

**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**

**MIGUEL FERREIRA GONÇALEZ**

**O FORTALECIMENTO DO RELACIONAMENTO ENTRE  
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS E COOPERATIVAS  
DE TRANSPORTE NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**Porto Alegre**

**2024**

MIGUEL FERREIRA GONÇALEZ

**O FORTALECIMENTO DO RELACIONAMENTO ENTRE  
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS E COOPERATIVAS  
DE TRANSPORTE NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

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

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

**Porto Alegre**

**2024**

G635f

Gonçalez, Miguel Ferreira.

O fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e cooperativas de transporte no estado do Rio Grande do Sul / Miguel Ferreira Gonçalez. – 2024.

111 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2024.

“Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan”.

1. Cooperativismo. 2. Intercooperação. 3. Prática relacional. 4. Relacionamento entre parceiros de negócio. 5. Cooperativas agropecuárias. 6. Cooperativas de transporte. I. Título.

CDU 334.732(816.5)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Bibliotecário: Flávio Nunes – CRB 10/1298)

MIGUEL FERREIRA GONÇALEZ

**O FORTALECIMENTO DO RELACIONAMENTO ENTRE  
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS E COOPERATIVAS  
DE TRANSPORTE NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

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

Conceito Final:

Aprovado em: 19 de novembro de 2024.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan – UNISINOS

---

Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner – UNISINOS

---

Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla – UNISC

## **DEDICATÓRIA**

Dedico a toda a minha família, em especial, ao meu filho, Felipe Guterres Gonçalez.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, por me proporcionar a vida e a saúde necessárias para buscar os meus objetivos.

Ao meu filho, Felipe Guterres Gonçalez, por ser minha principal inspiração na busca por me tornar uma pessoa melhor a cada dia.

A minha mãe, Marília Ferreira Gonçalez, e minha irmã, Mariana Ferreira Gonçalez, por todo o incentivo e a confiança depositados em minha pessoa, e por me ensinarem os valores e os princípios que carrego sempre comigo, bem como, a memória de meu pai Ubirajara da Silva Gonçalez.

A minha companheira Jaqueline Correa Nogueira, e aos meus amigos, colegas de Mestrado, colegas de trabalho e demais familiares, que sempre estiveram ao meu lado nesta jornada.

Também quero agradecer ao SESCOOP/RS e à CCGL – Cooperativa Central Gaúcha Ltda., pela confiança depositada em mim, para que eu possa, através dos ensinamentos adquiridos neste Mestrado, contribuir positivamente para o desenvolvimento do cooperativismo gaúcho.

Ao meu professor orientador, Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan, por todo o apoio e ensinamentos demonstrados durante a elaboração deste trabalho, tendo sido uma pessoa fundamental para a minha evolução como Mestrando.

Aos demais professores do PPGN – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, pela ótima contribuição dada em cada disciplina.

## **EPIGRAFE**

“Nenhum problema pode ser resolvido a partir do mesmo nível de consciência que o criou”.

*Albert Einstein*

## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo geral investigar alternativas para o fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e cooperativas de transporte no Estado do Rio Grande do Sul (RS), tendo como base, estudos sobre o princípio da intercooperação sob a ótica e na perspectiva da prática relacional. O método de pesquisa adotado foi a pesquisa qualitativa de caráter exploratório, a qual possui a capacidade de buscar uma melhor compreensão do contexto a ser investigado, bem como um entendimento mais profundo das percepções inerentes ao contexto em que essas cooperativas se encontram atualmente, onde os desafios para se obter vantagens competitivas sustentáveis são cada dia mais complexos. Neste estudo, foram levantados questionamentos e buscados elementos teóricos consistentes que identifiquem oportunidades de negócios para essas cooperativas, identificando questões relevantes e buscando trazer soluções viáveis para o desenvolvimento de um relacionamento robusto entre os potenciais parceiros de negócios, o que, neste caso, remete à complementaridade de ofertas e demandas de transporte de produtos entre as cooperativas agropecuárias e as cooperativas de transporte gaúchas. Os resultados da pesquisa revelaram um conjunto de oportunidades de negócios ligado à perspectiva da visão relacional e à intercooperação, identificando recursos e capacidades complementares e originando diferentes alternativas para o fortalecimento do relacionamento entre as cooperativas pesquisadas, com foco na alavancagem de resultados e geração de valor no mercado em que atuam. Dentre as oportunidades identificadas, destaque para os investimentos em relacionamentos, processos, pessoas e tecnologias de gestão e logística.

**Palavras-chave:** Cooperativismo, Intercooperação, Prática Relacional, Relacionamento entre Parceiros de Negócio, Cooperativas Agropecuárias, Cooperativas de Transporte.

## ABSTRACT

This study had the main objective of investigate alternatives to strengthen the relationship between agricultural cooperatives and transport cooperatives in the State of Rio Grande do Sul (RS), based on studies on the principle of intercooperation from the perspective and under the optics of relational practice. The research method adopted was a qualitative research of an exploratory nature, which has the capacity to seek a better understanding of the context to be investigated, as well as a deeper understanding of the perceptions inherent to the context in which these cooperatives currently find themselves, where the challenges to obtain sustainable competitive advantages are increasingly complex. In this study, questions were raised and consistent theoretical elements were sought that identify business opportunities for these cooperatives, identifying relevant issues and seeking to bring viable solutions for the development of a robust relationship between potential business partners, which in this case, refers to complementarity of offers and demands for product transportation between agricultural cooperatives and transport cooperatives in RS. The research results revealed a set of business opportunities linked to the perspective of the relational view and intercooperation, identifying complementary resources and capabilities and originating different alternatives for strengthening the relationship between the researched cooperatives, with a focus on leveraging results and generating value in the market in which they operate. Among the opportunities identified, investment in relationships, processes, people and management and logistics technologies stands out.

**Keywords:** Cooperativism, Intercooperation, Relational Practice, Relationship among Business Partners, Agricultural Cooperatives, Transport Cooperatives.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução dos princípios do cooperativismo .....	19
Figura 2 – Estrutura de vínculos das cooperativas gaúchas .....	20
Figura 3 – Modelo original da visão relacional: determinantes dos ganhos relacionais .....	31
Figura 4 – Modelo dinâmico da visão relacional: determinantes dos ganhos relacionais .....	32
Figura 5 – Relação entre marketing de relacionamento e retenção de clientes ....	34
Figura 6 – Outras variáveis da relação entre marketing de relacionamento e retenção de clientes .....	35
Figura 7 – Mapa de localização dos COREDEs .....	60
Figura 8 – Sistemas de apoio à decisão e inteligência em negócios .....	61
Figura 9 – Nuvem de palavras .....	77

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados .....	58
Quadro 2 – Dados complementares das Cooperativas investigadas .....	59
Quadro 3 – Demandas potenciais das cooperativas .....	65
Quadro 4 – Principais categorias de objetivos de negócios entre os potenciais parceiros .....	69
Quadro 5 – Possíveis conflitos de interesse dentre os potenciais parceiros .....	71
Quadro 6 – Alternativas para o fortalecimento do relacionamento entre as cooperativas .....	76

## LISTA DE SIGLAS

ACI	Associação Cooperativa Internacional (ou ICA – <i>International Cooperative Alliance</i> )
AI	<i>Artificial Intelligence</i>
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
BDA	<i>Big Data Analytics</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
CAs	Cooperativas Agropecuárias
CCGL	Cooperativa Central Gaúcha Ltda.
CO <sub>2</sub>	Dióxido de Carbono
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
COREDE(s)	Conselho(s) Regional(is) de Desenvolvimento
CPTT	Complexo Portuário Termasa-Tergrasa
CTs	Cooperativas de Transporte
DSC	<i>Digital Supply Chain</i>
DSS	<i>Decision Support Systems</i>
EIS	<i>Executive Information Systems</i>
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
IA	Inteligência Artificial
ICA	<i>International Cooperative Alliance</i> (ou ACI – Aliança Cooperativa Internacional)
IoT	<i>Internet of Things</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MBA	<i>Master Business Administration</i>
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCERGS	Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul
P,D&I	Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação
PO	Presidente da OCERGS
RO	(Estado de) Rondônia
RS	(Estado do) Rio Grande do Sul
SSD	Sistemas de Suporte à Decisão
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TERGRASA	Terminal Graneleiro S/A
TERMASA	Terminal Marítimo Luiz Fogliatto S/A

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO .....	25
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>25</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>26</b>
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	26
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>29</b>
2.1 A VISÃO RELACIONAL COMO SUPORTE À PRÁTICA RELACIONAL .....	29
2.2 PRÁTICA RELACIONAL E TRANSAÇÕES DISCRETAS .....	32
2.3 A PRÁTICA RELACIONAL E PRINCIPAIS ELEMENTOS INTRÍNSECOS .....	38
2.4 DEFINIÇÃO DE INTERCOOPERAÇÃO .....	41
2.5 A INTERCOOPERAÇÃO E A FORMAÇÃO DE REDES .....	43
2.6 BENEFÍCIOS E RESULTADOS DA PRÁTICA RELACIONAL POR MEIO DE INTERCOOPERAÇÃO .....	46
<b>3. MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>51</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	51
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	51
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	53
3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA .....	54
<b>4. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA</b> .....	<b>55</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMBIÊNCIA DA PESQUISA .....	55
4.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	57
4.3 DEMANDAS POTENCIAIS DAS COOPERATIVAS .....	61
4.4 OBJETIVOS DE NEGÓCIO DENTRE OS POTENCIAIS PARCEIROS .....	65
4.5 POSSÍVEIS CONFLITOS DE INTERESSE DENTRE OS POTENCIAIS PARCEIROS .....	70
4.6 ALTERNATIVAS PARA O FORTALECIMENTO DO RELACIONAMENTO ENTRE AS COOPERATIVAS .....	72
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>87</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>95</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES</b> .....	<b>109</b>
<b>APÊNDICE B – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b> .....	<b>111</b>

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com Bialoskorski Neto (2006), a cooperação é algo muito antigo na história. Há registros de cooperação e associação solidária desde a Pré-História, em tribos indígenas e em civilizações antigas, como os Babilônicos. Com a evolução das relações mercantilistas, o cooperativismo como conhecemos atualmente foi fundamental para a aceleração do desenvolvimento socioeconômico em diversas regiões, unindo pessoas, princípios e propósitos.

O marco considerado como o surgimento do cooperativismo como conhecemos se deu no ano de 1844, quando vinte e oito tecelões ingleses se organizaram e criaram uma cooperativa de consumo chamada *Rochdale Society of Equitable Pioneer*. Naquele período, em plena Revolução Industrial, as condições de trabalho eram degradantes e castigavam os operários, justificando assim a criação da referida cooperativa, a qual serviu como fato propulsor para um avanço deste modelo de negócio em todo o mundo (Pinho, 1966; Flores, 2020).

O primeiro registro cooperativista no Estado do Rio Grande do Sul (RS) se deu por meio do Padre Theodor Amstad, em 1902. Sob a inspiração desse padre jesuíta, conhecedor da experiência alemã de cooperativismo, instalaram-se em comunidades rurais da região Sul do país as primeiras cooperativas de crédito e agrícolas (Schallenberger, 2001).

O cooperativismo representa uma doutrina que nasceu diretamente da prática de trabalhadores, os quais utilizam o associativismo para unir esforços em busca dos mesmos anseios e objetivos, onde cada membro pode interferir diretamente no destino do empreendimento, com gestão democrática, por meio da qual cada cooperado tem o direito a um voto (Carvalho, 2011). Neste contexto, portanto, é possível afirmar que a cooperação é um processo social (Schneider, 2019).

Atualmente, existem 370 cooperativas registradas no sistema OCERGS – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul, as quais possuem um grande impacto social e econômico em suas regiões de atuação (OCERGS, 2024). Tais cooperativas atingiram, no ano de 2022, um faturamento anual total de R\$ 81,9 bilhões, 14,9% a mais do que no ano de 2021. Também no ano de 2022 houve um aumento de 19,2% nas sobras (ou lucros) apuradas em relação ao ano anterior, resultando no montante de R\$ 4,3 bilhões (OCERGS, 2023).

Já no ano de 2023, o faturamento anual total das cooperativas registradas na OCERGS foi de R\$ R\$ 86,3 bilhões, com sobras de R\$ 5,1 bilhões (OCERGS, 2024), representando novo aumento em relação aos números apresentados no ano anterior. Ainda referente ao ano de 2023, também se destaca a evolução no patrimônio líquido das cooperativas, que alcançou o valor de R\$ 32,8 bilhões, o qual é formado pelas quotas-partes dos associados, resultado do exercício, fundos e reservas legais e estatutárias, refletindo as boas práticas de gestão nas cooperativas, denotando um crescimento de 13,7% em relação ao ano base de 2022 (OCERGS, 2024). Neste mesmo período, os ativos, que compreendem o conjunto de recursos financeiros e econômicos que são administrados pelas cooperativas atingiu o volume de R\$ 179,7 bilhões, apresentando um aumento de 15,6% em relação ao ano de 2022 (OCERGS, 2024).

O sistema OCERGS, que é ligado à OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras, possui como propósito fortalecer, representar e defender o cooperativismo gaúcho, guiado por valores que se conectam aos princípios e doutrina cooperativistas, com respeito à diversidade e equidade, compromisso com a inovação e resultados, transparência, austeridade, desenvolvimento e a valorização das pessoas (OCERGS, 2023).

De acordo a OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras, por meio da Resolução OCB nº 56/2019, as cooperativas no país são divididas em sete diferentes ramos de atividades: (i) agropecuário; (ii) de consumo; (iii) de crédito; (iv) infraestrutura; (v) saúde; (vi) trabalho, produção de bens e serviços; e (vii) de transporte (OCB, 2019; ICA, 2023a).

No Estado do Rio Grande do Sul (RS), essas 370 cooperativas possuem um total de 3,8 milhões de cooperados e 75,9 mil funcionários. Destes números, as cooperativas do ramo agropecuário correspondem a 95 cooperativas, com mais de 269,9 mil cooperados e 39 mil funcionários. As cooperativas do ramo do transporte são 67, com mais de 9,3 mil cooperados e 350 funcionários (OCERGS, 2024), as quais, pelas características de seus negócios, possuem pontos de convergência, onde a oferta de serviços das cooperativas de transporte pode atender a demanda de movimentação de cargas das cooperativas agropecuárias.

De acordo com a CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento, a produção brasileira de grãos atingiu aproximadamente 320 milhões de toneladas na safra 2022/2023, com o Estado do RS representando quase 10% deste volume, em

especial pela produção da soja (CONAB, 2023). Em relação à safra 2023/2024, a expectativa para a safra brasileira de grãos está estimada em aproximadamente 298 milhões de toneladas, com o Estado do RS representando um volume estimado superior a 12% do montante total (CONAB, 2024).

O transporte rodoviário é o principal modal para a movimentação de cargas no Brasil, representando mais de 64% da matriz de transporte de cargas (CNT, 2023), em um cenário não muito diferente ao ocorrido no Estado do RS. Comparativamente, apenas na movimentação de grãos agrícolas, que são os principais produtos movimentados pelas cooperativas do ramo agropecuário, principalmente nos produtos soja, trigo, milho e arroz, no ano de 2022, o CPTT – Complexo Portuário Termasa-Tergrasa (Terminal Marítimo Luiz Fogliatto S/A.- Terminal Graneleiro S/A.), que é formado pelos terminais portuários pertencentes à CCGL – Cooperativa Central Gaúcha Ltda., e que estão localizados no Porto de Rio Grande (RS), recebeu, pelo modal rodoviário, mais de 86% de todo o volume de cargas movimentado (CCGL, 2023).

Em comparação ao ano de 2017, por exemplo, quando este modal representou 80% das cargas recebidas pelo CPTT, é observado um aumento expressivo de sua representatividade, considerando que estes terminais também recebem cargas pelos modais ferroviário e hidroviário (CCGL, 2023).

Mesmo havendo críticas em relação à alta participação do modal rodoviário na movimentação de cargas no país, é fato que sua utilização vem aumentando, e os motivos são diversos. De acordo com Pires (2002), as ferrovias foram construídas sem qualquer planejamento integrado, fazendo com que regiões do país adotassem bitolas diferentes em seus trilhos. Além disso, os modelos de concessão utilizados pelo Governo Federal cedem à utilização por apenas um único operador, com trechos delimitados da malha, reduzindo opções de negociação para potenciais usuários. Em relação às hidrovias, existem regiões com rios assoreados, sem investimentos em dragagem e altos custos de navegação, impactando na competitividade do setor, algo a ser especialmente observado no Estado do RS.

Corroborando com os dados anteriormente expostos, vale ressaltar que o Brasil possui aproximadamente 1,7 milhão de quilômetros de estradas rodoviárias e apenas 30 mil quilômetros de ferrovias, além de 20 mil quilômetros de hidrovias (Branco et al., 2023).

O setor brasileiro de transporte é responsável por cerca de 35% do consumo de combustíveis fósseis e por mais de 48% das emissões de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) no país, sendo que é estimado que o transporte interno de cargas deverá lançar na atmosfera aproximadamente 111 milhões de toneladas de CO<sub>2</sub> no ano de 2025 (Branco et al., 2023).

Dessa forma, considerando um mercado altamente concorrido desde a origem dos grãos até o transporte de cargas, em especial, no modal rodoviário, bem como, a preocupação crescente com a sustentabilidade ambiental, surge a oportunidade de convergência de negócios entre cooperativas de diferentes ramos de atividades, pois tanto as cooperativas agropecuárias quanto as cooperativas de transporte, uma vez que compartilham princípios e propósitos e possuem demandas complementares, poderiam se relacionar mais estreitamente, em projetos ou em iniciativas sistemáticas, em uma perspectiva de longo prazo, transformando-se em parceiras de negócio.

O cooperativismo é um sistema organizado por pessoas e por instituições, no qual o objetivo principal está na ajuda mútua, em busca dos interesses em comum. Para tanto, os participantes destes grupos cooperativistas devem contribuir com bens e/ou serviços para o exercício da atividade econômica, ou seja, os interesses do grupo devem prevalecer sobre os interesses meramente individuais (Menezes, 2005; Carvalho, 2011).

Assim sendo, é primordial a construção de confiança entre as partes envolvidas (Butler Jr., 1991; Morgan; Hunt, 1994). De acordo com Czernek (2017), a confiança é fator de alta relevância para a construção da cooperação, sendo um aspecto cada vez mais estudado pela área de gestão.

A confiança entre parceiros de negócios, portanto, é reconhecida como fundamental para o funcionamento bem-sucedido de uma sociedade (Fukuyama, 1995) ou mesmo de um sistema cooperativista (Kuipers, 2022), afinal, serve de base para a cooperação, uma vez que envolve vulnerabilidades e expectativas na relação entre os envolvidos. À medida que as sociedades se tornam maiores e mais complexas, dependem cada vez mais da confiança entre indivíduos, instituições e normas. A perda de confiança e de recursos pode levar uma sociedade complexa ao fracasso (Butler Jr., 1991; Diamond, 2005).

A confiança desempenha um papel central em muitos processos cooperativos, desde pares ou díades, a grupos maiores, até a sociedade como um todo. Estes processos buscam gerar recursos que levam a prosperidade, defesa contra ameaças, aproveitamento de oportunidades e, em geral, proporcionando benefícios aos seus membros individuais (Kuipers, 2022).

Dentro dessas premissas, busca-se identificar elementos que possam repercutir positivamente no fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e cooperativas de transporte no Estado do RS.

### 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Dentro da estrutura interna de todas as cooperativas, as quais fazem parte dos sete ramos de atividades citados mais acima, todas devem seguir os mesmos sete princípios universais do cooperativismo, ou seja: (i) adesão voluntária e livre; (ii) gestão democrática pelos associados; (iii) participação econômica dos associados; (iv) autonomia e independência; (v) educação, formação e informação; (vi) intercooperação, e; (vii) compromisso com a comunidade (OCB, 2023).

Neste contexto, Manica e Schmidt (2012) ressaltam que os sete princípios do cooperativismo foram alterados para a configuração atual no ano de 1995, em Manchester, na Inglaterra, no XXXI Congresso da ACI – Associação Cooperativa Internacional.

A ACI, que no idioma inglês se denomina ICA – *International Cooperative Alliance*, foi fundada em Londres, em 19 de agosto de 1895, durante o 1º Congresso Cooperativo. Com a participação inicial de cooperativas da Argentina, Austrália, Bélgica, Inglaterra, Dinamarca, França, Alemanha, Holanda, Índia, Itália, Suíça, Sérvia, e Estados Unidos, tal instituição foi fundada com o objetivo de promover informações, definir e defender os princípios cooperativos e o desenvolvimento do comércio global (ICA, 2023b).

Com base na Figura 1, de forma sintética, é possível observar a evolução dos princípios do cooperativismo:

Figura 1 – Evolução dos princípios do cooperativismo

Princípios cooperativistas ao longo do tempo			
Estatuto de 1844 - Coop. Rochdale	Congresso ACI de 1937 (Paris)	Congresso ACI de 1966 (Viena)	Congresso ACI de 1995 (Manchester)
1 - Adesão livre	1 - Adesão aberta	1 - Adesão livre (neutralidade política, religiosa, racial e social)	1 - Adesão voluntária e livre
2 - Gestão democrática	2 - Controle ou gestão democrática	2 - Gestão democrática	2 - Gestão democrática
3 - Retorno pró-rata das operações	3 - Retorno pró-rata das operações	3 - Distribuição das sobras	3 - Participação econômica dos sócios
4 - Juro limitado ao capital investido	4 - Juros limitados ao capital	a) ao desenvolvimento da cooperativa b) aos serviços comuns c) aos associados pró-rata das operações	4 - Autonomia e independência
5 - Vendas a dinheiro	5 - Compras e vendas à vista	4 - Taxa limitada de juros ao capital social	5 - Educação, formação e informação
6 - Educação dos membros	6 - Promoção da educação	5 - Constituição de fundo para a educação dos associados e público geral	6 - Intercooperação
7 - Cooperativização global	7 - Neutralidade política e religiosa	6 - Ativa cooperação entre as cooperativas em âmbito local e nacional.	7 - Preocupação com a comunidade

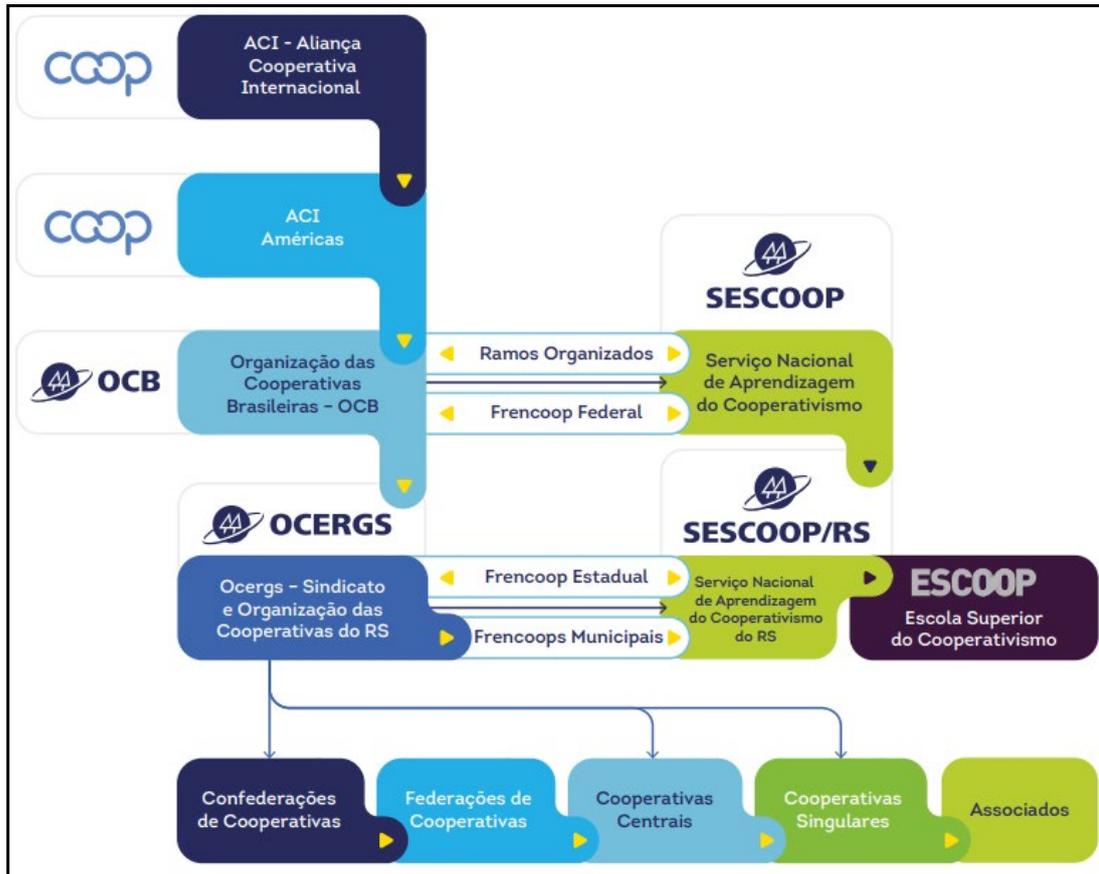
Fonte: Bertuol, Cançado e Souza (2012, p. 65).

Atualmente, a ACI possui cooperativas associadas em mais de cem países, e mantém sua missão, que é a de prestar informações, conhecimento e suporte ao cooperativismo em todos os continentes, como forma de consolidar a atuação das cooperativas afiliadas ao sistema nos mercados em que atuam (ICA, 2023b).

Ao seguir os princípios do cooperativismo, as cooperativas devem contribuir de forma efetiva para o desenvolvimento socioeconômico de suas regiões de atuação, com foco não apenas em seus cooperados, mas em toda a comunidade na qual se inserem, distribuindo resultados e realizando práticas de gestão e fomento de iniciativas locais e/ou regionais, objetivando o aumento da qualidade de vida e da renda de todos os partícipes, diretos ou indiretos, da cooperativa (OCERGS, 2023).

De forma ilustrativa, a Figura 2 mostra a estrutura atual na qual as cooperativas gaúchas estão vinculadas:

Figura 2 – Estrutura de vínculos das cooperativas gaúchas



Fonte: OCERGS (2023).

Neste contexto, discussões e estudos acerca da intercooperação vêm ganhando destaque nos últimos anos em decorrência da crescente dinâmica dos negócios, tanto em nível regional ou nacional, quanto global. No entanto, mesmo sendo um dos princípios universais do cooperativismo, ainda é muito incipiente a literatura abordando a intercooperação no cooperativismo brasileiro, o que caracteriza uma lacuna de pesquisa, abrindo margem para que sejam realizados novos estudos direcionados a esta importante área de gestão.

Segundo Doz e Hamel (2000), a intercooperação busca criar valor por meio da combinação de recursos, compartilhamento de conhecimento e aumento na velocidade de comercialização de produtos e/ou serviços. De forma complementar, Bialoskorski Neto (2012) destaca que a intercooperação engloba a troca de ideias e conhecimentos, bem como, o ganho de escala e o ganho econômico sob diversas perspectivas, como por exemplo, a aquisição de insumos, compartilhamento dos recursos de produção, comercialização e distribuição de produtos e/ou serviços.

Sendo assim, é possível citar alguns casos da prática de intercooperação entre cooperativas de mesmo ramo de atividades no Brasil. Há diferentes modelos aplicados, tais como as cooperativas centrais (de segundo grau), que são constituídas como uma união societária de diferentes cooperativas singulares, como por exemplo, a CCGL – Cooperativa Central Gaúcha Ltda. e a Unium (CCGL, 2023; Unium, 2023). Também existem outros tipos de intercooperação, como é o caso das redes e consórcios, entre outros modelos (Oliveira; Silva, 2012).

Por isso, a intercooperação pode ser considerada um dos principais caminhos para o fortalecimento do cooperativismo e uma das tendências é a formação de redes, consórcios e parcerias, que tratam a intercooperação como uma iniciativa estratégica para o futuro dos negócios, em especial das cooperativas (Lago, 2011).

Por meio da intercooperação, busca-se, em conjunto com parceiro(s) de negócio, oportunizar alguma possível fonte de vantagem competitiva sustentável, proporcionando maior adaptabilidade ao mercado e gerar sustentabilidade socioeconômica, alavancando resultados técnico-operacionais, mercadológicos e econômico-financeiros (Soares; Wegner; Dolci, 2016).

Mas, buscando pesquisar, especificamente, sobre projetos ou iniciativas de intercooperação entre cooperativas de diferentes ramos de atividades, a literatura se torna ainda mais escassa e os casos de sua aplicação também bastante raros.

Um dos maiores exemplos desse tipo de iniciativa é do exterior, com a Corporação Cooperativa Mondragón, que foi formada por uma rede unindo cooperativas de produção industrial e de serviços comerciais com um banco cooperativo, uma cooperativa de seguro social, uma universidade e diversas cooperativas focadas no desenvolvimento de tecnologias do país Basco, na Espanha (Azevedo; Gitahy, 2009).

Um dos poucos exemplos encontrados no país foi relatado em um estudo entre as cooperativas de crédito da Creditag e as cooperativas de produção no Estado de Rondônia (RO) (Oliveira; Silva, 2012). A junção das cooperativas de crédito e de produção no mesmo sistema Creditag, que ocorreu no ano de 2009, levou à padronização das operações, capital de giro mais acessível para as cooperativas de produção, crédito consciente, melhoria no nível de renda dos cooperados, ajuda na superação de dificuldades, incentivo à agricultura familiar, atendimento igualitário e mais inclusivo, integração de pessoas, fortalecimentos das cooperativas e menor dependência de atravessadores (Oliveira; Silva, 2012).

Considerando a importância de se promover a intercooperação mediante a prática relacional, que estimula o desenvolvimento, a manutenção e o aprofundamento de relacionamentos entre parceiros de negócio a partir de objetivos e de resultados compartilhados (Dyer; Singh, 1998), é de suma importância a identificação de alternativas que oportunizem a obtenção de ganhos relacionais, preparando assim as cooperativas para melhor explorar o seu potencial de mercado com maior assertividade e competitividade (Colombo, 2021).

Os ganhos relacionais são entendidos como resultados acima do normal, gerados conjuntamente em uma relação de troca e de parceria, que não podem ser alcançados por nenhum dos atores envolvidos de forma isolada e só podem ser criados, portanto, a partir do desenvolvimento de parcerias colaborativas (Dyer; Singh, 1998; Dyer; Singh; Hesterly, 2018).

Neste horizonte, fica evidente a necessidade de se buscar um aprofundamento sobre o tema, focando em oportunizar novos negócios que tragam ganhos relacionais às cooperativas agropecuárias e de transporte localizadas no Estado do RS, utilizando como base, conceitos tais como a intercooperação e a prática do marketing de relacionamento, mais especificamente da prática relacional entre parceiros de negócios.

Na visão de Berry (1983), o marketing de relacionamento, a fim de estabelecer uma base de clientes ou de outros parceiros de negócios, tornou-se cada vez mais relevante para as organizações, com o objetivo de desenvolver o relacionamento e trocas entre as partes. A definição da prática do marketing de relacionamento se dá pelo estabelecimento, manutenção e aprimoramento dos relacionamentos com clientes e outros parceiros de negócio ou *stakeholders* (ou grupos de interesse), com resultados financeiros positivos, para que os objetivos compartilhados entre os envolvidos sejam atendidos, mediante uma troca mútua e pelo cumprimento de promessas (Grönroos, 1990; Gummesson, 2002; Utzig, 2017).

Vale destacar que a prática do marketing de relacionamento aborda a relação das organizações com seus clientes, fornecedores ou outros *stakeholders* (ou grupos de interesse), bem como a necessidade de geração de benefícios que este tipo de relação pode trazer para as partes envolvidas, preferencialmente em uma lógica de longo prazo (Martins; Kniess; Rocha, 2015).

Para Grönroos (1990; 1994), o marketing de relacionamento demanda competências para que as organizações acrescentem valor, a partir de seus diferentes tipos de recursos disponíveis, às soluções oferecidas aos seus clientes.

A estratégia de marketing relacional, por conseguinte, não pode ser implementada sem a compreensão profunda de como gerir a qualidade dos produtos e principalmente dos serviços nas relações com os clientes, em uma base dinâmica e de longo prazo, por meio da qual a organização deverá ser capaz de aproveitar plenamente as oportunidades de possíveis fontes de vantagem competitiva proporcionada por este tipo de estratégia (Grönroos, 1994; Hidayati; Muslikh, 2023).

Mantendo o foco mais direcionado aos clientes, (Berry, 1995) categorizou os diversos programas de marketing de relacionamento em três categorias: (i) financeiros; (ii) sociais; e (iii) de relacionamento. Os programas financeiros estariam mais voltados a iniciativas como descontos, produtos gratuitos ou outros benefícios financeiros que recompensam a retenção e, se possível, a lealdade (ou fidelidade) do cliente. Já os programas sociais incluem tratamentos especiais, ações de entretenimento e informações personalizadas, objetivando criar laços afetivos, difíceis de serem replicados pelos concorrentes. Por fim, os programas de relacionamento, que visam aumentar a produtividade e/ou a efetividade dos clientes por meio de investimentos que os mesmos provavelmente não fariam, tais como sistemas personalizados de processamento de pedidos, atendimento personalizado e embalagens especiais (Berry, 1995). Portanto, a sua contribuição está atrelada à identificação de oportunidades e ao estabelecimento de relacionamentos duradouros com clientes e parceiros de negócios (Demo; Pessoa, 2015).

A correta aplicação de recursos direcionados à prática efetiva do marketing de relacionamento, com a devida medição de resultados, de forma sistemática e dinâmica, deve ser observada pelas organizações para que se obtenham os melhores níveis de lucro e rentabilidade. Para isso, devem entender como os programas ou as ações funcionam, mensurando os seus impactos, proporcionando aos gestores uma base sólida de investimentos e de resultados de mercado e econômico-financeiro (Palmatier; Gopalakrishna; Houston, 2006; Grönroos, 2016).

Ainda que existam críticos em relação à inércia da teoria do marketing sobre a abordagem dos relacionamentos, é evidente que a experiência prática demonstra que redes de relacionamentos e as capacidades desenvolvidas pelas organizações

de interagir com seus parceiros de negócio são fundamentais para o sucesso no mercado em que atuam (Gummesson, 2002; Teece, 2014).

Estudos sugerem que o pêndulo da vantagem competitiva pode estar voltando para os relacionamentos, tendo em vista que os serviços estão se tornando cada vez mais relevantes, tanto de forma independente quanto como forma de agregação de valor aos produtos ou mercadorias, onde a adoção desta estratégia pode proporcionar maior adaptabilidade de mercado, sustentando assim os ganhos relacionais (Palmatier et al., 2014; Soares; Wegner; Dolci, 2016).

Na prática do marketing de relacionamento fica clara a necessidade de haver visão multifocal nos relacionamentos organizacionais, abrangendo não apenas o público comprador (clientes e/ou consumidores), mas também fornecedores, intermediários (ou distribuidores), sociedade e até mesmo concorrentes. Neste contexto, incluem-se relações com meios de comunicação, governos locais, e dentro da própria organização, onde as boas relações de trabalho são essenciais. Esta abordagem multinível do marketing de relacionamento acrescenta relevância aos relacionamentos, às redes e à interação entre os parceiros de negócio (Gummesson, 1999; Utzig, 2017).

Dessa forma, a prática do marketing de relacionamento busca desenvolver e administrar relações de confiança e de compromisso de longo prazo com clientes e demais públicos-alvo da organização (Brezzo; Cobra, 2010; Parvatiyar; Sheth, 2021), o que permite um melhor alinhamento de propósitos e ganhos mútuos, o que poderia ser mais bem explorado pelo cooperativismo, em especial por meio da intercooperação (Mendina et. al, 2019).

Portanto, a prática do marketing de relacionamento está na base de abordagens teóricas consolidadas e modelos centrados no mercado e nos clientes, no envolvimento destes clientes com a organização, na sua experiência com a organização, com a sua marca ou com suas ofertas (produtos e/ou serviços), na avaliação dos clientes e nos processos de cocriação de valor entre as partes envolvidas (Parvatiyar; Sheth, 2021).

Em acréscimo, é importante salientar que estabelecer relações interativas de alta qualidade pode resultar em uma maior satisfação dos clientes, pois estes se sentem mais valorizados e reconhecem que suas opiniões e percepções são consideradas no contexto do relacionamento existente (Rosário; Casaca, 2023).

Assim sendo, as organizações devem perceber que o fortalecimento dos relacionamentos existentes, independentemente de qual tipo de parceiro de troca fosse levado em consideração, pode levar ao aumento no lucro e na rentabilidade e a uma maior competitividade no mercado, com efeitos positivos no desempenho do negócio tanto a curto quanto a longo prazos (Parvatiyar; Sheth, 2021).

Em um mercado complexo e tecnológico, está cada dia mais evidente que cooperativas conectadas às novas práticas de gestão e com a integração de suas operações poderão ter condições de competir e se manter viáveis como negócio para seus cooperados e demais elos da cadeia, criando valor às suas marcas, aos seus produtos e/ou serviços. Estas mudanças também podem ser digitais, sendo rápidas, complexas e radicais, caracterizadas pela sua amplitude e presença nos diferentes setores da economia (Diogo; Júnior; Santos, 2019).

Também é importante ressaltar que o uso de sistemas inteligentes e integrados de transporte permite aumentar a taxa de ocupação dos veículos rodoviários, bem como, reduzir o número de viagens desnecessárias e os deslocamentos sem carga (Branco et al., 2023).

Sendo assim, o problema de pesquisa pode ser traduzido pela seguinte questão central de pesquisa: Quais são possíveis alternativas para o fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e cooperativas de transporte no Estado do Rio Grande do Sul?

## 1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho foi o de investigar alternativas para o fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e cooperativas de transporte no Estado do Rio Grande do Sul (RS).

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, foram definidos:

- a) Analisar as demandas potenciais das cooperativas agropecuárias e das cooperativas de transporte que podem fomentar iniciativas de intercooperação entre as partes;
- b) Verificar os objetivos de negócio dentre os potenciais parceiros de troca;
- c) Identificar possíveis conflitos de interesse dentre os potenciais parceiros de troca;
- d) Apresentar alternativas para o fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e cooperativas de transporte no Estado do RS.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A presente pesquisa busca contribuir no meio acadêmico mediante abordagens sobre a intercooperação, a qual se refere à cooperação entre cooperativas, bem como, sobre a prática do marketing de relacionamento, relacionando tais vertentes teóricas.

Tendo em vista a relevância destas duas vertentes de pesquisa, busca-se obter uma compreensão mais profunda e detalhada de como a correlação entre elas pode impactar nas relações entre cooperativas do ramo agropecuário e do ramo de transporte. Busca-se contribuir, então, para a formação de estratégias com foco na possível obtenção de vantagens competitivas mediante a aplicação de práticas relacionais, potencializando os ganhos relacionais para os parceiros de negócio.

A colaboração com parceiros de negócios é um tema fundamental na estratégia intrínseca à logística das organizações, por meio da qual se deve dar a devida importância para a aplicação de uma abordagem integrada na cadeia de suprimentos. Assim sendo, deve-se buscar o desenvolvimento de uma estratégia sólida de gerenciamento da cadeia de suprimentos para atender às demandas do mercado e criar alguma possível vantagem competitiva (Chopra; Meindl, 2019).

Espera-se que esta pesquisa, portanto, sirva de base para pesquisas futuras, elevando os conhecimentos e as aplicações da intercooperação e do marketing de relacionamento entre cooperativas não apenas pertencentes aos dois ramos acima estudados, mas de todos os sete diferentes ramos do cooperativismo.

Ao se observar as práticas de mercado no Estado do RS, as cooperativas agropecuárias e as cooperativas de transporte possuem relação puramente comercial, quando existentes, nas operações de transporte de cargas, especialmente graneis agrícolas, fertilizantes e produtos industrializados. Não há elementos claros de intercooperação ou de práticas relacionais que permitam a visualização integrada de ofertas e demandas, o que acaba por não permitir a alavancagem de negócios que venham a proporcionar a otimização operacional e de custos ou uma maior cobertura de mercado para ambos os tipos de cooperativas.

Os sete princípios do cooperativismo são fundamentais para a obtenção de resultados econômicos, sociais e ambientais para as cooperativas e seus *stakeholders* (ICA, 2023a). Sendo a intercooperação o sexto princípio do cooperativismo, estudos sobre o tema devem ser intensificados para estimular ações conjuntas, potencializando ganhos relacionais e o consequente fortalecimento do próprio cooperativismo (Lopes; Silveira, 2019).

Os desafios e as dificuldades das cooperativas agropecuárias em relação à logística de cargas precisa ser melhor estudado e compreendido para que seja possível identificar melhorias potenciais em nível de custos, agilidade e segurança das operações de transporte. Para que isso seja possível, é primordial conhecer a realidade do ponto de vista de líderes ou profissionais que atuam diretamente nessa importante área, a qual impacta diretamente no custo e no preço final dos produtos comercializados, e por consequência disso, no nível de competitividade das cooperativas nos mercados em que atuam. A aplicação e os benefícios gerados através da gestão logística coordenada despertam o interesse tanto de gestores quanto de pesquisadores (Ballou, 2006; Chopra; Meindl, 2019).

Em relação às cooperativas de transporte, é de suma importância compreender quais são os fatores que impactam diretamente na viabilidade econômica dos cooperados, e onde estão as lacunas operacionais que dificultam ganhos de escala, lucratividade e rentabilidade.

Buscou-se construir, portanto, com uma base teórico-empírica robusta que sirva como argumento para a construção de novos negócios entre cooperativas agropecuárias e cooperativas de transporte, e que sejam baseados em relacionamentos sólidos e sob uma perspectiva de longo prazo e que tragam resultados operacionais e econômico-financeiros positivos para todas as partes envolvidas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A VISÃO RELACIONAL COMO SUPORTE À PRÁTICA RELACIONAL

Jeffrey Dyer e Harbir Singh escreveram o artigo “*The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*”, publicado no ano de 1998, apresentando a abordagem da Visão Relacional, desenvolvendo uma teorização inicial que buscou compreender a criação de valor entre organizações, a partir da geração de ganhos relacionais entre relacionamentos existentes em díades ou em redes de organizações (Tescari; Brito, 2018).

A perspectiva da visão relacional estabelece que as organizações geram valor a partir de contribuições idiossincráticas entre si, ou seja, no âmbito interorganizacional, gerando ganhos relacionais que permitam impulsionar eventuais fontes de vantagens competitivas (Dyer; Singh, 1998; Dyer; Singh; Hesterly, 2018; Utzig, 2017).

Na visão original da visão relacional, foram definidas quatro fontes de recursos elementares que geram ganhos relacionais para a construção e manutenção de uma possível vantagem competitiva: (i) investimentos em ativos relacionais específicos (investimentos idiossincráticos); (ii) rotinas de compartilhamento de informações e de conhecimento; (iii) recursos e capacidades complementares; e (iv) adoção de mecanismos de governança efetiva do relacionamento em questão (Dyer; Singh, 1998; Carvalho, 2023).

Os investimentos em ativos relacionais específicos, ou investimentos idiossincráticos, são investimentos implementados para suportar a relação, podendo ser investimentos em ativos físicos, humanos e situacionais. Já as rotinas de compartilhamento de informações e de conhecimento consistem em fluxos estabelecidos de conteúdos relevantes entre as organizações, essenciais para a geração de conhecimentos específicos entre seus integrantes. Os recursos e as capacidades complementares advêm da integração destes elementos para ganho coletivo superior à atuação individual, ou isolada, das organizações, dificultando que sejam replicados por concorrentes, impulsionando a parceria em uma perspectiva de longo prazo (Dyer; Singh, 1998; Balestrin; Verschoore; Perucia, 2014).

Por fim, mas não menos importante, a adoção de mecanismos de governança efetiva, que é algo essencial para que a confiança e o compromisso entre as partes sejam estabelecidos e mantidos, gerando ganhos relacionais ao longo do tempo.

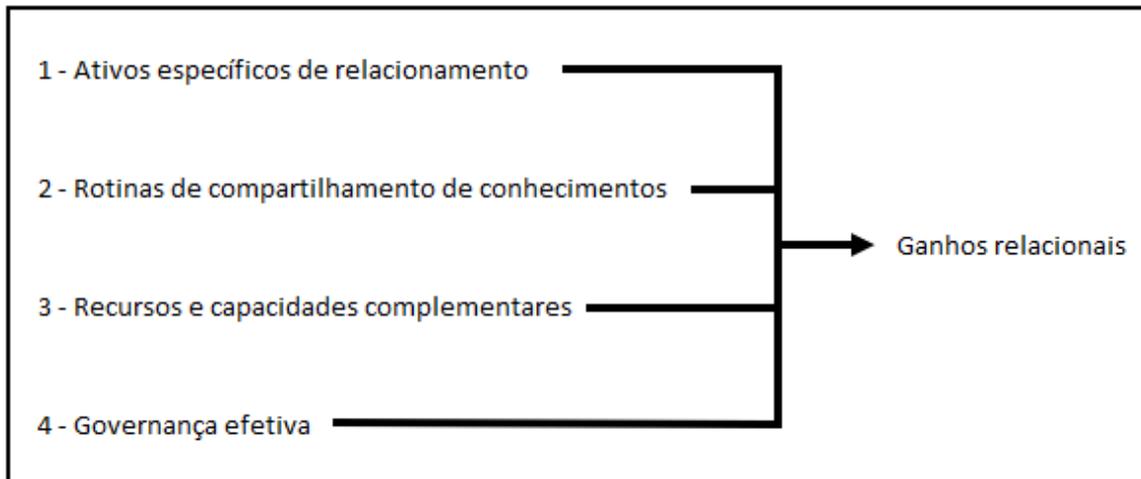
Além de potencializar soluções criativas ou inovadoras, permite a redução dos custos de transação ao longo do tempo, evitando comportamentos oportunistas e trazendo o equilíbrio entre as partes na relação existente (Tescari; Brito, 2018).

Além dos quatro elementos, Dyer e Singh (1998) ainda propuseram oito subprocessos facilitadores, sendo eles: (i) duração de salvaguardas, que se refere a um período de tempo onde medidas de proteção são implementadas com o objetivo de lidar com riscos, ameaças ou desafios específicos, até que a situação se estabilize ou melhore; (ii) volume de transações interfirmas, ligado a investimentos em ativos específicos; (iii) capacidade absorptiva específica das partes, que refere-se à capacidade de diferentes organizações em absorver, assimilar e aplicar conhecimento de maneira independente e adaptativa, num conceito relacionado à teoria da capacidade absorptiva, desenvolvida por Cohen e Levinthal em 1990; (iv) incentivos para encorajar a transparência de desencorajar comportamentos oportunistas; (v) capacidade de identificar e avaliar potenciais complementaridades entre os parceiros; (vi) complementaridade organizacional para acessar recursos e benefícios complementares, como por exemplo, ativos, conhecimentos, habilidades, expertise, conexões, objetivos estratégicos, entre outros; (vii) capacidade de empregar mecanismos de auto execução ao invés de mecanismos de governança de terceiros, e; (viii) capacidade de empregar mecanismos de governança informais e/ou formais de autoaplicação (Dyer; Singh, 1998).

Os autores também elencaram seis fatores limitantes da visão relacional, e por consequência, de acesso à prática relacional: (i) ambiguidade causal, que ocorre quando há incerteza sobre qual fator ou conjunto de fatores responsáveis por um efeito observado; (ii) deseconomias pela compressão do tempo, onde à medida que uma organização tenta acelerar seus processos ou produzir bens e serviços em um período de tempo mais curto, ela pode enfrentar custos adicionais e ineficiências de diversas naturezas; (iii) interconectividade de investimentos na relação com investimentos específicos; (iv) escassez de parceiros (v) indivisibilidade de recursos, onde certos recursos ou bens não podem ser divididos ou compartilhados facilmente sem perda significativa de valor ou utilidade, em especial quando são considerados essenciais, interdependentes ou não facilmente separáveis em partes menores; e (vi) ambiente institucional (Dyer; Singh, 1998; Li, 2006; Dyer; Singh; Hesterly, 2018).

Pesquisas que estudam o modelo teórico original da Visão Relacional (vide Figura 3) são encontradas recorrentemente na literatura. No entanto, casos que investigam de forma mais aprofundada os conjuntos de fatores determinantes para se obter ganhos relacionais não obtiveram o mesmo avanço, havendo a oportunidade de estudo de como a prática relacional pode se configurar em um elemento estratégico para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis entre parceiros de negócios (Weber; Bauke; Raibulet, 2016; Dyer; Singh; Hesterly, 2018; Tescari; Brito, 2018).

Figura 3 – Modelo original da visão relacional: determinantes dos ganhos relacionais

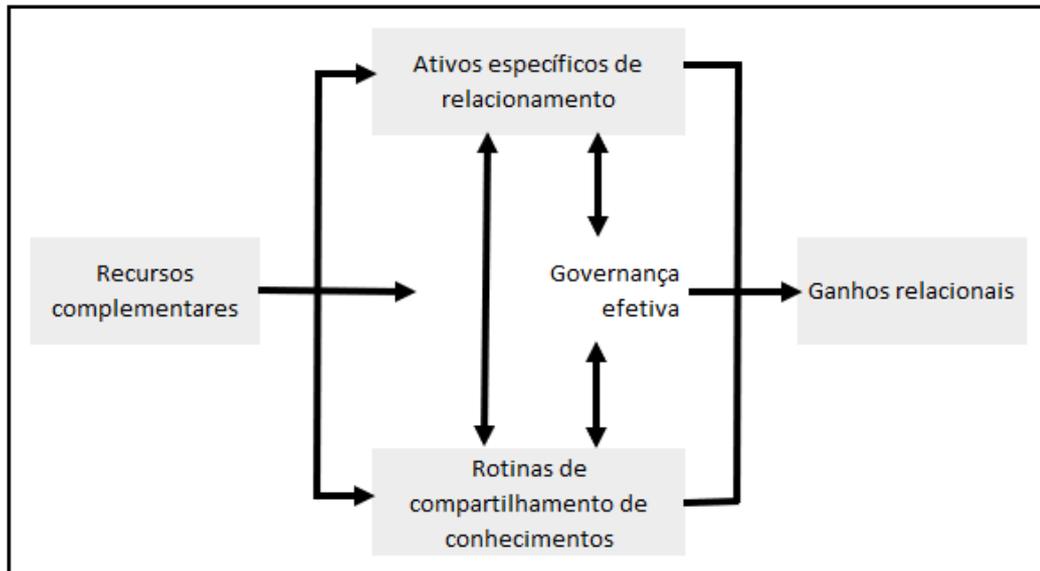


Fonte: Dyer, Singh e Hesterly (2018, p. 3144).

Foi a partir de uma reformulação teórica do modelo original da visão relacional, também chamada de lente dinâmica aplicada à visão relacional, que Dyer, Singh e Hesterly (2018) destacaram que os recursos e as capacidades complementares decorrentes desta prática formam o fator principal de impulso para o relacionamento interorganizacional, potencializando a geração de valor por meio dos ganhos relacionais decorrentes. Neste conceito, a criação de valor obtida a partir desta díade ou de uma rede de organizações, tende a ser maior do que o valor criado em relações de mercado concorrente ou predatórias.

Neste contexto, o modelo original repercutiu no modelo dinâmico da visão relacional (Dyer; Singh; Hesterly, 2018), conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 – Modelo dinâmico da visão relacional:  
determinantes dos ganhos relacionais



Fonte: Dyer, Singh e Hesterly (2018, p. 3144).

Assim sendo, a teoria da visão relacional se destaca em relação às outras teorias sobre vantagem competitiva ao ultrapassar as fronteiras da organização em seu contexto individual, considerando os arranjos organizacionais como uma forma para a geração de rendas relacionais e, por consequência, de criação de possíveis vantagens competitivas. Desta maneira, os principais conceitos que compõe a teoria são: (i) criação de valor; (ii) redes organizacionais; (iii) recursos; (iv) alianças; (v) interdependência; (vi) recursos e capacidades complementares; (vii) ativos específicos de relação; (viii) rotinas de compartilhamento de conhecimento; e (ix) governança eficaz (Tescari; Brito, 2018; Carvalho, 2023).

A partir do estudo de diferentes abordagens presentes neste capítulo, com foco na prática relacional e na intercooperação, busca-se identificar potenciais vantagens competitivas para as cooperativas agropecuárias e para as cooperativas de transporte gaúchas, através do fortalecimento do relacionamento entre tais tipos de cooperativas, explorando seus recursos e suas capacidades de forma integrada.

## 2.2 PRÁTICA RELACIONAL E TRANSAÇÕES DISCRETAS

Dentro do conceito dinâmico de visão relacional, a captura de valor é definida como o valor criado e apropriado por cada partícipe da relação, e os ganhos relacionais

são definidos como a diferença entre o valor criado em uma parceria ou aliança estratégica e aquele gerado em um ambiente onde não há um relacionamento estreito entre os partícipes. A vantagem competitiva pode ser percebida quando este ganho relacional é devidamente gerado e apropriado, em um ambiente no qual há a aplicação eficaz de práticas relacionais (Dyer; Singh; Hesterly, 2018), e que poderia levar a algum tipo de vantagem competitiva estrutural, preferencialmente sustentável ao longo do tempo (Porter, 2005; Jorgensen, 2008; Sehn et al., 2022).

Esta visão é definida como dinâmica, pelo fato de considerar as implicações do tempo e do grau de interdependência de recursos complementares na geração de valor e na apropriação de valor entre os parceiros. Para que a compreensão dos resultados e da identificação dos ganhos relacionais obtidos pelo relacionamento seja adequada, o processo de análise é fundamental (Dyer; Singh; Hesterly, 2018; Cislighi, 2019).

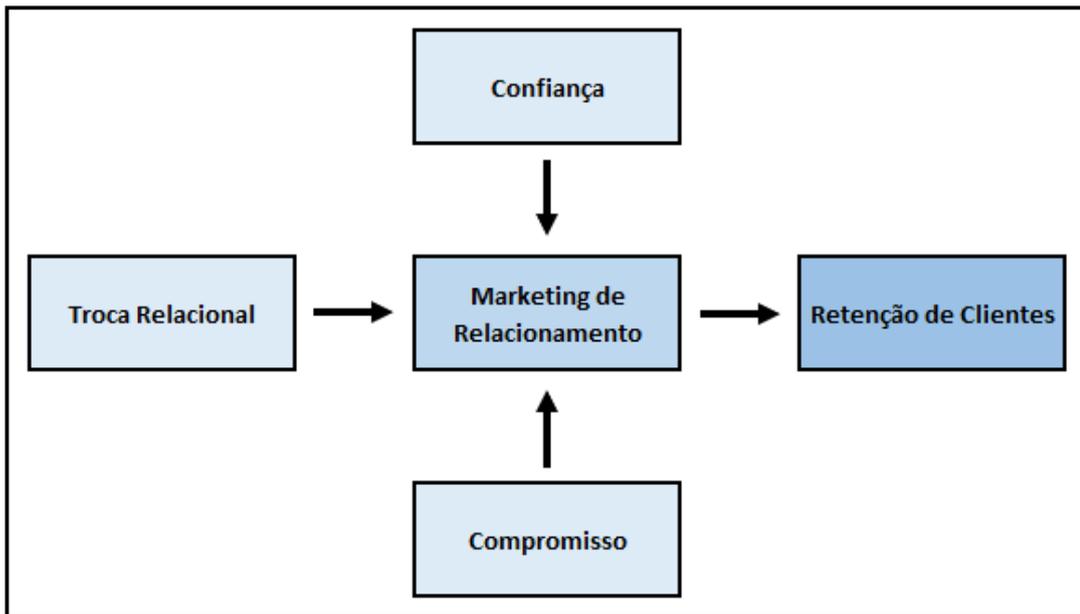
De acordo com este modelo, quando a interdependência de recursos é baixa e menos complexa, os ganhos relacionais tendem a ser gerados de forma mais rápida, mediante a maior velocidade de integração de recursos complementares entre os parceiros de negócios, mas também tendem a se dissipar mais rapidamente ao longo do tempo, em comparação às relações que possuem recursos complementares altamente interdependentes pela proximidade entre os parceiros de negócio (Dyer; Singh; Hesterly, 2018; Dawson Jr., 2022).

Em pesquisa realizada por Cislighi (2019), foi evidenciado que os ganhos relacionais podem ser melhor geridos mediante uma governança efetiva entre os parceiros, e que a maturidade da relação necessita de mecanismos e estruturas internas de governança, além de considerar o nível de motivação entre os partícipes, ao longo do tempo, na verificação das dimensões de valor da relação.

Por conseguinte, avaliar de forma dinâmica as mudanças no equilíbrio entre a geração de valor entre os parceiros de negócio, ajustando o percurso sempre que necessário, de forma a manter a relação equilibrada entre as partes envolvidas, o que é essencial para a manutenção e o aprofundamento das relações e das trocas e ganhos relacionais em uma perspectiva de longo prazo, é algo relevante para os gestores das organizações parceiras (Gomes-Casseres, 1998; Dyer; Singh; Hesterly, 2018).

Neste horizonte, a prática do marketing de relacionamento decorre de uma sólida base em que há compromisso e confiança mútuos entre as partes envolvidas, objetivando, entre outras coisas, a retenção de clientes, e em consequência disso, um aumento na lucratividade e na rentabilidade das empresas (Milan, 2003). Esta prática se dá mediante a troca relacional entre estas organizações ao longo do tempo, o que pode ser observado graficamente por meio da Figura 5.

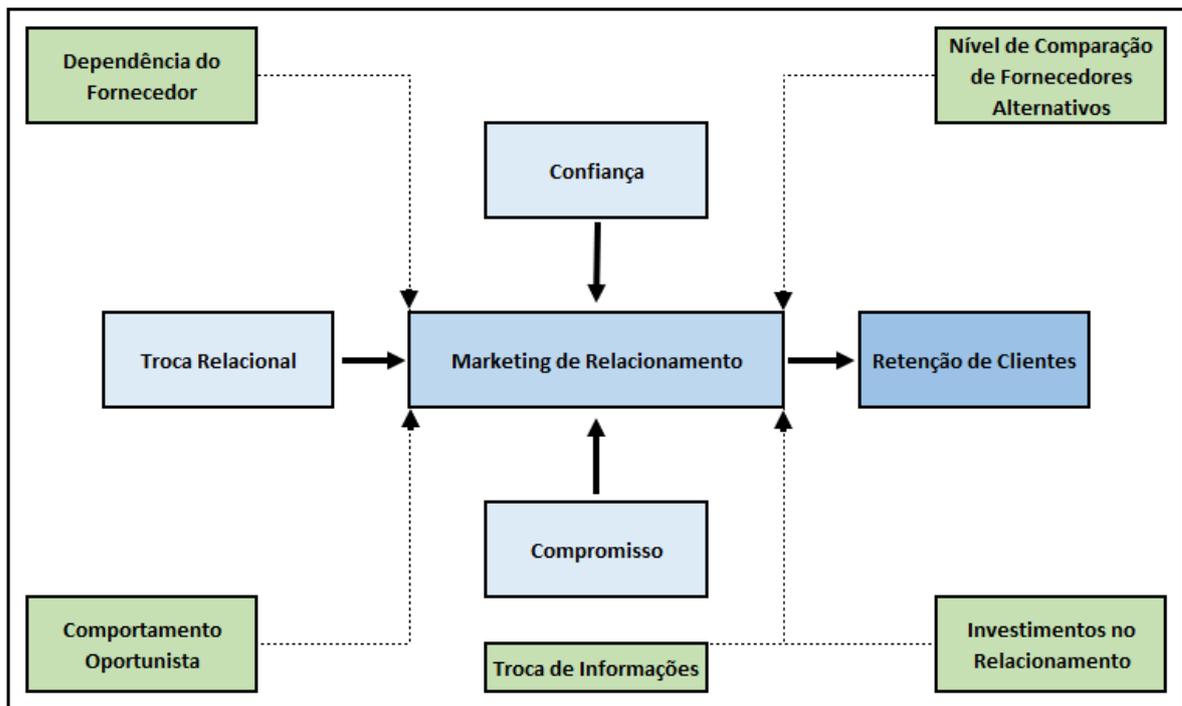
Figura 5 – Relação entre marketing de relacionamento e retenção de clientes



Fonte: Milan (2003, p. 180).

Ainda de acordo com Milan (2003), em uma visão baseada no estudo de diversos outros pesquisadores, como, por exemplo, De Wulf, Odekerken-Schöder e Iacobucci (2001), outras variáveis podem ser consideradas relevantes no contexto do marketing de relacionamento, mediante seus impactos no relacionamento e na retenção de clientes e parceiros estratégicos, aliás, conforme mostra ilustrativamente a Figura 6.

Figura 6 – Outras variáveis da relação entre marketing de relacionamento e retenção de clientes



Fonte: Milan (2003, p. 188).

A dependência de uma organização em relação a determinado fornecedor pode ser traduzida como a assimetria existente entre os parceiros na relação, pois quanto maior for a dependência entre ambos, mais necessitarão um do outro para se beneficiar a partir do relacionamento (Wetzels; de Ruyter; van Biggerlen, 1998; Carvalho; Paladini, 2018).

Em acréscimo, é importante destacar que o nível de comparação de fornecedores alternativos existente no mercado se refere ao resultado estimado que um fornecedor potencial poderia prover ao cliente em comparação ao fornecedor atual (Wilson, 1995). Salienta-se que organizações com visões estratégicas de médio e longo prazos possuem maior tendência com o desenvolvimento de seus fornecedores através do compartilhamento de informações, consolidação de compras, padronização de itens, avaliações de desempenho e gestão de contratos, também tomando cuidados com a relação de interdependência entre ambos (Carvalho; Paladini, 2018).

Já os investimentos no relacionamento, ou investimentos idiossincráticos, podem ser classificados como investimentos não recuperáveis, ou seja, que serão perdidos caso haja o término do relacionamento, geralmente impactando nos mecanismos de governança a serem aplicados entre as partes (Kothandaraman;

Wilson, 2000; Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012). Nesta direção, De Wulf, Odekerken-Schöder e Iacobucci (2001) evidenciaram em seus estudos que um nível percebido mais alto de investimento no relacionamento acarreta a um nível superior de qualidade no relacionamento, bem como, um nível mais elevado de qualidade do relacionamento leva a um maior nível de lealdade. De forma complementar, Palmatier, Gopalakrishna e Houston (2006) e Verma, Sharma e Sheth (2016) evidenciaram que a qualidade do relacionamento é um importante aspecto da relação entre os benefícios relacionais e a retenção ou a fidelização dos clientes.

As trocas de informações, geralmente envolvendo informações estratégicas e sigilosas, podem ser classificadas como a troca necessária de informações para o estabelecimento e a manutenção da relação (Morgan; Hunt, 1994; Carvalho; Paladini, 2018). Para Garcia (2015), por sua vez, a comunicação é um ato social recíproco, sendo um processo de produção e mediação de conteúdos ou de conhecimentos relevantes.

Por fim, o comportamento oportunista, ou simplesmente oportunismo, é aquele tipo de comportamento que ocorre quando uma das partes se envolve ou se abstém em ações específicas dentro do relacionamento para benefício unicamente próprio, portanto, de forma oportunista, e que vislumbra ganhos ou resultados unilaterais (Milan, 2003; Manser et al., 2016).

Vale salientar que o marketing de relacionamento pode ser definido como um processo em que se busca identificar, estabelecer e desenvolver relacionamentos com clientes e/ou outros *stakeholders*, para que os objetivos das partes envolvidas sejam alcançados, sendo que isto é feito por meio de trocas e pelo cumprimento das promessas, devendo gerar lucro para as partes envolvidas, e caso perca o seu efeito ao longo do tempo, possa ser, inclusive, encerrado (Grönroos, 2000).

Pelo fato de existirem níveis de assimetria de poder, de conhecimento e de recursos entre as partes engajadas em um relacionamento, bem como, um ambiente de grande complexidade em termos de aspectos tecnológicos, sociais, econômicos e políticos, o sucesso das trocas relacionais, está diretamente relacionado à qualidade e a forma de estruturação dos relacionamentos entre as organizações ao longo do tempo (Kothandaraman; Wilson, 2000; Howaldt; Domanski; Kaletka, 2016).

O conceito de marketing de relacionamento, portanto, está diretamente ligado ao contexto das trocas relacionais, as quais se baseiam na teoria da cooperação. Neste conceito, há uma linha de pensamento pela qual as organizações necessitam

migrar de objetivos orientados por transações de curto prazo, para objetivos de construção de relacionamentos de longo prazo (Kotler, 1991; Peppers; Rogers, 2016; Høgevold; Svensson; Otero-Neira, 2019).

Dessa forma, a função do marketing é interativa, a qual deve ter o direcionamento de seus objetivos advindos do composto mercadológico, mas com o foco na integração entre organizações em torno de objetivos e de práticas compartilhadas. O foco, portanto, está nos serviços de alto valor agregado, sendo que a venda deve ser tratada como um processo contínuo e resultante de um acordo benéfico entre as partes, e não como um fim em si mesma (Dwyer; Schurr; Oh, 1987; Morgan; Hunt, 1994; Grönroos, 2023).

No passado, os estudos em marketing estavam direcionados para as transações discretas, com o foco direcionado para a maximização das vendas, não havendo qualquer predisposição de interação continuada entre as partes (vendedor-comprador) (Webster Jr., 1992; Grönroos, 2023).

As transações discretas, isoladas no tempo, são caracterizadas por serem transações comerciais de curto prazo, sendo que a comunicação é limitada e os conteúdos entre as partes envolvidas são restritos. Neste tipo de interação, os clientes são tratados como anônimos, havendo independência no comportamento entre compradores e vendedores, ou seja, cada parte se preocupa com os seus objetivos comerciais, de forma individual ou unilateral. Neste caso, a função do marketing se restringiria, basicamente, ao composto mercadológico (produtos e/ou serviços, preços, canais de distribuição e comunicação), com foco especial nos produtos (Dwyer; Schurr; Oh, 1987; Morgan; Hunt, 1994; Rocha; Luce, 2006; Cassia; Haugland; Magno, 2021).

A distinção entre transações discretas e trocas relacionais pode ser abordada sob os temas do marketing transacional (foco em vendas) e o marketing relacional (foco nos relacionamentos), respectivamente. (Gummesson, 1999; 2005). Neste horizonte, as práticas de marketing devem mudar de uma mentalidade do mero fechamento de vendas para a construção de relacionamentos sob uma perspectiva de longo prazo, ou seja, fazer com que a venda deixe de ser um fim em si mesma, para ser uma consequência natural do relacionamento existente entre os parceiros de negócios (Vavra, 1994; Utzig, 2017).

Inclusive, Rocha e Luce (2006) consideram que o marketing relacional pode ser classificado em duas subáreas, a que considera o relacionamento entre as organizações, ou relacionamentos interorganizacionais, ou do tipo B2B – *Business-to-Business*, e a que considera o relacionamento entre organizações e consumidores finais, ou do tipo B2C – *Business-to-Consumer*. Contudo, a natureza destas relações é bastante distinta, uma vez que a relação entre organizações é frequentemente mais intensa, gera volumes mais vultuosos e, geralmente, desenvolve-se por prazos maiores de tempo, quando exitosas (Roseta; Sousa; Roseta, 2020).

Dessa forma, percebe-se que marketing relacional, quando incidente no relacionamento entre dois ou mais parceiros de negócios, permite às organizações explorarem ao máximo os seus recursos e as suas capacidades, tendo em vista a construção ou a obtenção de possíveis vantagens competitivas, o que sozinhas, ou atuando isoladamente, não seriam capazes de desenvolver (Claro, 2006; Faccin; Bortolaso; Balestrin, 2016).

### 2.3 A PRÁTICA RELACIONAL E PRINCIPAIS ELEMENTOS INTRÍNSECOS

Ao desenvolverem a Teoria Compromisso-Confiança (*The Commitment-Trust Theory*), Morgan e Hunt (1994) exploraram a natureza do marketing de relacionamento e propuseram duas variáveis-chave para se obter o sucesso em sua prática: compromisso e confiança.

O compromisso envolve o interesse ou a intenção consciente e deliberada de diferentes parceiros em manter um relacionamento sob a perspectiva de longo prazo, incluindo laços estruturais e objetivos mútuos (Berry, 1995; Howaldt; Domanski; Kaletka, 2016).

Os compromissos interorganizacionais podem ser informais, onde não há qualquer obrigação legal, como por exemplo, um contrato firmado; ou formais, envolvendo a criação de estruturas de domínio para cada parte envolvida e mecanismos de governança. Para manter os relacionamentos de longo prazo, estas estruturas costumam atribuir responsabilidades dentro do relacionamento, mas também podem desenvolver laços sociais baseados em valores partilhados. Um relacionamento baseado em valores partilhados, estruturas de domínio e mecanismos de governança, pode ser mais desejável, o que tenderia a fortalecer o compromisso mútuo entre os parceiros ao longo do tempo (Voss; Voss, 1997; Kuipers, 2022).

A confiança, por sua vez, pode ser descrita como a segurança mútua de que cada parte envolvida em um processo de troca cumprirá o que prometeu de forma íntegra, bem como, que nenhuma das partes explorará as vulnerabilidades da outra parte, engajando-se em algum tipo de comportamento oportunista (Barney; Hansen, 1994; Doney; Cannon, 1997; Kuipers, 2022).

De acordo com Morgan e Hunt (1994), para que um relacionamento esteja alicerçado na confiança entre as partes envolvidas, algumas características devem estar presentes em tal relacionamento, como é o caso da consistência comportamental, competência, senso de justiça, responsabilidade e benevolência.

Anderson e Narus (1990), por sua vez, definem a confiança como um fator determinante para a cooperação e para a administração de conflitos que possa vir a existir em relacionamentos, sendo determinante para a boa comunicação entre as partes. Tanto o compromisso quanto a confiança são importantes para se alcançar a cooperação, no entanto, a confiança se apresenta como o elemento mais relevante ainda neste contexto (Morgan; Hunt, 1994).

Consoante isso, organizações que investem na prática do marketing de relacionamento, com programas formais, estruturados, além de atrair novos clientes, também conseguem manter e melhorar suas relações com os clientes atuais, o que tende a impactar positivamente no seu volume de negócios (faturamento, receitas), *market share* (participação de mercado), lucro e rentabilidade (Berry, 2002; Palmatier; Scheer; Arnold, 2008).

Por conta disso, a prática do marketing de relacionamento deve estar em sincronia com a estratégia corporativa, ou estratégia do negócio, influenciando nas decisões e ações de alto nível para determinar a direção a ser tomada e a correta alocação de recursos. Por lidar com questões amplas, a estratégia corporativa deve identificar e trazer um direcionamento de como a organização pode criar valor sustentável no longo prazo. Com a aceleração das inovações tecnológicas e da globalização, as estratégias organizacionais vêm dando maior atenção para as alianças e parcerias estratégicas de longo prazo, as quais podem desempenhar um papel fundamental em agregação superior de valor aos produtos e/ou serviços ofertados no mercado (Brandenburger; Nalebuff, 1996; Pereira et al., 2023).

Para que as estratégias corporativas sejam exitosas, é primordial que todas as áreas estejam alinhadas com estratégias funcionais, que estarão intimamente associadas aos planos de ações desenvolvidos por diferentes setores dentro de uma

organização para atingir os objetivos e as metas relacionados às suas áreas de atuação (Kotler; Keller; Chernev, 2022). Algumas das principais estratégias funcionais estão relacionadas aos processos de marketing, operações e gestão da cadeia de suprimentos, gestão de pessoas, tecnologias da informação, P,D&I – Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação, finanças e ESG – *Environmental, Social and Governance* (sustentabilidade ambiental, social e de governança corporativa).

Neste contexto, as estratégias corporativas e funcionais são elementos intrínsecos essenciais para o sucesso organizacional, tornando-se necessário que as organizações saibam explorar melhor os seus recursos, em tese escassos, e capacidades, de forma adequada, como na visão de Barney (1991). Inclusive, o autor comenta que os recursos de uma organização consistem em ativos tangíveis e intangíveis, humanos e não humanos que fazem parte da mesma, e que lhe permitem agregar valor aos seus produtos e/ou serviços. Conhecer os seus diferenciais competitivos e ter a capacidade de geri-los pode levar a organização a obter possíveis vantagens competitivas de forma sustentável. Tais recursos devem ser avaliados sobre quatro aspectos, são eles: (i) deve ser valioso, sendo hábil de explorar as oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente mercadológico; (ii) deve ser raro entre os competidores atuais e potenciais; (iii) deve ser imperfeitamente imitável; e (iv) não pode possuir um substituto equivalente (Barney, 1991; 1995).

Esses recursos estratégicos caracterizam as competências e diferenciais competitivos da organização, isto significa, que quanto mais recursos estratégicos, maior as chances da empresa se manter competitiva. É preciso compreender também que os recursos estratégicos de hoje, podem não ser mais os mesmos de amanhã. A organização precisa compreender que a questão estratégica precisa ser dinâmica, e ter capacidade de adaptação, absorção e inovação. As organizações precisam ter capacidades dinâmicas para integrar, criar e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança (Barney, 1991; 1994; Tidd; Bessant; Pavitt, 2015).

Dessa forma, o processo de criação de conhecimento é essencial na implementação de novas tecnologias organizacionais. As organizações podem colaborar com entidades externas para reduzir riscos nos seus negócios e aumentar a sua produtividade e velocidade de respostas. A criação e o gerenciamento do conhecimento, portanto, poderão permitir que a organização compartilhe eventuais

inovações com seus parceiros, através, por exemplo, da implementação de novos produtos, serviços e processos (Nisar; Prabhakar; Strakova, 2019; Rasool et al., 2023).

Com a crescente competição entre as organizações, a cooperação ganha maior importância para acelerar e potencializar a criação de valor superior aos produtos e/ou serviços ofertados ao mercado, em comparação às ofertas dos principais concorrentes (Balestrin; Verschoore, 2016).

As capacidades organizacionais se referem aos processos pelos quais as organizações adquirem novos recursos e como transformam os novos recursos e os recursos existentes em ofertas de valor, que por sua vez, são percebidas pelo mercado como ofertas diferenciadas. Assim sendo, as capacidades são conjuntos complexos e articulados de recursos, habilidades e conhecimentos inseridos nas estruturas organizacionais através de rotinas e processos, a fim de responder às mudanças no mercado e às novas tecnologias que interferem no ambiente em que as organizações estão inseridas (Day, 1994; Gardó; García; Almanzar, 2017), e que os recursos e capacidades ligados à cultura organizacional e às suas operações podem ser responsáveis por alguma fonte de vantagem competitiva e de desempenho superior das organizações (Stocker; Lima; Rosa, 2020).

## 2.4 DEFINIÇÃO DE INTERCOOPERAÇÃO

Ao fazer parte dos sete princípios universais do cooperativismo, a intercooperação é definida, segundo Mendina et al. (2019), como uma ação estruturada que possibilita que as cooperativas envolvidas obtenham vantagens competitivas, sendo vistas como uma das tendências estratégicas mais expressivas do cooperativismo. Além disso, Lago e Silva (2011), definem a intercooperação como quaisquer manifestações de ajuda mútua, colaborativa, que normalmente surgem em momentos de maior adversidade da economia ou de mercado, havendo a necessidade de apoio recíproco entre os parceiros envolvidos, para competir de maneira mais eficiente, eficaz e efetiva.

Sendo o sexto princípio universal do cooperativismo, a intercooperação é assim definida: “as cooperativas servem os seus membros de forma mais eficaz e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando em conjunto através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais” (ACI, 2023). A intercooperação também é prescrita da seguinte forma: “as cooperativas atendem seus sócios mais

efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas, e de forma sistêmica, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, através de Federações, Centrais, Confederações, etc.” (OCERGS, 2023).

Estudos na área de relacionamentos interorganizacionais têm identificado que as organizações estão inseridas em ambientes interconectados e que o nível de desempenho dos negócios possui vínculo com as conexões estabelecidas com outras entidades e/ou organizações (Górriz-Mifsud et al., 2016).

Para Balestrin e Verschoore (2016), é possível que as cooperativas obtenham ganhos de escala e poder de mercado, em termos de visibilidade e de competitividade, mediante ações de intercooperação, como por exemplo, via negociações conjuntas, possibilitando preços, prazos e condições de pagamento melhores. As iniciativas de intercooperação podem favorecer o desenvolvimento das cooperativas através de economias de escala e redução de custos, mitigando riscos, maximizando capacidades e permitindo o acesso a conhecimentos e recursos que são importantes para a evolução das cooperativas (Basterretxea; Charterina; Landela, 2019).

De acordo com Bialoskorski Neto (2012), existem diferentes etapas de intercooperação, que vão desde os laços relacionais entre cooperativas até a integração total da gestão e dos processos existentes. Em uma primeira etapa, mais incipiente, pode ser formada uma rede relacional informal entre cooperativas, em que o relacionamento se dá via coordenação de informações em rede sobre algumas atividades específicas, mediante a prática relacional. A segunda etapa ocorre via constituição de uma organização formal, com elementos de gestão compartilhada de informação e negócios específicos, como por exemplo, processos logísticos. Há ainda a possibilidade de evolução para uma terceira etapa, com a criação de uma cooperativa central ou *holding*, que efetuará a gestão integral de processos, produtos e/ou serviços e marcas.

A intercooperação pode então ser classificada como uma estrutura horizontal, quando os vínculos são entre cooperativas do mesmo nível, ou vertical, quando uma cooperativa se relaciona com outra de outro grau, como, por exemplo, através da relação entre uma cooperativa de primeiro grau com uma cooperativa de segundo grau ou cooperativa central. Além disso, pode haver uma relação de cooperação entre cooperativas do mesmo setor ou segmento de mercado, bem como entre aquelas de setores ou segmentos diferentes (Leite, 1982; Lago; Silva, 2011).

A partir dos conceitos expostos, a intercooperação pode ser classificada em três dimensões, sendo elas: (i) a intercooperação horizontal unissetorial; (ii) a intercooperação horizontal multissetorial; e (iii) a intercooperação vertical.

Para Bialoskorski Neto (2016), na intercooperação, a eficácia produtiva ou operacional, social e do desenvolvimento de possíveis vantagens competitivas somente serão alcançadas com uma gestão robusta, bem estruturada, além de outros fatores impulsionadores, tais como, foco na governança e na criação de valor para todas as partes envolvidas.

## 2.5 A INTERCOOPERAÇÃO E A FORMAÇÃO DE REDES

As redes são definidas como grupo de organizações com interesses comuns, que se unem para a melhoria da competitividade de determinado setor ou segmento e cooperam entre si, sendo aplicado a diferentes formas de relações, como por exemplo, *joint ventures*, alianças estratégicas, relações de terceirização e subcontratação, consórcios, redes de cooperação, entre outros, e no caso das cooperativas, via intercooperação (Fensterseifer, 2000; Almeida, 2018).

Para Sheth (1994), cooperação e interdependência são fatores essenciais para que as redes de organizações funcionem e se fortaleçam nos mercados em que atuam, uma vez que as partes envolvidas devem trabalhar juntas, de forma colaborativa, com foco em atingir objetivos e ganhos mútuos.

Os benefícios derivados de redes colaborativas dependem do engajamento das pessoas e da aplicação das capacidades tecnológicas, muitas vezes provenientes de fora das organizações. Fatores relacionais, como a confiança, são primordiais para a melhoria da colaboração dentro das cadeias de suprimento, desempenhando um papel importante no relacionamento entre parceiros de negócio ou em redes (Han et al., 2021).

De acordo com Smith (2020), os negócios (ou as organizações) em redes são aqueles que conectam diferentes atores em torno de um único negócio, podendo ser vistos como a união de recursos entre diferentes organizações, ou ainda como o desenvolvimento de relacionamentos em uma configuração de rede. As redes colaborativas também podem ser configuradas por um grupo de três ou mais organizações que se relacionam por meio de práticas coletivas, buscando atingir objetivos específicos e levando em consideração a promoção do compromisso e da

confiança mútua, considerando ainda quatro determinantes importantes para se adquirir a eficácia da rede, sendo eles: (i) estrutura; (ii) liderança; (iii) funções a serem desempenhadas; e (iv) contexto em que a rede está inserida.

Há, como exemplo, as redes horizontais, um dos tipos mais salientes no mercado, que são aquelas que possuem caráter de cooperação e são formadas por organizações, de nível hierárquico similar, que optam por desenvolver atividades específicas de forma conjunta, com objetivos compartilhados entre si, mas com cada organização mantendo sua independência (Todeva, 2006; Almeida, 2018). Já nas redes verticais, as relações ocorrem entre organizações de diferentes níveis hierárquicos, o que traz elementos desafiadores extras no que tange o equilíbrio de forças e percepção das vantagens obtidas entre as partes envolvidas (Todeva, 2006).

Para que haja a manutenção da confiança ao longo do tempo, é primordial que as redes possuam sua própria rede de governança para os assuntos relativos à rede em si, e que cada cooperativa mantenha o seu próprio sistema de governança para assuntos internos. Logicamente que o sistema de governança da rede é desenvolvido pelas próprias cooperativas que formam a rede, consensualmente, a fim de influenciar os gestores a agirem de maneira síncrona aos objetivos da rede (Albers, 2005; Cheung; Myers; Mentzer, 2010).

É essencial que se tenha uma governança eficaz para que haja evoluções nos negócios em rede, passando de um estágio inicial de troca de informações para estágios mais avançados de aprendizagem e criação de valor, onde os participantes interagem em rede e na rede. A governança deve ser dinâmica e atenta às características e às necessidades da rede para manter os mecanismos de governança adequados ao contexto e aos interesses de seus *stakeholders*, tornando possível a todos os participantes da referida rede o alcance de seus objetivos (Moreira; Freire, 2020).

Com a crescente competição entre as organizações, a intercooperação assume, portanto, maior importância, devido a inúmeras dificuldades competitivas enfrentadas pelas cooperativas. A partir do momento em que se observam as possibilidades de melhores resultados e de ganhos em redes, a intercooperação flui de forma amigável e constante (Balestrin; Verschoore, 2016).

Em pesquisa realizada por Jerônimo et al., (2005), em sete cooperativas de médio a grande porte do ramo agropecuário no Estado do RS, já era possível identificar que aquelas que intercooperavam em rede, nos formatos vertical e horizontal,

no recebimento de produtos agropecuários dos associados, industrialização de produtos e/ou na distribuição e comercialização dos insumos agropecuários, obtiveram ganhos em escala em vários setores, mesmo que fosse considerada como desvantagem a perda da propriedade individual de informações que eram compartilhadas em rede. As decisões eram tomadas em conjunto e a confiança era um dos pontos chave para o sucesso da intercooperação, pelo qual se repudiava comportamentos oportunistas, apesar de existir diferença de porte entre cooperativas (Jerônimo et al., 2005). Por meio da intercooperação, importantes fatores, como, por exemplo, a padronização de processos, o aumento da escala produtiva, a aquisição de novas tecnologias, a otimização de custos e a mobilização de competências humanas, tendem a ganhar sinergia, potencializando maior entrega de valor ao mercado em comparação ao que estas cooperativas poderiam entregar separadamente (Konzen; Oliveira, 2016).

Segundo Lago e Silva (2011), a intercooperação entre cooperativas do ramo agropecuário é dificultada por diversos fatores, como é o caso de crises financeiras por parte de algumas cooperativas, questões culturais, demandas dos associados e deficiências na profissionalização da gestão. Neste contexto, o autor explica que as razões de formar relacionamentos na modalidade da intercooperação estão nos ganhos de escala, agregação de valor nos produtos e/ou serviços, marcas e negócios e melhor acesso a mercados com maior poder de barganha dos compradores (empresas clientes), com redução de custos e acesso a informações, inovações e estabilidade perante o ambiente econômico (Lago; Silva, 2011).

Por sua vez, a intercooperação entre cooperativas de ramos diferentes é um meio para que as cooperativas contribuíssem umas com as outras sem os problemas e desafios de concorrência que ocorrem entre cooperativas do mesmo ramo de atividade (Oliveira; Silva, 2012; Konzen; Oliveira, 2016), evidenciando a necessidade de se formar um canal de aproximação efetivo e investimentos adequados em governança (Mendina et al., 2019).

Neste contexto, fica evidente que cabe a muitas cooperativas gaúchas, de diferentes ramos de atividades, superarem paradigmas internos e propiciarem aos seus quadros de gestão para avaliar potenciais oportunidades de intercooperação sob diferentes níveis, contextos e propósitos, tendo em vista que as possibilidades de alavancagem de recursos e de capacidades, bem como de melhores resultados, é latente, o que pode gerar possíveis vantagens competitivas sustentáveis.

## 2.6 BENEFÍCIOS E RESULTADOS DA PRÁTICA RELACIONAL POR MEIO DE INTERCOOPERAÇÃO

De acordo com a visão relacional, é possível se alcançar benefícios e resultados positivos através da prática relacional, quando esta cria possíveis fontes inimitáveis de ativos específicos, obtidas através de processos de compartilhamento de conhecimento, recursos e capacidades complementares, aliados a um sistema de governança efetiva (Dyer; Singh; Hesterly, 2018; Dawson Jr., 2022).

Entende-se que a criação de valor em redes tende a ser superior ao valor criado em relações competitivas, mediante as vantagens decorrentes das práticas relacionais. Sendo assim, quando os ganhos relacionais estão presentes, isto também pode alavancar uma possível vantagem competitiva (Dyer; Singh; Hesterly, 2018; Dawson Jr., 2022). Considerando a profundidade das relações inerentes à intercooperação, esta tendência se torna ainda mais evidente (Dawson Jr., 2022).

No entanto, possuir recursos e capacidades superiores, construídas e desenvolvidas a partir da cooperação, ainda não é o suficiente. De acordo com Palmatier e Crecelius (2019), as organizações estão inundadas de abordagens e ferramentas de gestão e de marketing, no entanto, casos de sucesso são raramente replicáveis, cabendo às organizações identificarem os fatores primordiais adaptáveis a sua complexa realidade para atingir o sucesso almejado.

O envolvimento de diferentes partes em torno da prática relacional (como por exemplo, clientes, fornecedores e demais parceiros) torna a criação de valor um processo complexo. O desenvolvimento de novas estruturas é, portanto, necessário para assegurar uma criação de valor como um processo resultante de muitas interfaces, e não somente como relacionamentos diádicos entre díades ou parceiros de negócio (Berry, 2002; Gummesson, 2008; Silva, 2020).

Os avanços em nível de inovação na oferta de produtos e/ou serviços ofertados ao mercado pelas organizações muitas vezes são alavancados pela cocriação de valor que envolve o relacionamento de troca entre várias partes envolvidas (Prahalad; Ramaswamy, 2004; Vargo; Lusch, 2008; Mele; Polese, 2011). Complementarmente, Hajek e Stejskal (2018) destacaram, em seu estudo, que existe forte influência da cooperação para a obtenção de resultados superiores em P,D&I nas organizações, contribuindo com evidências para elucidar este fenômeno.

Neste sentido, os benefícios relacionais têm sido estudados tanto na interface B2B quanto na interface B2C, com implicações potenciais para os resultados da prática do marketing de relacionamento nas organizações, havendo muitas similaridades entre os conceitos aplicados para os negócios B2B e os negócios B2C (Palmatier; Gopalakrishna; Houston, 2006; Akrouf, 2019).

Os benefícios das práticas relacionais das organizações com os seus clientes foram originalmente debatidos por Morgan e Hunt (1994), e ampliados por Gwinner et al. (1998), quando os autores propuseram que os clientes permanecem retidos ou até mesmo leais a uma organização mediante três possibilidades distintas: (i) ganhos de confiança; (ii) relacionamentos sociais; ou (iii) tratamentos especiais (customizados ou personalizados).

Os ganhos de confiança consistem na redução da ansiedade e menor percepção de risco por parte dos clientes, derivados de um relacionamento de maior aproximação ou de intimidade entre as partes, o que traz o sentimento de que o serviço será realizado corretamente e em um nível de qualidade mais elevado (Gwinner et al., 1998; Chou; Chen, 2018).

Já os benefícios sociais consideram os vínculos emocionais ou afetivos desenvolvidos entre as pessoas, no contexto de suas organizações, como aqueles gerados por laços de família, amizade ou relacionamento profissional ou comercial de maior tempo (Gwinner et al., 1998; Høgevoid; Svensson; Otero-Neira, 2019).

Por fim, os benefícios gerados por tratamentos especiais são aqueles oriundos da percepção de que há algum traço de diferenciação no relacionamento, tais como, atendimentos especiais ou adicionais, customizados ou personalizados, preços diferenciados, maior velocidade (agilidade) no atendimento, entre diversas outras possibilidades (Gwinner et al., 1998; Rocha; Luce, 2006; Carvalho et al., 2020).

Vários estudos ainda trazem diferentes pesos em relação aos benefícios relacionais de maior impacto junto aos clientes, como é o caso de Hennig-Thurau et al. (2002), que apontam a confiança mútua como o benefício de maior impacto junto aos clientes, em relação aos benefícios sociais e aos tratamentos especiais, enquanto que Meldrum e Kaczynski (2007) identificaram um efeito mais forte relacionado aos benefícios sociais.

Outros estudos sobre o tema, como são os casos de Palmatier, Gopalakrishna e Houston (2006) e Verma, Sharma e Sheth (2016), identificaram a qualidade do relacionamento como um mediador da relação entre os benefícios

relacionais e a retenção ou, até mesmo, a fidelização do cliente. Outras pesquisas, por sua vez, identificaram que os benefícios relacionais contribuem para o valor percebido pelos clientes, como no caso de Martin-Ruiz et al. (2008), o que também impacta positivamente no fortalecimento do relacionamento entre clientes e organizações, melhorando os níveis de retenção ou de lealdade de clientes, como citado por Gil-Saura, Ruiz-Molina e Arteaga-Moreno (2011) e Ruiz-Molina, Gil-Saura e Moliner-Velazquez (2015).

O valor percebido pelos clientes é fruto de produtos e/ou serviços provenientes de um profundo processo de criação de valor promovido pelas organizações, as quais têm como objetivo, identificar oportunidades de negócio que proporcionem ganhos ou melhores resultados (Porter, 2005; 2008).

Observa-se que o valor percebido está positivamente associado à qualidade do relacionamento (Moliner, 2009), e vários estudos apoiam uma relação positiva entre a qualidade do relacionamento e a retenção ou a fidelidade do cliente, como por exemplo, Palmatier, Gopalakrishna e Houston (2006), logo, a qualidade do relacionamento tem relação direta com o valor percebido e a retenção ou a fidelização do cliente. Em acréscimo, Chang e Chen (2007) e Morgan, Parish e Deitz (2015) ainda indicaram que os benefícios relacionais podem induzir os clientes a avaliar com maior cautela os potenciais custos de mudanças (ou custos de troca) para outras organizações ou fornecedores, os quais também podem impulsionar o aumento da retenção ou da lealdade de clientes.

A retenção, e mesmo a lealdade (fidelização), dos clientes inclui o desejo destes de permanecer em um relacionamento onde consideram a organização (ou o fornecedor) como sua primeira preferência, agregando o desejo contínuo de compra futura em detrimento às outras alternativas disponíveis no mercado, aumentando assim os volumes e valores transacionados entre as partes, o que também remete à melhoria no desempenho econômico-financeiro organizacional (volume de negócios, lucratividade e rentabilidade) (Gremier; Van Vaerenbergh; Brüggem, 2020).

A conquista e a retenção dos clientes são dois dos principais objetivos da prática do marketing de relacionamento. A manutenção dos relacionamentos entre organizações e clientes é o foco da retenção de clientes (Grönroos, 1995; 2016). Considerada como essencial para o sucesso nas organizações, a retenção de clientes, tem sido objeto de estratégias de marketing defensivo para aumentar a

competitividade entre as organizações, haja vista a sua importância na geração de resultados (Milan et al., 2015; Milan; Gonçalves; Eberle, 2019; Sehn et al., 2022).

Os benefícios relacionais, portanto, contribuem para níveis mais elevados de qualidade do relacionamento. Onde há reciprocidade, geralmente se criam laços afetivos, compreensão mútua, confiança mútua, maiores níveis de satisfação e de compromisso dos clientes, especialmente quando existe um fluxo contínuo e adequado de informações entre as partes envolvidas (Palmatier; Scheer; Arnould, 2008, Cheng; Chen; Chen, 2013).

Como uma característica ou um diferencial relevante entre relacionamentos dos tipos B2B e B2C, é possível ressaltar que os relacionamentos B2B geralmente tendem a exibir níveis mais baixos de lealdade (ou fidelidade) de clientes, porém, maior concentração de negócios que geram benefícios por prazos maiores de tempo (Palmatier; Gopalakrishna; Houston, 2006; Høgevold et al., 2019; Payan et al., 2019).

Do ponto de vista gerencial, também se torna importante o desenvolvimento de habilidades organizacionais que possam proporcionar produtos e/ou serviços de alto valor agregado, além de um atendimento global dos clientes, incluindo estrategicamente serviços de pós-venda de alta qualidade. Oferecer garantias de serviço ou assistência técnica, por exemplo, pode auxiliar a reduzir os riscos de compra e aumentar os benefícios de confiança, assim como é fundamental gerenciar as expectativas das partes envolvidas, para que elas possam ser, de fato, supridas (Gremier; Van Vaerenbergh; Brüggem, 2020). Portanto, aplicar práticas relacionais mediante a implementação de processos de intercooperação bem estruturados, apresenta-se como uma alternativa para acelerar e otimizar a oferta de produtos e/ou serviços com valor superior ao mercado.

A prática relacional por meio da intercooperação proporciona uma gama abrangente de potenciais benefícios e resultados positivos para as cooperativas. Ao se relacionar, estas organizações podem fortalecer-se mutuamente, compartilhando recursos, conhecimentos e experiências, resultando em maior eficiência operacional e expansão de oportunidades de mercado. A intercooperação, então, tende a estimular a inovação e o aprendizado conjunto, levando a soluções criativas e práticas mais eficientes. Além disso, é possível obter uma redução de custos operacionais, contribuindo para a sustentabilidade econômico-financeira do negócio. Dessa forma, a criação de parcerias estratégicas duradouras vem tornando a

intercooperação um meio eficaz de promover o sucesso do cooperativismo (Jerônimo et al., 2005; Lago; Silva, 2011; Dutra, 2012; Colombo, 2021).

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo é apresentado o método de pesquisa utilizado para a realização deste trabalho, o qual teve por finalidade, atingir os objetivos geral e específicos traçados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Quando se pesquisa certo fenômeno, na busca de uma melhor compreensão, é fundamental que a pesquisa esteja alinhada aos objetivos estabelecidos e ao método de pesquisa adotado, o que irá influenciar na qualidade dos resultados provenientes da realizada (Cooper; Schindler, 2016; Malhotra; Nunan; Birks, 2017; Hennink; Hutter; Bailey, 2020). Por conseguinte, para possibilitar o alcance dos objetivos da pesquisa, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa e de caráter exploratório (Remler; Van Ryzin; 2015; Malhotra; Nunan; Birks, 2017; Hennink; Hutter; Bailey, 2020).

As pesquisas de natureza qualitativa e de caráter exploratório normalmente possuem a capacidade de propiciar uma melhor compreensão do contexto investigado, bem como um entendimento mais profundo das percepções inerentes a tal contexto (Cooper; Schindler, 2016; Malhotra; Nunan; Birks, 2017).

Sendo assim, a escolha por tal tipo de pesquisa é justificável, uma vez que se caracteriza como uma alternativa adequada para que se possa compreender as especificidades do fenômeno e do contexto a serem pesquisados, considerando-se todo um conjunto de motivos, crenças, valores, significados e percepções intrínsecas ao contexto em estudo (Remler; Van Ryzin, 2015; Cooper; Schindler, 2016; Malhotra; Nunan; Birks, 2017; Hennink; Hutter; Bailey, 2020).

#### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi implementada a partir da realização de entrevistas individuais em profundidade, as quais foram conduzidas de forma presencial e em sessão única, com uma abordagem semiestruturada, a partir da utilização de um Roteiro Básico de Questões para a condução das referidas entrevistas (Ribeiro; Milan, 2004;

Gubrium et al., 2012; King; Horrocks; Brooks, 2019; Flick, 2022). O Roteiro Básico de Questões é apresentado no Apêndice A.

A técnica utilizada, no caso, a técnica de entrevista individual em profundidade, é uma forma direta de coleta de dados, interativa, caracterizada pela interação entre o pesquisador (ou entrevistador), e os participantes da pesquisa (ou entrevistados). Dessa maneira, é possível coletar dados e compreender temas que sejam densos ou complexos, o que, em muitos casos, não seria possível a partir da realização de outros tipos de abordagem, como é o caso das pesquisas quantitativas (Gubrium et al., 2012; Remler; Van Ryzin; 2015; Malhotra; Nunan; Birks, 2017; King; Horrocks; Brooks, 2019; Flick, 2022).

Para o processo de coleta de dados, foram conduzidas entrevistas individuais em profundidade, sendo entrevistados doze gestores (Entrevistados A a L), sendo seis deles com atuação em cooperativas agropecuárias e outros seis com atuação em cooperativas de transporte. Todas elas cooperativas gaúchas. Para a seleção dos entrevistados foram observados alguns critérios: (i) ser profissional com vínculo ativo junto a alguma cooperativa gaúcha, do ramo agropecuário ou do ramo de transporte, ligada ao sistema OCERGS; (ii) ter atuação, em nível de gestão, em atividades ligadas à gestão logística de cargas de graneis agrícolas; e (iii) possuir conhecimento sobre os processos logísticos no contexto investigado.

De forma complementar, também foi realizada uma entrevista com o Presidente da OCERGS, o qual, por possuir uma visão mais sistêmica, ampla e integrada a respeito das características, negócios e potencialidades de cada ramo cooperativista investigado, contribuiu de forma relevante para a compreensão dos cenários e para a identificação de alternativas para a intercooperação, totalizando assim, treze entrevistas.

No sentido de avaliar se a coleta de dados foi suficiente, foi utilizado o critério da saturação de dados (ou repetição de conteúdos), podendo ser alterada, para mais ou para menos, a quantidade final do grupo de participantes da pesquisa (entrevistados) (Miles; Huberman; Saldaña, 2014; King; Horrocks; Brooks, 2019).

Os participantes da pesquisa (entrevistados) e suas respectivas cooperativas foram denominados por codinomes, evitando-se, dessa forma, a sua identificação. Isso foi feito para evitar quaisquer vieses no processo de coleta de dados, conforme recomendação da literatura (Kvale; Brinkmann, 2009; Gubrium et al., 2012; Malhotra, Nunan; Birks, 2017; King; Horrocks; Brooks, 2019).

Vale destacar que todas as entrevistas foram gravadas em meio eletrônico e transcritas para facilitar o processo de análise e de interpretação dos dados coletados (Ribeiro; Milan, 2004; Kvale; Brinkmann, 2009; Gubrium et al., 2012; King; Horrocks; Brooks, 2019; Flick, 2022).

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para o processo de análise e de interpretação dos dados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo (Gubrium et al., 2012; Schreier, 2012; Scott; Garner, 2013; Bardin, 2016). Este processo contemplou os seguintes procedimentos: preparação dos dados coletados, transformação do conteúdo coletado e transcrito em unidades de análise, classificação das unidades em categorias de análise e, por fim, análise dos dados propriamente dita e a sua interpretação (Schreier, 2012; Scott; Garner, 2013; Bardin, 2016; Gibbs, 2018).

As categorias de análise foram definidas *a priori* (Bardin, 2016; Gibbs, 2018), ou seja, as categorias de análise que foram adotadas para a realização da análise de conteúdo estão relacionadas aos objetivos específicos definidos para a presente pesquisa. São elas: “a” (demandas potenciais das cooperativas agropecuárias e das cooperativas de transporte que podem fomentar iniciativas de intercooperação entre as partes); “b” (objetivos de negócio dentre os potenciais parceiros de troca); “c” (possíveis conflitos de interesse dentre os potenciais parceiros de troca); e “d” (alternativas para o fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e cooperativas de transporte no Estado do RS).

Para a validação das alternativas propostas para o fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e cooperativas de transporte no Estado do RS, foi utilizado o procedimento da triangulação de dados (Gubrium et al., 2012; Meyers, 2019), observando-se a teoria acessada (fundamentação teórica) e os dados coletados e as alternativas propostas, com a apresentação e discussão destas alternativas propostas junto a cinco gestores anteriormente entrevistados. Tal processo permitiu ajustes e, principalmente, a validação do conjunto final de alternativas propostas que serão apresentadas.

### 3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

Para atender aos critérios éticos de pesquisa (Christians, 2011), todos os participantes (entrevistados) assinaram um TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o qual é apresentado no Apêndice B.

O TCLE compreendeu os objetivos (geral e específicos) da pesquisa e, com base nele, foi solicitada a autorização expressa dos participantes (entrevistados) para gravação e posterior transcrição dos conteúdos provenientes das entrevistas, além da utilização destes dados e possível publicação dos resultados, sendo observado o seu total anonimato, bem como o anonimato de suas cooperativas, ou seja, a não identificação do nome dos participantes da pesquisa e da razão social de suas cooperativas, os quais serão denominados por codinomes.

## 4. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMBIÊNCIA DA PESQUISA

De acordo com a Resolução OCB nº 56/2019, que regulamenta a classificação dos ramos do cooperativismo, foram estabelecidos sete ramos, sendo eles: (i) agropecuário; (ii) consumo; (iii) crédito; (iv) infraestrutura; (v) trabalho, produção e serviços; (vi) saúde; e (vii) transporte (OCB, 2019). Pelo relatório Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2024, ano base 2023, o Estado do RS possui 370 cooperativas, sendo 95 cooperativas do ramo agropecuário e 67 cooperativas do ramo de transporte (OCERGS, 2024).

Com o objetivo de investigar alternativas para o fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e cooperativas de transporte do RS, a pesquisa foi desenvolvida com base no princípio da intercooperação e na perspectiva da prática relacional entre parceiros de negócio. Para tanto, coube ao pesquisador identificar cooperativas ligadas à OCERGS e que possuem modelos de gestão adequados para o desenvolvimento da presente pesquisa.

O ramo agropecuário é composto por cooperativas que se destinam, primordialmente, a prover, por meio da reciprocidade, a prestação de serviços relacionados às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira, cujos cooperados detêm, a qualquer título, o(s) meio(s) de produção (OCERGS, 2023). As principais cadeias do agronegócio no RS que contam com a atuação destas cooperativas são: grãos, laticínios, proteína animal, hortifrutigranjeiros, vitivinicultura e lanifício (OCERGS, 2023).

No caso das cooperativas agropecuárias investigadas, as principais atividades realizadas se concentram na atividade agrícola, em especial, o recebimento, a armazenagem e a comercialização de grãos agrícolas, principalmente soja, milho e trigo. Também atuam na comercialização de insumos agrícolas, como, por exemplo, fertilizantes e calcários e outras atividades complementares, tais como operações de varejo, lojas agropecuárias, fábricas de rações e/ou postos de combustíveis, entre outros negócios.

Neste ramo do cooperativismo, os produtores rurais associados se unem para obter maiores e melhores resultados na compra e na venda de seus produtos. A formação da cooperativa agrega valor à produção e melhora a concorrência no

mercado. Outro aspecto relevante é que cooperados do ramo agropecuário também podem contar com vasta assistência técnica e fomento à tecnologia.

Vale ressaltar que estas 95 cooperativas agropecuárias ativas possuem 269,9 mil associados e geram 39 mil empregos diretos, tendo atingido um faturamento superior a R\$ 48,6 bilhões e sobras de aproximadamente R\$ 1,01 bilhão no ano de 2023 (OCERGS, 2024).

Por outro lado, o ramo de transporte é composto por cooperativas que se destinam a organizar, por meio da mutualidade, a prestação de serviços de transporte de cargas e/ou passageiros, cujos cooperados detêm, a qualquer título, a posse ou propriedade do(s) veículo(s). No ramo de transporte, estão reunidas várias modalidades de serviços, como é o caso do transporte individual, do coletivo e de cargas, tendo sido originado como uma alternativa para a organização, profissionalização e maior liberdade dos pequenos e médios transportadores.

Estando no foco desta pesquisa, as cooperativas de transporte de cargas visam oferecer melhores condições para que seus associados exerçam suas profissões ou atividades com mais dignidade, rentabilidade e acesso a oportunidades de mercado. As cooperativas de transporte de cargas gaúchas operam em diversos Estados do Brasil, representando 66 das 67 cooperativas de transporte ligadas à OCERGS, enquanto há apenas uma única cooperativa de transporte de passageiros. Em sua maioria, as cooperativas oferecem serviços de transporte de cargas completas, através de filiais e de pontos de apoio estrategicamente localizados, os quais oferecem suporte administrativo e operacional (OCERGS, 2024).

Com uma frota de 12,3 mil veículos, no ano base de 2023, as cooperativas do ramo de transporte atingiram R\$ 1,2 bilhão em faturamento, um aumento de 9,7% em relação ao ano de 2022. Em relação às sobras, em 2023 foi atingido um valor de R\$ 27,9 milhões, registrando um aumento de 65% em relação ao ano de 2022 (OCERGS, 2024).

Dentre algumas das principais especificidades das cooperativas de transporte gaúchas, é possível destacar que 27 delas operam no transporte internacional de cargas nos países do Mercosul, sendo grãos, autopeças, produtos alimentícios e materiais para a indústria os principais produtos movimentados. No contexto da intercooperação, destaca-se a existência de uma Central de Compras, composta por quatorze cooperativas, que realiza a gestão centralizada de compras de insumos (principalmente pneus e combustíveis), serviços de seguros, acesso a tecnologias,

iniciativas de capacitação das pessoas, suporte técnico e representação institucional. Além disso, ainda existem onze destas cooperativas que fornecem combustíveis, insumos e serviços de manutenção (OCERGS, 2024).

Considerando a complementaridade de atividades entre as cooperativas agropecuárias e as cooperativas de transporte de cargas, a pesquisa concentrou seu foco na exploração de alternativas de negócios que alavanquem resultados e gerem valor mútuo a ambos os tipos de cooperativas no Estado do RS.

É importante comentar, ainda, que as Cooperativas investigadas (CAs e CTs) solicitaram que não fossem identificadas individualmente. Por isso, as mesmas não foram caracterizadas individualmente para evitar o risco de serem, portanto, identificadas, preferindo-se caracterizar, de forma global, os dois ramos de cooperativas em estudo, o agropecuário e o de transportes.

#### 4.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Ao todo foram realizadas treze entrevistas individuais em profundidade, de forma presencial e em sessão única, com gestores envolvidos diretamente com os processos de transporte de cargas das cooperativas agropecuárias e, logicamente, com gestores de cooperativas de transporte.

Todos os treze entrevistados são do sexo masculino. Considerando as doze cooperativas entrevistadas, ou seja, seis cooperativas agropecuárias (CAs) e seis cooperativas de transporte (CTs), a idade dos participantes da pesquisa variou de 40 a 63 anos, com uma idade média de 50 anos. Além destes profissionais, também foi entrevistado o Presidente da OCERGS (PO).

Dentre as cooperativas agropecuárias, todos os seis entrevistados possuem Ensino Superior Completo, sendo que cinco deles também possuem pós-graduação em nível de Especialização (ou MBA – *Master Business Administration*), sendo que um deles está cursando Mestrado. Entre os seis entrevistados das cooperativas de transporte, quatro possuem Ensino Médio Completo e dois possuem Ensino Superior Completo. No Quadro 1, é apresentado o perfil dos entrevistados.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Ramo	Cargo	Tempo na Organização	Idade	Escolaridade Máxima
PO1	Institucional	Presidente da OCERGS	6 anos	72 anos	Especialização
CA2	Agropecuário	Gerente Comercial de Grãos	26 anos	44 anos	Mestrando
CA3	Agropecuário	Gerente de Logística	10 anos	45 anos	Especialização
CA4	Agropecuário	Gerente de Logística	29 anos	47 anos	Especialização
CA5	Agropecuário	Gerente Comercial de Grãos	20 anos	40 anos	Ensino Superior
CA6	Agropecuário	Presidente	20 anos	63 anos	Especialização
CA7	Agropecuário	Encarregado de Logística	27 anos	45 anos	Especialização
CT8	Transportes	Presidente	17 anos	58 anos	Ensino Médio
CT9	Transportes	Presidente	19 anos	52 anos	Especialização
CT10	Transportes	Presidente	3 anos	47 anos	Ensino Médio
CT11	Transportes	Presidente	9 anos	50 anos	Ensino Superior
CT12	Transportes	Presidente	11 anos	60 anos	Ensino Médio
CT13	Transportes	Presidente	6 anos	51 anos	Ensino Médio

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Observou-se durante as entrevistas uma disparidade considerável entre os níveis de maturidade de gestão entre as cooperativas agropecuárias (CAs) e as de transporte (CTs), uma vez que todas as cooperativas agropecuárias possuem mais de cinquenta anos de existência, enquanto que apenas uma das cooperativas de transporte foi fundada antes dos anos 2000.

Outro aspecto relevante para a diferença entre o perfil destes ramos de atividade é relativo aos níveis de faturamento no ano de 2023. Enquanto que todas as cooperativas agropecuárias (CAs) obtiveram faturamentos anuais acima de R\$ 1 bilhão, superando até mesmo os R\$ 5 bilhões, em alguns casos, as cooperativas de transporte (CTs) tiveram faturamentos, neste mesmo ano, que variaram entre R\$ 2 milhões e R\$ 180 milhões, aliás, conforme segue no Quadro 2.

Quadro 2 – Dados complementares das Cooperativas investigadas

Entrevistados	Ramo	Localização COREDE da Cooperativa	Década de Fundação	Funcionários	Faturamento Anual Bruto (2023, em R\$)
CA2	Agropecuário	Noroeste Colonial	1950	Entre 2.001 e 3.000	Entre R\$ 2 bilhões e R\$ 3 bilhões
CA3	Agropecuário	Alto Jacuí	1960	Entre 2.001 e 3.000	Acima de R\$ 5 bilhões
CA4	Agropecuário	Rio da Várzea	1950	Entre 1.001 e 2.000	Entre R\$ 3 bilhões e R\$ 4 bilhões
CA5	Agropecuário	Central	1950	Entre 501 e 1.000	Entre R\$ 2 bilhões e R\$ 3 bilhões
CA6	Agropecuário	Missões	1950	Entre 501 e 1.000	Entre R\$ 1 bilhões e R\$ 2 bilhões
CA7	Agropecuário	Alto Jacuí	1910	Entre 1.001 e 2.000	Entre R\$ 3 bilhões e R\$ 4 bilhões
CT8	Transportes	Vale do Taquari	2000	Entre 26 e 50	Entre R\$ 100 milhões e R\$ 200 milhões
CT9	Transportes	Nordeste	2000	Entre 11 e 25	Entre R\$ 50 milhões e R\$ 100 milhões
CT10	Transportes	Celeiro	2020	Entre 1 e 10	Entre R\$ 10 milhões e R\$ 50 milhões
CT11	Transportes	Produção	2000	Entre 26 e 50	Entre R\$ 100 milhões e R\$ 200 milhões
CT12	Transportes	Produção	1990	Entre 26 e 50	Entre R\$ 50 milhões e R\$ 100 milhões
CT13	Transportes	Alto da Serra do Botucaraí	2010	Entre 1 e 10	Entre R\$ 2 milhões e R\$ 5 milhões

Obs. 1: A localização COREDE das Cooperativas investigadas pode ser observada no mapa apresentado a seguir por meio da Figura 7.

Obs. 2: A pedido dos responsáveis pelas Cooperativas investigadas, não estão sendo divulgados o número de funcionários e o faturamento anual bruto no ano de 2023, somente uma referência para ilustrar o porte das Cooperativas.

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Vale ressaltar que a nomenclatura COREDE, ou COREDEs, diz respeito aos Conselhos Regionais de Desenvolvimento, criados oficialmente pela lei estadual 10.283 de 17 de outubro de 1994, que são uma espécie de fóruns de discussão para a promoção de políticas e ações que visam o desenvolvimento regional do Estado do RS (Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul, 2024).

Atualmente existem vinte e oito regiões divididas sob a categoria de COREDEs, contemplando todos os 497 municípios do Estado do RS (Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul, 2024), conforme pode ser observado na Figura 7:





No entanto, pode-se considerar uma média usual de 35% dos volumes totais de grãos agrícolas, que possuem a contratação e o custo do frete até o destino final por conta das cooperativas agropecuárias (CAs). As demais vendas e entregas de produtos ocorrem com o frete contratado pelos compradores (clientes), que geralmente são empresas multinacionais de grande porte e que atuam na cadeia global de alimentos. Em relação à compra de insumos diversos, em especial de fertilizantes e calcários, a maior parte dos negócios ocorre com a contratação do frete por conta das cooperativas agropecuárias (CAs).

Cabe ressaltar que o percentual de participação atual das cooperativas de transporte (CTs) do montante de fretes contratados pelas cooperativas agropecuárias (CAs) pesquisadas varia de 0% a 20%, havendo um potencial de aumento nestas parcerias.

Somente entre as seis cooperativas de transporte (CTs) abordadas, são mais de 1.250 veículos ativos na operação de transporte, principalmente na movimentação de grãos agrícolas e insumos, havendo também veículos dedicados para outros produtos, tais como ração animal, cargas frigorificadas e produtos industrializados.

Ao se avaliar este cenário, fica evidente a grande demanda potencial para que haja uma possível intercooperação entre estes diferentes ramos do cooperativismo (agropecuário e de transporte), embora alguns pontos restritivos tenham sido levantados, conforme segue.

Entre as cooperativas agropecuárias (CAs), é possível destacar alguns fatores restritivos, como, por exemplo, conforme destacado pelo Entrevistado CA4, que entende que, para que haja aumento no volume de negócios, as cooperativas de transporte (CTs) precisariam crescer em sua área de atuação, pois possuem atendimento geograficamente limitado, o que dificulta a sua contratação por parte das cooperativas agropecuárias (CAs).

De acordo com o Entrevistado CA5, também é necessário o aumento na disponibilidade de veículos, ou seja, aumento no quadro de sócios das cooperativas de transporte (CTs) e, conseqüentemente, aumento na quantidade de veículos disponíveis. Além disso, para o Entrevistado CA6, as cooperativas de transporte (CTs) precisariam ser mais competitivas, com uma abordagem mais direcionada aos preços praticados no mercado. Por fim, para o Entrevistado CA7, as cooperativas de transporte (CTs) precisariam, ainda, mostrar maior capacidade de atender às

demandas de cargas existentes, e que uma Central de Cooperativas de Transporte seria uma alternativa interessante.

Em relação às cooperativas de transporte (CTs), foram destacados alguns principais pontos críticos. Para o Entrevistado CT8, as cooperativas agropecuárias (CAs) estão mais maduras e evoluídas em termos de estrutura, de operações e de abordagem ao mercado em comparação às cooperativas de transporte (CTs), tanto sob o ponto de vista da gestão, quanto até mesmo, pelo maior tempo de fundação e de atuação no mercado, como também pelo fato das cooperativas de transporte (CTs) não conseguirem atender a todas as demandas de transporte de produtos e insumos atuais, mas podendo aumentar muito a sua participação em relação aos volumes movimentados atual e futuramente.

Para o Entrevistado CT9, atualmente, as cooperativas de transporte (CTs) são bastante regionalizadas e precisariam aumentar suas frotas de veículos para atender às demandas potenciais das cooperativas agropecuárias (CAs). Segundo o Entrevistado CT11, a intercooperação é importante, mas ainda há grandes dificuldades para iniciar parcerias efetivas com as cooperativas agropecuárias (CAs). Já para o Entrevistado CT12, seria importante as cooperativas agropecuárias (CAs) e as cooperativas de transporte (CTs) desenvolvessem operações em conjunto, mas, para isso, paradigmas e resistências precisariam ser quebrados, especialmente no que tange aos potenciais ganhos que a intercooperação poderia proporcionar em nível de ganhos de escala, custos e preços de fretes, de eficiência operacional e de rentabilidade para as cooperativas envolvidas e seus cooperados.

Também existem outras demandas complementares que poderiam ser mais bem exploradas via intercooperação, como é o caso da compra centralizada de óleo diesel, tanto para o abastecimento das frotas próprias das cooperativas (CAs e CTs) quanto para a comercialização nos Postos de Combustíveis de propriedade destas mesmas cooperativas (CAs e CTs), assim como de outros insumos ou serviços, como, por exemplo, de pneus, óleos lubrificantes, seguros e até mesmo materiais de escritório, aliás, conforme destacado pelos Entrevistados CA2 e CA5.

O mesmo pode ser dito em relação à compra coletiva de veículos e implementos rodoviários, uma vez que não há negociação conjunta das cooperativas (CAs e CTs) junto às principais montadoras, e assim, o sistema cooperativo acaba por não gerar nenhuma vantagem em nível de preços e/ou condições de financiamentos e pagamentos para as frotas próprias das cooperativas agropecuárias

(CAs) e para os caminhões dos associados às cooperativas de transporte (CTs), algo que já é realizado, com grande êxito, por algumas empresas multinacionais que atuam no mercado nacional e que conseguem condições diferenciadas para os seus prestadores de serviços de transporte (Entrevistado CT12).

Na entrevista realizada com o Entrevistado CT8, ainda houve referência à possível criação de uma estrutura física, nas proximidades ao Porto de Rio Grande/RS, que servisse como área de estacionamento, abastecimento e suporte aos motoristas das frotas de caminhões pertencentes às cooperativas (CAs e CTs), com investimentos de implementação e custos de operação compartilhados por elas. Neste local, os profissionais (motoristas) teriam uma estrutura completa para o atendimento de suas demandas de descanso, alimentação e higiene, com segurança, além de gerar renda mediante a comercialização de óleo diesel e outros insumos ligados ao transporte rodoviário de cargas.

Observando todo este contexto, o Entrevistado PO1, Presidente da OCERGS, salientou que a integração entre estes dois ramos do cooperativismo ainda é muito frágil, faltando fortalecer o conceito da educação cooperativa, a qual deve ser fomentada pelas Altas Direções até as demais áreas destas cooperativas (CAs e CTs). E isto vale, também, para o conceito de intercooperação.

Outro importante aspecto destacado pelo Entrevistado PO1, foi o de que, ao considerar os volumes de negócio de todas as cooperativas agropecuárias (CAs) gaúchas, teríamos o maior “originador de cargas agrícolas” do Estado do RS. Da mesma forma, se fossem consideradas todas as cooperativas de transporte (CTs), teríamos a maior “transportadora” do Estado do RS. O mesmo vale para a enorme rede de mercados (segmento varejista) das cooperativas agropecuárias (CAs), a qual poderia ter melhores resultados via Central de Compras, entre outras diversas oportunidades latentes (Entrevistado PO1).

Em suma, o cooperativismo oferece oportunidades para negócios, via intercooperação, que ainda não estão tendo suas potencialidades devidamente exploradas, tendo em vista o foco da presente pesquisa, pelas cooperativas agropecuárias (CAs) e pelas cooperativas de transporte (CTs).

Para facilitar a compreensão acerca das demandas potenciais das cooperativas (CAs e CTs), segue o Quadro 3:

Quadro 3 – Demandas potenciais das cooperativas

<b>Demandas Potenciais das Cooperativas</b>	<b>Entrevistados</b>
Transporte rodoviário de cargas, principalmente grãos e insumos.	CA2, CA3, CA4, CA5, CA6, CA7, CT8, CT9, CT10, CT11, CT12 e CT13
Compras coletivas de combustíveis (principalmente de óleo diesel), insumos, serviços e veículos e implementos rodoviários, reduzindo os custos de aquisição.	CA2, CA5 e CT12
Implementação de estrutura física conjunta, com área de estacionamento, abastecimento e suporte aos profissionais (motoristas), no entorno do Porto de Rio Grande (RS).	CT8

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

#### 4.4 OBJETIVOS DE NEGÓCIO DENTRE OS POTENCIAIS PARCEIROS

Objetivos de negócio são etapas previamente definidas para o alcance dos resultados que uma organização quer atingir, devendo ser realistas, claros, precisos, mensuráveis e serem elaborados para toda a organização e/ou as suas diferentes áreas (setores ou departamentos) (Oliveira, 2023; SEBRAE, 2024).

Dito isto, foi possível observar, a partir da pesquisa, uma grande complexidade no que diz respeito aos objetivos de negócio dentre os potenciais parceiros (CAs e CTs), uma vez que as opiniões dos entrevistados se mostraram bastante heterogêneas. De acordo com a realidade exposta por cada um dos entrevistados, foram levantadas algumas demandas que precisariam ser atendidas, as quais foram apresentadas na seção anterior, para que houvesse o fortalecimento do relacionamento entre as cooperativas agropecuárias (CAs) e as cooperativas de transporte (CTs) gaúchas.

No entanto, mediante a análise dos dados, foi possível identificar seis objetivos de negócio entre os potenciais parceiros (CAs e CTs), (i) estimular os propósitos relacionados à prática do cooperativismo entre os potenciais parceiros (CAs e CTs); (ii) fomentar iniciativas e projetos de intercooperação entre os potenciais parceiros (CAs e CTs); (iii) aumentar a qualidade nos serviços prestados com base no aumento do volume de cargas transportadas; (iv) redefinir os preços dos fretes de acordo com a realidade dos parceiros potenciais (CAs e CTs), em função de um nível maior no volume de cargas transportadas e dos serviços prestados; (v) aumentar a segurança nas contrapartidas entre os parceiros potenciais (CAs e CTs) e a confiança mútua; e (vi) implementar uma maior

escalabilidade no volume de cargas e demais iniciativas conjuntas entre os parceiros potenciais (CAs e CTs), potencializando um maior poder de barganha junto a fornecedores, reduzindo os custos de aquisição e aumentando as suas sobras.

Os Entrevistados CA3 e CT11 destacaram o objetivo relacionado aos propósitos do cooperativismo e compartilhado pelas cooperativas, afinal, de acordo com os entrevistados, por compartilharem dos mesmos propósitos, as cooperativas (CAs e CTs) possuem maiores sinergias potenciais, objetivos e oportunidades de negócios em relação a outros atores, em uma visão do tipo ganha-ganha e com objetivos que ultrapassam única e simplesmente os ganhos econômico-financeiros, mas se estendem aos sócios (cooperados) e todas as comunidades às quais as cooperativas estão inseridas.

De acordo com o Entrevistado CT11, as cooperativas de transporte (CTs) efetuam a cobrança das comissões de transporte de seus associados em valores substancialmente menores que as demais empresas de transporte, geralmente variando entre 1,5% e 5% do valor total dos fretes, enquanto que as demais empresas de transporte costumam cobrar comissões próximas a 10% ou maiores. Além disso, as cooperativas de transporte (CTs) repartem suas sobras de exercícios com seus sócios (cooperados), assim como cooperativas agropecuárias (CAs) fazem com seu quadro social.

Ainda de acordo com o Entrevistado CT11, é necessário diminuir egos inflados dentro do cooperativismo para crescer se unindo, e no caso das cooperativas de transporte (CTs), sugeriu a possibilidade de haver possíveis fusões, para que, assim, se tornassem mais representativas no mercado. Este entrevistado também comentou sobre a importância de se quebrar paradigmas e pensar de forma diferente, pois ainda existem muitas resistências com pessoas que têm receios de mudanças mais disruptivas em suas atividades e negócios.

No que tange ao objetivo pela estruturação de intercooperação, os Entrevistados CA6, CT9 e CT13 comentaram sobre a relevância deste princípio cooperativo para nortear negócios futuros entre as cooperativas (CAs e CTs). De acordo com o Entrevistado CT9, é necessário o aumento de escala via fortalecimento das parcerias pela intercooperação, em especial com grãos e insumos agrícolas. Já para o Entrevistado CT13, a intercooperação ainda está muito incipiente, embora existam muitas oportunidades para serem exploradas e que este é um objetivo que deveria ser perseguido pelas cooperativas (CAs e CTs).

Em relação à qualidade nos serviços, os Entrevistados CA2, CA6 e CT10 reforçaram a importância de existirem processos logísticos eficientes, não apenas a atividade de transporte de carga, que atendam às demandas das cooperativas agropecuárias (CAs) de forma plena e ágil e, desta forma, garantindo o cumprimento dos contratos, em especial dos prazos de movimentação e entrega das cargas. Para o Entrevistado CA6, é necessária a evolução na qualidade dos serviços prestados pelas cooperativas de transporte (CTs), as quais necessitam melhorar sua eficiência operacional, atendendo às demandas com maior agilidade e organização, diferenciando-as das demais empresas de transporte existentes no mercado.

Os preços também estiveram presentes na fala dos Entrevistados CA2, CT8 e CT12, mas com uma conotação de preocupação. Todos destacaram as dificuldades em relação aos preços praticados e a necessidade de se buscar soluções para que tanto as cooperativas agropecuárias (CAs), quanto as cooperativas de transporte (CTs), sejam mais competitivas. Para o Entrevistado CA2, a contratação de cooperativas de transporte (CTs) acaba sendo restrita a poucas operações, devido aos preços praticados estarem, muitas vezes, acima dos preços praticados pelo mercado. De acordo com o Entrevistado CT8, parcerias mais longevas, com maiores volumes de carga e melhor distribuídos ao longo do ano e com preços de fretes mais estáveis são uma alternativa interessante para o fortalecimento das relações entre as cooperativas (CAs e CTs), viabilizando níveis de preços justos.

No que diz respeito ao objetivo relacionado à percepção de segurança e construção de confiança mútua, tal perspectiva esteve presente na abordagem de quatro entrevistados (Entrevistados CA4, CA5, CT8 e CT11). Em suma, os entrevistados destacaram a necessidade de se obter maior segurança no atendimento das demandas contratadas, o que também está ligado à possível preferência das cooperativas agropecuárias (CAs) direcionarem maiores volumes de cargas e em maior frequência às cooperativas de transporte (CTs) e a uma maior qualidade dos serviços prestados por parte das cooperativas de transporte (CTs). Isto pode ser classificado como um compromisso mútuo entre as partes envolvidas (CAs e CTs), sendo algo que pode ser alcançado com maior êxito mediante a intercooperação.

Para o Entrevistado CT8, a distribuição de cargas por parte das cooperativas agropecuárias (CAs), e a maior disponibilização de veículos por parte das cooperativas de transporte (CTs), ao longo do ano, e não apenas em ciclos curtos de tempo em que há picos na movimentação de produtos (cargas), como por

exemplo, nas safras agrícolas, é importante para que estes movimentos de intercooperação se iniciem de forma mais robusta.

Por sua vez, o Entrevistado CA4 ressaltou que pelo fato de as cooperativas de transporte (CTs) possuírem motoristas associados, potencializa uma relação mais confiável entre as partes, pois o nível de serviços costuma ser superior ao apresentado por transportadores que possuem motoristas contratados ou motoristas autônomos, os quais normalmente possuem menor nível de engajamento e compromisso com a qualidade dos serviços e com os clientes, o que foi corroborado pelo Entrevistado CA5. Inclusive, há relatos rotineiros de motoristas que abandonam um frete já acordado por terem encontrado outro com melhor condição comercial (preço mais elevado), que porventura venha a ser oferecido por terceiro, algo que não costuma ocorrer na relação com cooperativas de transporte (CTs) (Entrevistado CA5).

Destaque também para relatos de que o nível de comunicação e transparência entre as cooperativas é geralmente superior em relação aos demais parceiros de negócio, mesmo que haja muito espaço para melhorias em relação a isto (Entrevistados CA5 e CT8).

Além disso, emergiu o objetivo de escalabilidade, que esteve presente nas falas dos Entrevistados CA3, CA7 e CT9, em especial pela atuação regionalizada das cooperativas de transporte (CTs), o que dificulta o atendimento eficaz de demandas, especialmente para cooperativas agropecuárias (CAs) que possuem originação de cargas em áreas geográficas mais amplas, restringindo, assim, o ganho de escala junto aos potenciais parceiros, denotando para a perda de oportunidades de negócios e do nível de competitividade em relação aos concorrentes do setor privado, que possuem várias unidades de captação de fretes distribuídas pelo Estado do RS e, até mesmo, em outros estados brasileiros. Sobre isso, destaca-se que, para o Entrevistado CA7, não possuir uma visão clara da atuação e abrangência geográfica das cooperativas de transporte (CTs) gaúchas é algo que pode inibir um maior volume de negócios com as cooperativas agropecuárias (CAs), e que acredita que a falta de uma gestão centralizada entre elas (CTs), pode explicar, em parte, tal situação, pois cada uma delas atua individualmente, regionalmente e com baixa escala, dificultando negócios maiores, reiterando ainda que falta uma integração e inteligência de negócios.

Outro fator preocupante relatado foi o fato de algumas cooperativas de transporte (CTs) possuírem forte parceria com apenas um ou dois clientes na movimentação de cargas, algo bastante arriscado neste tipo de operação, devido à elevada dependência na manutenção destas parcerias para a sua sobrevivência (Entrevistado CA7).

Portanto, conforme é possível observar no Quadro 4, foram identificados os seguintes possíveis objetivos de negócios dentre os parceiros potenciais (CAs e CTs).

Quadro 4 – Principais objetivos de negócio entre os potenciais parceiros

<b>Principais Objetivos de Negócio entre os Potenciais Parceiros</b>	<b>Entrevistados</b>
Estimular os propósitos relacionados à prática do cooperativismo entre os potenciais parceiros (CAs e CTs).	CA3 e CT11
Fomentar iniciativas e projetos de intercooperação entre os potenciais parceiros (CAs e CTs).	CA6, CT9 e CT13
Aumentar a qualidade nos serviços prestados com base no aumento do volume de cargas transportadas.	CA2, CA6 e CT10
Redefinir os preços dos fretes de acordo com a realidade dos parceiros potenciais (CAs e CTs), em função de um nível maior no volume de cargas transportadas e dos serviços prestados.	CA2, CT8 e CT12
Aumentar a segurança nas contrapartidas entre os parceiros potenciais (CAs e CTs) e a confiança mútua.	CA4, CA5, CT8 e CT11
Implementar uma maior escalabilidade no volume de cargas e demais iniciativas conjuntas entre os parceiros potenciais (CAs e CTs), potencializando um maior poder de barganha junto a fornecedores, reduzindo os custos de aquisição e aumentando as suas sobras.	CA3, CA7 e CT9

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Complementarmente, o Entrevistado PO1 comentou da necessidade de as cooperativas de transporte (CTs) buscarem uma maior profissionalização em termos de estrutura, pessoas e processos para que atendam adequadamente às demandas do mercado, com foco em informações, conhecimento e tecnologias adequadas. Em contrapartida, as cooperativas agropecuárias (CAs) deveriam ter uma maior visão de intercooperação, por meio da qual seria aconselhável que a oferta inicial dos fretes fosse concedida preferencialmente para as cooperativas de transporte (CTs). Ao dar esta oportunidade e, respectivamente, preferência, as cooperativas agropecuárias (CAs) necessitariam ter paciência e resiliência para que as cooperativas de transporte (CTs) evoluam passo a passo, em um processo de ajuda mútua com foco no crescimento a médio e longo prazos dos resultados para os parceiros de negócio.

#### 4.5 POSSÍVEIS CONFLITOS DE INTERESSE DENTRE OS POTENCIAIS PARCEIROS

De acordo com Altuncan e Tanyer (2018), falhas de comunicação podem acarretar problemas no relacionamento e diversos conflitos de interesse entre as partes envolvidas. Os emissores e receptores das informações devem realizar o processo de comunicação de forma diligente para evitar potenciais conflitos e efeitos negativos para seus negócios, projetos e relacionamentos (Oliveira; Pizzoni, 2021).

A gestão de conflitos efetiva tem se mostrado essencial para o sucesso das organizações, tratando-se de uma prática complexa, pois os *stakeholders* vêm se tornando a cada dia mais exigentes, especialmente no que tange às divergências de valores e princípios, crenças, experiências, objetivos e metas (Gomes; Sposito; Scafuto, 2023). Vale destacar que a construção de confiança pode se dar através da comunicação aberta e eficaz, estimulando a resolução de problemas e buscando um processo decisório colaborativo (Sposito; Scafuto, 2019).

Para a maioria dos entrevistados (Entrevistados CA2, CA3, CA5, CA6, CA7, CT10 e CT12), não existem conflitos de interesse entre cooperativas agropecuárias (CAs) e cooperativas de transporte (CTs). No entanto, enquanto esta opinião está presente nas percepções e falas de sete entrevistados, outros entrevistados trouxeram algumas perspectivas interessantes sobre o tema.

Além disso, cabe um destaque para comentário do Entrevistado CA3, que mesmo não havendo conflito de interesse, entende haver a oportunidade para melhorar esta cadeia de relacionamentos com foco em aumento do volume de negócios entre os parceiros potenciais, bem como, o Entrevistado CA6, que reforçou a complementaridade de propósitos de ambos os ramos de cooperativas (CAs e CTs) como um aspecto positivo e que poderia alavancar a intercooperação.

Por outro lado, para dois entrevistados, ou seja, os Entrevistados CT8 e CT11, existem conflitos de interesses em casos em que as cooperativas agropecuárias (CAs) possuem frotas próprias de caminhões, situações estas nas quais podem verticalizar o transporte de cargas. Inclusive, segundo o Entrevistado CT8, a partir da greve de caminhoneiros de 2018, muitas cooperativas agropecuárias (CAs) adquiriram frotas próprias de veículos pesados, com foco em melhorar o atendimento aos seus associados, além de estarem receosas com o impacto financeiro e jurídico da Política Nacional de Pisos Mínimos do Transporte Rodoviário

de Cargas (Lei nº 13.703, de 8 de agosto de 2018) (Brasil, 2018), e para reduzir a dependência de terceiros no transporte de suas cargas. Esta opinião foi reforçada pelo Entrevistado CT11, o qual complementou dizendo que mesmo assim existe espaço para a contratação de terceiros, especialmente para trechos mais longos.

Na opinião de outros três entrevistados, os Entrevistados CA4, CT9 e CT13, os conflitos de interesses podem ocorrer para cooperativas que possuem unidades de transporte, com foco na contratação direta de transportadores, sejam eles autônomos ou empresas privadas. Em acréscimo, o Entrevistado CA4 comentou que cooperativas agropecuárias (CAs) com logística organizada não precisariam necessariamente contratar cooperativas de transporte (CTs) ou outras empresas prestadoras de serviços de transporte de cargas, especialmente se possuírem interesse em fazer toda a gestão de sua cadeia logística, mesmo que, para isso, possam ter de aumentar substancialmente seus investimentos e, eventualmente, seus custos operacionais.

Neste horizonte, o Entrevistado CT13 salientou que os gestores da Área de Logística de algumas cooperativas agropecuárias (CAs) percebem as cooperativas de transporte (CTs) como concorrentes, em especial aquelas que possuem unidades de transporte, e que existem muitas dificuldades para uma aproximação e a construção de um relacionamento duradouro com as pessoas que compõem estas áreas dentre os potenciais parceiros de negócio.

Para facilitar a compreensão acerca dos possíveis conflitos de interesse dentre os potenciais parceiros (CAs e CTs), segue o Quadro 5:

Quadro 5 – Possíveis conflitos de interesse dentre os potenciais parceiros

<b>Possíveis Conflitos de Interesse Dentre os Potenciais Parceiros</b>	<b>Entrevistados</b>
Não identificam conflitos de interesse.	CA2, CA3, CA5, CA6, CA7, CT10 e CT12
Sim, para as cooperativas agropecuárias que possuem frota própria.	CT8 e CT11
Sim, nos casos de cooperativas agropecuárias que possuem Unidades Transportadoras que captam fretes no mercado.	CA4, CT9 e CT13

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Na visão do Entrevistado PO1, Presidente da OCERGS, há a necessidade de um planejamento integrado entre as ofertas e as demandas de fretes entre as cooperativas agropecuárias (CAs) e cooperativas de transporte (CTs), buscando, em decorrência disso, a integração das atividades logísticas e, mais especificamente, de

transporte de cargas entre os dois ramos cooperativos, procurando melhorar as capacidades técnicas e operacionais e os resultados operacionais, mercadológicos e econômico-financeiros dos potenciais parceiros.

#### 4.6 ALTERNATIVAS PARA O FORTALECIMENTO DO RELACIONAMENTO ENTRE AS COOPERATIVAS

Presente na maioria das entrevistas realizadas, mais especificamente em oito delas, a melhoria no diálogo e na integração entre as partes (CAs e CTs) foi algo evidenciado pelos Entrevistados CA2, CA4, CA5, CT8, CT10, CT11, CT12 e CT13, o que, em boa medida, reforça a oportunidade de explorar de forma mais robusta o conceito da intercooperação, que emerge como a principal alternativa para o fortalecimento do relacionamento entre as cooperativas agropecuárias (CAs) e as cooperativas de transporte (CTs) gaúchas.

Conforme relato do Entrevistado CA4, as cooperativas de transporte (CTs) precisam apresentar com maior clareza ao mercado quais são, de fato, os seus diferenciais competitivos em relação aos demais transportadores privados, buscando assim diferenciar-se comparativamente. Por sua vez, o Entrevistado CT10 afirmou que é necessário aumentar o diálogo entre as partes.

Já o Entrevistado CT11 comentou que as cooperativas agropecuárias (CAs) precisam oportunizar mais sistematicamente negociações e dar preferência para as cooperativas de transporte (CTs), enquanto que o Entrevistado CT12 elogiou o trabalho promovido pela OCERGS em relação ao programa RSCOOP150bi de Prosperidade, mas que o mesmo precisa ser retomado, dando maior ênfase para que os novos projetos de intercooperação sejam expandidos e consolidados ao longo do tempo no Estado do RS.

O Plano Gaúcho de Desenvolvimento para o Cooperativismo, o RSCOOP150bi de Prosperidade, lançado no ano de 2022, prevê para todos os sete ramos do cooperativismo, a meta anual de R\$ 150 bilhões de faturamento, 4 milhões de associados, 100 mil empregos diretos, R\$ 300 milhões de investimentos em capacitação de pessoas e R\$ 7,5 bilhões de sobras líquidas anuais para as cooperativas gaúchas até o ano de 2027 (SESCOOP, 2024), promovendo diversos eventos e projetos em prol do fortalecimento do cooperativismo gaúcho.

Grande destaque também para as falas dos participantes da pesquisa inerentes às tecnologias de gestão e aplicativos logísticos, que esteve presente em cinco das entrevistas realizadas (Entrevistados CA3, CA4, CA5, CT9 e CT10). De acordo com o Entrevistado CA3, inclusive, faltam ferramentas de visibilidade de demandas, como, por exemplo, um portal *on-line* atualizado pelos demandantes de transportes (como as cooperativas agropecuárias), e acessado permanentemente pelos ofertantes dos veículos (como as cooperativas de transporte), tendo em vista que as cooperativas agropecuárias (CAs) geralmente não sabem se as cooperativas de transporte (CTs) possuem veículos disponíveis nos períodos e locais em que possuem suas demandas de carregamento ou de serviços de transporte de cargas.

Para o Entrevistado CA5, ambos os ramos cooperativistas (CAs e CTs) possuem tecnologias implementadas, tanto de gestão de processos quanto embarcadas nos veículos, e que poderiam se apoiar mutuamente para melhorar seus desempenhos e atingir qualidade superior nos serviços prestados e utilizados.

Já o Entrevistado CT9 sugeriu como alternativa a criação de um aplicativo, como, por exemplo, o Smartcoop, por meio do qual as cooperativas agropecuárias (CAs) disponibilizariam suas cargas para todas as cooperativas de transporte (CTs), ideia também proposta pelo Entrevistado CT10. Integrando as maiores cooperativas agropecuárias do Estado do RS e milhares de produtores em um ecossistema de inovação digital, a plataforma Smartcoop busca atender o dia a dia dos cooperados, reunindo dados e informações sobre sua produção, com imagens via satélite, previsão meteorológica por talhão, informações de mercado e gestão técnica das suas propriedades, além de diversas outras funcionalidades, que evoluem de forma contínua, como é o caso do módulo de Central de Compras, que estimula compras coletivas para as cooperativas participantes da plataforma (OCP, 2024).

A abordagem dos entrevistados CA3, CA4, CA5, CT9 e CT10 também leva à reflexão a respeito do conceito de Cadeia de Suprimentos Digital (ou DSC – *Digital Supply Chain*), a qual opera principalmente com tecnologias modernas, incluindo *hardwares*, *softwares* e redes de comunicação, entre outros elementos, orquestrando operações logísticas, incluindo decisões relacionadas à compra, fabricação, armazenagem, movimentação e venda de produtos e/ou serviços entre parceiros de negócios dispersos geograficamente no mercado (Rasool et al., 2023). A DSC atua como uma cadeia de suprimentos transparente e interconectada, realizando atividades de suporte à decisão de forma independente, minimizando as

necessidades de intervenção humana, trazendo benefícios aos seus usuários tais como maior transparência, velocidade, flexibilidade, produtividade e lucratividade e rentabilidade aprimoradas (Oorschot et al., 2022).

Ao conectar os diferentes atores envolvidos, como, por exemplo, fornecedores e clientes, a tecnologia digital ligada à gestão da cadeia de suprimentos busca, entre outras coisas, o aumento na velocidade de compartilhamento das informações, redução de custos logísticos e aumento de volumes movimentados, buscando atingir maiores níveis de serviços aos referidos atores (Rasool et al., 2023). Assim sendo, a gestão da cadeia de suprimentos permite identificar e coordenar a movimentação de ativos entre os membros da cadeia de suprimentos, otimizando a entrega de produtos, serviços e informações, combinando ofertas e demandas com uma perspectiva voltada para o futuro, considerando, entre outras coisas, o planejamento de demandas, métodos de quantificação, dimensionamentos (da operação e da frota de veículos ou equipamentos e implementos necessários), otimizações no sistema de logística como um todo e heurísticas (Stadtler; Kilger, 2005; Xu; Pero, 2023).

Além disso, três entrevistados (Entrevistados CA6, CA7 e CT11) comentaram sobre a necessidade de aumento na área geográfica de atendimento por parte das cooperativas de transporte (CTs). Neste sentido, o Entrevistado CA6 salientou a necessidade de um atendimento mais sistêmico do que meramente regional, para que novas oportunidades no transporte de cargas sejam disponibilizadas. O Entrevistado CA7 sugeriu, ainda, a estruturação de uma central das cooperativas de transporte (CTs), para que possam atender escalas maiores de movimentação de cargas, tendo em vista que existem cooperativas de transporte (CTs) de menor porte que sequer são conhecidas no mercado, inclusive pelas próprias cooperativas agropecuárias (CAs).

A necessidade de melhoria na qualidade dos serviços prestados e na quantidade de veículos (frota) dos associados das cooperativas de transporte (CTs), também foi pontuado, neste caso, pelos Entrevistados CA2 e CA5, que alegaram haver a necessidade de renovação das frotas de veículos e o aumento das capacidades dinâmicas de carregamento por veículo (implementos com maior capacidade de carga), aumentando, assim, a atratividade e a competitividade das cooperativas de transporte (CTs) perante as demais empresas de transporte de

carga atuantes no mercado, e que são provedores de serviços alternativos às cooperativas agropecuárias (CAs).

A necessidade de aumento da eficiência operacional por parte das cooperativas de transporte (CTs), também é algo que foi apontado pelos Entrevistados CA2 e CA6 como um movimento primordial para que novos negócios surjam entre os ramos cooperativistas (CAs e CTs). De acordo com o Entrevistado CA2, as cooperativas de transporte (CTs) precisam compreender a necessidade de avançarem rapidamente em questões de estrutura, gestão e competitividade para que consigam gerar valor e entregar serviços diferenciados para as cooperativas agropecuárias (CAs), pois como estas atuam majoritariamente na movimentação de *commodities agrícolas*, o fator preço é muito importante na equação de contratação dos prestadores de serviços de transporte de cargas.

O Entrevistado CA7 destacou que o caminho mais interessante para alavancagem de novos negócios entre os parceiros potenciais (CAs e CTs) seria a criação de uma Cooperativa Central de Transportes, fazendo com que a união das cooperativas de transporte (CTs) tornasse a operação muito mais robusta, eficiente, eficaz e efetiva, garantindo o atendimento às demandas crescentes e um nível de serviço adequado às expectativas das cooperativas agropecuárias (CAs).

Segundo o Entrevistado CT8, existe a oportunidade de fortalecimento do relacionamento e ampliação dos negócios mediante a compra centralizada de combustíveis para todos os postos de abastecimento pertencentes às cooperativas (CAs e CTs), sejam estes postos de combustíveis abertos para o abastecimento de veículos em geral, ou somente pontos para abastecimento exclusivo para as frotas próprias e/ou de associados, alavancando maiores volumes (ganhos de escala) e reduzindo custos na aquisição de combustíveis, em especial do óleo diesel, além de melhorar a distribuição geográfica destes pontos de abastecimento, evitando que veículos em viagem abasteçam fora de estruturas pertencentes ao sistema cooperativo.

Por fim, o Entrevistado CT13 ampliou a análise de possíveis alternativas a uma abordagem mais aprofundada de questões tributárias e fiscais como potenciais disseminadores de novos negócios. No atual momento e contexto brasileiro, no qual muito se discute a reforma tributária, isto deve ser observado de forma muito atenta pelos agentes envolvidos. Os atos cooperativos, por exemplo, podem ser uma alternativa viável para gerar maior competitividade para os negócios ocorridos entre cooperativas sócias, por possuírem um tratamento tributário exclusivo.

De acordo com o artigo 79 da Lei 5.764/71, denominam-se atos cooperativos os atos praticados entre as cooperativas e seus associados, e pelas cooperativas entre si, quando associadas. Os atos cooperativos acontecem quando o objetivo social é atingido por meio de negócios onde se busca o crescimento econômico para as pessoas que fazem parte do cooperativismo (Brasil, 1971; Galhardo; Vieira, 2014).

No Quadro 6, a seguir, são apresentadas, resumidamente, as alternativas identificadas por meio da realização das entrevistas para o fortalecimento do relacionamento entre as cooperativas (CAs e CTs):

Quadro 6 – Alternativas para o fortalecimento do relacionamento entre as cooperativas

<b>Alternativas para o Fortalecimento do Relacionamento entre as Cooperativas</b>	<b>Entrevistados</b>
Melhorar o diálogo e a integração entre as partes (CAs e CTs) por meio da intercooperação	CA2, CA4, CA5, CT8, CT10, CT11, CT12 e CT13
Intensificar a implementação de tecnologias de gestão e aplicativos logísticos.	CA3, CA4, CA5, CT9 e CT10
Aumentar área geográfica de atendimento das cooperativas de transporte (CTs).	CA6, CA7 e CT11
Melhorar a qualidade dos serviços prestados e quantidade da frota de veículos das cooperativas de transporte (CTs).	CA2 e CA5
Aumentar a eficiência operacional das cooperativas de transporte (CTs).	CA2 e CA6
Criar de uma Central de Cooperativas de Transportes.	CA7
Firmar convênios entre todos os postos de abastecimento de propriedade dos parceiros potenciais (CAs e CTs).	CT8
Melhorar a gestão tributária e fiscal dos parceiros potenciais (CAs e CTs).	CT13

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

É possível observar que as alternativas apontadas muitas vezes são concernentes entre si, uma vez que, por exemplo, a necessidade de aumento da área geográfica de atendimento das cooperativas de transporte (CTs) possui associação ou poderia criar sinergia com a criação de uma Cooperativa Central de Transportes, assim como um maior uso de tecnologias de gestão e aplicativos se conecta com o aumento da eficiência operacional das cooperativas (CAs e CTs), e esta última, também acaba por se conectar com a possível melhoria na qualidade dos serviços prestados e quantidade da frota dos veículos disponibilizados pelas cooperativas de transporte (CTs), ou seja, são observadas diversas oportunidades

que podem oportunizar um relacionamento mais profundo e duradouro, baseado na intercooperação das cooperativas em estudo (CAs e CTs), as quais podem se apoiar mutuamente para que o relacionamento entre estes diferentes ramos do cooperativismo se consolide em uma perspectiva de longo prazo.

Importante salientar que, na percepção do Entrevistado PO1, é necessário criar uma cultura de planejamento de longo prazo para a integração entre as cooperativas, inclusive com a possibilidade da criação de cooperativas de transporte (CTs) de maior porte, com estruturas mais robustas e mais profissionalizadas. O cooperativismo gaúcho perde, em certas situações, pelo fato de ser ineficiente, e a ineficiência se combate com visão analítica de custos, gestão e planejamento.

Ao se analisar o conteúdo gerado nas entrevistas, é possível identificar oportunidades de negócios latentes entre os potenciais parceiros (CAs e CTs), sendo necessário que haja uma mudança de mentalidade das partes para que estas oportunidades sejam devidamente exploradas. E neste contexto, é de suma importância a aplicação dos conceitos de inteligência em negócios e seus respectivos desdobramentos.

Historicamente, diversas terminologias foram utilizadas para descrever sistemas de apoio à tomada de decisão em negócios. Na década de 1970 emergiram os SDS - Sistemas de Suporte à Decisão (ou DSS – *Decision Support Systems*), que depois foram evoluindo para os SIE – Sistemas de Informação Executiva (ou EIS – *Executive Information Systems*), BI – *Business Intelligence*, *Data Warehouse*, BDA – *Big Data Analytics* e IA – *Inteligência Artificial* (ou *AI – Artificial Intelligence*), entre outros (Sharda; Delen; Turban, 2019), conforme pode ser observado na Figura 9:

Figura 9 – Sistemas de apoio à decisão e inteligência em negócios



Fonte: Adaptada de Sharda, Delen e Turban (2019).

Para tanto, o sistema cooperativo necessita de profissionais capacitados e dispostos a estruturar negócios e buscar soluções inteligentes para as crescentes demandas e desafios estratégicos e operacionais, de forma integrada, cabendo aqui, um espaço para o fortalecimento da educação cooperativa.

De acordo com a pesquisa, não apenas a melhoria do diálogo entre os potenciais parceiros (CAs e CTs) deveria ser intensificada, mas também a implementação conjunta de tecnologias oportunas, e até mesmo disruptivas, que diferenciem estas cooperativas das demais transportadoras atuantes no mercado, afinal, temas como a sustentabilidade, análise de *big data*, internet das coisas (IoT – *Internet of Things*), computação em nuvem (*clouding computing*) e inteligência artificial estão surgindo, particularmente, na última década, como temas dominantes e primordiais para a sobrevivência das organizações.

As cooperativas poderiam, inclusive, atuar em conjunto para buscar novos parceiros de negócio que desenvolvam tecnologias para o mercado, como é o caso de *startups* e outros tipos de organizações, podendo participar ou criar ecossistemas que reuniriam organizações em torno de diferentes objetivos que tenham em comum, tendo como pauta central a adoção tecnológica e a inovação. De qualquer forma, para que novos projetos de intercooperação sejam implementados, um dos questionamentos que fica é, como as cooperativas de transporte (CTs) podem melhor atender e satisfazer plenamente as demandas das cooperativas agropecuárias (CAs)?

Importante comentar que os ecossistemas de negócios são definidos como um grupo de organizações interdependentes que coletivamente fornecem produtos e/ou serviços aos seus parceiros de negócios e/ou clientes (Augier; Teece, 2018). Por sua vez, os ecossistemas de inovação são definidos como grupos de organizações e indivíduos autônomos cujas ações, decisões e investimentos são complementares no sentido de que seu valor como um sistema é maior que a soma dos valores das partes separadas (Baldwin, 2020).

Geralmente, para um ecossistema de negócios ser bem-sucedido, deve ter seus atores agindo com alinhamento de propósitos e trabalhando em conjunto (Adner, 2017). Foi a partir de James Moore que se desencadearam os primeiros estudos a utilizar o termo ecossistema de inovação. Este tipo de ecossistema captura as complexas sinergias entre uma variedade de esforços coletivos envolvidos em trazer a inovação para o mercado e mais especificamente para as organizações (Moore, 1993; Wessner, 2007; Silva; Sena; Araújo, 2023). Os

ecossistemas de inovação também podem ser descritos como um ambiente onde a dinâmica de criação, difusão e absorção do conhecimento sustenta o surgimento do empreendedorismo inovador, produção e difusão de novos conhecimentos (Russo-Spena; Tregua; Bifulco, 2017).

Existem ainda os ecossistemas regionais de inovação, os quais podem servir de base para nortear políticas públicas e decisões do Estado, das organizações ou até mesmo de atores que buscam criar ou adquirir conhecimentos em prol da inovação, impactando no desenvolvimento socioeconômico regional (Sima et al., 2020). Os ecossistemas de inovação se tornaram um importante meio para impulsionar a competitividade regional ao aumentar a capacidade de atrair oportunidades de negócios, desenvolvendo e captando organizações de alta tecnologia e talentos, desta forma, criando riquezas e empregabilidade (Lopes; Farinha, 2018).

Considerando o fato de que as cooperativas de transporte (CTs) possuem operações mais regionalizadas, surge no horizonte a possibilidade de uma integração operacional mais ampla e robusta entre elas, o que não demandaria, obrigatoriamente, a realização de fusões entre estas cooperativas. Por meio da união dos esforços e do *know how* adquirido, as mesmas poderiam implementar novas tecnologias de gestão e operacionais, incluindo o compartilhamento das ofertas e demandas de transporte, a aquisição de insumos, como, por exemplo, óleo diesel e pneus e a contratação de seguros para os veículos e cargas, entre outros, dando a robustez necessária para que ganhem escala e reduzam seus custos operacionais, aumentando, assim, seus níveis de rentabilidade e competitividade. Potencialmente, algumas destas parcerias poderiam ser estendidas para as cooperativas agropecuárias (CAs) interessadas.

Atualmente, algumas cooperativas de transporte (CTs) possuem dificuldades em obter cargas de retorno, precisando muitas vezes acessar aplicativos com ofertas diversas de fretes, no intuito de não retornarem vazios para suas regiões de origem, em especial para cargas com descarregamento fora do Estado do RS (Entrevistados CT8 e CT11). Deficiências na obtenção de cargas de retorno costumam impactar substantivamente nos resultados econômico-financeiros das operações de transporte rodoviário de cargas (Faller, 2020).

Dentre as alternativas levantadas na pesquisa, também é possível destacar a criação de um aplicativo para o compartilhamento em tempo real das ofertas de carregamentos das cooperativas agropecuárias (CAs), por meio do qual as

cooperativas de transporte (CTs) teriam acesso irrestrito aos lotes de cargas ofertados, podendo direcionar seus veículos para atendimento, desde que, aceitas as condições comerciais e operacionais previamente estabelecidas e/ou negociadas. A visualização espacial integrada entre os pontos de carregamento e a localização dos veículos, racionalizaria a operação, evitando a perda de oportunidades para veículos vazios que estivessem mais próximos aos locais de carregamento, melhorando a rentabilidade dos caminhoneiros, evitando veículos rodando vazios por trechos mais longos (redução nas emissões de dióxido de carbono na atmosfera), aumentando a velocidade de carregamento e oportunizando a negociação de tarifas mais competitivas de fretes (preços mais atrativos para as CAs), tornando a operação viável para ambos os potenciais parceiros de negócio (CAs e CTs), algo semelhante a outros tipos de plataformas existentes no mercado, como é o caso do Uber, para a locomoção de passageiros e da Freto (2024), da Fretebras (2024) e da Strada (2024), para a movimentação de cargas.

Neste contexto, é possível, à partir da integração de tecnologias de rastreamento dos veículos à plataforma, oferecer serviços de qualidade superior às demais plataformas disponíveis no mercado, encontrando de forma automatizada, quais os veículos mais próximos dos pontos de carregamento cadastrados, gerando um diferencial competitivo do cooperativismo em relação aos demais atores no mercado. Existe ainda a possibilidade de integração desta plataforma proposta com o sistema de agendamento de descargas dos terminais portuários Termasa e Tergrasa, pertencentes à Cooperativa Central Gaúcha Ltda., localizados no Porto de Rio Grande (RS), otimizando ainda mais os fluxos de movimentação dos veículos, alavancando resultados econômico-financeiros a todos os atores envolvidos (Sistema Pampa, 2024).

Existente desde o ano de 2007, o Sistema Pampa é uma ferramenta logística que gerencia o envio de todas as cargas destinadas aos terminais Termasa e Tergrasa, no Porto de Rio Grande (RS), otimizando o fluxo e reduzindo os custos logísticos no escoamento das produções agrícolas. A ferramenta está disponível na internet através do site [www.sistemapampa.com.br](http://www.sistemapampa.com.br), o qual permite aos clientes agendarem o envio de suas cargas destinadas aos terminais, por intermédio dos modais rodoviário, ferroviário e hidroviário, realizando assim, a descarga com maior rapidez, agilidade e segurança. Algumas das principais vantagens proporcionadas pelo Sistema Pampa são: (i) redução nos custos de transporte de grãos;

(ii) eliminação das filas de caminhões aguardando para descarregar nos terminais; (iii) diminuição dos riscos de acidentes nas estradas, pelo fato dos caminhões se dirigirem aos terminais com horário programado para descarga; (iv) maior organização dos processos de recebimento e armazenagem dos terminais; (v) aumento na motivação e segurança das equipes de trabalho; (vi) maior segurança para embarcadores; (vii) aumento na satisfação dos diversos agentes do agronegócio gaúcho (clientes, transportadores e caminhoneiros); e (viii) otimização dos recursos disponíveis na cadeia logística (TERMASA, 2024).

Dessa forma, com o desenvolvimento da plataforma, busca-se também a obtenção de um nível superior em governança para as cooperativas, tendo em vista que a área de logística é sensível ao mercado e de difícil monitoramento pelas Altas Direções, inclusive podendo desenvolver modelos inteligentes de predição de preços de frete. Pode-se afirmar, ainda, que tal plataforma potencializaria a criação do maior ecossistema logístico do Estado do RS, podendo seguir de modelo para toda a cadeia do cooperativismo nacional.

As cooperativas (CAs e CTs) também precisam estar atentas às tecnologias oferecidas no mercado, como por exemplo, rastreamento de cargas e veículos, telemetria, controle de jornadas de trabalho, câmeras de segurança, sensores, entre outras, mostrando-se aptas a enfrentar os concorrentes.

Relevante salientar que o uso de sistemas inteligentes de transporte permite aumentar a taxa de ocupação dos caminhões, reduzindo o tamanho das viagens e o deslocamento sem carga, desta forma, diminuindo a emissão de CO<sub>2</sub> na atmosfera, por tonelada de carga transportada. A adoção de tecnologias também permite uma redução significativa no consumo de combustíveis, podendo chegar a até 30%. O uso de veículos com maior capacidade de carga também contribui para a redução do CO<sub>2</sub> emitido na atmosfera, por tonelada transportada (Branco et al., 2023).

Para que os projetos de intercooperação sejam viáveis a longo prazo, devem ser muito bem estruturados e conduzidos de forma harmônica, surgindo oportunidades para que a OCERGS venha a despontar novamente como ponto convergente e moderador entre as partes envolvidas, apoiando no desenvolvimento das suas iniciativas e projetos, assim como já atua através do Programa RSCOOP150bi de Prosperidade, em especial para momentos de maiores dificuldades ou crises e que demandem maior resiliência dos atores, o que costuma ser comum no início de projetos de maior complexidade. Também é importante

fortalecer ações conjuntas das cooperativas junto à OCERGS e demais entidades ligadas ao setor, com foco no aumento da representatividade política da categoria, em especial junto aos Governos Federal e Estadual.

Há preocupação crescente com o envelhecimento dos associados das cooperativas de transporte (CTs) e a oferta de profissionais que atuam na categoria de transporte rodoviário de cargas, não havendo uma adequada renovação da mão-de-obra de motoristas, que devem ser cada vez mais qualificados e especializados, tornando o ramo de transporte de cargas mais atrativo para os potenciais profissionais, tanto sob ponto de vista econômico-financeiro, quanto sob condições de trabalho adequadas, o que remete também a questões de maior complexidade, como é o caso das condições das estradas, segurança viária e nos pontos de parada, locais de apoio durante o trajeto e demais aspectos que impactam diretamente na qualidade de vida dos profissionais (Entrevistados CT10 e CT11).

Nesta direção, existe a preocupação com o perfil de boa parte dos profissionais que se associam nas cooperativas de transporte (CTs), pois muitas vezes são pessoas que possuem maiores dificuldades financeiras, fazendo com que geralmente possuam veículos mais antigos e com menor capacidade de carga, tornando as condições operacionais das cooperativas de transporte (CTs) mais desafiadoras em relação aos demais concorrentes no mercado, especialmente no que tange aos custos e, conseqüentemente, aos preços dos fretes e à viabilidade econômico-financeira dos associados (Entrevistado CA5). As cooperativas de transporte (CTs), muitas vezes, atuam para “salvar” os autônomos, que estão lentamente “morrendo” no mercado rodoviário de cargas (Entrevistado CT13).

Enquanto isso, é possível identificar vultosos investimentos de empresas de transporte em frotas próprias de veículos novos, com alta capacidade de carga (Entrevistado CA5). Lidar com o cooperado é uma grande dificuldade, pois muitas vezes é difícil convencê-lo a realizar uma viagem específica, o que é mais simples via frota própria, com motorista contratado (Entrevistado CT11).

No que tange à compra coletiva de insumos, em especial, combustíveis e pneus, vale ressaltar que já existem iniciativas neste sentido, como por exemplo, a Rede de Transporte. No entanto, de acordo com a pesquisa, há espaço para maior integração e aumento substancial nos volumes de negócios entre os potenciais parceiros de negócio, em um movimento que demandaria um posicionamento mais firme na definição de diretrizes, por parte das Altas Direções, em relação às Áreas

ou Setores responsáveis pelas Compras de cada cooperativa (CAs e CTs), tendo em vista as potenciais resistências internas das pessoas em relação a este tipo de mudanças em suas operações.

Em relação às compras coletivas, existe ainda a oportunidade da compra de veículos e implementos em grande escala, diretamente com os fabricantes ou montadoras, aumentando o poder de barganha das cooperativas (CAs e CTs) e obtendo descontos nos preços e taxas de juros melhores do que o mercado normalmente pratica, ação esta que, algumas grandes empresas multinacionais, ou não, instaladas no país, já realizam, mas que o cooperativismo não explora adequadamente. Inclusive, de acordo com a pesquisa, as taxas de juros aplicadas para produtores rurais, na compra de caminhões, são mais atrativas que aquelas disponíveis para os motoristas sócios das cooperativas de transporte (CTs). Esta questão abre margem para que as cooperativas realizem lobby, junto ao Governo Federal, via OCB, para a criação de linhas de financiamento para a aquisição de veículos e implementos para associados das cooperativas de transporte (CTs) e/ou para as frotas próprias das cooperativas agropecuárias (CAs).

Outros diferenciais competitivos, não comuns ao mercado de transporte gaúcho, também deveriam ser potencialmente analisados pelas cooperativas (CAs e CTs), como, por exemplo, a implementação de certificações que atestem o alto nível de maturidade e qualidade na gestão logística, como é o caso da norma ISO - *International Organization for Standardization* 39001, que trata do sistema de gestão da segurança viária (ISO, 2012).

A norma ISO 39001 possui cinco pilares, sendo eles: (i) avaliação do contexto logístico em que se encontra a organização no que tange aos seus pontos fortes e fracos, possibilitando traçar planos de ação e metas; (ii) preparação para situações emergenciais, para os quais são traçados planos de ação claros e efetivos do que deve ser feito em casos de acidentes; (iii) entendimento das tecnologias de prevenção de acidentes, que podem ser acopladas nos veículos, bem como, as demandas de manutenções (corretivas e preventivas); (iv) implementação de um sistema que possibilite o mapeamento das estradas, traçando as melhores e mais seguras rotas a percorrer; e (v) educação dos motoristas sobre a direção defensiva na condução dos veículos (ISO, 2012; APCERGROUP, 2024).

As potenciais vantagens com a implementação da norma ISO 39001 podem ser classificadas como a alavancagem da imagem para uma organização que possui forte compromisso com a segurança rodoviária, redução dos acidentes de trânsito, vantagem competitiva no mercado, aumento da confiança de todas as partes interessadas, melhoria do ambiente de trabalho, através da promoção de medidas que reduzem o estresse, melhoria da gestão ambiental, como resultado da procura constante de soluções que promovam a redução da poluição, gestão mais eficiente das rotas e o uso de veículos menos poluentes e mais seguros, redução do absentismo, aspecto que cresce com os acidentes de trânsito, entre outros aspectos (APCERGROUP, 2024).

Assim sendo, é possível evidenciar com clareza, a existência de ótimas oportunidades de negócios entre os potenciais parceiros (CAs e CTs), em especial mediante a melhoria na integração entre as partes, com o desenvolvimento de ações de intercooperação e a aplicação de tecnologias e inovações, que oportunizem vantagens competitivas em relação aos demais atores do mercado de transporte de cargas no Estado do RS.

De forma resumida, portanto, a seguir são listadas as alternativas propostas para o fortalecimento do relacionamento entre as cooperativas investigadas (CAs e CTs):

- a) Melhorar a integração entre as cooperativas agropecuárias (CAs) e cooperativas de transporte (CTs), por meio da intercooperação;
- b) Desenvolver plataforma logística integrada para a gestão de ofertas e demandas de cargas entre os potenciais parceiros (CAs e CTs);
- c) Fortalecer as compras compartilhadas de insumos, equipamentos, seguros e itens diversos;
- d) Integrar as operações administrativas e comerciais das cooperativas de transporte (CTs), abrindo a possibilidade para potenciais fusões;
- e) Implementar convênios entre postos de combustíveis e pontos de abastecimento das cooperativas (CAs e CTs) para usufruto das frotas;
- f) Desenvolver uma gestão centralizada e escalonada para a compra de veículos e implementos rodoviários diretamente com as fábricas e montadoras;
- g) Implementar um ponto de apoio aos motoristas localizado próximo ao Porto de Rio Grande (RS);

- h) Estruturar estudos tributários conjuntos, com foco em identificar oportunidades de ganhos econômico-financeiros nas operações logísticas;
- i) Buscar oportunidades de certificação das operações logísticas das cooperativas (CAs e CTs) com empresas de referência no ramo.

Após a montagem das propostas acima listadas, com base na pesquisa já realizada, foi efetuada nova reunião, de forma remota, no mês de outubro de 2024, com cinco dos profissionais já entrevistados anteriormente, sendo dois pertencentes a cooperativas agropecuárias (CAs) (Entrevistados CA4 e CA6) e três pertencentes a cooperativas de transporte (CTs) (Entrevistados CT7, CT8 e CT9), os quais puderam avaliar as propostas e corroborar com novas contribuições.

Nesta reunião todas as propostas foram aprovadas, tendo sido reiterada a necessidade das cooperativas de transporte (CTs) fortalecerem laços e buscarem alternativas para a redução de custos, via compras coletivas e apoio mútuo em suas operações logísticas, haja vista que necessitam melhorar sua competitividade, mesmo para aquelas já pertencentes à Rede de Transporte, que possui cerca de 2.400 veículos integrados via rede (Entrevistados CT7, CT8 e CT9).

Foi abordada a preocupação crescente com a baixa disponibilidade e renovação de mão-de-obra, o que deve se tornar ainda mais desafiador nos próximos anos, haja vista a baixa atratividade financeira e operacional para potenciais novos profissionais (Entrevistado CT7).

Os Entrevistados CT8 e CT9 comentaram haver muitas dificuldades em consolidar parcerias com algumas cooperativas agropecuárias (CAs), muitas vezes em decorrência dos preços praticados por algumas empresas de transporte, geralmente aquelas que possuem baixos investimentos no recrutamento e em treinamento de motoristas, ou seja, com baixo compromisso com a qualidade e segurança dos serviços prestados.

O Entrevistado CT7, por sua vez, comentou que muitas plataformas logísticas estão surgindo e que são uma tendência irreversível do setor, sendo necessária adaptação por parte das cooperativas e motoristas para atuar de forma assertiva em relação aos desafios decorrentes desta e de outras novas tecnologias.

Em relação à proposta de desenvolvimento de uma plataforma logística integrada, o Entrevistado CT8 afirmou que seria muito interessante, futuramente, a inserção de outras organizações na plataforma, em especial, indústrias de fertilizantes, para aumentar a oferta de cargas de retorno, as quais geralmente são

mais difíceis de ser obtidas, onerando de forma relevante as operações de cooperativas e motoristas.

Já o Entrevistado CA4 reforçou os ganhos potenciais com a implementação de uma plataforma logística integrada para ambos os potenciais parceiros de negócio (CAs e CTs), sendo corroborado pelo Entrevistado CA6, que afirmou ser uma iniciativa interessante de aproximação entre estes diferentes elos do cooperativismo gaúcho.

Em seguida, o resultado desta nova reunião foi apresentado ao Entrevistado PO1, Presidente da OCERGS, o qual salientou a importância da implementação de modelos e processos de inclusão cooperativa entre os potenciais parceiros de negócio (CAs e CTs), aumentando as chances de fortalecer os conceitos de educação cooperativa e coopetição ao longo do tempo. Complementou sua contribuição abordando a possibilidade da plataforma logística estar integrada ao Smartcoop, por meio de um novo módulo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cooperativismo gaúcho vem passando por grandes mudanças nos últimos anos, em especial nos seus ramos agropecuário e de transporte, com a evolução e a consolidação de diversas cooperativas, mas também com o encerramento das atividades de algumas outras, sendo possível observar, neste contexto, a importância das boas práticas de gestão, de governança e de inovação para a sobrevivência destas importantes organizações para a economia.

Os desafios são crescentes, em especial pela complexidade dos negócios e pela velocidade de evolução e implementação das novas tecnologias, muitas delas disruptivas, impactando, de forma constante, os processos e negócios das cooperativas. Cabe então, a partir desta pesquisa, elucidar, em especial, aos gestores do cooperativismo gaúcho, a importância da visão relacional como catalisadora e direcionadora de ações estruturadas, com base na prática relacional e na intercooperação entre os potenciais parceiros de negócio investigados (CAs e CTs), para o fortalecimento do relacionamento e a obtenção de ganhos relacionais e do fomento de possíveis fontes de vantagens competitivas.

Assim sendo, para a identificação das potenciais alternativas para o fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias (CAs) e de cooperativas de transporte (CTs) no Estado do RS, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, com gestores de importantes cooperativas (CAs e CTs) gaúchas. Por meio de entrevista com gestores ligados, direta ou indiretamente, com a área logística destas cooperativas, foram abordados diversos aspectos pertinentes às atividades de transporte de cargas e suas potencialidades.

Sob o ponto de vista teórico, entende-se que este estudo preenche uma lacuna em relação aos potenciais ganhos ao cooperativismo mediante a aplicação dos conceitos de intercooperação, assunto no qual, a literatura disponível é bastante restrita, citando poucos casos, tanto na literatura nacional, quanto internacional, abrindo, assim, a possibilidade de novos estudos relacionados ao tema. Em relação à prática relacional e suas implicações, este estudo se soma a uma vasta literatura disponível, no entanto, adiciona elementos relevantes, ao relacionar a prática relacional com o cooperativismo e a intercooperação.

Vale reforçar, neste contexto, o que disseram Dyer e Singh (1998), quando ressaltaram a importância de se promover a prática relacional, estimulando o desenvolvimento de relações entre potenciais parceiros de negócio, com foco em se atingir objetivos e resultados de forma compartilhada, obtendo-se assim, possíveis fontes de vantagens competitivas. Já o estudo de Dyer, Singh e Hesterly (2018) expandiu a perspectiva de análise da visão relacional, ao considerar as complexidades e demandas dos ecossistemas digitais e globais, propondo uma visão mais dinâmica e interconectada destas potenciais vantagens competitivas.

Dessa forma, é possível correlacionar elementos da visão relacional com a própria intercooperação, que pode ser definida como uma ação estruturada de parceria entre diferentes cooperativas, que atuam em sinergia para a obtenção de vantagens competitivas, sendo, inclusive, um dos sete princípios do cooperativismo (Mendina et al., 2019; Colombo, 2021).

Com base no referencial teórico levantado, foi possível conectar os conceitos estudados com os resultados obtidos na pesquisa, em especial, no que tange às potencialidades de intercooperação entre as cooperativas (CAs e CTs).

A presente pesquisa teve como objetivo geral, investigar alternativas para o fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias (CAs) e cooperativas de transporte (CTs) no Estado do RS, buscando, apresentar alternativas para o fortalecimento do relacionamento entre estas cooperativas, à partir da perspectiva da visão relacional e da intercooperação.

A logística de transporte rodoviário de cargas está passando por grandes transformações nos últimos anos, com a rápida evolução de tecnologias embarcadas e de gestão, impactando diretamente na viabilidade dos negócios, e tornando cada dia mais importante a aplicação de inteligência em negócios para manter as organizações competitivas, incluindo neste cenário, as cooperativas em seus diversos ramos de atuação.

Considerando o cenário pesquisado, cabe aos gestores das cooperativas (CAs e CTs) compreenderem os potenciais impactos nos negócios e buscarem alternativas que viabilizem a implementação de projetos robustos de intercooperação viáveis a todos os atores envolvidos.

A pesquisa revelou que a construção de um relacionamento baseado na comunicação assertiva e transparente é primordial para o desenvolvimento do compromisso e da confiança entre os potenciais parceiros de negócio, e com isso,

sejam criadas sinergias entre as cooperativas (CAs e CTs). Concomitante a isso, é importante frisar que as cooperativas agropecuárias (CAs) precisam compreender que as cooperativas de transporte (CTs) ainda são jovens e estão em um processo de amadurecimento de gestão, e precisam ter paciência e compromisso pela intercooperação, pois a médio e a longo prazos, os potenciais de ganho são superiores, pois compartilham dos mesmos princípios e propósitos ligados ao cooperativismo.

É possível que as organizações atinjam uma maior participação de mercado, o que, por consequência, tende a resultar em maiores volumes de negócios e receitas, ao se obter uma boa retenção de clientes e o fortalecimento dos relacionamentos com os parceiros de negócio. Além disso, as transações tendem a ser mais efetivas com os parceiros atuais do que com novos parceiros, potencializando a lucratividade e a rentabilidade organizacional (Rath, 2021). Isso implica em um comportamento entre parceiros que se traduz na manutenção de um relacionamento duradouro, caracterizado por negócios contínuos e recorrentes (Milan; Gonçalves; Eberle, 2019).

Portanto, cabe às cooperativas de transporte (CTs), identificarem novas oportunidades de negócios, mesmo que pequenas, com as cooperativas agropecuárias (CAs), para que possam iniciar operações em parceria, e que assim, possam implementar sua cultura de trabalho junto aos potenciais parceiros, ao mesmo tempo que, necessitam estar atentas às suas próprias fraquezas, agindo de forma ambidestra, para solucionar de forma efetiva, as principais críticas apresentadas pelas CAs ao longo da pesquisa, como a atuação muito regionalizada, os altos preços muitas vezes praticado e o tamanho reduzido e perfil das frotas de veículos e implementos. Novamente, é preciso reforçar a possibilidade de atuação das cooperativas de transporte (CTs) em rede.

Novos modelos de gestão e negócios, como, por exemplo, ecossistemas de negócios, plataformas, coopetição, participação em mercados multilaterais, sistemas de tecnologia, cadeias de suprimentos mais robustas e redes de valor, vêm se tornando protagonistas no cenário organizacional, concentrando a atenção em novos modelos de criação e captura de valor (Adner, 2017). Neste cenário, emergem estas oportunidades nas quais pode ser estimulada a intercooperação entre as cooperativas agropecuárias (CAs) e cooperativas de transporte (CTs) no Estado do RS.

O desenvolvimento integrado de recursos e capacidades organizacionais dentro das cooperativas poderá permitir o desenvolvimento de sistemas de BDA – *Big Data Analytics*, o que, por sua vez, facilitaria o desenvolvimento e alavancagem de uma maior capacidade analítica de mercado. O *know-how* tecnológico adquirido poderia resultar em novos projetos, desenvolvendo competências e permitindo melhorias contínuas na gestão e nos processos (Xu; Pero, 2023), de forma compartilhada entre as cooperativas (CAs e CTs).

O momento é propício para o desenvolvimento de tecnologias que tragam sinergias de negócios entre os potenciais parceiros, uma vez que o mercado oferece várias alternativas voltadas para a inovação, como por exemplo, via startups e demais empresas de tecnologia, com interesse em atuar dentro do cooperativismo. Cabe aos gestores, atuarem de forma proativa e livre de vaidades, em prol do fortalecimento do cooperativismo gaúcho, bem como, do cooperativismo nacional.

De acordo com a pesquisa, somam-se a isso, alguns desafios que precisam ser superados, tais como o conflito de interesses entre algumas cooperativas agropecuárias (CAs) e as cooperativas de transporte (CTs), os quais somente devem ser dirimidos com a melhoria na comunicação e no aumento da confiança entre as partes.

A pesquisa trouxe elementos claros e robustos que apontam a necessidade de desenvolvimento de novas alternativas de negócio entre os potenciais parceiros (CAs e CTs), no intuito de melhorar os níveis de qualidade e eficiência dos processos logísticos e para a obtenção de vantagens competitivas em relação a outras organizações que atuam nos ramos agropecuário e de transporte, sendo, numa análise baseada em dados obtidos em pesquisa, primordiais para a manutenção e a sobrevivência de algumas cooperativas gaúchas, as quais sofrem com uma postura comercial muito agressiva de seus concorrentes, em especial, no ramo do transporte, fazendo com que não consigam atingir um nível de competitividade desejado.

Cabe aqui uma reflexão aos principais líderes do cooperativismo gaúcho, no que diz respeito a qual tamanho e protagonismo estes líderes querem que o cooperativismo gaúcho atinja nos próximos anos e décadas, e quais os caminhos que devemos tomar para que seja possível crescer, evoluir e perpetuar o espírito cooperativista no Estado do RS e no Brasil.

A pesquisa evidenciou que o momento é crítico, e que há necessidade urgente de se atingir melhores níveis de competitividade para o cooperativismo gaúcho, uma vez que algumas cooperativas apresentam certa fragilidade em seus processos de gestão e de amadurecimento, necessitando realizarem uma análise crítica, com foco em seu autodesenvolvimento.

Observa-se, então, a relevância desta pesquisa, a qual possui como pretensão, inspirar e conduzir, através dos conteúdos pesquisados, líderes do cooperativismo gaúcho a buscar soluções inteligentes e até mesmo disruptivas, que gerem valor, melhorem processos e atinjam vantagens competitivas sustentáveis ao cooperativismo gaúcho, através das oportunidades de intercooperação sugeridas.

Barreiras para inovar e adotar tecnologias no contexto pesquisado poderão surgir, como, por exemplo, custos e expectativas de curto prazo, resistência às mudanças operacionais, questões hierárquicas e de ego das pessoas, dificuldades de comunicação, falta de tempo e de recursos para novos investimentos, entre outros. Cabe aqui, o papel fundamental da Direção das cooperativas, mostrando-se firmes e resilientes em prol de projetos pelo cooperativismo, com ótimas possibilidades de ganhos para todos os envolvidos a médio e longo prazos.

Mitigar estas barreiras com um trabalho voltado ao entendimento das potencialidades e fraquezas do cooperativismo gaúcho, com foco em desenvolver alternativas conjuntas de negócio dentro da cadeia de suprimentos, parecem ser viáveis e concernentes com as alternativas sugeridas por este estudo.

Em um mercado em rápida transformação, é de suma importância que novas alternativas em termos de gestão, parcerias e tecnologias sejam estudadas e monitoradas constantemente, com foco na identificação de novas oportunidades de negócio entre os potenciais parceiros investigados (CAs e CTs) e entre os demais ramos do cooperativismo.

Por fim, e não menos importante, é necessária uma visão mais direcionada para a necessidade de investimentos em capital humano dos quadros de colaboradores e motoristas associados, assim como, em buscar argumentos que foquem na atratividade da categoria de transporte rodoviário de cargas para novos profissionais em potencial. Ainda é possível salientar um fator extra a esta equação, que se trata do conflito entre diferentes gerações de profissionais no mercado de trabalho, o qual, por muitas vezes, pode trazer enormes dificuldades de comunicação e de

relacionamento dentro do contexto do cooperativismo, o que pode impactar, na qualidade e na continuidade dos negócios entre os potenciais parceiros.

Neste sentido, é importante salientar algumas limitações da pesquisa. Uma delas é que talvez o conjunto de entrevistados não seja totalmente representativo acerca das expectativas e percepções existentes para o desenvolvimento de parcerias colaborativas dentre as organizações investigadas, ou mesmo a quantidade de participantes da pesquisa (entrevistados) não tenha sido suficiente para coletar as evidências necessárias para os desdobramentos da presente pesquisa.

Outra limitação foi a não possibilidade de avaliar em profundidade, em função da complexidade e do tempo disponível, o nível de engajamento e o interesse efetivo das cooperativas (CAs e CTs), em nível de Direção, a respeito de cada uma das propostas apresentadas na pesquisa, bem como, os custos e os tempos necessários para que estas propostas sejam desenvolvidas, estruturadas e implementadas efetivamente, bem como os níveis potenciais de redução de custos logísticos e *payback* dos investimentos, tanto aos atores pesquisados, quanto às demais cooperativas (CAs e CTs) que não participaram da pesquisa, mas que teriam perfil semelhante aos pesquisados, ou seja, também seriam potenciais parceiros de negócio.

Outra questão que pode ser citada como fator limitante da pesquisa é o fato de a mesma ter sido restrita a atores localizados no Estado do RS, fazendo com que demais experiências do cooperativismo brasileiro, e até mesmo mundial, não tenham sido estudadas, em especial, pelas cooperativas paranaenses e catarinenses, as quais possuem, notadamente, casos de sucesso nos ramos agropecuário e de transporte brasileiro.

Como a presente pesquisa foi focada nas operações de transporte de *commodities* agrícolas (grãos) e fertilizantes, as alternativas propostas não se restringem somente a este tipo de operações, com suas respectivas características, podendo ser também adaptadas para outros tipos de produtos movimentados e comercializados pelo cooperativismo gaúcho.

Diversos *insights* foram produzidos em decorrência da pesquisa, os quais também devem ser considerados como alternativas de intercooperação entre os potenciais parceiros (CAs e CTs), tais como o desenvolvimento de tecnologias de roteirização logística específicas para as operações realizadas pelas cooperativas gaúchas, muitas delas executadas, atualmente, de forma independente por cada

cooperativa, mas que teriam potencial para significativa redução de custos e ganhos de produtividade, caso fossem geridas de forma conjunta, caso da logística de captação de leite cru refrigerado em propriedades rurais, distribuição de fertilizantes, calcário, ração animal e demais insumos em propriedades rurais (a granel ou ensacado), distribuição de produtos industrializados provenientes dos parques fabris das cooperativas em atacados e varejos, entre outros, numa gama de diversas oportunidades atualmente não explorada pelo cooperativismo gaúcho.

Tratam-se de oportunidades concretas de potenciais parcerias, que devem ser devidamente consideradas pelas Direções das cooperativas, em um conjunto de esforços potenciais de grande valia para o cooperativismo gaúcho.

Os gestores ligados à cadeia de suprimentos devem buscar formas assertivas de comunicar o valor e o impacto das inovações logísticas na *performance* econômico-financeiras e no nível de serviço de suas organizações. Desta forma, as organizações devem buscar investir em inovações em suas cadeias de suprimentos para se manterem competitivas em um mercado em constante transformação (Prest; Sopher, 2014; Razzera, 2016).

Importante ressaltar a necessidade de estudos mais aprofundados que identifiquem os potenciais ganhos de resultados mediante a aplicação efetiva da visão relacional, da intercooperação e de inovações ou adoções de tecnologias que utilizam como base a inteligência artificial, a internet das coisas, o *big data analytics*, a computação em nuvem, entre outras alternativas de vanguarda.

Inclusive, Rasool et al. (2023) sugerem que estudos futuros na área de logística poderiam considerar o aumento dos níveis de digitalização e de colaboração nos relacionamentos interorganizacionais e, devido às mudanças de mercado nos últimos anos, poderiam focar no impacto a longo prazo da adoção de tecnologias digitais ou de soluções digitais. Já Xu e Pero (2023) sugerem que estudos futuros deveriam se concentrar no processo de recursos ou de estruturação da adoção de análises de *big data* no planejamento da cadeia de suprimentos como um todo, assim como na validação dos resultados obtidos, integrando o conhecimento adquirido pelos casos de fracasso a novas práticas de gestão das organizações.

Também é importante que sejam realizados novos estudos, inclusive com abordagens quantitativas, por exemplo, por meio da realização de pesquisas do tipo *survey*, que identifiquem os principais elementos facilitadores e dificultadores para a adoção de ações relacionais e de intercooperação no cenário em que se encontram

as cooperativas (CAs e CTs) brasileiras e, especialmente, as cooperativas gaúchas, elencando os principais fatores propulsores e restritivos para o desenvolvimento de novos projetos colaborativos de sucesso.

Em acréscimo, sejam em abordagens qualitativas e/ou quantitativas de pesquisa, alguns outros construtos poderiam ser alvo de pesquisas futuras, como é o caso da confiança e do compromisso existente entre parceiros de negócio, a importância da reputação corporativa dentre estes parceiros e junto ao mercado em que atuam, a utilização de táticas vinculantes estruturais, sociais e financeiras para estimular, consolidar e fortalecer as parcerias entre as cooperativas e mesmo a percepção de valor entre as partes envolvidas e a cocriação de processos de trabalho, produtos e/ou serviços compartilhados.

Por fim, seria importante desenvolver pesquisas futuras que pudessem validar as alternativas propostas na presente pesquisa, no contexto investigado, e em outros contextos do cooperativismo, evidenciando os resultados técnico-operacionais, de mercado e econômico-financeiros que possam ser gerados mediante a troca relacional e a intercooperação entre os parceiros de negócio.

## REFERÊNCIAS

- ACI – Associação Cooperativa Internacional. **Site corporativo**. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity#toc-cooperative-principles>. Acessado em: 14 set. 2023a.
- ACI – Associação Cooperativa Internacional. **Site corporativo**. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/history-cooperative-movement>. Acessado em: 14 set. 2023b.
- ADNER, R. Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 39-59, 2017.
- AKROUT, H. Trust in buyer-seller relationships: evidence from advanced, emerging and developing markets. New insights on trust in business-to-business relationships: a multi-level perspective approach. **Advances in Business Marketing and Purchasing**, v. 26, p. 1-5, 2019.
- ALBERS, S. **The design of alliance governance systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- ALMEIDA, M. O. **Estratégia de crescimento de redes empresariais: uma análise dos fatores influenciadores à adoção de intercooperação** (Dissertação de Mestrado). São Leopoldo: Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2018.
- ALTUCAN, İ. Ü.; TANYER, A. M. Context-dependent construction conflict management performance analysis based on competency theory. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 144, n. 12, p. 05018014, 2018.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 42-58, 1990.
- APCERGROUP. **Site corporativo**. Disponível em: [https://go.apcergroup.com/eBook\\_APCER\\_ISO\\_39001](https://go.apcergroup.com/eBook_APCER_ISO_39001). Acessado em: 01 out. 2024.
- ATLAS SOCIOECONÔMICO DO RIO GRANDE DO SUL. **Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDES)**. Disponível em <https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/conselhos-regionais-de-desenvolvimento-coredes>. Acessado em: 03 set. 2024.
- AUGIER, M.; TEECE, D. J. (Eds.). **The Palgrave encyclopedia of strategic management**. 1<sup>st</sup> edition. London: Palgrave Macmillan, 2018.
- AZEVEDO, A.; GITAHY, L. **A história da Mondragón – corporación cooperativa: uma experiência de inter-cooperação**. Salvador: Eduneb, 2009.
- BALDWIN, C. Y. Ecosystems and complementarity. **HBS Working Paper**, 2020.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.; PERUCIA, A. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n. 1, p. 47-58, 2014.

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. e ampl. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BARNEY, J. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.
- BARNEY, J.; Hansen, M. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 175-190, 1994.
- BASTERRETXEA, I.; CHARTERINA, J.; LANDETA, J. Coopetition and innovation. Lessons from worker cooperatives in the Spanish machine tool industry. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 34, n. 6, p. 1223-1235, 2019.
- BERRY, L. L. Relationship marketing. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. (Eds.). **Emerging perspectives on services marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1983.
- BERRY, L. L. Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.
- BERRY, L. L. Relationship marketing of services - perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v.1, n.1, p. 59-77, 2002.
- BERTUOL, R.; CANÇADO, A. C.; SOUZA, M. F. A. A prática dos princípios cooperativistas: um estudo de caso no Tocantins. **Amazônia Organizações e Sustentabilidade**, v. 1, n. 2, p. 7-18, 2012.
- BIALOSKORSKI Neto, S. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.
- BIALOSKORSKI Neto, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BIALOSKORSKI Neto, S. **Economics and management of cooperatives organizations**. Berlin: Germany Saarbrücken, 2016.
- BRANCO, J. E. H.; BONATO, D. B. B.; ALVES JUNIOR, P. N.; CAIXETA FILHO, J. V. **Ações e políticas para redução da emissão de CO<sup>2</sup> no transporte de cargas do Brasil**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2023.
- BRANDENBURGER, A. M; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition: a revolution mindset that combines competition and cooperation**. Bantam Doubleday Dell Audio Publishing, 1996.
- BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm). Acessado em: 01 out. 2024.
- BRASIL. Lei nº 13.703, de 8 de agosto de 2018. Institui a política nacional de pisos mínimos do transporte rodoviário de cargas. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13703.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13703.htm). Acessado em: 01 out. 2024.

- BREZZO, R.; COBRA, M. **O novo marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BUTLER Jr., J. K. Toward understanding and measuring conditions of the trust. **Journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 643-663, 1991.
- CARVALHO, A. D. **O cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global**. São Paulo: Baraúna, 2011.
- CARVALHO, A. E.; ESTEVES, P. F.; SOUZA, B. B.; CATARINO, A. P. Perspectiva conciliadora do marketing relacional e digital: um olhar no contexto organizacional. **European Journal of Applied Business Management**, v. 6, n. 3, p. 65-79, 2020.
- CARVALHO, G. Proposição para o gerenciamento da cadeia de suprimentos impactada pela mudança do comportamento do consumidor na estratégia omnichannel. **Zoom Business Review**, v. 2, n. 2, p. 52-65, 2023.
- CARVALHO, M.; PALADINI, P. **Gestão estratégica de compras**. São Paulo: Atlas, 2018.
- CASSIA, F.; HAUGLAND, S. A.; MAGNO, F. Fairness and behavioral intentions in discrete B2B transactions: a study of small business firms. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 36, n. 13, p. 129-141, 2021.
- CCGL – Cooperativa Central Gaúcha Ltda. **Site corporativo**. Disponível em: [www.ccgl.com.br](http://www.ccgl.com.br). Acessado em: 12 out. 2023.
- CHANG, Y. H.; CHEN, F. Y. Relational benefits, change barriers, and loyalty: a study with airline customers in Taiwan. **Journal of Air Transport Management**, v. 13, n. 2, p. 104-109, 2007.
- CHENG, J. H.; CHEN, S. W.; CHEN, F. Y. Exploring how inter-organizational relational benefits affect information sharing in supply chains. **Information Technology and Management**, v. 14, p. 283-294, 2013.
- CHEUNG, M. S.; MYERS, M. B.; MENTZER, J. T. Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation. **Journal of Operations Management**, v. 28, p. 472-487, 2010.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply chain management: strategy, planning, and operation**. New York: Pearson, 2019.
- CHOU, S.; CHEN, C. W. The influences of relational benefits on repurchase intention in service contexts: the roles of gratitude, trust, and commitment. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 33, n. 5, p. 680-692, 2018.
- CHRISTIANS, C. G. Ethics and politics in qualitative research. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (Eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. 4<sup>th</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, chapter 4, p. 61-80, 2011.
- CISLAGHI, T. P. **Mecanismos de governança e geração de ganhos relacionais: uma análise em cadeias de suprimento de alimentos orgânicos**. Tese (Doutorado). São Leopoldo: Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2019.
- CLARO, D. P. Marketing de relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio. **Working paper**. São Paulo: Insper, 2006.
- COLOMBO, F. E. **Ganhos relacionais em cooperativas de geração e distribuição de energia elétrica: um estudo de caso**, 2021. 113 f. Dissertação (Mestrado em

Gestão e Negócios). São Leopoldo: Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2021.

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento. **Site corporativo**. Disponível em: [www.conab.gov.br](http://www.conab.gov.br). Acessado em: 26 set. 2023.

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento. **Site corporativo**. Disponível em: [www.conab.gov.br](http://www.conab.gov.br). Acessado em: 28 ago. 2024.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CPTT – Complexo Portuário Termasa-Tergrasa. **Site corporativo**. Disponível em: [www.termasa.com.br](http://www.termasa.com.br). Acessado em: 12 out. 2023.

CZERNEK, K.; CZANON, W.; MARSZALEK, P. Trust and formal contracts: complements or substitutes? A study of tourism collaboration in Poland. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 6, n. 4, p. 318-326, 2017.

DAWSON Jr., G. E. **A intercooperação como princípio para a criação de uma plataforma digital no sistema cooperativo agropecuário do Rio Grande do Sul**. Tese de Doutorado. São Leopoldo: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2022.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

DE WULF, K. D.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; IACOBUCCI, D. Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 4, p. 33-50, 2001.

DEMO, G.; PESSOA, R. Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no Brasil e agenda de pesquisa. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 127-160, 2015.

DIAMOND, J. **Collapse: how societies choose to fail or succeed**. New York: Viking, 2005.

DIOGO, R. A.; JÚNIOR, A. K.; SANTOS, N. A transformação digital e a gestão do conhecimento: contribuições para a melhoria dos processos produtivos e organizacionais. **P2P & Inovação**, v. 5, n. 2, p. 154-175, 2019.

DONEY, P.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 2, p. 35-51, 1997.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. São Paulo: Qualitymark, 2000.

DUTRA, J. C. N. **A intercooperação como instrumento de desenvolvimento: um caso de cooperativas articuladas em rede**. Dissertação de Mestrado. Ijuí: Unijuí – Universidade de Ijuí, 2012.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-678, 1998.

- DYER, J. H.; SINGH, H.; HESTERLY, W. S. The relational view revisited: a dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 12, p. 3140-3162, 2018.
- EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BALOGH, S. An integrative framework for collaborative governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2012.
- FACCIN, K.; BORTOLASO, I.; BALESTRIN, A. A visão relacional de políticas de ciência e tecnologia: o caso do programa CI Brasil. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 1, p. 226-251, 2016.
- FALLER, S. M. **Decisão de frota própria versus terceirizada**: proposta de um modelo hierárquico para empresas de transporte de cargas no Brasil, 2020. 119 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios). São Leopoldo: Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2020.
- FENSTERSEIFER, J. E. Internacionalização e cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, v. 6, n. 3, p. 1-9, 2000.
- FLICK, U. **Doing interview research**: the essential how to guide. 1<sup>st</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022.
- FLORES, I. A. **Ensaio do cooperativismo para a nova economia do Brasil**: a chave para entender o modelo cooperativista e obter sucesso empreendendo neste sistema. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2020.
- FRETEBRAS. **Site corporativo**. Disponível em: [www.fretebras.com.br](http://www.fretebras.com.br). Acessado em: 08 out. 2024.
- FRETO. **Site corporativo**. Disponível em: <https://freto.com.br/Institucional/>. Acessado em: 08 out. 2024.
- FUKUYAMA, F. **Trust**: the social virtues and the creation of prosperity. New York: Simon & Schuster, 1995.
- GALHARDO, J. H. S.; VIEIRA, P. G. L. **Cooperativismo – Lei 5.764/71 – Lei da Política Nacional de Cooperativismo**. Acompanha a LC 130/2009 e a Lei 12.690/2012. São Paulo: Juruá, 2014.
- GARCIA, M. R. Reality construction, communication and daily life: an approach to Thomas Lukmann work. **Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 38, n. 2, p. 19-38, 2015.
- GARDÓ, T.; GARCÍA, H.; ALMANZAR, M. A. Las capacidades dinámicas en la internacionalización de las empresas y cooperativas agroalimentarias integradas en clusters. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, v. 89, n. 89, p. 5, 2017.
- GIBBS, G. R. **Analyzing qualitative data**. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.
- GIL-SAURA, I.; RUIZ-MOLINA, M. E.; ARTEAGA-MORENO, F. Valor, dependência de fornecedores e orientação de longo prazo. **Gestão Industrial e Sistemas de Dados**, v. 111, n. 5, p. 791-808, 2011.

GOMES, L. V.; SPOSITO, L.; SCAFUTO, I. C. Transformação digital: o gestor de projetos e a importância da comunicação. **Revista Competitividade e Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, p. 41- 61, 2023.

GOMES-CASSERES, B. **The alliance revolution: the new shape of business rivalry**. Harvard University Press, 1998.

GÓRRIZ-MIFSUD, E.; SECCO, L.; PISANI, E. Explorar as interligações entre governança e capital social. **Política e Economia Florestal**, v. 65, p. 25-36, 2016.

GREMLER, D. D.; VNA VAERENBERGH, Y.; BRÜGGEN, E. C. Understanding and managing customer relational benefits in services: a meta-analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, p. 565-583, 2020.

GRÖNROOS, C. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. **Journal of Business Research**, v. 20, p. 3-11, 1990.

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

GRÖNROOS, C. Relationship marketing: the strategy continuum. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 252-254, 1995.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition**. 4<sup>th</sup> edition. Lexington: Lexington Books, 2016.

GRÖNROOS, C. Relationship marketing: the Nordic school perspective. In: **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000. Chapter 5, p. 95-117.

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

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

GUMMESSON, E. **Total relationship marketing**. Butterworth-Heinemann: Oxford, 1999.

GUMMESSON, E. Practical value of adequate marketing management theory. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 3, p. 325-349, 2002.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GUMMESSON, E. Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 15-17, 2008.

GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D.; BITNER, M. J. Relational benefits in services industries: the customer's perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 2, p. 101-114, 1998.

HAJEK, P.; STEJSKAL, J. R. D. Cooperation and knowledge spillover effects for sustainable business innovation in the chemical industry. **Sustainability**, v. 10, n. 4, 2018.

HAN, W.; HUANG, Y.; HUGHES, M.; ZHANG, M. The trade-off between trust and distrust in supply chain collaboration. **Industrial Marketing Management**, v. 98, n. 1, p. 93-104, 2021.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K.; GREMLER, D. Understanding relationship marketing outcomes: integration of relational benefits and relationship quality. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 3, p. 230-247, 2002.

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

HIDAYATI, R.; MUSLIKH, M. Improve marketing performance through marketing relationships and sustainable competitive advantage. **Research of Business and Management**, v. 1, n. 2, p. 11-20, 2023.

HØGEVOLD, N. M.; SVENSSON, G.; OTERO-NEIRA, C. Validating action and social alignment constituents of collaboration in business relationships: A sales perspective. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 37, n. 7, p. 721-740, 2019.

HOWALDT, J.; DOMANSKI, D.; KALETKA, C. Social innovation: towards a new innovation paradigm. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 20-44, 2016.

ISO – International Organization for Standardization. **ISO 39001:2012**: road traffic safety (RTS) management systems – requirements with guidance for use. 2012. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/44958.html>. Acessado em 04 out. 2024.

JERÔNIMO, F. B.; PEDROZO, E. A.; FENSTERSEIFER, J. E.; Silva, T. N. **Rede de cooperação e mecanismos de coordenação: a experiência da rede formada por sete sociedades cooperativas no Rio Grande do Sul**. Ribeirão Preto, 2005.

JORGENSEN, J. Michael Porter's contribution to strategic management. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 5, n. 3, p. 236-238, 2008.

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

KONZEN, R.; OLIVEIRA, C. Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 2, n. 4, p. 45-58, 2016.

KOTHANDARAMAN, P.; WILSON, D. T. Implementing relationship strategy. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 339-349, 2000.

KOTLER, P. Philip Kotler explores the new marketing paradigm. **Marketing Science Institute Review**, 1991.

KOTLER, P.; KELLER, K. N.; CHERNEV, A. **Marketing management**. Global Edition. 16<sup>th</sup> edition. New York: Pearson, 2022.

KUIPERS, B. Trust and cooperation. **Journal Frontiers in Robotics and AI**, v. 9, n. 676767, 2022.

KVALE, S.; BRINKMANN, S. **Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing**. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

- LAGO, A.; SILVA, T. N. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamento intercooperativos no cooperativismo agropecuário**. Porto Alegre: Sescop-RS, 2011.
- LEITE, J. S. **Cooperação e intercooperação**. Lisboa: Livros Horizonte, 1982.
- LI, L. Y. Relationship learning at trade shows: it's antecedents and consequences. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 2, p. 166-177, 2006.
- LOPES, J. M.; FARINHA, L. Measuring the performance of innovation and entrepreneurship networks. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 9, n. 2, p. 402-423, 2018.
- LOPES, R. G.; SILVEIRA, S. C. Relational social capital in cooperatives: a literature review. **International Journal of Economics, Commerce and Management**, 2019.
- MALHOTRA, N. K.; NUNAN, D.; BIRKS, D. **Marketing research: applied approach**. 5<sup>th</sup> edition. New York: Pearson, 2017.
- MANICA, S. A.; SCHMIDT, C. E. F. O confronto ideológico do cooperativismo na economia de mercado. **Revista Reflexão Cooperativista**, v. 1, n. 1, p. 5-24, 2012.
- MANSER, K.; HILLEBRAND, B.; WOOLTHUIS, R. K.; ZIGGERS, G. W.; DRIESSEN, P. H.; BLOEMER, J. An activities-based approach to network management: an explorative study. **Industrial Marketing Management**, v. 55, p. 187-199, 2016.
- MARTINS, C. B.; KNISS, C. T.; ROCHA, R. A. D. Um estudo sobre o uso de ferramentas de gestão do marketing de relacionamento com o cliente. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 14, n. 1, p. 59-71, 2015.
- MARTIN-RUIZ, E.; GREMLER, D. D.; WASHBURN, J.; CARRION, G. C. Valor do serviço revisitado: especificando uma medida formativa de ordem superior. **Jornal de Pesquisa Empresarial**, v. 61, n. 12, p. 1278-1291, 2008.
- MELDRUM, J. T.; KACZYNSKI, A. T. Confidence, social, and special treatment benefits as predictors of relationship strength in recreational settings. **Leisure/Loisir**, v. 31, n. 1, p. 325-345, 2007.
- MELE, C.; POLESE, F. Key dimensions of service systems in value-creating networks. In: Demirkhan, H.; Spohrer, J.; Lrishna, V. (Eds.). **The science of service systems - Service science: research and innovations in the service economy**: Boston: Springer, 2011. p. 37-59.
- MENDINA, H.; LIMA, J.; SOUZA, L.; MILAN, G. S. Intercooperação em uma rede de cooperativas agroalimentares da cadeia do leite no Paraná. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 12, n. 4, p. 1439-1464, 2019.
- MENEZES, A. **Nos rumos do cooperativismo**. Brasília: Stilo, 2005.
- MILAN, G. S. A prática do marketing de relacionamento baseada em compromisso e confiança e a retenção de clientes como estratégia empresarial. In: XXIII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003.
- MILAN, G. S.; DE TONI, D.; BARCELLOS, P.; DORION, E.; BEBER, S. A Brazilian experience of customer retention and its keys drivers in banking service rendering. **Journal of Relationship Marketing**, v. 14, n. 4, p. 269-286, 2015.

MILAN, G. S.; GONÇALVES, M. S. M.; EBERLE, L. Propensão a recompra de serviços (cursos) e a indicação a terceiros: um estudo ambientado em uma IES da Serra Gaúcha. **RBGI – Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 8, n. 1, p. 72-93, 2019.

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

MOLINER, M. A. Lealdade, valor percebido e qualidade de relacionamento em serviços de saúde. **Jornal de Gerenciamento de Serviços**, v. 20, n. 1, p. 76-97, 2009.

MOORE, J. F. Predators and prey: a new ecology of competition. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 3, p. 75-86, 1993.

MOREIRA, F. K.; FREIRE, P. Governança de redes interorganizacionais: uma revisão sobre os mecanismos de governança para a aprendizagem. **Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, v. 13, n. 1, p. 39-52, 2020.

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

MORGAN, R. M.; PARISH, J. T.; DEITZ, G. **Handbook on Research in Relationship Marketing**. Cheltenham: Edward Elgar, 2015. p. 32-74.

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

NISAR, T. M.; PRABHAKAR, G.; STRAKOVA, L. Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. **Journal of Business Research**, v. 94, n. 1, p. 264-272, 2019.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Site corporativo**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/ramos>. Acessado em: 04 set. 2023.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Site corporativo**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acessado em: 25 set. 2023.

OCERGS – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. **Anuário expressão do cooperativismo gaúcho – ano base 2022**. Porto Alegre: OCERGS, 2023.

OCERGS – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. **Anuário expressão do cooperativismo gaúcho – ano base 2023**. Porto Alegre: OCERGS, 2024.

OCERGS – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. **Site corporativo**. Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/o-que-e-cooperativismo/>. Acessado em: 20 set. 2023.

OCP – Observatório do Cooperativismo de Plataforma. **Site Corporativo**. Disponível em: <https://cooperativismodeplataforma.com.br/smartcoop-transformacao-digital-no-agronegocio/>. Acessado em: 10 set. 2024.

OLIVEIRA, A. V.; PIZZONI, T. G. Gestão de conflitos e comunicação organizacional: Um estudo empírico em instituições públicas de ensino. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 9, n. 2, p. 14-24, 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 35. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

OLIVEIRA, N. D. A.; SILVA, T. N. Inovação social e tecnologias sociais sustentáveis em relacionamentos intercooperativos: um estudo exploratório do Creditag-RO. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 2, p. 277-295, 2012.

OORSCHOT, K. E.; AKKERMANS, H. A.; VAN WASSENHOVE, L. N.; WANG, Y. Organizing for permanent beta: performance measurement before vs performance monitoring after release of digital services. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 43 n. 3, p. 520-542, 2022.

PALMATIER, R.; CRECELIUS, A. The “first principles” of marketing strategy. **Academy of Marketing Science**, v. 9, p. 5-26, 2019.

PALMATIER R.; GOPALAKRISHNA S.; HOUSTON, M. B. returns on business-to-business relationship marketing investments: strategies for leveraging profits. **Marketing Science**, v. 25, n. 5, p. 477-493, 2006.

PALMATIER, R.; JARVIS, C. B.; BECHKOFF, J. R.; KARDES, F. R. The role of customer gratitude in relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 5, p. 1-18, 2009.

PALMATIER, R.; SCHEER, K.; ARNOULD, T. Achieving relationship marketing effectiveness in business-to-business exchanges. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, p. 174-190, 2008.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. Toward an integrative theory of marketing. **Academy of Marketing Science Review**, v. 11, n. 3-4, p. 432-445, 2021.

PAYAN, J. M.; PADIN, C.; FERRO, C.; SVENSSON, G. Action and social alignment components of collaboration in SME business relationships. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 31 n. 6, p. 463-481, 2019.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Managing customer relationships: a strategic framework**. London: John Wiley & Sons, 2016.

PEREIRA, M.; FIGUEIREDO, J.; SILVA, S.; POCINHO, M.; CARDOSO, A. **Artificial intelligence in relational marketing practice: CRM as a loyalty strategy**. IGI Global. Publisher of Timely Knowledge, 2023.

PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1966.

PIRES, F. **Os avanços do transporte ferroviário de carga no Brasil após as privatizações: uma análise segundo a perspectiva de usuários, prestadores de serviço e governo**. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/os-avancos-do-transporte-ferroviario-de-carga-no-brasil-apos-as-privatizacoes-uma-analise-segundo-a-perspectiva-de-usuarios-prestadores-de-servico-e-governo/>. Acessado em: 26 set. 2023.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

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

PREST, G.; SOPHER, S. Innovation that drive supply chains: in its first annual industry report, MHI and Deloitte share what executives think about emerging innovations that could dramatically affect tomorrow's supply chains, and the barriers to adoption. **Supply Chain Management Review**, v. 18, n. 3, p. 20-27, 2014.

RASOOL, F.; GRECO, M.; MORALES-ALONSO, G.; CARRASCO-GALLEGO, R. What is next? The effect of reverse logistics adoption on digitalization and inter-organizational collaboration. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 53, n. 5-6, p. 563-588, 2023.

RATH, B. B. Customer retention in bank through CRM: a review of service gap, customer retention and transformation trends in Indian banks for a competitive edge. **International Journal of Research in Commerce & Management**, v. 12, n. 12, p. 1-10, 2021.

RAZZERA, A. V. **Soluções logísticas inovadoras em importação no Brasil: o papel do prestador de serviços logísticos**, 2016. 202 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios). Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2016.

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

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

ROCHA, A.; LUCE, F. B. Relacionamento entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 20-34, 2006.

ROSÁRIO, A. T.; CASACA, J. A. Relational marketing and customer satisfaction: a systematic literature review. **Estudios Gerenciales**, v. 39, n. 169, p. 516-532, 2023.

ROSETA, P.; SOUSA, B. B.; ROSETA, L. Determiners in the consumer's purchase decision process in ecotourism contexts: a Portuguese case study. **Geosciences**, v. 10, n. 8, p. 311, 2020.

RUIZ-MOLINA, M. E.; GIL-SAURA, I.; MOLINER-VELAZQUEZ, B. Relational benefits, value, and satisfaction in the relationships between service companies. **Journal of Relationship Marketing**, v. 14, n. 1, p. 1-15, 2015.

RUSSO-SPENA, T.; TREGUA, M.; BIFULCO, F. Searching through the jungle of innovation conceptualisations: system, network and ecosystem perspectives, **Journal of Service Theory and Practice**, v. 27, n. 5, p. 977-1005, 2017.

SCHALLEMBERGER, E. **O associativismo cristão no Sul do Brasil: a contribuição da Sociedade União Popular e da Liga das Uniões Coloniais para a organização e desenvolvimento social Sul-brasileiro**. Tese de Doutorado. Porto Alegre: PUC-RS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2001.

SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. **Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

SCHNEIDER, J. O. **Identidade cooperativa: sua história e doutrina**. Porto Alegre: Sescop/RS, 2019.

SCHREIER, M. **Qualitative content analysis in practice**. London: Sage Publications, 2012.

SCOTT, G.; GARNER, R. **Doing qualitative research: designs, methods, and techniques**. 1<sup>st</sup> edition. Upper Saddle River: Pearson, 2013.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Site corporativo**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-sao-atos-cooperativos-dentro-do-movimento-cooperativista,eae072b1c3810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acessado em: 10 set. 2024.

SEHN, R. L.; MILAN, G. S.; EBERLE, L.; MACHADO, M. A.; BRAMBILA, F. R. A retenção de clientes do segmento da viticultura em uma instituição financeira no contexto da Serra Gaúcha. **Desenvolvimento em Questão**, v. 20, n. 58, p. 1-21, 2022.

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Site corporativo**. Disponível em: <https://rscoop150.sescoopr.coop.br/>. Acessado em: 10 set. 2024.

SHETH, J. N. A normative model of retaining customer satisfaction. **Gamma News Journal**, v. 23, n. 1, p. 4-7, 1994.

SILVA, M. S. **Compartilhamento de conhecimento e ganhos relacionais em iniciativas de inovação social: um estudo de caso sob a perspectiva da visão relacional**, 2020. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração). São Leopoldo: Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2020.

SILVA, Z. C. G.; SENA, P. M. B.; ARAÚJO, R. F. A pesquisa sobre ecossistema de inovação: uma análise bibliométrica na Base Dimensions. In: VI Workshop de Informação, Dados e Tecnologia. **Anais...** Brasília, 2023.

SIMA, V.; GHEORGHE, I. G.; SUBIC, J.; NANCU, D. Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior: a systematic review. **Sustainability**, v. 12, n. 10, p. 1-28, 2020.

SMITH, J. G. Theoretical advances in our understanding of network effectiveness. **Perspectives on Public Management and Governance**, v. 3, n. 2, p. 167-182, 2020.

SOARES, W. B.; WEGNER, D.; DOLCI, P. C. Fusão como estratégia de crescimento de redes de cooperação empresarial: um estudo de caso em uma rede de farmácias. **Revista Íbero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 148-161, 2016.

SPOSITO, L.; SCAFUTO, I. C. Protagonismo do gerente de projetos em demandas institucionais caracterizadas por alta inovação tecnológica. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 1, p. 7-18, 2019.

SISTEMA PAMPA. **Site corporativo**. Disponível em: <https://www.sistemapampa.com.br>. Acessado em: 08 out. 2024.

STADTLER, H.; KILGER, C. **Supply chain management and advanced planning**, 3<sup>rd</sup> edition. Darmstadt: Springer, 2005.

STOCKER, F.; LIMA, M.; ROSA, F. Recursos e capacidades organizacionais e a relação com vantagem competitiva na indústria automobilística. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, v. 18, n. 9, p. 1-14, 2020.

STRADA. **Site corporativo**. Disponível em: <https://strada.log.br/>. Acessado em: 08 out. 2024.

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, p. 8-37, 2014.

TERMASA – Terminal Marítimo Luiz Fogliatto S/A. **Site corporativo**. Disponível em: <https://www.termasa.com.br/pampa.html>. Acessado em: 17 out. 2024.

TESCARI, F. S.; BRITO, L. A. L. The relational view: future challenges for a non-confirmed expectation. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 20, n. 1, p. 1-14, 2018.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TODEVA, E. **Business networks: strategy and structure**. London: Routledge, 2006.

UNIUM. **Site corporativo**. Disponível em: [www.unium.coop.br](http://www.unium.coop.br). Acessado em: 12 out. 2023.

UTZIG, J. **Díades comprador-fornecedor: a influência das fontes de ganho relacional e de assimetria de poder no valor relacional**. 2017. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração). São Leopoldo: Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2017.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 1, p.1-17, 2008.

VAVRA, T. G. Selling after the sale: the advantages of aftermarketing. **Supervision**, v. 55, n. 10, p. 9-12, 1994.

VERMA, V.; SHARMA, D.; SHETH, J. Does relationship marketing matter in online retailing? A meta-analytic approach. **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, v. 44, n. 2, p. 206-217, 2016.

VOSS, G. B.; VOSS, Z. G. Implementing a relationship marketing program: a case study and managerial implications. **Journal of Services Marketing**, v. 11, n. 4, p. 278-298, 1997.

WEBER, C.; BAUKE, B.; RAIBULET, V. An empirical test of the relational view in the context of corporate venture capital. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 10, n. 1, p. 62-86, 2016.

WEBSTER Jr., F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 1-17, 1992.

WESSNER, C. W. (Ed.). **Innovation policies for the 21<sup>st</sup> century: report of a symposium**. Washington: National Academies Press, 2007.

WETZELS, M.; de RUYTER, K.; van BIGERLEN, M. Marketing service relationships: the role of commitment. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 99-116, 1998.

WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, p. 335-346, 1995.

XU, J.; PERO, M. E. P. A resource orchestration perspective of organizational big data analytics adoption: evidence from supply chain planning. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 53, n. 11, p.71-97, 2023.

## APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES

**Cooperativa:** \_\_\_\_\_ (por número, 1 a 12)

Fundação: \_\_\_\_\_ (ano)

Funcionários: \_\_\_\_\_

Segmento de Atuação: \_\_\_\_\_

Faturamento Anual Bruto (2023): R\$ \_\_\_\_\_

Principais Produtos e/ou Serviços: \_\_\_\_\_

Mercado(s) de Atuação: \_\_\_\_\_

### Perfil dos Entrevistados:

Codiname do Entrevistado: \_\_\_\_\_ (por letras, A a L)

Sexo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Escolaridade: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Trabalha na Cooperativa Desde: \_\_\_\_\_ (ano)

### Questões:

1. Como funciona o processo de contratação de fretes rodoviários de sua cooperativa (relação entre cooperativas agropecuárias com cooperativas de transporte)?
2. Como são identificados, selecionados e contratados seus parceiros de negócios neste processo?
3. Existem parcerias com outras cooperativas na contratação dos fretes? Por quê?
4. Aliás, quais são os objetivos de negócio dentre os potenciais parceiros (cooperativas agropecuárias ou cooperativas de transporte)?
5. Você identifica diferenciais competitivos no seu negócio por atuar em parceria com outras cooperativas na contratação de fretes?
6. E com relação a essas cooperativas parceiras, você identifica nelas algum diferencial em relação a outros parceiros de negócios? Favor comentar:
7. Como você percebe os conceitos de compromisso e de confiança de sua cooperativa com seus demais parceiros (outras cooperativas) no transporte rodoviário (incluindo cooperativas de transporte). Favor explicar:
8. Como funciona o processo de comunicação e compartilhamento de informações, como por exemplo, entre ofertas e demandas, entre sua cooperativa e seus parceiros de negócio?
9. Se o parceiro é uma cooperativa, existe alguma diferença no nível de comunicação e compartilhamento de informações?
10. Na sua visão, o que diferencia as cooperativas de outros parceiros de negócio, seja do ponto de vista econômico, no atendimento, quanto sob outros aspectos? Favor especificar:
11. Qual volume transportado anualmente por produto, e quanto disso é atendido por cooperativas, especificando por categoria de produtos?

12. Existe espaço para o crescimento da parceria no transporte rodoviário de cargas entre cooperativas agropecuárias e de transporte? Favor explicar em detalhes:
13. O que precisa ser melhorado e/ou desenvolvido, na sua opinião, para que essa relação seja intensificada e seja sustentável a longo prazo?
14. No seu entendimento quais seriam possíveis conflitos de interesse dentre os potenciais parceiros de negócio (cooperativas agropecuárias ou cooperativas de transporte)?
15. Quais as ferramentas e tecnologias utilizadas na gestão de fretes de sua cooperativa e quais desafios e demandas estão sendo buscadas e/ou são consideradas importantes para melhorar desempenhos futuros?
16. Quais seriam possíveis alternativas (ações ou direcionamentos) para o fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e cooperativas de transporte no Estado do RS?
17. Dentre estas alternativas quais seriam as mais importantes e por quê?
18. Gostarias de fazer mais algum comentário?

**Muito obrigado pela sua participação!**

## APÊNDICE B – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

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

A pesquisa tem como objetivo geral investigar alternativas para o fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e cooperativas de transporte no Estado do Rio Grande do Sul (RS). E, como objetivos específicos: (i) analisar as demandas potenciais das cooperativas agropecuárias e das cooperativas de transporte que podem fomentar iniciativas de intercooperação entre as partes; (ii) verificar os objetivos de negócio dentre os potenciais parceiros de troca; (iii) identificar possíveis conflitos de interesse dentre os potenciais parceiros de troca; e (iv) apresentar alternativas para o fortalecimento do relacionamento entre cooperativas agropecuárias e cooperativas de transporte no Estado do RS.

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

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

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, pelo telefone (55) 98113.3168 ou pelo e-mail: miguel.gonzalez@ccgl.com.br.

Atenciosamente,

---

Miguel Ferreira Gonzalez

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

Cidade, data, mês e ano.

---

Assinatura do(a) Participante