se em situação econômica difícil, sob constante pressão para controlar custos e serem competitivos no mercado. Logo, eles tendem a utilizar os serviços da empresa que lhes oferecer a melhor proposição de valor em termos de preço, qualidade de produtos e serviços, e retornos financeiros.

Quanto aos motivadores para a infidelidade, a variável preço é a que tem maior influência sobre os produtores. A cooperativa tem que ser suficientemente competitiva para oferecer ao produtor, preço igual ou superior ao preço oferecido pela concorrência. O produtor recebe um preço competitivo, mas também participa dos resultados da organização cooperativa (CHADDAD, 2007).

Rossés et al. (2015) citam estudos realizados em cooperativas agropecuárias que apontam outros fatores que motivam a infidelidade dos produtores, a saber: descontos praticados pela cooperativa na hora da entrega da produção; convívio familiar e informal com comerciantes da região; obtenção de melhor preço pela soja no concorrente; ajuda no frete por parte do concorrente, outras modalidades comerciais propostas por empresas da região; cliente habitual do concorrente; e financiamento do cooperado por outras empresas. Os autores destacam como fatores que contribuem para a lealdade dos associados: confiança e credibilidade da cooperativa; afinidade com a cooperativa; boa qualidade e assistência técnica permanente; bom atendimento e bom preço dos produtos oferecidos pela cooperativa; e estrutura de recebimento da produção.

Simioni et al. (2009), em pesquisa com cooperativas agropecuárias, de infraestrutura, de serviços e de crédito, concluíram que na percepção dos cooperados as variáveis mais importantes para lealdade dos mesmos são, respectivamente: atendimento ao cooperado, confiança na cooperativa, qualidade, prazo de pagamento, crédito dos cooperados, imagem da organização, preço e

condições de pagamento. As variáveis que mais interferem na ação dos cooperados estão vinculadas a valores mercantis (preço, crédito e condições de pagamento).

Na percepção dos dirigentes, a deslealdade ocorre ainda nas situações em que o cooperado encontra-se com dificuldades financeiras ligadas a atrasos de pagamento de seus financiamentos. Nestes casos, comercializar a produção com a cooperativa implica no “sequestro” da receita em função dos débitos presentes, buscando o cooperado então outras opções de comercialização. Outra causa de deslealdade é a ocorrência de preços melhores em outras empresas, seja para a compra de insumos ou para a comercialização de sua produção (SIMIONI et al., 2009).

Em decorrência disso, as cooperativas devem buscar adotar políticas de fidelização do cooperado, visando aumentar a utilização de seus serviços, a participação na governança da cooperativa e sua capitalização. Para diminuir a ocorrência de infidelidade, as cooperativas agropecuárias podem adotar estratégias de estímulo ao cooperado (com bonificações ou via ações que serão tratadas no próximo parágrafo), ou promover a criação de mecanismos de exclusão ou restrição ao acesso aos benefícios coletivos (PIVOTO, 2015).

Bialoskorski (2012) defende a transformação da relação de liberdade comercial entre associado e cooperativa, em uma relação contratual específica e obrigatória, como ocorre nas cooperativas da nova geração, que atrelam investimentos a direitos de entrega, inclusive em quantidade e qualidade definidos previamente. O autor defende o uso de incentivos econômicos, dando maior estímulo à fidelidade do cooperado, como uma agregação de diferencial aos benefícios já oferecidos pela cooperativa. Assim, quanto maior for a lealdade do cooperado, maior será a eficiência econômica do empreendimento coletivo. O objetivo deve ser ampliar a relação e o valor agregado na vida do associado.

Simioni et al. (2009, p. 18) conclui:

Isto significa dizer que não parece existir, de forma muito evidente, uma sustentação valorativa suficientemente sólida que possibilite ausência de contratos que orientem as transações. Do ponto de vista dos custos de transação, pode-se inferir que a ausência de um compromisso confiável entre as partes em torno do objeto comum pode comprometer a continuidade da relação, elevando os custos.

Conforme Simioni et al. (2009, p. 21), “enquanto o foco dos dirigentes pretende uma modelação no comportamento do cooperado, no caso destes o foco é a modelação da cooperativa de acordo com os interesses individuais”. Ocorre um conflito de interesses, no qual os associados almejam benefícios imediatos oferecidos por empresas mercantis e pressionam suas entidades cooperativas para que proporcionem aos mesmos, vantagens cada vez maiores. Por outro lado, os dirigentes das cooperativas precisam agir com responsabilidade, tendo em vista que esse universo de vantagens imediatas pode acarretar problemas financeiros para as cooperativas, devido à elevação dos custos de transação.

A fidelidade em cooperativas agropecuárias passa pelo resgate dos valores cooperativistas de igualdade e ajuda mútua. Portanto, sendo necessário que os interesses individuais sejam subordinados aos interesses da organização coletiva. Os autores afirmam que a confiança, a credibilidade, a honestidade, a segurança e a pontualidade nos pagamentos são importantes valores cooperativistas, sendo esses valores reconhecidos como um diferencial competitivo pelos seus associados (ROSSÉS et al., 2015). Dessa forma, é importante o resgate dos princípios cooperativistas nas práticas com os associados para que seja percebida a diferenciação em comparação às relações mercantis entre produtor e empresa não cooperativa, levando, então, ao aumento da fidelidade.

Com relação a cooperativas agropecuárias do setor de grãos, Rossés et al. (2015) revelam haver necessidade de investimento em *marketing*, referindo-se a uma presença maior da cooperativa nas comunidades do interior. O fornecimento de insumos com preços competitivos interfere na fidelidade do cooperado, assim como um atendimento personalizado por parte da assistência técnica, planejando as atividades (manejo da área, aquisição de insumos, tratamentos culturais e colheita). A utilização de incentivo econômico (bônus sobre o preço de tabela) para aquele associado que depositar toda sua produção na cooperativa, aumenta o seu comprometimento, levando-o a depositar integralmente sua produção na cooperativa. Uma questão importante para os agricultores é a agilidade no recebimento e descarga da soja. De acordo com os autores, os motivadores para o associado depositar sua produção referem-se a confiança, a honestidade, a credibilidade, a pontualidade, boa estrutura de armazenagem, assistência técnica, prazo de pagamento dos insumos (financiamento do cooperado), afinidade com a

cooperativa, distribuição das sobras de acordo com o estatuto social e contratos de troca-troca.

Outra ferramenta utilizada por cooperativas para aumentar a fidelidade do cooperado é a comunicação, contando com uma estrutura especializada no relacionamento com os associados. Tais esforços de comunicação aumentam a fidelidade do associado, pois esse percebe que tem voz e pode exercer influência sobre as decisões da cooperativa. Além de oferecer uma proposição de valor ao associado e de manter uma estrutura especializada na comunicação com o associado, algumas cooperativas também adotam contratos de comercialização, como mecanismo de fidelização do associado (CHADDAD, 2007).

Pivoto (2015) entende que as cooperativas podem investir em prêmios por fidelidade e no acesso à assistência técnica como estratégia para a fidelização. O autor aponta que, no RS, cooperativas agropecuárias do setor de grãos apresentam maiores índices de problemas com carona, devido a dificuldades que essas cooperativas têm em fazer com que o cooperado realize todas suas transações com elas. Nesse grupo de cooperativas as transações são pouco frequentes ao longo do ano, reduzindo o vínculo entre organização e cooperado. A visão do cooperado está atrelada simplesmente a prestação de serviços e há também uma crescente competição de outras empresas com as organizações cooperativas.

Em geral essas cooperativas apresentam poucas estratégias para fazer frente ao problema do carona, sendo a assistência técnica ausente ou pouco efetiva nessas organizações. Pivoto (2015) resume os mecanismos usados para aumentar a fidelidade dos cooperados: fidelização via preço, obrigatoriedade de entrega, assistência técnica, exclusão de benefícios, exclusão de cooperados, educação cooperativista e comunicação com os membros.

Pivoto (2015, p. 125) discorre sobre a estratégia de assistência técnica:

A estratégia de assistência técnica é muito importante para manter o cooperado próximo da organização. Os técnicos têm o papel de fazer a ligação da cooperativa com o cooperado, e, muitas vezes, existe uma relação de grande confiança com esses agentes. Poucas cooperativas utilizam os técnicos para obter mais informações dos cooperados. Poucas contam com um banco de dados com informações que permitam realizar um atendimento personalizado ao cooperado.

Dessa forma, sendo a assistência técnica rural uma das estratégias de grande relevância nas cooperativas agropecuárias, em especial as do setor de grãos por

apresentarem maiores índices de problemas do carona, se mostra necessária uma melhor exploração desse serviço aos cooperados, com vias a fornecer um atendimento personalizado como um diferencial frente às demais empresas do agronegócio. Na próxima seção, será discutida a possibilidade de criação de valor ao cooperado a partir da utilização do serviço de assistência técnica rural como uma estratégia para fidelização.

### 2.3 Criação e entrega de valor

Esta seção abordará a criação e cocriação de valor como maneira de aumentar a sua percepção pelos usuários de serviços e produtos. Como visto até aqui, a fidelização está ligada a confiança e satisfação, podendo ser potencializada através de interação e comunicação a partir da proximidade gerada por um serviço (assistência técnica rural) que acarreta em ganho em produtividade e gestão das propriedades.

Neste trabalho, mais importante do que a identificação da melhor definição e contexto, está o valor e sua criação. Serão abordadas possibilidades para utilizar o serviço de assistência técnica rural (já praticado por diversas cooperativas agropecuárias), para criar valor em conjunto, com a intenção de fidelização dos cooperados.

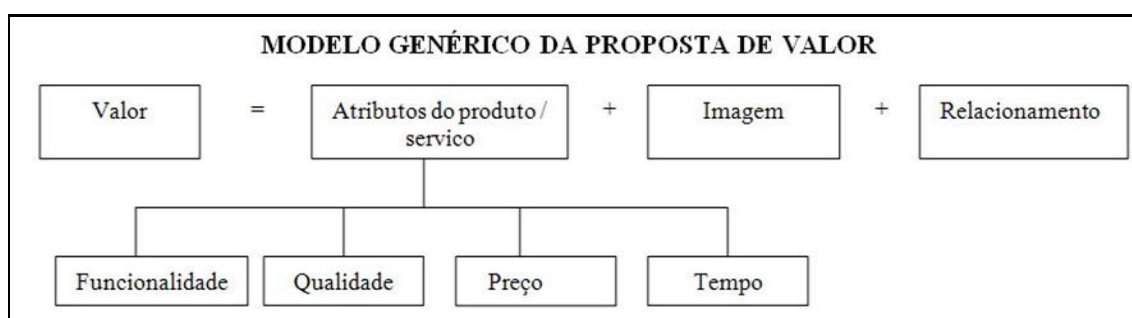
#### 2.3.1 Conceitos e definições

Porter (1989) define valor como o montante que os consumidores estão dispostos a pagar pelos produtos de uma empresa, sendo mensurado pela receita total gerada por suas vendas. Para o autor, a criação de valor superior gera vantagem competitiva para a organização, podendo a mesma cobrar um sobre preço ou reduzir seus custos de operação. As organizações sem fins lucrativos buscam mudar o valor relativo ou custo relativo para benefícios da sociedade, atendendo a um objetivo social com a maior eficiência. No ambiente dessa pesquisa, seria um motivo pelo qual, mesmo em condições de remuneração imediata maior no estabelecimento concorrente, leve o produtor rural a comercializar a produção na cooperativa, entendendo os ganhos coletivos e sustentáveis (MAGRETTA, 2012).

Todas as diferenças de custo ou preço de vendas são decorrentes das atividades ou processos que as empresas desempenham. Nesse sentido é apresentado o conceito de cadeia de valor, que é a sequência de atividades realizadas pelas empresas para a projeção, produção, venda, entrega e suporte de seus produtos e serviços. Nessas atividades é que deve se agregar valor ao consumidor, com uma proposição de valor distinta. (MAGRETTA, 2012).

Kaplan e Norton (1997) apresentam a proposta de valor aos clientes como atributos oferecidos através de produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação. A seguir, na Figura 2, está o modelo dos componentes do valor na visão dos autores, em que estão presentes os atributos de produtos ou serviços; relacionamento com os clientes; imagem ou reputação.

Figura 2 - Modelo genérico da proposta de valor.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 79).

Os atributos de produtos ou serviços, importantes para essa pesquisa, abrangem funcionalidade, qualidade, preço e tempo. A imagem está relacionada à reputação e confiabilidade da organização, e no relacionamento com o cliente os autores orientam para que haja pessoal qualificado, acesso conveniente e capacidade de resposta por parte das empresas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na concepção tradicional de mercado, as empresas criam valor para os clientes, levando paz de espírito, tornando a vida mais fácil, solucionando problemas, satisfazendo necessidades, ou simplesmente aliviando alguma responsabilidade do consumidor. Nessa perspectiva, o mercado é um local de troca ou incorporação de consumidores, separado do processo de criação de valor (PORTER, 1980; KOTLER, 2002; GRÖNROOS; VOIMA, 2012).

Ito et al. (2012, p. 3) afirmam:



Valor tanto está relacionado com dimensões ao mesmo tempo internas e externas à organização, pois satisfaz as necessidades dos consumidores em termos de produtos e serviços, quanto está relacionado ao modo como a firma concebe e operacionaliza suas estratégias.

Novas percepções apontam que o valor é resultado de uma negociação entre consumidores e empresas. É preciso compreender que o valor em serviços e produtos deve ser criado em conjunto com os clientes, para que estes vejam diferenciação nos mesmos, pois o ambiente de mercado hoje apresenta produtos padronizados devido à globalização, convergência entre indústrias e tecnologias. Para isso as empresas precisam escapar da visão firma-centrista do passado e buscar cocriar valor com seus consumidores, com foco na personalização das interações entre companhia e clientes (experiências) (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Para Grönroos e Voima (2012), valor é um conceito dependente de interações subjetivas, por envolver e ser pessoal e contextual, dependente de afeições, atitude, satisfação, julgamentos de comportamentos, e estar na experiência de consumo. Portanto, esse conceito é complexo, pois é variável entre atores ou consumidores. Há uma mudança de visão, de orientação para o produto e valor entregue, para orientação para o serviço e valor em uso. Os autores defendem que o valor deve ser tratado como valor em uso, que é o sentimento de melhoria ou piora através de experiências relacionadas ao consumo, que vão se acumulando durante o uso de produtos ou serviços. Defendem que valor é criado na esfera do consumidor e sua criação não é linear, é guiada pelo consumidor e acumulado com o tempo, criado em diferentes configurações espaciais e temporais. Para o consumidor, a produção gera apenas valor potencial (GRÖNROOS; VOIMA, 2012).

A chave para atingir novas fontes de vantagem competitiva é a interação de alta qualidade para habilitar ou permitir a cocriação de experiências individuais únicas. O valor deve ser criado em conjunto por ambos: firma e cliente. Permitir que o consumidor cocrie (ou construa junto) a experiência do serviço, adequando ao seu contexto e personalizando-a. É uma fonte de valor único, visto que a qualidade da experiência é dependente da natureza do envolvimento que o cliente tem na cocriação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Grönroos (2011) e Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam que a cocriação de valor é: inovação, melhoria, criação conjunta, de um ambiente favorável e

personalização do serviço. É o processo pelo qual o valor mútuo é expandido (RAMASWAMY, 2011). O principal motivo para se realizar a cocriação de valor é a melhoria da experiência do cliente, criando um compromisso que gera, como consequência, fidelização e satisfação, além de redução de custos e oferecimento de produtos que atendem os interesses dos clientes (FROW et al., 2015).

A cocriação proporciona experiências únicas para cada cooperado, sendo mais do que uma personalização de serviços por meio de opções restritas. É a criação de um valor único sobre o serviço oferecido pela cooperativa. Por exemplo, atendimento das necessidades de um grupo de cooperados e as inovações e melhorias nos produtos e processos produtivos, compreendendo os interesses e limitações dos membros.

O conceito de valor cocriado, pode ser definido como políticas e práticas operacionais que melhoram a competitividade de uma organização ao mesmo tempo em que avançam as condições econômicas e sociais das comunidades em que atua. A criação de valor em conjunto se concentra em identificar e expandir as conexões entre progresso social e econômico. Portanto, baseia-se na premissa de que ambos devem ser tratados usando os princípios de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; GRÖNROOS, 2011; PORTER; KRAMER, 2011).

Empresa e consumidor têm papéis convergentes no mercado, ambos podem ser colaboradores e competidores. Colaboradores na cocriação de valor e competidores na extração de valor econômico. Abaixo, a Figura 3 demonstra que o mercado é parte integrante do processo de criação de valor. É no ambiente do mercado que ocorrem as experiências de cocriação de valor único, em contextos individuais e em momentos específicos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Figura 3 - O conceito emergente de mercado.

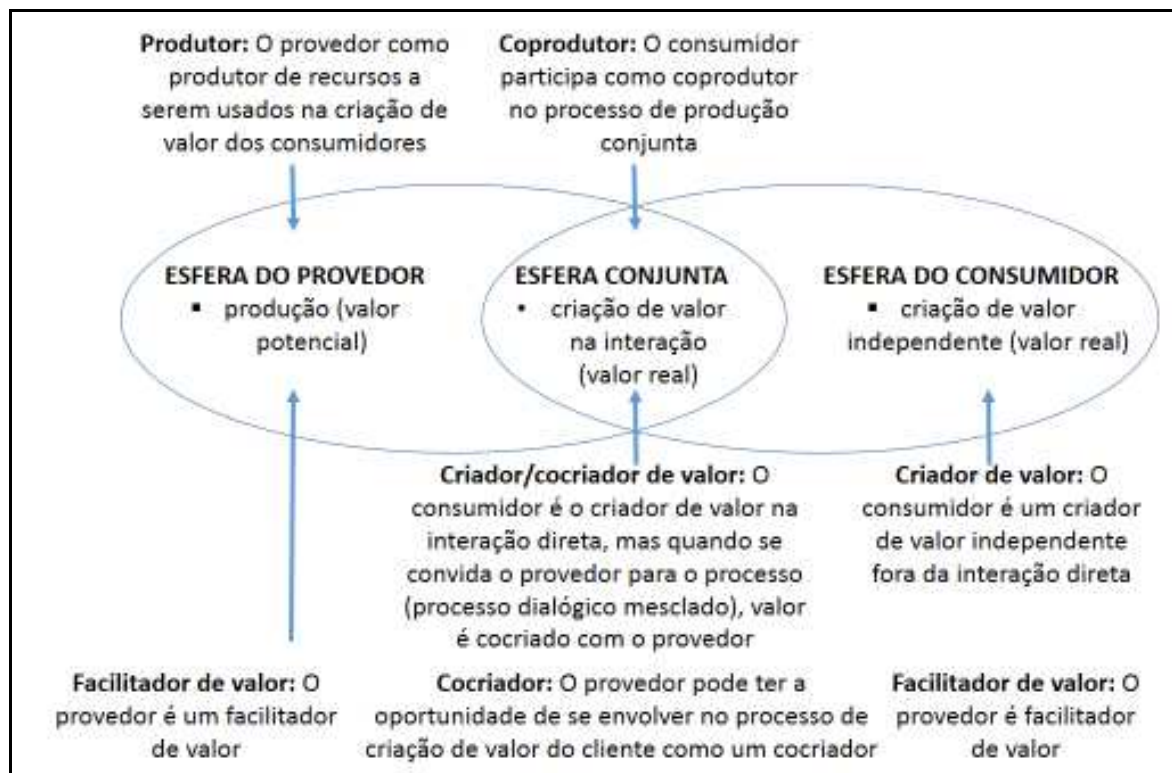


Fonte: Adaptado de Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 6).

Os autores defendem que a interação se torna o local ou momento da criação de valor, e que ela pode acontecer em qualquer parte do sistema e não apenas no momento de venda ou prestação do serviço ao cliente. Essas interações devem ser fortalecidas com transparência e acesso a informações, assim como criação de espaço para diálogo, estando esses fatores ligados à estrutura de governança da organização (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Os papéis do consumidor e da firma na criação e cocriação de valor em serviços são apontados por Grönroos e Voima (2012). Os autores defendem que cocriação é função de interação, e ambos, consumidor e empresa têm suas ações categorizadas nas esferas: provedor, articulação e consumidor. Os provedores devem focar em se envolver com as vidas dos consumidores para engajá-los no processo (esfera da articulação). A Figura 4 apresenta os papéis e as esferas da criação de valor propostos pelos autores.

Figura 4 - Esferas da criação de valor.



Fonte: Adaptado de Grönroos e Voima (2012, p. 8).

A organização cooperativa sendo provedora de valor potencial é uma facilitadora do valor de uso dos associados, podendo engajá-los na cocriação durante interações diretas (GRÖNROOS; VOIMA, 2012). A cocriação de valor estimula ações promotoras de benefícios no médio e longo prazo, fazendo com que os clientes percebam os benefícios gerados pela organização. Incentiva atividades de participação dos clientes em ações que atendam às necessidades próprias e de grupos, gerando benefícios para estes e para a organização. A cocriação de valor pode ainda oferecer, de forma dinâmica, inovação e criação de produtos, serviços e processos geradores de resultados diretos e indiretos para clientes e organização (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; GRÖNROOS, 2011).

Pinho (2004) aponta que, em cooperativas, os clientes são cooperados que buscam atingir ganhos superiores devido às economias de escala, ao escopo, à aprendizagem, aos serviços, dentre outros benefícios oferecidos por essas organizações. Nesse sentido, os cooperados obtêm ganhos diretos e indiretos nas relações com as cooperativas. Os ganhos diretos tradicionais são resultado do aumento de receitas ou redução despesas. Já os ganhos indiretos são atingidos a

partir do desenvolvimento de atividades realizadas pela cooperativa, como assistência técnica, por exemplo (ANCELES, 2014; FERRAZ, 2017; ECKERT; CARRARO; SILOCCHI, 2019).

No contexto das cooperativas agropecuárias, os retornos para os cooperados baseados apenas em índices de rentabilidade (sobras) podem ser baixos. É necessário, portanto demonstrar outras vantagens de pertencer e ser fiel à cooperativa, como benefícios ofertados e valores adicionados, resultantes da cooperação e do relacionamento com a cooperativa (LONDERO, 2016; FERRAZ, 2017).

### 2.3.2 Estratégia de criação de valor e variáveis envolvidas

A estratégia de cocriação de valor permite minimizar problemas ao estimular o aprimoramento do relacionamento entre a organização e o cliente. Isso é feito atendendo à necessidade do cliente e gerando um valor adicional ao que já é tradicionalmente criado (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Prahalad e Ramaswamy (2004) propõem um sistema para cocriação de valor baseado na construção de blocos de interações entre cliente e firma. As bases apontadas para a interação são o diálogo, a transparência, o acesso e o risco-benefício. O diálogo abrange interatividade, engajamento, capacidade e vontade de agir de ambos os lados. Para um diálogo ativo e o desenvolvimento de uma solução compartilhada, a empresa e o consumidor devem se tornar iguais e solucionadores de problemas conjuntos, centrando o diálogo em questões de interesse mútuo. Para boa qualidade do diálogo é necessário que os consumidores tenham acesso e transparência nas informações. Tradicionalmente as empresas se beneficiam da disparidade de acesso a informações em relação a seus clientes. Dessa forma, diálogo, acesso e transparência podem levar a uma avaliação clara pelo consumidor dos riscos-benefícios de um curso de ação e decisão. Assim, se evidencia a necessidade de as cooperativas criarem condições para que ocorram as interações.

A governança cooperativa é um mecanismo para a profissionalização da gestão que promove o desenvolvimento das relações intra e interorganizacionais. O diálogo aberto e claro entre organização e cooperados é proporcionado pelas práticas de governança corporativa, incentivando, criando e auxiliando na confiança e lealdade dos consumidores (VENTURA, 2009; PIVOTO, 2015).

Esses elementos são fundamentais para a construção de ações de cocriação de valor, em especial o diálogo, a transparência e o acesso. Portanto, uma gestão participativa e profissionalizada, oferece transparência e favorece a comunicação e o acesso dos cooperados às informações, fomentando a sua participação nas ações de cocriação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; SERIGATI, 2008).

A fidelidade está relacionada com o comprometimento, e envolve a decisão do associado operar (comercialização da produção ou compra de insumos) ou não com a cooperativa (SERIGATI, 2008). A redução dos conflitos de agência, resultado da profissionalização da gestão, pode acarretar no aumento no grau de satisfação dos cooperados, possivelmente com aumento na fidelidade dos seus membros (VENTURA, 2009).

É notório que a cocriação de valor está ligada à satisfação e à fidelidade dos clientes que participam dessas ações, tendo o incremento na cocriação efeito positivo sobre os comportamentos citados (SILVA et al., 2016, apud FERRAZ, 2017). O efeito da participação do cooperado nas atividades da cooperativa e o grau de satisfação ocorre quando os cooperados podem criar valor, por meio da sua participação, de três maneiras: melhorias da qualidade dos serviços recebidos, atendimento personalizado e maior controle (SERIGATI, 2008). A cocriação de valor é uma ferramenta de fidelização e satisfação e pode ser utilizada como estratégia para manter e ganhar mercados e vantagem competitiva (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; GRÖNROOS; VOIMA, 2012).

As cooperativas apresentam ganhos diretos da instituição (aumento de receitas e redução de custos) e indiretos (melhoria econômica pelo desenvolvimento de atividades e serviços pela sociedade cooperativa). Ambos trazem benefícios aos cooperados que negociam com a cooperativa, sendo influenciados pela movimentação de produtos com a organização (BIALOSKORSKI, 2012).

A cocriação de valor como uma estratégia competitiva pode representar uma melhora nos resultados e benefícios percebidos pelos cooperados. Assim é estimulada a fidelidade e a reciprocidade, e assegurado o envolvimento dos cooperados, com participação efetiva e agregação de valores à cadeia produtiva. Para isso, é necessário incrementar novos produtos e serviços dando aos cooperados incentivos diferenciados e benefícios diretos e indiretos acima dos concorrentes (VENTURA, 2009; BIALOSKORSKI, 2012; ANCELES, 2014). Na

perspectiva do cliente há uma relação significativa entre a cocriação de valor e fidelidade. Vários estudos focam nos antecedentes da fidelidade, entre os quais estão satisfação, valor percebido e qualidade de serviços oferecidos aos clientes (FERRAZ, 2017).

Dick e Basu (1994) afirmam que a fidelidade é um dos antecedentes da cocriação de valor. Espera-se que os cooperados mais fiéis e satisfeitos percebam mais as ações de cocriação de valor. A percepção de benefício pode estar relacionada à orientação temporal do cooperado, ou seja, o horizonte de tempo em que ele espera receber um retorno pelos investimentos realizados ou sacrifícios feitos por ele e pela organização. Os resultados de melhoria e inovação de produtos e processos podem ser decorrentes de ações com foco no longo prazo e com indicadores não financeiros (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Tendo em vista que melhorias e lançamento de novos produtos, processos e serviços podem levar tempo para trazer retornos aos cooperados, isso poderia impactar a percepção das ações de cocriação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). As medidas não financeiras de desempenho são percebidas como mais oportunas para fornecer informações de acompanhamento de esforços que afetam os resultados de longo prazo do que os indicadores financeiros. Essas medidas teriam o potencial de induzir a uma orientação temporal de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997; LONDERO, 2016).

As decisões de investimentos da cooperativa estão associadas ao tipo de estratégia por ela utilizada. Uma organização que aplica ações de cocriação de valor tem, em sua essência, uma visão de longo prazo (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; GRÖNROOS, 2011).

A heterogeneidade dos participantes pode ser explicada pelas preferências relacionadas à forma de distribuição do retorno e controle residual e também de suas características. Dentre essas, tem-se os diferentes níveis de experiência, informação, reputação e riqueza. Essas diferenças em cooperativas são acentuadas e a sobrevivência da organização depende da compreensão dessa heterogeneidade de objetivos e de como a arquitetura organizacional existente pode ajudar a minimizar esses problemas e aumentar o desempenho da cooperativa (COOK, 2018). É com a utilização dos serviços e da participação do cooperado que a

cooperativa se tornará mais forte e capaz de oferecer melhores serviços (COOK, 1994).

Mccollough e Gremler (1999) afirmam que os serviços de um modo geral, por terem características intangíveis, são mais difíceis de avaliar, por isso pesquisas sobre a percepção são importantes para identificar essa avaliação de entrega de forma qualitativa. Relacionando essa teoria com a questão de estudo do trabalho, a percepção pode identificar os benefícios gerados pelas ações de cocriação de valor em cooperativas, uma vez que não é possível mensurar quantitativamente o valor cocriado.

A governança corporativa através de suas práticas proporciona diálogo aberto e claro entre a cooperativa e seus associados, aumentando a confiança e lealdade. A profissionalização da gestão acarreta em redução dos conflitos de agência, tendo por consequência o aumento da satisfação dos cooperados e possível aumento na fidelidade dos membros (VENTURA, 2009; PIVOTO, 2015). Na última seção deste capítulo, será apresentada a estrutura de governança corporativa e suas implicações na presente pesquisa.

## 2.4 Governança corporativa

A adoção de um sistema de governança em organizações cooperativas é capaz de desenvolver mecanismos de busca da diminuição de atitudes oportunistas como o problema do carona, retratado anteriormente neste trabalho (CHADDAD, 2007). Essa seção abordará o tema da governança corporativa e sua aplicação em cooperativas.

### 2.4.1 Definições e princípios

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015, p. 20) define governança corporativa como:

O sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgão de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

A governança apresenta quatro princípios básicos que sustentam a sua estrutura e práticas disseminadas. São eles: transparência, equidade, prestação de



contas e responsabilidade corporativa. Os princípios são valores fundamentais para a consolidação da governança (MUNHÓS, 2018).

A transparência é necessária para a garantia do acompanhamento e monitoramento dos negócios. Consiste na disponibilização para as partes interessadas das informações que sejam de seu interesse e não apenas por imposições dispostas na legislação ou regulamentos. Não deve ser restrita aos aspectos econômico-financeiros, mas também contemplar os demais fatores que dizem respeito à ação gerencial da organização. A equidade guarda relação com o tratamento justo e igual a todos os sócios e demais partes interessadas, considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. A prestação de contas demanda apresentação de relatórios e demonstrações por parte dos agentes de governança, assumindo consequências por ações e omissões, atuando com responsabilidade no âmbito de suas atividades. Por fim, a responsabilidade corporativa determina a necessidade de zelo dos agentes de governança pela viabilidade econômico-financeira das organizações, aumentando as externalidades positivas e reduzindo as negativas em seus negócios e operações (MUNHÓS, 2018).

Com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo das organizações, as boas práticas de governança corporativa convertem os princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando os interesses e facilitando o acesso a recursos, contribuindo para a qualidade das gestões, para a longevidade das organizações e o para o bem comum (IBGC, 2015).

A governança aponta como um diferencial estratégico para avaliar o desempenho e favorecer a transparência nas tomadas de decisões. Dessa forma, as organizações passam a ser mais atrativas, facilitando o interesse de novos associados e diminuindo custos (KRUG, 2019).

#### 2.4.2 Governança em cooperativas

A governança aplicada em organizações cooperativas apresenta cinco princípios, adequados ao tipo de sociedade em questão. São eles: autogestão, senso de justiça, transparência, educação e sustentabilidade. Autogestão é o processo em que os cooperados assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa, assim como pela prestação de contas da gestão, assumindo assim as

consequências de suas ações e omissões. O senso de justiça deve se dar no tratamento dado a todos os cooperados e demais partes interessadas. A transparência é a iniciativa de facilitar de forma voluntária o acesso das partes interessadas a informações além das determinadas por dispositivos legais, criando assim um ambiente de relacionamentos confiáveis. A educação está vinculada à busca pelo investimento e desenvolvimento do quadro social. A sustentabilidade por sua vez busca uma gestão ética em suas relações, visa à perenidade da cooperativa e considera aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos (OCB, 2016).

A OCB (2016, p. 13) estabelece o seguinte conceito para a governança cooperativa:

Trata-se de um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados.

Ao adotar as boas práticas de governança as cooperativas garantem a autogestão, podendo ainda: ampliar a transparência administrativa, facilitar o desenvolvimento e a competitividade das organizações; contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo; aprimorar a participação dos cooperados nas tomadas de decisão; obter melhores resultados econômico-financeiros; incentivar a inovação e melhoria na qualidade de serviços aos associados; e ainda aplicar a responsabilidade social (OCB, 2016).

Nas cooperativas, os agentes de governança são os órgãos de propriedade (cooperados e assembleia geral), de administração (conselho de administração e gestão executiva), de fiscalização e *compliance* (conselho fiscal), e de assessoramento (conselho consultivo e comitês) (IBGC, 2015; OCB, 2016). A Figura 5 apresenta a estrutura básica de um sistema de governança cooperativa.

Figura 5 - Estrutura básica de governança cooperativa.



Fonte: OCB (2016, p. 17).

Os cooperados são os contribuintes para a formação do capital social da organização sendo, ao mesmo tempo, proprietários e clientes da sociedade. A assembleia geral é o órgão soberano da cooperativa, dentro dos limites legais e estatutários, e é onde o cooperado exerce o seu direito deliberativo nas decisões por meio de voto. É importante que a governança da cooperativa facilite e incentive a participação de todos, pois essas deliberações em assembleia repercutem sobre todos os cooperados. As assembleias podem ser de dois tipos: ordinárias ou extraordinárias. Nas assembleias ordinárias, os cooperados elegem seus representantes oficiais para comporem os conselhos de administração e fiscal, além de deliberarem sobre a prestação de contas anual do conselho de administração e sobre a distribuição dos resultados econômicos. Nas assembleias extraordinárias, são tomadas decisões acerca das políticas da cooperativa como alterações no estatuto, no objeto social, fusões, incorporações, etc. (IBGC, 2015; OCB, 2016; KRUG, 2019).

O conselho de administração é o principal componente do sistema de governança, encarregado pelo processo decisório da cooperativa em seu direcionamento estratégico. Elo entre a estrutura de governança (ou gestão estratégica) e a estrutura de gestão (ou gestão executiva), ele deve formular diretrizes para proteção e valorização da cooperativa, assim como promover o

desenvolvimento socioeconômico dos cooperados, preservando a natureza cooperativa do negócio e buscando equilíbrio entre os anseios das partes interessadas (IBGC, 2015; OCB, 2016; KRUG, 2019).

Munhós (2018, p. 36) explica que:

A estrutura de gestão e governança prevê em seu modelo que a sociedade seja administrada por uma diretoria ou conselho de administração composto, exclusivamente, de associados eleitos pela assembleia geral, com mandato de três ou quatro anos, dependendo do ramo, sendo obrigatória a renovação de no mínimo 1/3 do conselho de administração.

Dentre as atribuições do conselho de administração estão: discutir, aprovar, implementar e monitorar: a estratégia; estrutura de capital; política de risco; proposições e estudos para aquisições, participações e alienações em outros negócios; contratação, dispensa, avaliação e remuneração do executivo principal e dos demais executivos; escolha e avaliação da auditoria independente ou ratificação da proposição do comitê de auditoria, caso exista na instituição; relação com as partes interessadas, privilegiando a cooperação e a harmonia; normas e sistemas de controle (internos, de risco e *compliance*); código de conduta e conflito de interesses; entre outros (IBGC, 2015; MUNHÓS, 2018).

De forma a auxiliar o conselho de administração, podem ser instituídos órgãos de apoio e suporte na cooperativa, podendo ser temporários ou permanentes. Dentre os órgãos de assessoramento para assuntos que requerem maior profundidade e detalhamento encontrados nas cooperativas, estão os conselhos consultivos, comitês de auditoria, de orçamento, de ética etc., que têm a incumbência de estudar os assuntos de sua competência e elaborar propostas ao conselho de administração (IBGC, 2015; OCB, 2016; KRUG, 2019).

Outro órgão de administração é a gestão executiva. Trata-se do conjunto de profissionais responsáveis pela execução das diretrizes, estratégias e políticas estabelecidas, através das áreas funcionais e operacionais. Deve prestar contas ao conselho de administração (IBGC, 2015; OCB, 2016; KRUG, 2019).

A gestão está relacionada com o funcionamento no dia a dia, na execução das estratégias, políticas, processos e procedimentos. Tem como função implementar programas; garantir a conformidade quanto às regulamentações; garantir eficiência administrativa; manter a comunicação com as partes interessadas; avaliar desempenho e aprendizado (BRASIL/TCU, 2014). Vale ressaltar que, nas

organizações objeto deste estudo, a avaliação incorpora, de forma indissociável, elementos econômicos, sociais, políticos e humanos, que demonstram ou não a chamada eficiência cooperativista (BAIOTO, 2018). A Figura 6 apresenta a relação e as atribuições das estruturas de governança e gestão e suas principais relações.

Figura 6 - Relação entre governança e gestão.



Fonte: Brasil/TCU (2014, p. 32).

A fiscalização dos órgãos de administração é realizada pelo conselho fiscal, órgão independente (subordinado à assembleia geral) e obrigatório nas organizações estudadas. Os representantes devem ser obrigatoriamente cooperados e são eleitos em assembleia geral ordinária. Tem entre suas atribuições a de examinar as demonstrações financeiras da cooperativa e emitir parecer anual para aprovação dos cooperados em assembleia (IBGC, 2015; OCB, 2016; PIES; BAGGIO; ROMEIRO, 2017).

A separação entre propriedade e gestão da cooperativa acarreta em problemas de governança, devido às questões envolvendo alinhamento de interesses (motivação, interesses divergentes, assimetria na informação ou propensão a risco) entre as partes envolvidas (KRUG, 2019). A implantação da governança em cooperativas traz como vantagem a profissionalização da gestão, mitigando riscos e evoluindo para um estágio administrativo que colabora para um crescimento sustentável, focada em objetivos de curto, médio e longo prazo. A estrutura administrativa na qual quem define a estratégia não a executa, dá maior independência no monitoramento dos resultados alcançados, assim como a implantação de códigos de conduta ética e estruturas de controle reduz a possibilidade de desvios e fraudes (MUNHÓS, 2018; BAGGIO, 2018).

## 2.5 Síntese teórica

Esta seção apresenta uma síntese do conteúdo abordado no capítulo de referencial teórico, justificando os temas trazidos para a discussão e suas contribuições para a conscientização do problema. Ao final da seção é apresentado um quadro síntese onde constam os pilares teóricos, áreas do conhecimento e principais autores.

O cooperativismo é apresentado na primeira seção do capítulo. Nela são apresentadas as organizações cooperativas, seus valores, princípios, modelo, objetivos e definição. É feito um apanhado histórico da evolução do cooperativismo no Brasil e caracterizado o ramo agropecuário. O final da seção trata das cooperativas agropecuárias no Estado do RS, ambiente em que as organizações objeto desse estudo estão inseridas. É caracterizado o ramo agropecuário, os benefícios aos cooperados, além de uma construção histórica da evolução dessas organizações no RS.

A segunda seção do capítulo aborda o serviço de assistência técnica rural. Nela são definidas abordagens, definições e métodos utilizados no serviço. Logo após, é feito um resgate histórico da evolução do serviço no Brasil e suas características. Ao final dessa seção é exposta a ligação entre o serviço de assistência técnica e a potencial fidelização de cooperados, definindo variáveis, motivadores e inibidores.

A criação de valor é debatida na terceira seção do capítulo. Os conceitos e definições são detalhados para entendimento do assunto. São ainda apresentadas estratégias para criação de valor e variáveis envolvidas no processo.

Na quarta seção, é tratado o tema governança corporativa. São descritas as definições e princípios, além de sua aplicação em organizações cooperativas. Ao apresentar a estrutura de governança se buscou entender o papel dos órgãos que posteriormente participaram da etapa de coleta de dados.

Quadro 1 - Síntese do referencial teórico.

<b>Pilar teórico</b>	<b>Tópicos abordados</b>	<b>Autores</b>
<b>Cooperativismo</b>	- organizações cooperativas; - cooperativismo no Brasil (histórico, evolução, legislação); - ramo	BIALOSKORSKI, 2012; BRASIL, 2019; BRDE, 2003; CALGARO, 2016; EW, 2001;

	<p>agropecuário; - cooperativas agropecuárias no RS; - ação oportunista em cooperativas; - causas e consequências da infidelidade de cooperados; - variáveis envolvidas no processo de fidelização de cooperados (preço, frete, modalidades de comercialização, financiamento, relacionamento com concorrente, confiança, afinidade, assistência técnica permanente, atendimento, estrutura, contratos, bonificação, exclusão/restricção de associados, marketing, assistência técnica personalizada, preços de insumos, comunicação e relacionamento); - estratégias para fidelização.</p>	<p>FERREIRA; SANTOS, 2010; FIRETTI; RIBEIRO, 2001; ICA, 2015; LAUSCHNER, 1994; MEINEN, 2012; OCB, 2019<sup>a</sup> e 2020; PINHO, 2004; PIVOTO, 2015; ROSSÉS et al., 2015; SALES, 2010; SCHNEIDER, 2012 e 2019; SILVA; COSTA, 2010.</p>
<b>Assistência técnica rural</b>	<p>- abordagens e métodos; - assistência técnica e extensão rural; - capacidade e conhecimento dos técnicos; - frequência das visitas; - assistência técnica como oportunidade de negócios para as cooperativas agroindustriais.</p>	<p>BIALOSKORSKI, 2012; CAPORAL, 2003; CASTRO, 2015; CHADDAD, 2007; COOK, 2018; EMATER, 2011; FIRETTI; RIBEIRO, 2001; FONSECA, 1985; IBGE, 2017; MDA, 2004; PEIXOTO, 2009; PETARLY, 2013; QUEDA, 1987; ROSSÉS et al., 2015; RUAS et al., 2006; SILVA, 2016; SIMIONI et al., 2009.</p>
<b>Criação de valor</b>	<p>- definição de valor e dimensões; - proposta de valor, valor em uso e vantagem competitiva; - mercado e cocriação; - governança e criação de valor; - esferas da interação cliente e empresa; - estratégia para criação de valor; - fidelidade, comprometimento e satisfação; - pesquisas percepção valor.</p>	<p>ANCELES, 2014; DICK; BASU, 1994; FERRAZ, 2017; FROW et al., 2015; GRÖNROOS, 2011; GRÖNROOS; VOIMA, 2012; ITO et al., 2012; KAPLAN; NORTON, 1997; KOTLER, 2002; MAGRETTA, 2012; MCCOLLOUGH; GREMLER, 1999; PORTER, 1980 e 1989; PORTER; KRAMER, 2004; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; RAMASWAMY, 2011; SERIGATI, 2008; VENTURA, 2009.</p>
<b>Governança em cooperativas</b>	<p>- governança como diferencial estratégico; - vantagens da governança corporativa para cooperativas; - agentes de governança (estrutura); - governança como promotor de fidelização.</p>	<p>BAGGIO, 2018; BRASIL, 2014; IBGC, 2015; KRUG, 2019; MUNHÓS, 2018; OCB, 2016; PIES; BAGGIO; ROMEIRO, 2017.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3 MÉTODO

Neste capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa que foi utilizada na condução do estudo, os conceitos e justificativa desse método assim como suas etapas.

#### 3.1 Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, de nível prescritivo em função do objeto de estudo e objetivos definidos. Essa abordagem, segundo Lakatos e Marconi (2011, p. 269):

Preocupa-se em analisar e interpretar dados mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc.

Moraes (2003, p. 1) aponta que na pesquisa qualitativa o que se pretende é “aprofundar a compreensão dos fenômenos que investiga a partir de uma análise rigorosa e criteriosa desse tipo de informação, isto é, não pretende testar hipóteses para comprová-las ou refutá-las ao final da pesquisa; a intenção é a compreensão”.

A estratégia de pesquisa utilizada nesse estudo foi a *design science research*. Para Freitas et al. (2015, p. 97) essa estratégia “pressupõe a ação do pesquisador em determinada realidade, compreendendo um problema, construindo e testando uma possível solução para ele”. Ao aprofundar-se no conhecimento e compreensão do problema, se constrói, a partir do contexto estudado, um artefato a fim de solucioná-lo (FREITAS et al., 2015).

Para Dresch, Lacerda e Antunes (2015), *design science* é a ciência que procura desenvolver e projetar soluções para melhorar os sistemas existentes, resolver problemas, ou ainda criar novos artefatos que venham a contribuir para a melhor atuação humana na sociedade ou nas organizações. O conhecimento deve ser construído a serviço da ação.

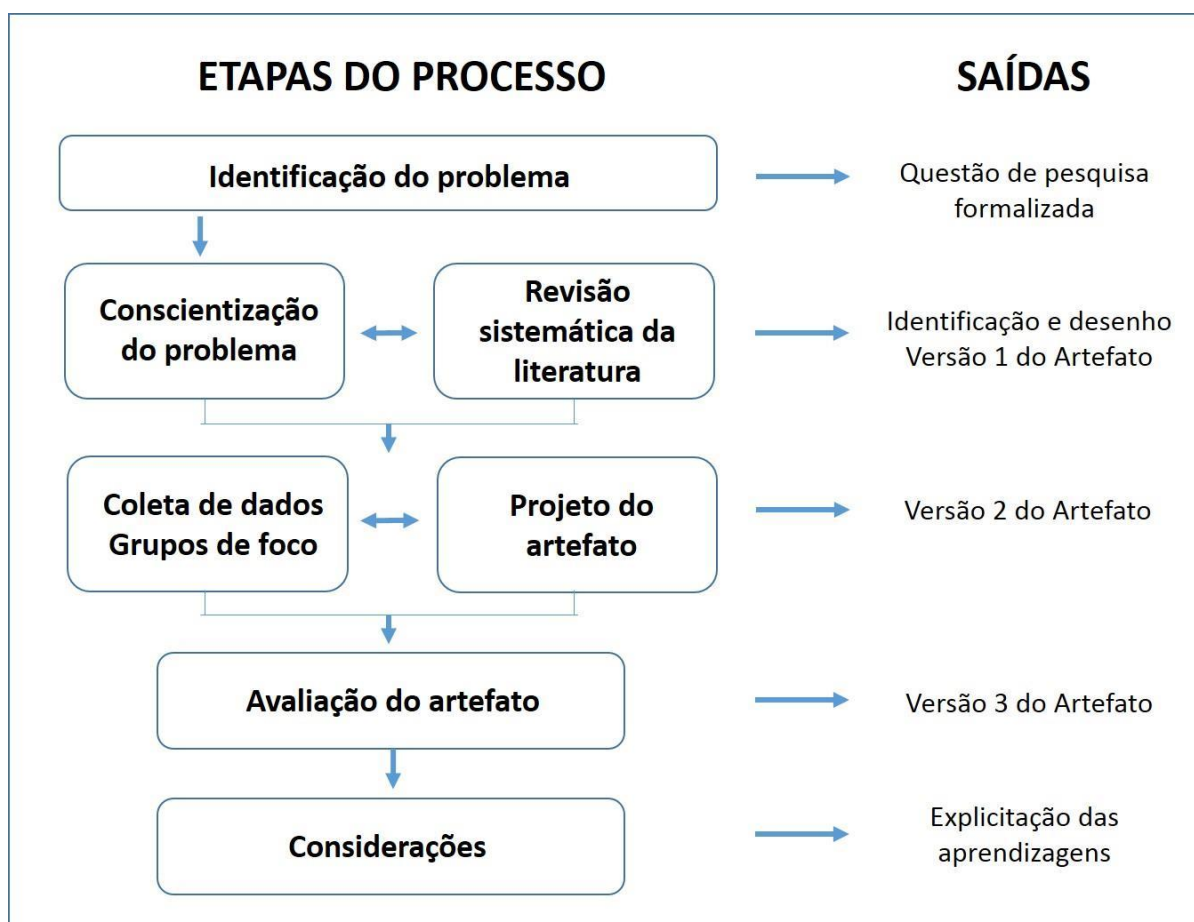
Por este trabalho fazer parte do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios e almejar a transformação na realidade administrativa de organizações cooperativas do ramo agropecuário, se optou pelo método *design science research*. A criação do artefato ocorreu em etapas que serão apresentadas na próxima seção (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015).



### 3.2 Etapas da pesquisa

As etapas seguidas no decorrer da pesquisa foram adaptadas com base nas proposições de Dresch, Lacerda e Antunes (2015). A Figura 7 demonstra as etapas do processo, suas saídas e a lógica de sequência entre as mesmas.

Figura 7 - Etapas da *Design Science Research*.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Dresch, Lacerda e Antunes (2015, p. 134).

Na primeira etapa, denominada *identificação do problema*, foi feita a problematização para se chegar à questão de pesquisa. Ao avaliar o setor do agronegócio, as características da estrutura fundiária e a expressão econômica para o Estado do RS e nesse contexto o papel desenvolvido pelas cooperativas agropecuárias, avaliou-se que um problema enfrentado pelas organizações dessa natureza que industrializam o grão de soja é a fidelização de seus cooperados. Esse entendimento foi embasado em conversas com representantes do setor, dirigentes da Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado do Rio Grande do Sul

(FECOAGRO/RS). A partir desse recorte, se optou por avaliar a possibilidade de aumentar a percepção de valor por parte dos cooperados, através do serviço de assistência técnica rural, executado por diversas cooperativas agropecuárias e que representa um contato direto entre cooperativa e agricultor cooperado através de um agente de campo. Justificada a importância do estudo, o resultado dessa etapa foi a questão de pesquisa formalizada.

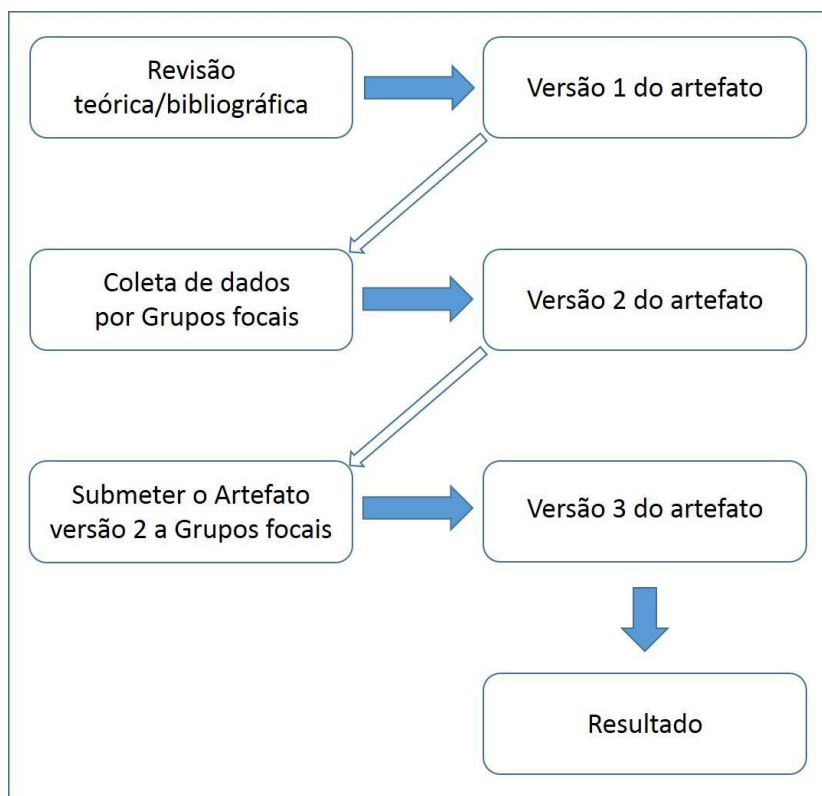
A *conscientização do problema* e a *revisão sistemática da literatura* ocorreram concomitantemente e são partes da segunda etapa, sendo essa um esforço para compreensão de suas facetas, causas e contexto. Essa etapa contemplou ainda os grupos focais com os participantes para compreender sua percepção e utilização com relação ao serviço de assistência técnica rural nas cooperativas estudadas. Foi então identificado o tipo de artefato que veio a ser um *framework*. Esse é definido como um guia, conceitual ou real, que serve como suporte ou referência (VAISHNAVI; KUECHLER; PETTER, 2004).

Na terceira etapa da pesquisa, chamada *coleta de dados e desenvolvimento do artefato*, foi criada a segunda versão do artefato para solucionar o problema identificado, considerando sua realidade, contexto de atuação, viabilidade etc. A partir dos dados coletados e trabalhados, foi desenhada a versão 2 do *framework* proposto, considerando as variáveis e os atores envolvidos na solução do problema. A evolução e as versões desenvolvidas do artefato serão apresentadas no capítulo 5.

A etapa seguinte foi a *avaliação do artefato*, que ocorreu através de grupos de foco com cada uma das cooperativas. Nas ocasiões, foi apresentada a ferramenta idealizada e questionado aos participantes se a mesma teria capacidade de auxiliar na solução do problema tratado. Foram recebidas sugestões para adequação e após validado o artefato junto aos participantes, a entrega dessa etapa foi a versão 3 do artefato.

Na etapa final, de conclusão, são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa. Ainda são apontadas as principais contribuições e limitações do trabalho, suas implicações gerenciais, além de sugestões para trabalhos futuros. Essa etapa será concluída com publicação de artigo onde serão expostos os resultados da pesquisa assim como o *framework* proposto. A Figura 8 mostra as etapas da produção do artefato.

Figura 8 - Etapas da produção do artefato.



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3 Unidades de análise

Participaram desta pesquisa duas cooperativas do ramo agropecuário que realizam a industrialização de soja, localizadas no Estado do RS. Os critérios para escolha delas levaram em consideração porte e tempo de atividade, além da disponibilidade e interesse em participar da pesquisa. Foi escolhida essa cadeia produtiva devido à importância econômica e social que a mesma possui no âmbito do Estado do RS.

As cooperativas participantes da pesquisa foram escolhidas por serem distintas entre si: em tempo de fundação e atividade, em extensão de área de atuação e em tamanho do corpo técnico. Uma é centenária, com larga abrangência territorial no RS e alto número de profissionais prestadores do serviço de assistência técnica. A outra tem atuação mais regionalizada, é relativamente jovem e encontra-se em expansão em área de atuação e número de unidades. Pretende-se identificar possibilidades de ações práticas com auxílio de um *framework* para que outras cooperativas do ramo possam entender como o serviço de assistência técnica rural

pode gerar valor aos seus cooperados estimulando sua fidelização, independente do porte, tempo de atividade e região de atuação da organização.

Apesar da expressividade que a cultura da soja demonstra para o cenário apresentado, é preciso fazer a ressalva de que a mesma deve ser explorada em rotação com outras culturas, como parte de um sistema produtivo, e não em monocultura. A prática citada leva a riscos de ordem econômica tais como oscilação de preço no momento da venda da produção e dependência de insumos importados, e de ordem produtiva como dificuldade no controle de doenças e pragas (HOFFMANN et al., 2004; SIEBEN; MACHADO, 2006; SCHERER, 2014).

Entre os participantes estão membros da estrutura de governança e de gestão das cooperativas analisadas, além de técnicos de campo executores do serviço de assistência técnica aos produtores associados. Da estrutura de governança, participaram de grupo focal quatro membros do conselho de administração de cada cooperativa, desenvolvedores do planejamento estratégico dessas organizações. Importante destacar que nas organizações tratadas neste estudo, os membros do conselho de administração são representantes do público alvo da cooperativa, pois são produtores rurais, tendo interesse e sendo conhecedores das necessidades do público atendido. Além destes, quatro membros do conselho fiscal e quatro do conselho consultivo relativo ao serviço objeto desse estudo (conselho consultivo ou comitê) presente nas cooperativas participantes, também participaram de grupo focal.

Entre os gestores, participaram quatro membros responsáveis por unidades de negócios das cooperativas ou pelo serviço de assistência técnica rural das organizações estudadas. Ainda participaram da pesquisa, conforme será melhor detalhado na próxima seção, quatro técnicos prestadores dos serviços de assistência técnica rural de cada cooperativa. O Quadro 2 abaixo ilustra o número de grupos focais e de participantes em cada um dos grupos.

Quadro 2. Grupos focais da coleta de dados.

<b>Cooperativa</b>	<b>Órgão de governança/gestão</b>	<b>Número de participantes</b>
<b>A</b>	Conselho de administração	4
	Conselho consultivo	4
	Conselho fiscal	4
	Gestores	4

	Técnicos de campo	4
<b>B</b>	Conselho de administração	4
	Conselho consultivo	4
	Conselho fiscal	4
	Gestores	4
	Técnicos de campo	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.4 Técnicas de coleta de dados

Freitas et al. (2015) apontam que em pesquisas que utilizam *design science research* a coleta de dados ocorre em mais de uma das etapas do estudo. Nesse sentido, uma mesma técnica de coleta foi empregada em mais de uma etapa do processo de pesquisa, sendo elas: revisão bibliográfica, análise documental e grupos de foco.

A revisão bibliográfica foi realizada em livros, artigos, teses, dissertações, estudos e periódicos publicados com os temas que cercam o contexto estudado. Essa técnica abrange toda a bibliografia publicada que tenha relação com o tema de estudo (LAKATOS; MARCONI, 2011).

Foi realizada a análise de documentos escritos, para permitir ao pesquisador comprovar documentalmente explicações e esclarecimentos sobre temas tratados nos grupos focais e revisão bibliográfica. Esses documentos advieram de arquivos particulares (organizações estudadas e afins), arquivos públicos e fontes estatísticas. Tratam-se de relatórios, estatutos, normas técnicas e documentos acessados através de *sítes* da internet, a fim de ampliar a compreensão das cooperativas estudadas e complementar a análise de dados (LAKATOS; MARCONI, 2011).

De acordo com Dias (2000, p. 3), a técnica de grupo focal objetiva “identificar percepções, sentimentos, atitudes e ideias dos participantes a respeito de um determinado assunto, produto ou atividade”. O propósito do grupo focal é gerar novas ideias ou hipóteses e estimular o pensamento e compreensão do pesquisador. Essa ferramenta oportuniza aos participantes exporem aberta e detalhadamente seus pontos de vista, fazendo com que surjam respostas elaboradas que permitem ao pesquisador o conhecimento e aprofundamento do

grupo estudado. Os fatores de sucesso do uso dessa técnica de coleta de dados estão relacionados à definição clara do objetivo da pesquisa; planejamento da discussão; habilidade e independência do moderador; e à escolha de participantes com capacidade de se expressar bem e que se sintam confortáveis em compartilhar suas ideias.

Foram realizados grupos focais com diferentes órgãos das estruturas de governança e gestão das cooperativas investigadas, sendo eles: 1) conselho de administração, 2) conselho fiscal, 3) conselho consultivo, 4) gestores executivos e 5) técnicos de campo. As atividades ocorreram por meio de plataforma virtual com a participação de quatro membros de cada órgão em cada grupo. Ao todo foram realizados dez grupos de foco, cinco com cada cooperativa, cada grupo com quatro membros de cada órgão de governança ou gestão. O objetivo de realizar um grupo focal com cada órgão de governança e gestão foi avaliar a participação e envolvimento desses no objeto da pesquisa. Foi seguido um roteiro de discussão específico para cada grupo estudado, sendo esses roteiros elaborados com base na revisão bibliográfica e validados durante a banca de qualificação do projeto de pesquisa. O tema foi previamente determinado, tendo o pesquisador como moderador da discussão proposta (DIAS, 2000). O Quadro 3 abaixo identifica os participantes dos grupos de foco para a coleta de dados.

Quadro 3 – Sujeitos da pesquisa.

<b>Cooperativa</b>	<b>Participante</b>	<b>Órgão/Cargo</b>	<b>Tempo de cooperativa</b>
<b>Cooperativa A</b>	A1CA	Membro do conselho de administração	40 anos
	A2CA	Membro do conselho de administração	15 anos
	A3CA	Membro do conselho de administração	25 anos
	A4CA	Membro do conselho de administração	24 anos
	A1CC	Presidente do conselho consultivo	28 anos
	A2CC	Membro do conselho consultivo	3 anos
	A3CC	Membro do conselho consultivo	30 anos
	A4CC	Membro do conselho consultivo	40 anos
	A1CF	Membro do conselho fiscal	35 anos
	A2CF	Membro do conselho fiscal	11 anos
	A3CF	Membro do conselho fiscal	40 anos
	A4CF	Membro do conselho fiscal	30 anos

	A1G	Coordenador técnico e Gestor de unidade	23 anos
	A2G	Gestor de unidade	19 anos
	A3G	Gestor de unidade	6 anos
	A4G	Gestor de unidade	15 anos
	A1TC	Técnico de campo	3 anos
	A2TC	Técnico de campo	2 anos
	A3TC	Técnico de campo	23 anos
	A4TC	Técnico de campo	10 anos
<b>Cooperativa B</b>	B1CA	Membro do conselho de administração	12 anos
	B2CA	Membro do conselho de administração	14 anos
	B3CA	Membro do conselho de administração	14 anos
	B4CA	Membro do conselho de administração	10 anos
	B1CC	Membro do conselho consultivo	6 anos
	B2CC	Membro do conselho consultivo	11 anos
	B3CC	Membro do conselho consultivo	8 anos
	B4CC	Membro do conselho consultivo	4 anos
	B1CF	Membro do conselho fiscal	10 anos
	B2CF	Membro do conselho fiscal	10 anos
	B3CF	Membro do conselho fiscal	10 anos
	B4CF	Membro do conselho fiscal	27 anos
	B1G	Gerente de unidade	14 anos
	B2G	Gerente de unidade	12 anos
	B3G	Gerente de unidade	10 anos
	B4G	Gerente de unidade	9 anos
B1TC	Técnico de campo	4 anos	
B2TC	Técnico de campo	3 anos	
B3TC	Técnico de campo	6 anos	
B4TC	Técnico de campo	8 anos	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para validação do artefato foram realizados dois grupos de foco, um em cada cooperativa estudada, com a presença de um membro de cada um dos grupos iniciais. Portanto, todos os participantes da validação estiveram presentes em algum dos grupos da fase anterior de coleta de dados. As reuniões ocorreram de forma virtual e nelas foi apresentado o artefato proposto para embasar a estratégia, rever e avaliar resultados relativos ao serviço de assistência técnica rural e seus reflexos na

fidelização de cooperados (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015). O Quadro 4 abaixo identifica os participantes dos grupos de foco para validação do artefato.

Quadro 4 – Participantes da validação do artefato.

<b>Cooperativa</b>	<b>Participante</b>	<b>Órgão/Cargo</b>	<b>Tempo de cooperativa</b>
<b>Cooperativa A</b>	A3CA	Membro do conselho de administração	25 anos
	A1CC	Membro do conselho consultivo	28 anos
	A4CF	Membro do conselho fiscal	30 anos
	A1G	Coordenador técnico e Gerente de unidade	23 anos
	A3TC	Técnico de campo	23 anos
<b>Cooperativa B</b>	B1CA	Membro do conselho de administração	12 anos
	B1CC	Membro do conselho consultivo	6 anos
	B3CF	Membro do conselho fiscal	10 anos
	B1G	Gerente de unidade	14 anos
	B3TC	Técnico de campo	6 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

A próxima seção aborda os procedimentos adotados para a análise dos dados.

### 3.5 Procedimentos de análise dos dados

A análise de dados busca dar sentido ao conjunto de informações levantadas na etapa de sua coleta. As técnicas utilizadas neste estudo foram a análise de conteúdo e a triangulação dos dados para validação da informação (CRESWELL, 2010; DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015).

Bardin (2011) destaca que a análise de conteúdo pode ser entendida como um conjunto de técnicas que analisam as comunicações e que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição. O objetivo é permitir inferências conclusivas, explicando o que causou as mensagens e quais as suas consequências.

A análise de conteúdo foi sistematizada em três grandes etapas: 1) pré análise, quando ocorreu a escolha dos documentos a serem analisados, a retomada dos objetivos iniciais da pesquisa e elaboração dos indicadores que orientaram a interpretação final; 2) exploração do material, fase em que os dados brutos foram



desfragmentados e categorizados de acordo com sua natureza e influência no fenômeno estudado; 3) tratamento e interpretação dos resultados, com as proposições de inferências e interpretações de acordo com os objetivos propostos (BARDIN, 2011).

Os grupos de foco foram transcritos, assim como as informações relevantes oriundas da análise documental. Esses dados brutos foram organizados e categorizados por temas. Posteriormente foi feita a relação entre eles para interpretação e descrições (CRESWELL, 2010).

Segundo Moraes (2003, p. 192):

A análise textual qualitativa pode ser compreendida como um processo auto organizado de construção de compreensão em que novos entendimentos emergem de uma sequência recursiva de três componentes: desconstrução dos textos do *corpus*, a *unitarização*; estabelecimento de relações entre os elementos unitários, a categorização; o captar do novo emergente em que a nova compreensão é comunicada e validada.

Na desconstrução e *unitarização* dos textos, incluindo o referencial teórico, grupos focais transcritos e demais materiais que serviram de base de dados para este trabalho, foi realizada primeiramente a leitura e a significação do conjunto de conhecimento e conteúdos acessados. Então foi procedida a desconstrução dos textos, com a fragmentação do conteúdo e temas de interesse do estudo e ordenação em categorias, surgindo assim as categorias de análise do estudo. As categorias devem ter pertinência com relação aos objetivos e ao objeto da análise, além de serem homogêneas, ou seja, que sigam um mesmo contínuo conceitual. A seguir, a *unitarização* trouxe novas relações entre os elementos unitários de base, representando uma nova compreensão dos fenômenos investigados (MORAES, 2003).

A análise do conteúdo agrupado foi categorial, que consiste em operações de desmembramento do texto em unidades (categorias), segundo reagrupamentos analógicos. Visou descobrir os núcleos de sentido que compõe as comunicações e suas frequências, fazendo segmentações e comparações (CAPELLE; MELO; GONÇALVES, 2003; BARDIN, 2011). As categorias de análise são apresentadas e discutidas no próximo capítulo, que trata do processo de construção do *framework*.

Para Dias (2000, p. 6) “a etapa mais difícil da técnica do grupo focal é, sem dúvida, a análise dos resultados, pois não é suficiente repetir ou transcrever o que

foi dito”. Nesse sentido, foi elaborado relatório contendo resumo dos comentários mais importantes, conclusões e recomendações do moderador, além da transcrição dos vídeos gravados.

A triangulação foi executada para a validação e categorização dos dados. Segundo Azevedo et al. (2013, p. 4), “a triangulação ou uso de múltiplos métodos (metodologia convergente, validação convergente ou outros sinônimos) é uma estratégia a ser utilizada por pesquisadores de diversas áreas”. Creswell (2010, p. 226) recomenda:

Triangule diferentes fontes de informação, examinando as evidências das fontes e utilizando-as para criar uma justificativa coerente para os temas. Se os temas forem estabelecidos baseados na convergência de várias fontes de dados ou perspectivas dos participantes, então, pode-se dizer que esse processo está auxiliando a validação do estudo.

O objetivo da triangulação é contribuir para o exame do fenômeno sob o olhar de múltiplas perspectivas além de enriquecer a compreensão, permitindo a emergência de novas ou mais profundas dimensões. Significa coletar dados em diferentes períodos e de fontes distintas, obtendo assim uma descrição mais rica e detalhada dos fenômenos (AZEVEDO et al., 2013).

### 3.6 Procedimentos éticos relacionados à pesquisa

Foram observados os procedimentos éticos tanto para segurança na pesquisa, quanto para sua integridade e proteção dos participantes. Foi elaborado um termo de consentimento a fim de assegurar aos participantes o conhecimento sobre a pesquisa e a finalidade de utilização dos dados obtidos durante a coleta de dados. No termo constava: identificação do pesquisador, descrição de como os participantes foram selecionados, o propósito da pesquisa, os benefícios da participação, o nível e tipo de envolvimento dos participantes, os riscos aos participantes, garantia de confidencialidade para o participante e garantia que o mesmo pode se retirar a qualquer momento da pesquisa (CRESWELL, 2010).

## 4 PROCESSO DE CONTRUÇÃO DO ARTEFATO/*FRAMEWORK*

Esse capítulo apresenta o processo de construção do artefato desenvolvido até sua versão final. O *framework* proposto tem como objetivo embasar as cooperativas agropecuárias nas tomadas de decisão e planejamento do serviço de assistência técnica, buscando gerar valor aos cooperados e potencializar sua fidelização.

### 4.1 Desenvolvimento do artefato

Após revisão da literatura, iniciou-se a idealização da ferramenta que viria a se tornar o *framework*. As ideias iniciais levaram em consideração os dados levantados na pesquisa até aquele momento, mapeando os principais pontos de atenção e aspectos que seriam motivadores ou inibidores da fidelização de agricultores. Desse exercício resultou o primeiro esboço do *framework* em sua versão 1.

Necessitando de maior aprofundamento no tema para aprimorar o artefato, foram realizados os dez grupos de foco nas duas cooperativas participantes da pesquisa para coleta de dados. Com base no conteúdo dos grupos e na avaliação prévia da literatura, foi idealizada a segunda versão do *framework*.

Foi realizada a validação da versão 2 do *framework*, em dois grupos de foco nos quais foi apresentada a ferramenta com as explicações para cada um dos itens nela presentes. Foram acrescentados ajustes após as sugestões dos participantes para materializar a versão 3 do *framework*. Após a banca de defesa da dissertação e apresentação da versão 3, foi feita ainda uma última alteração por sugestão dos avaliadores, resultando assim, na versão 4 do *framework*.

As próximas seções detalham as quatro versões, a análise dos resultados obtidos nos grupos de foco e as alterações efetuadas em cada uma das versões durante o processo de desenvolvimento até se chegar na quarta e última versão do artefato.

## 4.2 Versão 1 do *framework*

A primeira versão foi idealizada após a revisão bibliográfica e conscientização do problema. Depois de estudar as variáveis citadas na literatura consultada, procurou se identificar uma estrutura para a ferramenta a ser apresentada. Foram percebidos pontos de atenção nos aspectos gerenciais e motivadores e inibidores da fidelização.

A partir disso, foram organizados os temas em duas esferas: a dos pontos de atenção e a dos motivadores e inibidores da fidelização. Os temas centrais são a governança, o mapeamento pela cooperativa e os técnicos de campo. Esses são circundados pelas variáveis: concorrência, equipe técnica, estrutura e *marketing/comunicação*. Esses pontos foram destacados devido ao seu aparecimento e sustentação na bibliografia consultada (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; CHADDAD, 2007; SERIGATI, 2008; ROSSÉS et al., 2015).

A governança é tida como ponto chave para que seja oportunizada divisão das competências entre os setores da organização, além de tornar essa mais atrativa para se realizar negócios, pois atenua conflitos e agrega confiança. O mapeamento por parte da cooperativa foi incluído no sentido de chamar a atenção para a necessidade de trabalhar com indicadores que sustentem o planejamento e as ações relativas ao serviço aqui destacado: assistência técnica rural. Os técnicos de campo também foram incluídos, pois são eles que executam o serviço diretamente aos cooperados, sendo, portanto, parte fundamental do processo (VENTURA, 2009; PIVOTO, 2015; PETARLY; COELHO; SOUZA, 2017).

As variáveis que circundam os temas centrais na figura são as que têm mais destaque na bibliografia consultada. A concorrência com empresas e outras cooperativas tem relação com o preço pago na compra da produção dos agricultores, além dos preços de insumos e qualidade dos serviços oferecidos. A equipe técnica está presente na figura, pois foi percebida a importância da frequência nas visitas e da continuidade do trabalho dos técnicos, sendo para isso necessário número adequado de profissionais para execução do serviço (BIALOSKORSKI, 2012; CASTRO, 2015).

Além da quantidade de profissionais, faz-se preciso uma estrutura para realização do serviço que abrange equipamentos, frota de veículos e estrutura para recebimento e armazenamento de grãos. A questão logística é um fator de

ponderação no momento da comercialização da produção por parte dos agricultores. O *marketing* e a comunicação são apontados na bibliografia como importantes fatores para a percepção de valor no serviço, podendo ser fomentada a fidelização a partir de uma estratégia adequada (CHADDAD, 2007; PIVOTO, 2015; ROSSÉS et al., 2015).

Abaixo desses pontos destacados, estão os motivadores: confiança/estímulo ao compromisso e preço/bonificação, e os inibidores: rotatividade e conhecimento técnico, ambos ligados aos técnicos de campo. Esses fatores foram incluídos na figura, pois foram notados como os principais motivadores e inibidores do processo de fidelização e que podem ser geridos pelas cooperativas a fim de potencializar a fidelização dos cooperados. Abaixo apresenta-se a Figura 9, primeira versão do artefato.

Figura 9 - *Framework* versão 1: Pontos de atenção para criação de valor e fidelização.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa versão inicial serviu como base para entendimento de alguns pontos que precisavam estar presentes na ferramenta, assim como uma noção do desenho que a figura deveria ter. Os principais pontos e ideias aqui presentes foram destacados nos grupos de foco realizados, reforçando a importância e influência dos mesmos no processo. Pela complexidade do problema que a ferramenta visa

minimizar, entendeu-se que o mais adequado seria apresentar uma proposta de um *framework* não preditivo, mas sim que servisse como um guia, no sentido de apontar os focos de ação e melhoria para criar valor aos produtores rurais estimulando sua fidelidade nas transações.

#### 4.3 Análise dos resultados dos grupos de foco

Essa seção trata dos principais elementos dos dados coletados nos grupos de foco, conectando-os aos pilares teóricos apresentados nessa pesquisa e seus objetivos propostos. A intenção é a de descrever e analisar os resultados, buscando um entendimento do processo de fidelização a partir da percepção de valor dos cooperados no serviço de assistência técnica rural, assim como das características desse serviço nas cooperativas participantes do estudo.

Ao todo nessa etapa da investigação foram realizados dez grupos focais. Foram cinco grupos em cada cooperativa, sendo que em cada grupo estavam presentes quatro membros do mesmo órgão de governança ou gestão analisados nessa pesquisa. Por questão de aproveitamento das informações, optou-se por apresentar os resultados dos encontros de forma unificada, abordando por temas e categorias as análises feitas a partir dos relatos dos participantes. Os participantes dos grupos focais serão citados nas próximas seções pelas siglas atribuídas a cada um deles no capítulo 3.

A partir da análise dos dados obtidos nos grupos de foco, somada à revisão bibliográfica e à primeira versão, foi desenvolvida a segunda versão do artefato. A transformação da versão 1 para a versão 2 do *framework* será apresentada na próxima seção.

##### 4.3.1 Cooperativas participantes da pesquisa

A Cooperativa A possui mais de 60 unidades de negócios em 24 municípios do RS. Conta com mais de 8.000 associados e mais de 1.000 colaboradores diretos, sendo mais de 150 consultores técnicos. É a cooperativa agropecuária mais antiga do Brasil em atividade, fundada em 1911. Iniciou suas atividades na compra e venda de mercadorias excedentes, além de beneficiamento e comércio dos produtos agrícolas.

Os negócios da Cooperativa A estão voltados para os segmentos agrícola, animal e varejo. Possui unidades de recebimento e armazenagem de grãos, fábricas de ração, lojas e farmácias veterinárias, lojas de peças, postos de combustível, supermercados, lojas de departamento e um centro comercial.

Sua principal atividade é relacionada a produção de grãos, participando na produção, recebimento, armazenagem e comercialização. Possui capacidade de armazenagem de mais de 6 milhões de sacas. Soja, trigo, milho, cevada, aveia e canola são os principais grãos com os quais a cooperativa atua, sendo a soja a que apresenta maior representatividade. A cooperativa possui unidade para demonstração de produtos, sementes, práticas de manejo etc.

A Cooperativa B iniciou, em 1993, com uma associação de produtores que visavam a construção de um armazém com o objetivo de produzir e armazenar grãos com mais qualidade. A primeira assembleia, voltada para torná-la uma cooperativa e eleger a primeira diretoria, aconteceu em 1994.

Atua nos segmentos agrícola, animal e varejo, sendo a produção, recebimento, industrialização e comercialização de grãos sua principal atividade. Atualmente possui filiais de recebimento de grãos em 11 municípios na sua região, com capacidade de armazenagem de 3,5 milhões de sacas. Possui ainda supermercado, fábrica de ração e postos de combustível. A Cooperativa B conta com área demonstrativa para realização de dias de campo e avaliação de materiais genéticos (sementes), insumos agrícolas e práticas de manejo em culturas de grãos.

#### 4.3.2 Importância do serviço de assistência técnica rural

A literatura consultada aponta para aspectos que demonstram a importância do serviço de assistência técnica rural para os produtores associados de cooperativas agropecuárias. Os principais aspectos relevantes do serviço são os ganhos produtivos e o planejamento de compras e vendas, além da confiança criada a partir das relações entre técnicos de campo e agricultores (PETARLY; COELHO; SOUZA, 2017).

Durante os grupos de foco, a partir das colocações dos participantes, se pôde perceber a importância do serviço de assistência técnica aos cooperados dentro dos diferentes grupos entrevistados.

Do ponto de vista do produtor rural a importância do serviço está no crescimento da confiança a partir do relacionamento entre agricultor e cooperativa, nos ganhos em produtividade nas lavouras de grãos, nas melhorias na gestão das propriedades e conseqüentemente na renda oriunda da atividade agrícola. Esses pontos destacados corroboram com a literatura base que destaca esses como pontos principais de ganho às propriedades rurais com o serviço de assistência técnica.

Para a cooperativa a oferta do serviço potencializa a entrega de produção por parte dos associados, aumenta a venda de insumos para produção, melhora o arranjo entre os departamentos da organização permitindo melhor planejamento de compras e industrialização por exemplo, e permite o pós-venda, aproximando a relação entre cooperativa e produtor. Esses ganhos para a organização cooperativa também já haviam sido apontados na pesquisa bibliográfica, porém com a percepção dos participantes dos grupos de foco, foi possível destacar a importância para pontos como a venda de insumos, relevante para o faturamento da cooperativa, e além disso o pós-venda que é feito e que leva também como consequência o ganho de confiança do produtor na organização.

O participante B1TC, cita que: “O *departamento técnico é o coração da cooperativa*”. Essa fala mostra o quão relevante o serviço é para os negócios da organização, sendo ponto de partida para muitas relações que acontecem entre cooperativa e cooperado, e principalmente sendo promotor de confiança.

A fala do participante B1G, reforça esse pensamento:

*A importância ela é o conjunto na realidade. O técnico é quem abre a porta lá no campo. Tem que ter a geração de demanda de negócios lá, pra acabar tendo resultados pra cooperativa como um todo. Então tudo começa lá, a importância é máxima na realidade.*

O participante A3CA, destaca:

*Eu acho que assim, com essa assistência técnica, o principal objetivo da cooperativa é receber o produto do produtor, que ele seja bem servido com o técnico e faça um bom trabalho e o produtor tenha alta produtividade e que possa receber a sua produção para industrializar e comercializar. O técnico querendo ou não, ele vai ser um elo de ligação tanto entre a cooperativa e lá para o produtor. Na hora que ele vai dar assistência já vai estar conversando com o produtor, inclusive pra ele entregar esse produto na cooperativa, e ele vai fazer a ligação entre a produção e a comercialização.*



Nessa fala fica evidenciada não só a questão da produtividade, mas também a partir das relações entre os atores, o potencial recebimento da produção, justificada pela proximidade e sensação de compromisso por parte do produtor rural (FROW, et al., 2015; ROSSÉS, et al. 2015).

O participante A2CA, aborda a importância no âmbito do faturamento: “*Eu já acho que está ligado a venda direta de produto, assistência pra concretizar uma venda, claro que vai produzir mais, mas percebo que está mais ligado à venda*”. Esse pronunciamento salienta a relevância do serviço não só no recebimento de produção, mas também na comercialização de insumos aos cooperados.

O participante A3CC, salienta:

*Ela também se garante com a produção para fazer os investimentos que precisa fazer. Quanto mais o agrônomo trabalhar com o associado e tiver entrega de produção, mais ela vai poder fazer os negócios para o futuro.*

Ainda foi alertado sobre uma questão, talvez de ordem cultural, onde se evidencia a importância dos técnicos para as propriedades rurais, pelo participante A2CC:

*Apesar de sermos jovens, de termos acesso à internet e a tantos meios de comunicação, a palavra do agrônomo ela tem muita força numa propriedade. Ainda mais, como por exemplo, nós temos na cooperativa, aqui na minha região, o mesmo agrônomo há muitos anos, e ele é muito bem visto e conhece cada pedacinho da nossa cidade. Então ele conhece a propriedade. As vezes até ele que avisa que tem que fazer alguma coisa na lavoura, né.*

Portanto, é evidente a importância do serviço de assistência técnica rural no ambiente objeto dessa pesquisa. Tem ligação com vendas, recebimento, produtividade e gestão nas propriedades, além da confiança na organização.

#### 4.3.3 Características do serviço oferecido aos cooperados

As visitas às propriedades são feitas de acordo com as necessidades percebidas pelos técnicos de campo, levando em consideração o perfil de cada associado. Cada equipe de campo é responsável por uma carteira de associados presentes na região de atuação da unidade à qual a mesma está vinculada.

Existe demanda por parte dos produtores que procuram os técnicos. Os cooperados procuram a equipe técnica para consultar a respeito de práticas a adotar na condução de suas atividades além de planejamento das áreas produtivas.

Além disso é levado em conta o momento das culturas em atividade, dando então mais atenção para as propriedades que estão em período produtivo com determinada cultura. No caso da soja, que tem seu ciclo de produção e manejo entre os meses de outubro e abril, esse é o período em que as visitas devem ser mais constantes.

A frequência adequada de visitação às propriedades segundo os técnicos da Cooperativa B é a cada 15 dias. Isso no caso de produtores que trabalham com soja. O planejamento do departamento técnico é de que sejam feitas no mínimo 4 visitas ao longo do ciclo da cultura.

Atualmente, muitas informações são compartilhadas por grupos de *WhatsApp*, criados pelos técnicos de campo com a presença dos produtores atendidos em suas carteiras. Essa prática é destacada pelo participante A3CA: *“Realmente é isso, é o que mais se faz hoje, é o grupo de WhatsApp. Mas qualquer dúvida eles estão lá para atender a gente, e a gente vai até eles e consegue”*.

O mesmo participante realça a ideia ao expor:

*A gente tá percebendo que cada vez mais tá surgindo novos produtos e também novas doenças. As vezes doenças que a gente nem conhece ainda e ele (técnico) já tem esse conhecimento e a gente trocando essas ideias com eles tanto via WhatsApp como pessoalmente, a gente consegue prevenir muita coisa antecipadamente.*

Essas falas afirmam que a forma de atendimento está se adaptando para o meio digital, tornando possível antecipar assuntos ou transmitir conhecimentos e atualizações sobre diversos temas, mesmo não estando o técnico presente fisicamente na propriedade.

As cooperativas participantes da pesquisa contam com unidades de demonstração, o que possibilita visitas para visualização de resultados de utilização de insumos e práticas de manejo das culturas. O participante A4CA, relata:

*Aconteciam bastante reuniões técnicas, né. Palestras técnicas durante a noite aconteceu bastante, agora não. Agora tá bem limitado. Até tem campo de demonstração da cooperativa também, só que esse ano foi cancelado. A visitação está aberta, consegue marcar com o agrônomo e ir lá fazer a visita.*

Ainda são utilizadas revistas técnicas, programas de rádio, seminários, cursos e dias de campo como forma de levar conhecimento técnico aos produtores rurais.

A formação dos colaboradores prestadores do serviço de assistência técnica nas cooperativas estudadas é de Engenheiros Agrônomos, Técnicos Agrícolas e Técnicos em Agropecuária. Esses profissionais precisam estar em constante aprimoramento e repassando informações e conhecimento aos cooperados devido aos avanços tecnológicos que acontecem e surgem muito rapidamente.

Destacado entre os participantes da Cooperativa B como fator positivo, o *portfólio* amplo de produtos disponíveis para comercialização pela equipe técnica permite ajustar as recomendações de produtos e de manejo para a realidade de cada cooperado e sistema de produção. Pode ser visto como uma possibilidade de personalização no serviço (ROSSÉS et al., 2015). É uma vantagem em relação à outras empresas representantes de marcas de insumos, que precisam escolher dentro das opções disponíveis pela empresa o produto a ser recomendado.

Os gerentes da Cooperativa B dão destaque para o viés mais assistencialista do que de vendas. Os técnicos de campo levam tecnologia e soluções aos cooperados sem a necessidade de focar na venda, e sim no resultado para os associados. Além disso, o serviço de assistência técnica rural nas duas cooperativas participantes da pesquisa não tem custo para os agricultores.

Na avaliação dos gerentes da Cooperativa B, o produtor não precisa de nada de fora da cooperativa para a sua produção. Através da cooperativa os produtores têm acesso a combustível, insumos, sementes, recebimento e beneficiamento, além da assistência técnica, à sua disposição.

#### 4.3.4 Entendimento e percepção do serviço pelos cooperados

Os cooperados têm uma boa visão do serviço de assistência técnica das cooperativas participantes desta pesquisa. Na avaliação dos membros dos órgãos de governança (que são produtores associados), trata-se de um serviço essencial para os negócios da organização e que auxiliam em diversos aspectos. Como principais pontos positivos citados estão as visitas frequentes, os ensinamentos, a valorização dos cooperados e a qualificação dos técnicos de campo.

Também são citados pontos relativos às características pessoais dos agentes de campo, como aponta o participante A4CA: *“Aqui na nossa região, um ponto*

*positivo que nós temos é o nosso agrônomo. Ele é um cara muito dedicado. Então necessitando dele, ele vem fora de hora. Então é isso, nosso agrônomo é muito bem visto”.*

A confiança nos técnicos cresce à medida que se atingem resultados positivos, e, nesse sentido, o participante A2CC, aponta para a necessidade de continuidade de trabalho por parte dos colaboradores. A rotatividade da equipe é um ponto que atrapalha o serviço e seus resultados potenciais.

Um ponto a destacar é que não é realizada pesquisa de satisfação acerca do serviço de assistência técnica rural nas cooperativas participantes. Esse é um ponto que pode ser implementado para que se tenha maior clareza na percepção dos cooperados, podendo servir de base para alinhamentos e ajustes na estratégia.

Ainda a destacar, o participante A3CA, aponta para a segurança nas práticas de manejo que a assistência técnica leva aos agricultores:

*Sem assistência técnica hoje o produtor fica bem desamparado, porque os técnicos sempre estão um passo à frente de nós. Estão buscando novidades que estão chegando e estão vindo de tudo que é forma. Então sem eles nós vamos ter que primeiro ter prejuízo pra depois tentar resolver, assim podemos nos antecipar com essa assistência, se antecipar a vários problemas que ainda poderão vir.*

A aceitação das recomendações técnicas por parte dos agricultores varia de acordo com o seu perfil. Os técnicos de campo da Cooperativa B citam que cerca de 60 a 80% dos assistidos aceitam e acatam as recomendações.

#### 4.3.5 Envolvimento dos órgãos de governança e gestão

É notável que os órgãos de governança em ambas cooperativas são pouco atuantes nas questões estratégicas relacionadas ao serviço de assistência técnica aos cooperados. Nas duas cooperativas analisadas a estratégia fica a cargo da própria gestão.

Os conselhos fiscais interagem pouco com os demais órgãos a respeito desse serviço. O próprio conselho de administração não está a par de quais métricas são utilizadas para avaliar resultados, e não tem perspectiva futura para as atividades.

O participante A3CC, comenta: *“Acho que é pouco comentado nas reuniões o trabalho dos agrônomos, eles (conselho de administração) é que tem a visão pra isso, né.”.* Esse é o entendimento do conselho consultivo nessa cooperativa, que

aponta que não são consultados ou não participam de decisões relativa ao serviço, apesar de receberem relatórios de resultados da organização. Conforme o participante A2CC: *“Os nossos encontros têm sido escassos, são poucos, né. E quando acontecem é para olhar no geral, a gente não fica focado no trabalho de cada setor.”*

Uma situação que diferencia as duas cooperativas estudadas é a composição de seu conselho consultivo. Na Cooperativa B esse órgão é composto por técnicos de campo, que auxiliam na construção das estratégias, acompanhamento de resultados, entre outros, a partir da sua atuação direta com os cooperados. Na Cooperativa A esse órgão é composto por associados e não está exclusivamente ligado às questões do departamento técnico e sim a assuntos gerais da cooperativa.

#### 4.3.6 Resultados e indicadores

Em relação aos resultados obtidos, indicadores utilizados para mensurá-los e custos envolvidos no serviço, existe divergência de entendimento por parte dos órgãos de governança.

Sendo um dos objetivos principais do serviço de assistência técnica ajudar o agricultor a produzir mais, ao se atingir ganhos em produtividade, o resultado é positivo. Esse ganho em produção é acompanhado através de gráficos de produção e área explorada. Os dados são alimentados pelos técnicos de campo a partir das visitas técnicas, do cadastro dos cooperados junto às duas cooperativas e dos relatórios de compras e entrega de produção.

Os resultados são medidos através de acompanhamento de metas de venda e entrega pelos técnicos de campo e gerentes de unidades. Existem metas por filial, em número de visitas aos cooperados, recebimento, vendas etc. Existe um cadastro dos produtores no qual é informado o tamanho da área por cultura, e assim se projeta o volume a ser colhido e entregue. Aumento na produção entende-se como resultado positivo.

Os grupos de foco citaram ainda, como resultados atingidos, o aumento de produção dos associados, a valorização das pessoas, o aumento na venda de insumos, o aumento no recebimento de grãos, a confiança na instituição e a expansão da cooperativa.

A partir dos técnicos é possível otimizar a estrutura das unidades da cooperativa, através da diversificação de culturas por exemplo, com implantação de culturas de inverno. Otimiza a utilização do maquinário por parte dos produtores e da estrutura para recebimento, beneficiamento e armazenagem por parte da cooperativa (PETARLY; COELHO; SOUZA, 2017).

O participante A4CC, relata:

*Eu acho o seguinte: o aumento da produtividade na minha propriedade por exemplo, eu praticamente devo ao agrônomo, pela instrução dele, de a gente acompanhar e fazer e melhorar também.*

Segundo os participantes do grupo dos gerentes da Cooperativa B, as avaliações são feitas também a partir de conversa com os associados e são usadas como base para decisões cotidianas. Essa forma de mensuração é bastante subjetiva e poderia ser aprimorada através de pesquisa de satisfação, que ainda não foi implementada nas cooperativas participantes. Esta pesquisa aplicada com frequência, traria dados consistentes para avaliação e delineamento do serviço.

#### 4.3.7 Evolução e projeção futura

As cooperativas participantes da pesquisa não têm métrica para a evolução, apenas percepção. Notam evolução em entrega de produção, em adoção de tecnologias, mais investimentos nas propriedades, mais exigência em conhecimento e em preço pago de compra e venda.

Há um constante incremento no número de associados, e por consequência no número de técnicos de campo. Porém um ponto levantado é a rotatividade nos funcionários de campo, que tem aumentado na percepção dos participantes do conselho consultivo da Cooperativa B.

Para o participante A3CA:

*Quanto mais assistência técnica que melhore, mais qualidade, só podem melhorar os números. Só vai associar mais coisa aí, vendendo mais e comercializando mais, os resultados vão ser pra cooperativa e pra nós também.*

Uma projeção e expectativa do participante A2CC, é: “As novas mídias e possibilidades de reuniões e eventos online podem virar uma constante, pois com a

pandemia diminuiu ou cessou as palestras e cursos, esses podem continuar de forma remota.” De fato, essa possibilidade é uma tendência concretizada no dia de campo digital promovido pela Cooperativa B em seu site, pelo qual é possível visitar a unidade demonstrativa remotamente.

#### 4.3.8 Equipe e estrutura

As duas cooperativas contam com área experimental para demonstrações técnicas de materiais genéticos, de defensivos e fertilizantes, técnicas de cultivo e manejo do solo, etc. Nelas são realizados dias de campo, visitas coletivas e visitas individuais.

Um ponto levantado nos grupos de foco realizados foi a necessidade de corpo técnico em número adequado. Muitas vezes, a assistência fica comprometida pelo número reduzido de técnicos. A demanda da carteira de cooperados atendida por cada agente não permite muitas vezes que sejam feitas as visitas na periodicidade adequada. Por outro lado, as demandas são sazonais, o que do ponto de vista do custo não compensaria simplesmente aumentar o número de colaboradores, tendo esses, tempo ocioso nas épocas de entressafra.

A rotatividade de funcionários também é negativa por levar tempo para adquirir e desenvolver confiança. Acontece por questão de mercado, pois os técnicos que desenvolvem um bom trabalho chamam atenção de outras empresas. O conselho fiscal da Cooperativa B apontou como sugestão um possível comissionamento por vendas para a equipe técnica.

Equipamentos eletrônicos, como *tablet*, permitem aos técnicos acompanharem no momento das visitas às propriedades, o quanto podem vender, que produtos estão em falta, o que tem disponível para agilizar pedidos etc. Há, porém, necessidade de se pensar melhor na questão logística para entrega de insumos e defensivos.

Os técnicos de campo da Cooperativa B apontaram ainda para questões relativas à estrutura para o serviço. Notam que poderia ter avanço em frota, que o *software* para lançamento de dados via *tablet* poderia ser mais atualizado, e que poderia se diminuir atrasos nas entregas de produtos. Estrutura para tratamento de sementes traria avanços, pois hoje é feito nas propriedades. Apontaram ainda baixa capacidade de armazenagem da produção, de cerca de 1/3 do necessário.

As equipes técnicas recebem treinamentos com frequência. No entanto, em sua maioria, estão ligados a produtos e insumos específicos e conhecimento necessário para recomendações dos mesmos.

A cooperativa A possui coordenador técnico geral, que alinha as estratégias junto aos coordenadores e gerentes das unidades. Na Cooperativa B havia uma coordenadora técnica, hoje cada gerente de unidade coordena a equipe.

#### 4.3.9 Fidelização

A fidelização dos cooperados é uma preocupação nas duas cooperativas estudadas. Ambas entendem que é necessário para a saúde financeira das organizações, que seus cooperados não só entreguem a produção de grãos na cooperativa, mas também que comprem nela os insumos necessários.

O participante B3G, aponta que a fidelização é medida a partir do mapeamento das áreas dos cooperados, em número de hectares e sua divisão para cada cultura. Com o acompanhamento da equipe técnica se avalia o potencial de compra e entrega, baseado nas médias necessárias para produção e manejo.

Os técnicos de campo acabam sendo o termômetro para medir o nível de fidelização dos cooperados, pela presença nas propriedades nas vendas e entregas. Além disso, a interação com os técnicos de campo é um estímulo ao compromisso com a cooperativa.

O controle da fidelização se dá praticamente a partir dos dados e acompanhamento dos técnicos. Sabem tamanho das áreas, quantidade de insumos que comprou e projeção de produção e produtividade. Esse ponto poderia ser melhorado com maior domínio de dados por parte da organização. Poderia se implementar pesquisas de satisfação para monitoramento e avaliação dos resultados obtidos, podendo esses serem compartilhados com os órgãos de governança e gestão.

De acordo com o índice de fidelidade do produtor, a Cooperativa B trabalha com bonificação no valor final pago para fidelidade de mais de 80%. Fiéis na entrega da produção ganham bônus de 2 a 3 reais a mais por saco de milho e/ou trigo entregues. Essa é uma forma de estimular a produção de outros grãos, agregando rotação de culturas nas propriedades, tornando os sistemas produtivos mais eficientes e menos dependentes da cultura da soja.



O grupo dos técnicos da Cooperativa B reconhece que está iniciando processo de valorização por bonificação, mas ainda é pouco, pois o valor é considerado baixo, pouco mais que no balcão. Essa diferenciação de preço é só para trigo e milho, não havendo bonificação para o produto grão de soja. O que passa a ser um fator que não estimula a fidelização dos agricultores.

Um alerta feito em diversos grupos de foco nas duas cooperativas é a mudança de perfil dos agricultores. Produtores mais jovens querem fazer o melhor negócio no momento. Pensam no lucro momentâneo. Tendem a sempre procurar o melhor preço, tanto na venda como na compra, em cada transação feita em suas propriedades.

Porém, na visão da maioria, é possível fazer negócios com outras empresas parceiras. Entendem que com a estrutura posta do mercado de grãos, com muitas empresas operando, é natural que a produção final seja comercializada com diferentes parceiros que participaram da produção ao longo do ciclo da cultura.

Conforme destacado durante o grupo do conselho de administração da Cooperativa A, outras empresas do setor também visitam os produtores oferecendo soluções. Quando essas soluções dão efeito positivo, os produtores se sentem obrigados a entregar parte da produção na mesma, uma espécie de compromisso com os técnicos e com a empresa. Algumas empresas também ajudam a pagar frete tornando a negociação mais atrativa.

Na Cooperativa A para exercer cargos nos conselhos é necessário o mínimo de 60% de fidelização. Porém não há benefícios financeiros em ser fiel, como bonificação por exemplo.

Prática comum na Cooperativa A são os pacotes de produtos ou lotes. São pacotes de insumos que são pagos na safra, onde se retira insumos ao longo do ciclo e se paga na safra em produção. Essa é uma maneira que a cooperativa tem de garantir produto para industrializar.

Conforme o participante A4CC:

*Não tem diferença. Não vai variar de ter, por exemplo, preço melhor ou demais benefícios, mas as vezes, por exemplo, tem algum programa de venda em que se tu é assistido pelo agrônomo, tu é o primeiro a saber, por exemplo, lote de vendas. Então os agrônomos primeiro avisam os caras que são fieis a cooperativa e depois, se sobra, para os demais.*

Um aspecto importante levantado é que os técnicos de campo selecionam os produtores que são mais fieis, e que esses recebem mais visitas e informações de promoções, por exemplo. Os produtores que operam em menor escala com a cooperativa acabam recebendo menor atenção. Segundo o participante A4CC: “A empresa foca mais em quem trabalha mais com a empresa”. Essa prática é apontada pelo autor Zylbersztajn (2002) como mecanismo reputacional, pela qual a cooperativa ao reconhecer um membro infiel não dará a ele o mesmo tratamento dos demais membros.

O grupo dos técnicos de campo da Cooperativa B acredita que a fidelização passa por atendimento mais individual, com um menor número de cooperados atendidos por técnico. Esse entendimento pode ser reforçado na fala do participante A2CC:

*Moramos numa região onde o pessoal é cooperativista. Muitos criam vínculos com a cooperativa. É o que nós estávamos comentando antes, esse vínculo que vem através dos seus colaboradores com a assistência técnica é que trazem, que geram, que movimentam toda essa produção pra dentro da cooperativa.*

Um ponto que pode ser explorado pelas cooperativas é utilizar o saber de que pode se ajustar melhor as atividades administrativas burocráticas e de escritório das equipes técnicas, como emissão de nota fiscal e receituário agrônomo por exemplo. Poderia se conseguir ter técnicos com maior frequência nas propriedades para aumentar as relações de confiança e reverter em resultados. Seria válida a tentativa de melhorar a organização da realização desses serviços. Ajustar horários ou denominar colaboradores para atividades específicas de receituário, por exemplo.

Os técnicos de campo por elaborarem os projetos técnicos de crédito rural para custeio das produções pelas instituições financeiras, precisam fazer visitas para emissão de laudos de desenvolvimento das culturas para o financiador. Esses laudos geram resultados para a cooperativa também pelo serviço prestado, mas é problemático em situações em que o produtor está sendo atendido frequentemente (tempo de visita do técnico), mas não está de fato comprando insumos ou não vai entregar a produção na cooperativa. Uma possibilidade seria a designação de equipe específica para esse tipo de serviço, ao menos no período em que essa atividade precisa ser realizada para cumprir os prazos dos bancos. Nesse caso, os

técnicos iriam apenas para avaliar a aplicação do crédito e estágio de desenvolvimento e manejo da cultura financiada.

É perceptível a falta de envolvimento dos órgãos de governança em relação ao serviço de assistência técnica nas cooperativas estudadas. As decisões estão praticamente todas a cargo dos gerentes e dos técnicos de campo: planejamento, estratégia, mensuração e avaliação de resultados. É preciso que as informações sejam compartilhadas entre os órgãos de gestão, para que esses, dentro de suas competências, possam contribuir para resultados positivos (VENTURA, 2009; PIVOTO, 2015; BAGGIO, 2018; KRUG, 2019).

O uso de *software* como auxílio no trabalho de campo é uma excelente ferramenta, pois permite ajustes e planejamento de atividades em tempo real, acompanhando disponibilidade de produtos. Mas, é necessário que essa ferramenta de fato auxilie a equipe técnica, sendo usual e tendo capacidade de inclusão de dados e acompanhamento atualizado das informações de estoque.

Nas cooperativas objeto deste estudo, não há nenhuma forma de penalização aos associados infiéis na comercialização da produção. O entendimento geral dos participantes é de que os associados teriam o dever de serem fieis à sua cooperativa. Porém muitas ressalvas surgem, como: o perfil do agricultor e suas necessidades, concorrência em preço com empresas do setor, em retenção de profissionais no quadro técnico e presença dos técnicos nas propriedades.

Nesse sentido, a penalização de associados por não realizarem todas as suas transações junto à cooperativa não traria resultados positivos. O caminho adequado é aumentar a percepção de valor no serviço de assistência técnica que, como relatado, potencializa a fidelização, além de aumentar benefícios dos cooperados.

#### 4.4 Versão 2 do *framework*

Na primeira versão do artefato, a ideia era destacar os temas centrais, entendidos como principais fatores a serem observados pela cooperativa, estando ao seu redor pontos secundários, com possibilidade de interferência por parte das cooperativas. Além disso, havia uma segunda categoria, a dos motivadores e inibidores da fidelização. Esse esboço foi idealizado apenas com o conhecimento obtido através do referencial teórico, antes da coleta de dados pelos grupos focais.

A segunda versão foi elaborada depois dos dez grupos de foco e de nova revisão na literatura. A mesma é composta por quatro esferas. Cada esfera com seus pontos de relevância, os quais devem ser levados em consideração para que sejam traçadas estratégias de ação, potencializando a fidelização dos cooperados. No centro da figura está a fidelização, objetivo que se almeja atingir a partir da observância de todos os pontos destacados.

De forma indutiva somada aos dados trabalhados após transcrição, categorização e entendimento deles, foi realizada a evolução da versão 1 para a versão 2 do *framework*. Os temas centrais deram espaço para a ideia de divisão em esferas, sendo todas as quatro esferas importantes no processo, mas cada uma responsável por determinados pontos de atenção ou alerta. Algumas das esferas são de responsabilidade direta da organização cooperativa, já em outras faz-se necessário o entendimento do tema para se adaptar ou usar estratégia adequada para potencializar a criação de valor e consequente fidelização. A intenção foi dar maior clareza na imagem apresentada, separando os assuntos por áreas.

A primeira esfera é a cooperativa. Nela três aspectos devem ser levados em conta: governança, estratégia/indicadores e organização das equipes. A participação dos órgãos de governança a respeito do serviço de assistência técnica que, como descrito anteriormente, tem grande importância para a organização e está relacionada a diversos setores de sua operação, é benéfica e deve ser estimulada. A mesma traz transparência, maior agilidade nos processos e ganho de confiança na instituição, que se torna mais atrativa para se fazer negócios. Dentro das atribuições de cada órgão de governança e gestão, deve se dar possibilidade e condições para contribuições e proposições de seus membros. Essa participação pode ser melhor aproveitada a partir de uma maior clareza na definição das estratégias e indicadores utilizados. Esses indicadores devem estar mais disponíveis e transitando entre os órgãos de governança, e não apenas nos de gestão. Além disso, a organização do corpo técnico e definição de atividades de assistência, tem como objetivo otimizar as visitas com foco maior onde existe mais potencial de negócios.

Na segunda esfera está o agricultor e nela os pontos são: perfil do produtor (geração) e necessidades do produtor. Conforme exposto nos grupos focais, existe uma percepção de mudança de comportamento das gerações de produtores mais jovens. Esses são menos propensos a negociar com a cooperativa por acreditar nos

princípios do cooperativismo ou por identificação com a organização. Procuram fazer a melhor negociação em cada uma das transações. Em relação às necessidades do produtor, estão vinculadas ao porte do produtor, seu nível tecnológico, capacidade de negociação, gostos pessoais e modo de produção.

A terceira esfera é a da assistência técnica, na qual os aspectos relevantes são: atendimento frequente, número de famílias atendidas por cada técnico e plataformas de aproximação. A questão da frequência de visitas deve ser observada pelas cooperativas por conta do resultado que ela é capaz de gerar, aumentando confiança e sensação de compromisso com a organização. Para que seja possível, deve ser observado um número adequado de famílias atendidas por cada técnico de campo em sua carteira. Por último, é incluído nessa esfera o uso de plataformas para aproximação entre equipe técnica e agricultores. O uso de tecnologias pelos produtores rurais está aumentando e nesse sentido se faz necessária a utilização para manutenção da proximidade com os cooperados, principalmente em momentos em que a visita presencial não é possível devido à demanda acumulada.

Na quarta esfera está o mercado. Um fator externo que precisa ser levado em consideração, pois tem grande influência na fidelização dos cooperados. Os pontos de atenção nessa esfera são: concorrência e retenção de talentos. Além da questão preço pago, principal fator motivador da fidelização, também é fundamental a atenção para a qualidade do serviço e atendimento, além da comunicação com seu público. A retenção de talentos está vinculada à confiança, que é estimulada pela continuidade do serviço com a mesma equipe, e que é quebrada com a rotatividade dos colaboradores.

Figura 10 - *Framework* versão 2: Pontos de atenção para criação de valor e fidelização.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa versão foi submetida a avaliação em dois grupos de foco, um com cada cooperativa participante. Após ponderações e sugestões dos presentes, foi desenvolvida a versão final, que é a apresentada na próxima seção.

#### 4.5 Versão 3 do *framework*

A terceira e última versão do *framework* se materializou após ajustes feitos depois da validação dele. Foram realizados dois grupos de foco, um com cada cooperativa participante da pesquisa. Em cada grupo focal, estavam presentes participantes que estiveram nos grupos da etapa de coleta de dados e cada participante representando um órgão da estrutura de governança ou gestão a que pertence. Nas ocasiões, foi apresentado o *framework* em sua segunda versão, com as devidas explicações sobre a lógica de utilização da ferramenta, a importância de cada item apontado na figura e sua aplicabilidade.

No grupo de foco para validação do artefato com a Cooperativa A, o participante A4CF divergiu do ponto “perfil do produtor (geração)”, na esfera do agricultor. No entendimento desse participante a propensão à fidelidade não está

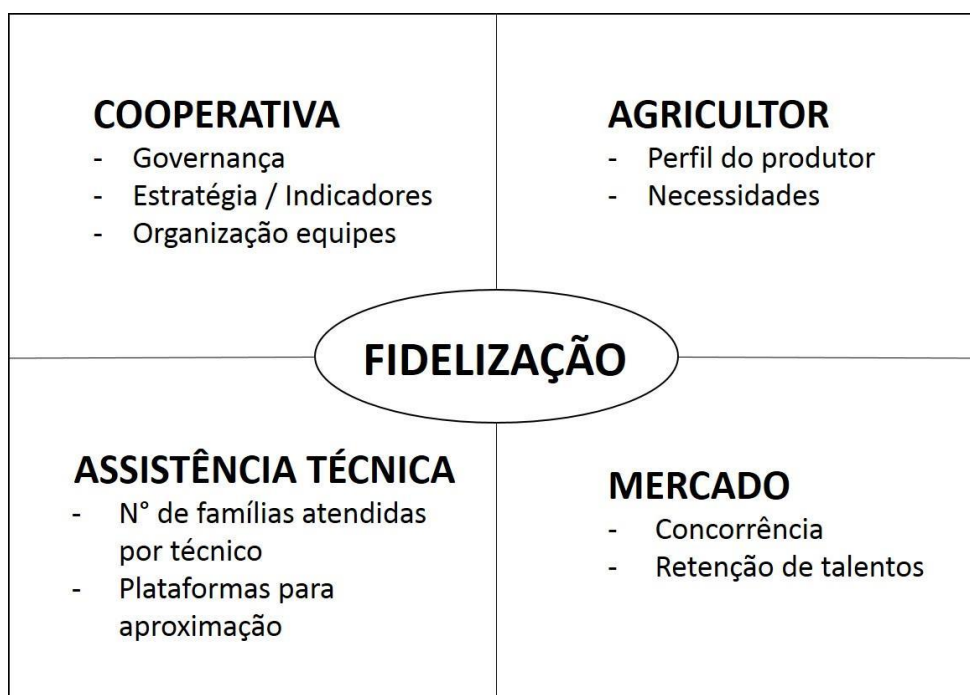
vinculada à questão etária e de geração, mas sim a perfil individual e ambições pessoais de cada produtor. Foi, então, levantada a possibilidade de alteração desse ponto para “perfil do produtor”, sendo essa sugestão aceita pelos demais participantes do grupo como adequada. Na esfera do agricultor, foi, assim, retirada a palavra “geração”, pois não, necessariamente, essa maior propensão à fidelidade esteja ligada à geração ou idade do agricultor. Para afirmação da questão seria necessário estudo com esse foco.

Na esfera da assistência técnica, foi retirado o item “atendimento frequente” e alterado o item “n° de famílias por técnico” para “n° de famílias atendidas por técnico”. Isso se deu por entender que eles eram complementares, sendo a segunda redação mais adequada e que também remete à frequência de atendimento das famílias em questão.

O participante A3CA do grupo de foco para validação do artefato da Cooperativa A apontou como fundamental a questão da retenção de talentos pela relação dessa com a confiança dos produtores na cooperativa e seus técnicos. O participante A3TC desse mesmo grupo comentou sobre a constante necessidade de melhorias nos pontos destacados na esfera da cooperativa, respeitando a viabilidade econômica dos negócios. Destacou como principal desafio das cooperativas o entendimento do ponto “perfil do produtor”, o qual percebe ser fundamental para atraí-los a participar dos negócios dessas organizações.

No grupo focal da Cooperativa B, os participantes concordaram com todos os pontos de destaque presentes no *framework*, indicando que esse constitui uma ferramenta útil para os negócios das organizações cooperativas relativos ao serviço de assistência técnica rural. O participante B3TC afirmou estar surpreso com o resultado atingido, comentando que viu todos os pontos distribuídos na figura como bastante relevantes para a busca pela fidelização dos cooperados. Complementarmente, o participante B1CA desse grupo falou sobre a plataforma digital SmartCoop, lançada recentemente pela FECOAGRO/RS, que na sua percepção irá incentivar o estreitamento de relação também com cooperados mais jovens, que estão mais habituados com o uso dessas ferramentas.

Figura 11 - *Framework* versão 3: Pontos de atenção para criação de valor e fidelização.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A utilização do *framework* proposto não segue um passo a passo e não é cíclica. Todos os pontos de alerta destacados devem ser contemplados, almejando a evolução no entendimento e nos processos relativos ao serviço de assistência técnica.

As esferas da cooperativa e da assistência técnica são de responsabilidade direta da organização, tendo então que se adequar os processos para se atingir os resultados esperados em fidelização. Nas esferas do agricultor e do mercado, se faz necessário o entendimento para adaptações e proposição de valor.

Como sugestão de roteiro a ser seguido, pode ser abordada uma esfera por vez, realizando a análise de cada ponto de atenção presente na mesma para definir o nível de evolução em que a organização se encontra. A partir disso, procurar traçar estratégias para se evoluir em cada um desses pontos, buscando atender as orientações presentes na seção 4.4 na qual as esferas e os pontos de atenção são apresentados.

Portanto, ao fazer uso do *framework*, as cooperativas estão assegurando o potencial do serviço de assistência técnica, pois haverá a presença da equipe técnica nas propriedades, levando conhecimento e, principalmente, desenvolvendo

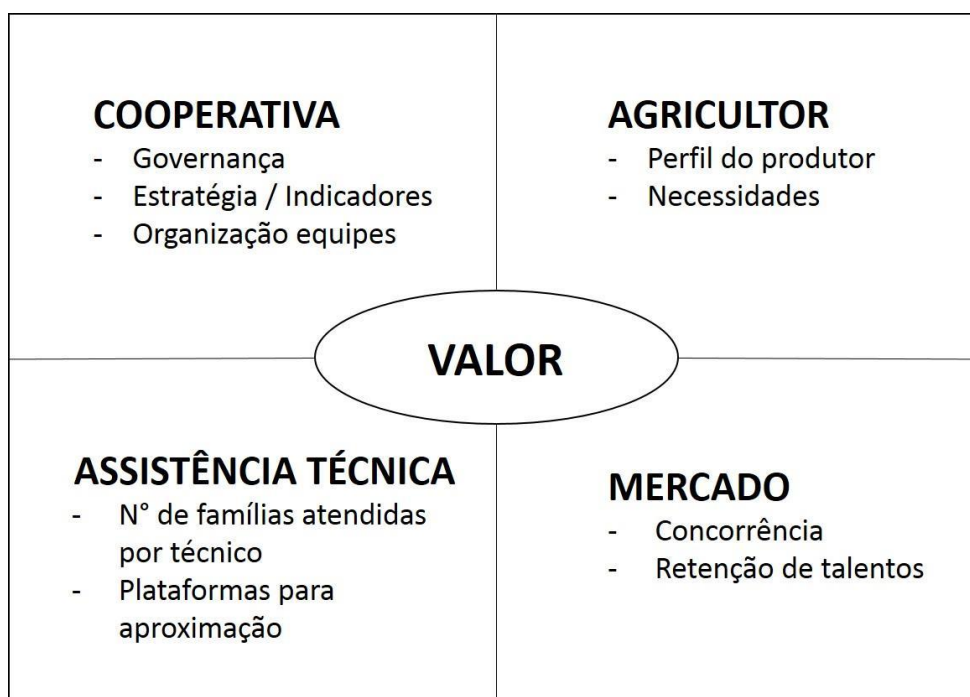


confiança através das relações estabelecidas. Esse movimento será revertido em fidelização por parte dos seus cooperados.

#### 4.6 Versão 4 do *framework*

A quarta e última versão do *framework* foi concretizada após sugestão de um dos membros avaliadores da banca de defesa desta dissertação. Trata-se da alteração da palavra central “fidelização” para “valor” e pode ser visualizada na figura a seguir.

Figura 12 - *Framework* versão 4: Pontos de atenção para criação de valor e fidelização.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa alteração se deu pelo entendimento de que a fidelização seria uma consequência da geração e percepção de valor por parte dos cooperados. Dessa forma, o mais adequado em termos ilustrativos e conceituais é que a palavra central, ou seja, o objetivo a se atingir com a adoção de práticas e estratégias após entendidas todas as esferas e pontos de atenção, seja valor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo traz as considerações finais relembrando os objetivos geral e específicos propostos neste estudo. Depois são levantadas possibilidades de pesquisas futuras e as contribuições dos resultados obtidos para os meios acadêmico e do agronegócio.

Os grupos focais permitiram coletar dados e informações que possibilitaram atender ao objetivo geral da pesquisa: Propor um *framework* que visa a aprimorar a percepção de valor na assistência técnica rural ofertada por cooperativas agropecuárias que industrializam soja, no Estado do Rio Grande do Sul, e seus impactos potenciais na fidelização. Esse materializou-se na versão final do *framework*.

O objetivo específico de explorar a utilização da assistência técnica como fator de criação de valor ao cooperado e vetor de fidelização em cooperativas agropecuárias que industrializam soja no Estado do RS também foi contemplado. A utilização desse serviço pelas cooperativas participantes se dá no sentido de manter o contato frequente com seus associados, reforçando a confiança e a sensação de compromisso com a organização. Além disso, a qualificação das equipes é reforçada com treinamentos sobre produtos e técnicas de manejo periodicamente e o amplo *portfólio* de produtos disponíveis acarreta em uma personalização do serviço.

O objetivo específico de analisar como a assistência técnica prestada pelas cooperativas é percebida pelos cooperados foi satisfeito com a descrição das características do serviço ofertado e da percepção dos associados. Foi possível identificar, entender e descrever a partir de diversas óticas a percepção dos cooperados, apontando fatores positivos e negativos.

Os resultados dessa percepção de valor e sua influência na fidelização de cooperados foram utilizadas para elaboração do *framework*. Essa ferramenta servirá de auxílio para cooperativas do ramo agropecuário, não para ser um modelo definitivo a ser seguido, mas como uma espécie de guia que ressalta os principais pontos de atenção que interferem na fidelização dos cooperados produtores de soja.

Por fim, o objetivo específico de investigar como a governança das cooperativas posiciona a assistência técnica em sua estratégia também pôde ser verificado. Apesar da importância de se observar o papel de cada órgão de

governança e gestão, conforme salientado pelo IBGC e pela OCB, nas cooperativas estudadas a estratégia relativa ao serviço de assistência técnica fica a cargo da própria gestão, e não do conselho de administração. Falta clareza na visão do serviço pelos conselhos consultivo e fiscal, por exemplo. A participação e entendimento por parte de todos os órgãos é fundamental para domínio das particularidades e possibilidade de sugestão e ação, de acordo com as incumbências de cada órgão.

### 5.1 Contribuições da pesquisa

A presente pesquisa faz descrição do serviço de assistência técnica rural ofertado pelas cooperativas estudadas. Apresenta sua importância, características, percepção dos associados, participação dos órgãos de governança e gestão, indicadores e resultados do serviço, evolução e projeção futura, equipe e estrutura, e a vinculação entre o serviço e a fidelização dos cooperados produtores de soja. Interpreta os dados com aplicação no ambiente estudado.

No âmbito acadêmico este estudo buscou contribuir para o cenário das pesquisas em gestão de cooperativas. De forma propositiva, contribui para a solução de um problema real a partir do conhecimento teórico e empírico construído.

O estudo traz avanço com proposições para melhorias do cenário. Isso se dá com a sugestão de um *framework* para servir de guia no planejamento e revisões acerca do serviço de assistência técnica rural por cooperativas agroindustriais que operam com soja.

### 5.2 Implicações gerenciais

Elencam-se abaixo as implicações gerenciais, principais pontos sumarizados após reflexões realizadas no decorrer da pesquisa, a partir dos resultados das coletas de dados efetuadas. A presente pesquisa pôde demonstrar a relevância do tema fidelização de cooperados em cooperativas agroindustriais no ambiente estudado. De fato, essa é uma preocupação dessas organizações, que buscam aumentar a participação dos agricultores associados nos seus negócios.

O serviço de assistência técnica mostrou-se alinhado com a possibilidade de fidelização. Conforme explicitado, as visitas e interações entre equipe técnica e

associados aumentam a confiança dos mesmos na organização, gerando sensação de compromisso, tido como valor intangível. Para isso, como apontado neste trabalho, são necessárias algumas adequações, a fim de buscar o máximo proveito na prestação do serviço. Os principais pontos de alerta, os quais devem ser levados em conta na definição da estratégia e rotinas do serviço, estão presentes no *framework*, que contempla quatro esferas: da cooperativa, do agricultor, da assistência técnica e do mercado.

Os apontamentos feitos no presente estudo, podem auxiliar outras cooperativas do ramo agropecuário, pois demonstram a importância do serviço para essas organizações e descrevem as características principais do serviço e do ambiente em que atua. No trabalho é exposta a percepção dos agricultores sobre a assistência técnica e descrito o envolvimento dos órgãos de governança e gestão nas questões relativas ao serviço. Ainda são apontados quais indicadores são utilizados, que resultados são obtidos e como é a estrutura e equipes de execução.

A fidelização dos associados nas cooperativas estudadas é abordada na intenção de demonstrar como o tema é tratado e entender que estratégias e rotinas são adotadas para se atenuar o problema. Além disso, são indicados pontos de relevância que interferem e podem estimular o aumento da fidelidade dos cooperados nas organizações tratadas no estudo. Este trabalho faz um diagnóstico e apresenta alternativas para ação, buscando melhoria na gestão das organizações estudadas.

Sociedades cooperativas apresentam características diferentes em comparação com empresas não cooperativas, pois não objetivam lucro financeiro, todavia resultados positivos para gerar benefícios e atender às necessidades de seus membros. Assim sendo, o serviço de assistência técnica rural oferecido por cooperativas aos seus produtores associados possui características diferentes do mesmo serviço ofertado por empresas. Nesse sentido, este trabalho demonstra sua importância, pois é focado especificamente nesse tipo de organização e nas possibilidades de exploração desse serviço em prol dos ganhos para os cooperados.

O cooperativismo é um promotor de desenvolvimento endógeno, melhora as condições nos ambientes em que ele está inserido. Cooperativas do ramo agropecuário, em especial as que operam com soja no RS, apresentam grande relevância econômica e social nas regiões produtoras do Estado. Dessa forma, a

identificação e investigação de um ator - assistência técnica rural - que gera valor aos cooperados contribui não apenas com os membros da organização, mas também com as localidades a que elas pertencem.

Importante salientar, que as relações não podem ser apenas mercantis, pois é preciso agregar valor, senão estará sendo reproduzida a lógica das empresas não cooperativas. As sociedades cooperativas devem mudar suas estratégias e sentido de valor, criar diferenciação na relação com os associados em comparação com a relação de empresas e clientes. Os cooperados precisam entender e perceber essa diferenciação no relacionamento, assim será possível o aumento de sua fidelidade.

Assim, a busca pela agregação de valor na relação com o associado é objetivo comum do setor. Os técnicos de campo contribuem para isso e com estratégias adequadas de atuação podem potencializar a sua percepção por parte dos cooperados.

A partir desses apontamentos, as organizações cooperativas têm a possibilidade de se aprofundar no tema. Assim, podem procurar adequar esse conhecimento à sua realidade e assim buscar estratégias para potencializar a fidelização através do serviço de assistência técnica.

### 5.3 Limitações e pesquisas futuras

Pelo tempo limitado de pesquisa e com os desafios devido à pandemia, foi possível avaliar apenas um pequeno número de cooperativas. A técnica de coleta de dados por grupos de foco, trouxe a dificuldade de conciliar agenda de todos os participantes em cada grupo. Ainda, devido à atividade produtiva dos grupos, o período de colheita das lavouras foi de muita dificuldade para marcar as reuniões.

Agregaria conhecimento ao ambiente estudado se fossem realizadas pesquisas com mais cooperativas participantes. Também seria de grande contribuição a avaliação em cooperativas agropecuárias de outros segmentos produtivos como lácteos e hortifrúti, por exemplo.

Ficou evidenciada na pesquisa a diferenciação do sentido de valor no contexto de sociedades cooperativas quando comparadas à empresas não cooperativas. Além disso, é necessária a evidenciação de valor das cooperativas

aos seus membros. Portanto, teriam grande relevância acadêmica, pesquisas futuras que se dedicassem a esses temas.

Outra possibilidade de pesquisa futura é avaliar a questão do perfil do produtor rural, características da geração mais jovem e estímulos para operar com sua organização cooperativa. Seria valioso para o cenário estudado, pois ficou perceptível a falta de domínio das cooperativas sobre os dados de seus cooperados.

Como última sugestão de pesquisa futura, seria importante avaliar como está sendo ou que consequências está trazendo, o avanço das plataformas digitais para interação entre os agentes. Com esse entendimento seria possível potencializar a utilização dessas ferramentas.

## REFERÊNCIAS

ANCELES, P. E. S. **Sociedade cooperativa de produção agropecuária**: estudo dos ganhos indiretos dos cooperados. 171p. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2014.

AZEVEDO, C. E. F.; OLIVEIRA, L. G. L.; GONZALEZ, R. K.; ABDALLA, M. M. **A estratégia de triangulação**: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Brasília/DF, 2013.

BAGGIO, A. F. Desafios, experiências e estratégias de adoção da governança em cooperativas. *In*: Vários Autores. **Governança corporativa, cooperativa e territorial**: teorias e experiências nacionais e internacionais. Adelar Francisco Baggio (Org.). Porto Alegre: Sescop/RS, 2018, 41-58p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAIOTO, C. D. **Cultura cooperativista como potencializador de eficiência cooperativista**: um estudo de caso da cooperative de crédito Sicredi Pioneira. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2018.

BIALOSKORSKI, S. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional do Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providencias, 1971. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm)>. Acesso em 13 de abril de 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.926, de 6 de dezembro de 2019**. Declara o padre Theodor Amstad Patrono do Cooperativismo Brasileiro, 2019. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.926-de-6-de-dezembro-de-2019-232133277>>. Acesso em 13 de abril de 2020.

BRASIL. TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança**: aplicável a órgãos e entidades da administração pública. 2. Ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. 2014, 80p. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>>. Acesso em 19 de maio de 2020.

BRDE. Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. Diretoria de Planejamento. Superintendência de Planejamento. **As cooperativas agropecuárias e o BRDE: histórico, situação e perspectivas.** Porto Alegre, no. 2003.

CALGARO, R. **Cooperativismo(s) brasileiro: hibridismo e contradições na caminhada das cooperativas.** Gestão e Desenvolvimento em Revista, v. 2, n. 2, jul-dez, p. 100-112, 2016.

CAPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. **Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais.** Revista Eletrônica de Administração da UFLA, v. 5, n. 1, 2003.

CAPORAL, F. R. **Bases para uma nova ATER pública.** Santa Maria, 2003.

CASTRO, C. N. **Desafios da agricultura familiar: o caso da assistência técnica e extensão rural.** IPEA: boletim regional, urbano e ambiental. n. 12, jul-dez, 2015.

CHADDAD, F. R. **Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização.** Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 9, n. 1, p. 69-78, 2007.

COOK, M. L. **The role of management behavior in agricultural cooperatives.** Journal of Agricultural Cooperation, 1994.

\_\_\_\_\_. **A life cycle explanation of cooperative longevity.** Sustainability, 10, 1586. 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVIS, J. H; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness.** Boston, Division of research. Graduate School of Business Administration. Harvard University, 1957.

DIAS, C. A. **Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas.** Informação & Sociedade: Estudos v. 10, n. 2, 2000.

DICK, A. S.; BASU, K. **Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework.** Journal of the Academy of Marketing Science, v. 22, p. 99-113, 1994.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES, J. A. V. Jr. **Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia (recurso eletrônico).** Porto Alegre: Bookman, 2015.



ECKERT, A.; CARRARO, R.; SILOCCHI, A. M. **Entrega de proposta de valor:** uma pesquisa entre os associados de uma cooperativa de crédito. *Competência*, Porto Alegre, v. 12, n. 2, jul. 2019.

EMATER. Rio Grande do Sul/ASCAR. **Diretrizes para a ação extensionista:** a gestão do processo de planejamento. Porto Alegre: EMATER/RS – ASCAR, 2011.

EW, A. R. **Reestruturação do cooperativismo agropecuário no Rio Grande do Sul:** os casos da COSUEL e COAPEL – anos 90. Dissertação – Mestrado em Economia Rural. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2001.

FERRAZ, L. Z. T. **Percepção das ações e cocriação de valor em cooperativas agropecuárias.** Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2017.

FERREIRA, A. P. V. B.; SANTOS, A. C. **Gestão do Processo de Captação de Leite:** Um Estudo de Caso na Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande LTDA (CAARG). *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 12, n. 1, p. 46-55, 2010.

FIRETTI, R.; RIBEIRO, M. M. L. O. **Cooperativismo e assistência técnica:** novos parâmetros para ação. *Acta Scientiarum. Animal Sciences*, v. 23, p. 1045-1054, 2001.

FONSECA, M. T. L. **A extensão rural no Brasil:** um projeto educativo para o capital. São Paulo: Loyola, 1985.

FREITAS, J. C. S. Jr.; MACHADO, L.; KLEIN, A. Z.; FREITA, A. S. de. **Design Research:** aplicações e lições aprendidas. *R. Adm. FACES Journal*. Belo Horizonte. v. 14. N. 1. p. 95-116. Jan/mar, 2015.

FROW, P.; NENONEM, S.; PAYNE, A.; STORBACKA, K. **Managing co-creation design:** a strategic approach to innovation. *British Journal of Management*, Chichester, v. 26, p. 463-483, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. 12. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GRÖNROOS, C. **Value co-creation:** towards a conceptual mode. *Marketing Theory*, London, v. 11, n. 3, p. 279-301, 2011.

\_\_\_\_\_; VOIMA, P. **Critical service logic:** making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 41, n. 2, p. 133-150, 2012.

HOFFMANN, L. L.; REIS, E. M.; FORCELINI, C. A.; PANISSON, E.; MENDES, C. S.; CASA, R. T. **Efeitos da rotação de cultura, de cultivares e da aplicação de fungicida sobre rendimento de grãos e doenças foliares em soja.** Fitopatologia Brasileira. n. 29. p. 245-251. 2004.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agro 2017: resultados definitivos.** 2017. Disponível em: <[https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo\\_agro/resultadosagro/index.html](https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo_agro/resultadosagro/index.html)>. Acesso em 02 de janeiro de 2020.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, P. **Marketing management.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 2002.

KRUG, A. U. **Manual teórico e prático de governança corporativa para cooperativas.** Porto Alegre: Sescop/RS, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

LAUSCHNER, R. **Agroindústria e pequeno produtor.** São Leopoldo: UNISINOS, 1993.

\_\_\_\_\_. **Cooperativismo e agricultura familiar.** São Leopoldo: UNISINOS, 1994.

LONDERO, P. R. **Impacto econômico e social das cooperativas agropecuárias: evidenciação pela demonstração do valor adicionado.** Porto Alegre: Sescop/RS, 2016.

MAGRETTA, J. **Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia.** 1. ed. São Paulo: HSM Editora, 2012.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Agropecuária Brasileira em Números.** Brasília, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/agropecuaria-brasileira-em-numeros/abn-03-2021.pdf>>. Acesso em 22 de junho de 2021.

MCCOLLOUGH, M. A.; GREMLER, D. D. **Guaranteeing student satisfaction**: an exercise in treating students as customers. *Journal of Marketing Education*, Thousand Oaks, v. 12, n. 2, p. 118-130, 1999.

MDA. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Política nacional de assistência técnica e extensão rural**. Secretaria de Agricultura Familiar, 2004.

MEINEN, E. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Confebras, 2012.

MENDES, J. T. G.; PADILHA, J. B. Jr. **Agronegócio**: uma abordagem econômica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MUNHÓS, J. L. Governança corporativa: fundamentos, principais modelos e aplicação nas cooperativas no Brasil. *In: Vários Autores. Governança corporativa, cooperativa e territorial: teorias e experiências nacionais e internacionais*. Adelar Francisco Baggio (Org.). Porto Alegre: Sescop/RS, 2018,

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Manual de boas práticas de governança cooperativa**. 2016.

\_\_\_\_\_. **Resolução OCB nº 56/2019**. Regulamenta a classificação dos ramos do cooperativismo. Brasília, 2019a.

\_\_\_\_\_. **Anuário do cooperativismo brasileiro**. 2019b.

\_\_\_\_\_. **O que é cooperativismo**. 2020. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em 04 de abril de 2020.

PEIXOTO, M. **A extensão privada e a privatização da extensão**: uma análise da indústria de defensivos agrícolas. Tese de doutorado. CPDA/UFRRJ, Seropédica/RJ. 2009.

PETARLY, R. R. **Assistência técnica e extensão rural para quê**: o caso da cooperativa agropecuária de Patrocínio. Dissertação de Mestrado em Extensão Rural. Universidade Federal de Viçosa, 2013.

\_\_\_\_\_; COELHO, P. S.; SOUZA, W. P. de. **Assistência técnica e extensão rural cooperativa**: o perfil e o trabalho dos agentes de campo em uma cooperativa agropecuária em Minas Gerais, Brasil. *Mundo Agrário*, vol. 18. N. 38. Agosto, 2017.

PIES, M. P.; BAGGIO, D. K.; ROMEIRO, M. C. **Participação dos associados**: um pilar estratégico de governança do cooperativismo. Revista de Administração IMED, v. 6, n. 2, 2017.

PINHO, D. B. **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.

PIVOTO, D. **Governança cooperativa**: os problemas dos direitos de propriedades difusos em cooperativas agropecuárias. 1.ed. Porto Alegre, RS: Buqui, 2015.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. The Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_; KRAMER, M. R. **The big idea**: creating shared value. Boston: Harvard Business School, jan-fev, 2011.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **Co-creation experiences**: the next practice in value creation. Journal of Interactive Marketing, Filadélfia, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

QUEDA, O. **A extensão rural no Brasil**: da anunciação ao milagre da modernização agrícola. Tese para Livre Docente. Piracicaba: USP, 1987.

RAMASWAMY, V. **It's about human experiences... and beyond, t oco-criation**. Industrial Marketing Management 40, 195-196, 2011.

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

RUAS, E. D. et al. **Metodologia participativa de extensão rural para o desenvolvimento sustentável**. Belo Horizonte: Emater-MG, 2006.

SALES, J. E. **Cooperativismo**: Origens e Evolução. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia. ISSN 2237-1664. Centro de Ensino Superior de São Gotardo. N. 1. Jan-jun 2010. Trabalho 03, pg. 23-34.

SCHERER, F. N. **A monocultura da soja no Rio Grande do Sul**: Consenso e contradições. Salão UFRGS 2014: SIC – XXVI Salão de Iniciação Científica da UFRGS. Porto Alegre, 2014.

SCHNEIDER, J. O. **A doutrina do cooperativismo: análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais.** Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social. V. 3, n. 2, p. 251-273, julho-dezembro, 2012.

\_\_\_\_\_. **Identidade cooperativa: a sua história e doutrina.** Porto Alegre: Sescop/RS, 2019.

SEAPDR. Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural do Estado do Rio Grande do Sul. **Radiografia da agropecuária gaúcha,** 2019.

SERIGATI, F. C. **Fidelidade e governança corporativa em cooperativas: um estudo empírico com as cooperativas paulistas.** 110p. Dissertação (Mestrado em Economia) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

SESCOOP. **Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2019.** Ano-base 2018. Porto Alegre: OCERGS, 2019.

SIEBEN, A.; MACHADO, C. A. **Histórico e contextualização socioeconômica e ambiental da soja (*Glycine max*) no Brasil.** Revista Eletrônica do Curso de Geografia do Campus Jataí – UFH. Jataí-GO. n. 7. p. 71-88. Jul-dez, 2006.

SILVA, A. C. C. L.; COSTA, A. P. F. **O Cooperativismo como Vantagem Competitiva: Uma análise entre as Sociedades Cooperativas e os Bancos Comerciais.** Mosaico- Revista Multidisciplinar de Humanidades, Vassouras, v. 1, n. 2, p. 59-74, jul/dez, 2010.

SILVA, R. O. P. **Assistência técnica e extensão rural no Brasil: um pouco de sua história.** IEA/SP, Análises e Indicadores do Agronegócio. V. 11, n. 5, maio de 2016.

SIMIONI, F. J.; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E.; SPERS, E. E.; ARAUJO, Z. A. S. de. **Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão.** Resr, Piracicaba, SP, vol. 47, n° 03, p. 739-765, jul/set 2009.

VAISHNAVI, V.; KUECHLER, W.; PETTER, S. (ed.). **Design Science research in information systems.** Jan. 2004. Disponível em: <<http://desrist.org/design-research-in-information-systems/>>. Acesso em 04 de abril de 2020.

VENTURA, E. C. F. (Coord.). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito.** Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2009.

ZYLBERSZTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas.** Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias. Viçosa, p. 55-76, 2002.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE DISCUSSÃO PARA GRUPO FOCAL: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

### **ASSISTÊNCIA TÉCNICA RURAL EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS: CRIANDO VALOR AOS COOPERADOS**

Roteiro:

- Apresentar a pesquisa e seus objetivos, anunciar que será gravado. (3 min)
- Explicitar o que é grupo focal e por que se está adotando essa técnica. (2 min)
- Solicitar que cada participante se apresente: nome, profissão/cargo, quantos anos na cooperativa. (5 min)
- Dar seguimento estimulando o debate a partir das perguntas.

#### QUESTÕES DE PESQUISA

- 1) **Como a assistência técnica é percebida pelos cooperados?** (20 min)
  - a) Como é caracterizada a assistência técnica oferecida aos cooperados? Que técnicas, abordagens e metodologias são utilizadas?
  - b) O serviço tem custo para os cooperados?
  - c) Quais são os principais aspectos positivos citados pelos cooperados em relação à assistência técnica?
  - d) Quais são as cobranças (aspectos negativos) a respeito do serviço?
  
- 2) **Como é posicionada a assistência técnica na estratégia?** (20 min)
  - a) Quais são as funções e objetivos do serviço de assistência técnica?
  - b) Quais resultados são obtidos com esse serviço?
  - c) Em que nível está sua execução e quais são as intenções futuras desse serviço em termos de execução e resultados?
  - d) Como é estruturada a equipe responsável pela assistência técnica?
  
- 3) **Vinculação de assistência técnica à fidelização de cooperados.** (20 min)
  - a) A cooperativa está atenta às questões de fidelização?
  - b) Como são mensuradas essas práticas e atitudes oportunistas? Que custo tem a infidelidade para a cooperativa?
  - c) Quais as principais causas mapeadas para infidelidade dos cooperados?
  - d) Como é inibida? Existem práticas de bonificação, descontos, exclusão de associados, ou ainda pagamento percentual ou não pelo serviço de assistência técnica?
  - e) O cooperado não tem o dever de ser fiel, de acordo com os princípios cooperativistas?

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE DISCUSSÃO PARA GRUPO FOCAL: ÓRGÃO CONSULTIVO

### **ASSISTÊNCIA TÉCNICA RURAL EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS: CRIANDO VALOR AOS COOPERADOS**

Roteiro:

- Apresentar a pesquisa e seus objetivos, anunciar que será gravado. (3 min)
- Explicitar o que é grupo focal e por que se está adotando essa técnica. (2 min)
- Solicitar que cada participante se apresente: nome, profissão/cargo, quantos anos na cooperativa. (5 min)
- Dar seguimento estimulando o debate a partir das perguntas.

#### QUESTÕES DE PESQUISA

- 1) **Como a assistência técnica é percebida pelos cooperados?** (20 min)
  - a) Quais são os principais pontos fortes e fracos do serviço de assistência técnica?
  - b) O que pode ou deve melhorar?
  - c) Como tem sido a evolução desse serviço aos cooperados?
  
- 2) **Como é posicionada a assistência técnica na estratégia?** (20 min)
  - a) O órgão consultivo é ouvido com que frequência sobre esse tema?
  - b) Quais resultados são obtidos com esse serviço? Tem retorno em que aspectos?
  - c) Como são feitas as avaliações a respeito dos resultados obtidos?
  
- 3) **Vinculação de assistência técnica à fidelização de cooperados.** (20 min)
  - a) A cooperativa está atenta às questões de fidelização?
  - b) Como são mensuradas essas práticas e atitudes oportunistas?
  - c) Como é inibida? Existem práticas de bonificação, descontos, exclusão de associados, ou ainda pagamento percentual ou não pelo serviço de assistência técnica?
  - d) O cooperado não tem o dever de ser fiel, de acordo com os princípios cooperativistas?



## APÊNDICE C - ROTEIRO DE DISCUSSÃO PARA GRUPO FOCAL: CONSELHO FISCAL

### **ASSISTÊNCIA TÉCNICA RURAL EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS: CRIANDO VALOR AOS COOPERADOS**

Roteiro:

- Apresentar a pesquisa e seus objetivos, anunciar que será gravado. (3 min)
- Explicitar o que é grupo focal e por que se está adotando essa técnica. (2 min)
- Solicitar que cada participante se apresente: nome, profissão/cargo, quantos anos na cooperativa. (5 min)
- Dar seguimento estimulando o debate a partir das perguntas.

#### QUESTÕES DE PESQUISA

#### **1) Como a assistência técnica é percebida pelos cooperados? (20 min)**

- d) Quais são os principais pontos fortes e fracos do serviço de assistência técnica?
- e) Como tem sido a evolução desse serviço aos cooperados?
- f) O que pode ou deve melhorar?
- g) É um serviço valioso da cooperativo para os cooperados?

#### **2) Como é posicionada a assistência técnica na estratégia? (20 min)**

- a) Quais resultados são obtidos com esse serviço? Tem retorno em que aspectos?
- b) Como são feitas as avaliações a respeito dos resultados obtidos?
- c) Os recursos alocados nesse serviço estão adequados?

#### **3) Vinculação de assistência técnica à fidelização de cooperados. (20 min)**

- a) A cooperativa está atenta às questões de fidelização?
- b) Como são mensuradas essas práticas e atitudes oportunistas?
- c) Como é inibida? Existem práticas de bonificação, descontos, exclusão de associados, ou ainda pagamento percentual ou não pelo serviço de assistência técnica?
- d) O cooperado não tem o dever de ser fiel, de acordo com os princípios cooperativistas?

APÊNDICE D - ROTEIRO DE DISCUSSÃO PARA GRUPO FOCAL:  
ASSISTENTES TÉCNICOS DE CAMPO

**ASSISTÊNCIA TÉCNICA RURAL EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS:  
CRIANDO VALOR AOS COOPERADOS**

Roteiro:

- Apresentar a pesquisa e seus objetivos, anunciar que será gravado. (3 min)
- Explicitar o que é grupo focal e por que se está adotando essa técnica. (2 min)
- Solicitar que cada participante se apresente: nome, profissão/cargo, quantos anos na cooperativa. (5 min)
- Dar seguimento estimulando o debate a partir das perguntas.

QUESTÕES DE PESQUISA

**1) Como a assistência técnica é percebida pelos cooperados? (20 min)**

- a) Como é caracterizada a assistência técnica oferecida aos cooperados? Que técnicas, abordagens e metodologias são utilizadas?
- b) Qual a frequência de visitas e quais formas de interação entre os cooperados e os técnicos são utilizadas?
- c) Como é a aceitação das recomendações técnicas por parte dos cooperados, há resistência? Quais são as cobranças a respeito do serviço?
- d) O que pode ou deve melhorar?

**2) Estrutura para a assistência técnica. (20 min)**

- a) Como é estruturado o departamento técnico em termos de pessoal e suporte?
- b) Quais são as formações dos assistentes técnicos, que capacitações e treinamentos recebem, e com que frequência?
- c) Como são feitas as avaliações a respeito dos resultados obtidos pela equipe?

**3) Vinculação da assistência técnica à fidelização de cooperados. (20 min)**

- a) A cooperativa está atenta às questões de fidelização?
- b) Existem práticas de bonificação, descontos, exclusão de associados, ou ainda pagamento percentual ou não pelo serviço de assistência técnica?
- c) O cooperado não tem o dever de ser fiel, de acordo com os princípios cooperativistas?

## APÊNDICE E – ROTEIRO DE DISCUSSÃO PARA GRUPO FOCAL: GESTORES

**ASSISTÊNCIA TÉCNICA RURAL EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS:  
CRIANDO VALOR AOS COOPERADOS**

Roteiro:

- Apresentar a pesquisa e seus objetivos, anunciar que será gravado. (3 min)
- Explicitar o que é grupo focal e por que se está adotando essa técnica. (2 min)
- Solicitar que cada participante se apresente: nome, profissão/cargo, quantos anos na cooperativa. (5 min)
- Dar seguimento estimulando o debate a partir das perguntas.

QUESTÕES DE PESQUISA**1) Como a assistência técnica é percebida pelos cooperados? (20 min)**

- e) Quais são as orientações e procedimentos para a equipe técnica?
- f) Quais são os principais pontos fortes e fracos do serviço de assistência técnica?
- g) Como tem sido a evolução desse serviço aos cooperados? O que pode ou deve melhorar?

**2) Estrutura para a assistência técnica. (20 min)**

- a) Quais resultados são obtidos com esse serviço? Tem retorno em que aspectos?
- b) Como são feitas as avaliações a respeito dos resultados obtidos?
- c) Qual a importância desse serviço para os demais departamentos da cooperativa?

**3) Vinculação da assistência técnica à fidelização de cooperados. (20 min)**

- a) A cooperativa está atenta às questões de fidelização?
- b) Como são mensuradas essas práticas e atitudes oportunistas?
- c) Existem práticas de bonificação, descontos, exclusão de associados, ou ainda pagamento percentual ou não pelo serviço de assistência técnica?
- d) O cooperado não tem o dever de ser fiel, de acordo com os princípios cooperativistas?

## APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO

Prezado (a) participante,

Me chamo Pedro Henrique Guardiola Ferreira, sou estudante e pesquisador do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS – Porto Alegre, RS. Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão do Professor Doutor Oscar Rudy Kronmeyer Filho, que tem por objetivo: Analisar a utilização da assistência técnica rural como fator de criação de valor ao cooperado e vetor de fidelização em cooperativas agropecuárias que industrializam soja no Estado do Rio Grande do Sul. Sua participação será através de grupo de foco, que será realizado remotamente. A participação neste estudo é voluntária e os riscos são mínimos, mas se você se sentir constrangido ou, por algum motivo decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Os dados coletados serão utilizados apenas para os fins deste estudo. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida em 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 contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico e prático. A qualquer momento, enquanto participante você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo através do telefone (xx) xxxxx-xxxx ou por meio do e-mail: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

Atenciosamente, \_\_\_\_\_

Pedro Henrique Guardiola Ferreira (mestrando)

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

\_\_\_\_\_  
Local e data

\_\_\_\_\_  
Nome e assinatura do participante