

AGREGAÇÃO DE VALOR NA PRODUÇÃO AGRÍCOLA EM COOPERATIVAS DA REGIÃO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL: ESTUDO DE CASO COTRIPAL

Geferson Gustavo Wagner Mota da Silva

Eliane Ott dos Reis

Alessandro de Oliveira Rodrigues

Antonio Joreci Flores Flores

GRUPO DE TRABALHO: GT4 – Desenvolvimento rural, alimentação e consumo sustentável

RESUMO

A crescente demanda global por alimentos impõe à agricultura o desafio de aumentar a produção e agregar valor aos produtos, atendendo a consumidores mais exigentes. Nesse cenário, as cooperativas agrícolas assumem papel estratégico ao promoverem a diferenciação e assegurarem qualidade, impulsionando o desenvolvimento regional. Esta pesquisa buscou compreender como as cooperativas do norte do Rio Grande do Sul, especialmente a COTRIPAL, incorporaram processos inovadores para agregar valor à produção de seus associados. O objetivo foi analisar o processo de inovação da Cooperativa Tritícola Panambi Ltda (COTRIPAL), identificando as estratégias adotadas e os impactos na competitividade, geração de empregos e retorno econômico aos cooperados. O estudo abrange o período de recuperação econômica pós-crise de 2008, caracterizado por adaptações às novas exigências de mercado. De natureza qualitativa e exploratória, a pesquisa foi realizada por meio de estudo de caso, com entrevistas semiestruturadas e análise documental. Os resultados indicam que a COTRIPAL implementou inovações voltadas à diferenciação de produtos, rastreabilidade da produção e inserção em mercados alternativos, resultando na valorização da produção agrícola. Tais estratégias fortaleceram a cooperativa institucionalmente e promoveram o desenvolvimento socioeconômico da região. Constatou-se que, no período analisado, a COTRIPAL demonstrou capacidade de adaptação e geração de benefícios aos associados e à comunidade local. Recomenda-se, para pesquisas futuras, ampliar o recorte temporal e realizar comparações com outras cooperativas.

Palavras-chave: Agregação de valor. Cooperativa. Produção agrícola. Inovação. Desenvolvimento regional.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A competitividade no agronegócio, tanto no mercado brasileiro quanto global, tem levado os produtores a buscar especialização, revisar suas práticas contábeis e incorporar inovações em gestão e processos produtivos (FLÔR, 2018). O nível de conhecimento dos agricultores em estratégias, métodos de cultivo e finanças rurais está diretamente relacionado à eficiência e à excelência dos resultados obtidos (DE MACEDO; SOARES FILHO; DE MIRANDA, 2025).

Estudos indicam que a adoção de práticas gerenciais modernas no setor agrícola está diretamente relacionada à melhoria da competitividade, à otimização de recursos produtivos e ao crescimento sustentável da agroindústria (DOS ANJOS; ROCHA; DE OLIVEIRA SILVA, 2022). Além disso, a capacitação dos produtores em técnicas de gestão estratégica e contabilidade rural demonstra impactos positivos na eficiência operacional e na qualidade da produção (DE MACEDO; SOARES FILHO; DE MIRANDA, 2025).

A inserção dos produtores rurais na agricultura moderna exige, primordialmente, a implementação de políticas públicas eficazes que garantam a sustentabilidade e competitividade do agronegócio, no qual a adoção

de medidas governamentais direcionadas ao desenvolvimento tecnológico e à capacitação profissional no campo é vista como fundamental para impulsionar a modernização agrícola (DE SOUZA; KHAN, 2019).

Estudos recentes destacam a necessidade crítica de formar gestores agrícolas com capacidade de inovação e adaptação, capazes de redesenhar modelos de negócios no agronegócio. Pesquisas demonstram que políticas de apoio à agricultura familiar, média e empresarial só atingem plena eficácia quando os produtores possuem competências gerenciais para implementar mudanças estratégicas (BARROS et al., 2025).

O modelo cooperativo no agronegócio representa uma forma híbrida de governança que integra características de mercado e elementos hierárquicos, criando uma estrutura intermediária de coordenação (DO BREVIÁRIO et al., 2025). Nesse arranjo institucional, os produtores rurais abdicam parcialmente de sua autonomia individual em troca dos benefícios da ação coletiva, submetendo-se a contratos de longo prazo com mecanismos de adaptação às mudanças de mercado (COOK; CHADDAD, 2004). Este modelo possibilita ganhos de eficiência coletiva, redução de custos transacionais e maior poder de negociação, embora imponha certas restrições à liberdade decisória dos agricultores (FULTON; GIANNAKAS, 2013). As cooperativas agrícolas contemporâneas buscam equilibrar a necessária padronização operacional com a flexibilidade para atender às demandas específicas de seus membros, configurando-se como um importante instrumento para inserção competitiva dos pequenos e médios produtores nos mercados modernos (BIJMAN; HÖHLER, 2023).

A presente pesquisa justifica-se pela escassez de dados quantitativos que mensurem o real impacto do processamento mínimo de produtos agropecuários no valor agregado pelas cooperativas aos seus associados. Embora a literatura reconheça que atividades como classificação, embalagem e transformação básica possibilitem diferenciação da produção, melhores preços e maior inserção mercadológica, carecem-se de estudos empíricos que quantifiquem esses ganhos econômicos ao longo das cadeias cooperativistas, especialmente no que tange à distribuição equitativa desses benefícios entre os produtores rurais (BANDINI et al., 2024). Essa lacuna dificulta a avaliação precisa do retorno sobre os investimentos em agregação de valor e a formulação de estratégias cooperativas mais eficientes.

O isolamento produtivo frequentemente inviabiliza economicamente o agricultor individual, seja por limitações financeiras, técnicas ou de escala, dificultando sua capacidade de agregar valor à produção. Nesse contexto, o modelo cooperativista emerge como alternativa institucional estratégica, pois viabiliza coletivamente o processamento industrial primário, potencializa o poder de negociação no mercado e opera como facilitador crucial no processo de agregação de valor (BÚRIGO, 2024). Contudo, a literatura especializada ainda apresenta lacunas significativas quanto à mensuração sistemática desses benefícios, particularmente em estudos de caso específicos - carência que esta pesquisa busca suprir através da identificação e análise dos fatores críticos que determinam o sucesso dessas iniciativas no âmbito cooperativo, com especial atenção à cooperativa em estudo (FLORES et al. 2024).

Como objetivo geral da pesquisa pretende-se identificar e entender o processo de inovação em cooperativas da região norte do Rio Grande do Sul, no contexto da agregação de valor na produção agrícola de seus associados. Através da realização de um estudo de caso sobre agregação de valor na COTRIPAL, elencando quais os produtos que a cooperativa recebe de seus associados, buscando entender as estratégias da cooperativa para agregação de valor na produção recebida, conhecendo as dificuldades e potencialidades na transformação da produção e também através dos desafios dos mercados para os produtos industrializados pela cooperativa.

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e exploratória, com o propósito de compreender em profundidade os processos de agregação de valor nas cooperativas a partir das percepções e experiências dos atores envolvidos (SAMPIERI et al., 2013). A metodologia qualitativa se mostra adequada para investigar fenômenos complexos como a dinâmica cooperativista, onde aspectos subjetivos - como relações de confiança, tomada de decisão coletiva e percepção de benefícios - desempenham papel fundamental. Para alcançar os objetivos propostos, serão empregadas técnicas trianguladas de coleta de dados, incluindo entrevistas semiestruturadas com cooperados e dirigentes, análise documental de registros internos e contratos, além de observação participante em assembleias e processos produtivos (YIN, 2016). Essa abordagem multidimensional

permitirá capturar tanto os discursos formais quanto as práticas cotidianas que influenciam os resultados da agregação de valor, contribuindo para preencher a lacuna identificada na literatura sobre a mensuração qualitativa desses processos no contexto cooperativista.

Por se tratar de uma investigação empírica, o método de pesquisa escolhido será o estudo de caso. O estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos. Será realizada uma revisão bibliográfica onde serão abordados tópicos importantes para situar a pesquisa e revelar sua importância (GIL, 2010, p.57).

O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada realizada com o Gerente Administrativo da COTRIPAL, a análise e interpretação dos dados a partir das informações coletadas serão descritas e confrontadas com o aporte teórico que está norteando o estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para consolidar o embasamento teórico desta investigação, a pesquisa estrutura-se em quatro eixos principais, a (i) inovação e desenvolvimento econômico, analisando o papel da transformação tecnológica e institucional como motor do crescimento sustentável; a (ii) inovação e agregação de valor na agropecuária, explorando como processos como beneficiamento, certificação e rastreabilidade elevam a competitividade dos produtos rurais; a (iii) trajetória histórica do cooperativismo, examinando sua evolução como modelo de organização produtiva e seus desafios contemporâneos; e (iv) o papel estratégico das cooperativas no agronegócio brasileiro, destacando sua contribuição para a inserção competitiva de pequenos e médios produtores. Essa estrutura multidimensional permite compreender tanto os determinantes macroeconômicos quanto os arranjos institucionais específicos que viabilizam a agregação de valor no contexto estudado.

2.1. INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

O cooperativismo agroindustrial brasileiro tem se consolidado como um modelo eficaz de inovação e desenvolvimento sustentável, combinando princípios teóricos clássicos com práticas contemporâneas. Embora o conceito *schumpeteriano* de "destruição criadora" (1934) permaneça fundamental, pesquisas recentes demonstram que as cooperativas desenvolveram abordagens inovadoras específicas, adaptadas às características do setor agrícola nacional.

Estudos empíricos revelam um cenário dinâmico de transformação. Pesquisa abrangente realizada por Holgado-Silva e Binotto (2022) com cooperativas agrícolas brasileiras identificou que 68% dessas organizações implementaram inovações significativas recentemente, distribuídas em três dimensões principais: tecnológica (42%), com destaque para agricultura digital e sistemas de rastreabilidade; organizacional (31%), especialmente em modelos de governança; e mercadológica (27%), principalmente via certificações e acesso a nichos específicos. Essas cooperativas inovadoras apresentam desempenho 23% superior em indicadores críticos como valor agregado, retenção de associados e penetração em mercados diferenciados.

O caso paradigmático da Cooxupé, analisado por Pastre e Corrêa (2024), ilustra concretamente esse potencial inovador. A cooperativa implementou um programa integrado de adaptação climática que resultou em: (1) redução de 30% no consumo hídrico mediante irrigação inteligente; (2) aumento de 25% na resiliência climática; (3) prêmios de 18-22% para cafés "climaticamente inteligentes" no mercado internacional; (4) certificação carbono neutro para 40% da produção; e (5) rastreabilidade completa dos lotes especiais. Esses resultados destacam a capacidade do modelo cooperativista de transformar desafios ambientais em vantagens competitivas.

Georges et al. (2025) identificaram os mecanismos subjacentes a esses sucessos, demonstrando que o alinhamento estratégico entre gestão e cooperados impacta em 28% a performance organizacional.

Cooperativas com sistemas eficazes de comunicação interna apresentam taxa 35% superior na adoção de novas tecnologias, revelando a importância da governança participativa no processo inovativo.

A análise integrada desses achados permite identificar três vantagens competitivas distintivas do modelo cooperativista: (i) estrutura colaborativa, com o compartilhamento de custos e riscos da inovação entre associados; (ii) escala operacional, maior capacidade de investimento e poder de negociação; (iii) capital intelectual combinado, através da integração do conhecimento prático dos produtores com *expertise* técnico-profissional.

Essas conjecturas sugerem que políticas públicas voltadas ao fortalecimento do cooperativismo agroindustrial podem promover um desenvolvimento rural mais inclusivo e sustentável, alinhando progresso tecnológico com equidade social. Os diversos casos brasileiros demonstram que a combinação entre inovação tecnológica, gestão profissionalizada e participação democrática podem gerar resultados econômicos e sociais significativos no setor agropecuário.

2.2. INOVAÇÃO E AGREGAÇÃO DE VALOR EM PRODUTOS AGROPECUÁRIOS

O agronegócio brasileiro consolida-se como um dos pilares da economia nacional, destacando-se não apenas pelo volume de exportações, mas também pelo potencial de transformação da produção primária em alimentos processados com maior valor agregado (ZIMMERMANN; RAPSOMANIKIS, 2023). No entanto, grande parte da produção agrícola ainda é comercializada *in natura*, perdendo oportunidades de aumentar sua rentabilidade e atender a demandas de mercados mais exigentes, que valorizam certificações, sustentabilidade e qualidade diferenciada (SANTANA, 2025).

Agregar valor significa modificar ou aprimorar um produto de forma a diferenciá-lo no mercado, tornando-o mais competitivo e adaptado às necessidades dos consumidores (BATALHA; SOUZA FILHO, 2009). Essa estratégia não apenas aumenta a lucratividade dos produtores, mas também impulsiona o desenvolvimento regional, incentivando a permanência no campo e a qualificação da mão de obra rural (IBGE, 2023).

Segundo Batalha, Souza Filho (2009), a agregação de valor pode ocorrer por meio de padronização e classificação (ex.: grãos classificados por qualidade); embalagens adequadas (ex.: frutas pré-lavadas e embaladas a vácuo); processamento industrial (ex.: transformação de leite em queijos e iogurtes).

Flores et. al (2024) demonstra que a agregação de valor proporciona vantagens significativas, tais como, redução da dependência de intermediários, aumentando a margem de lucro dos produtores; estabilidade de preços, diminuindo a volatilidade do mercado de *commodities*; acesso a novos mercados, como os de produtos orgânicos e *gourmet*; melhoria na gestão rural, com adoção de ferramentas de controle de qualidade e logística. Além disso, regiões que investem em agroindústrias e processamento local experimentam um efeito multiplicador na economia, gerando empregos e renda em cadeias produtivas integradas (IPEA, 2023).

Pesquisas empíricas destacam exemplos bem-sucedidos, como o café especial (Cerrado Mineiro), cuja adoção de certificações de origem e rastreabilidade elevou o preço de venda em até 30% (REIS, 2022.); fruticultura irrigada (Vale do São Francisco), onde a embalagem e exportação de uvas e mangas aumentaram o valor de mercado em 25% (SANTOS, 2024); cooperativas de laticínios (Sul do Brasil), no qual a transformação de leite em queijos finos ampliou a rentabilidade em 40% (OCB, 2023).

Apesar dos avanços, barreiras como acesso a crédito, tecnologia e gestão profissionalizada ainda limitam a expansão da agregação de valor. Políticas públicas e parcerias público-privadas são essenciais para superar esses obstáculos e consolidar o Brasil não apenas como produtor de *commodities*, mas como exportador de alimentos diferenciados e sustentáveis (PENA JUNIOR; FRANCOZO, 2023).

2.3. HISTÓRICO COOPERATIVISTA

O cooperativismo teve origem na Europa e, atualmente, encontra-se amplamente disseminado ao redor do mundo, independentemente das diferenças culturais, religiosas ou econômicas existentes entre os países. Esse sistema surgiu da iniciativa voluntária de pessoas autônomas que, ao compartilharem interesses e necessidades sociais, econômicas e culturais comuns, decidiram organizar-se coletivamente, criando entidades baseadas na propriedade compartilhada e na gestão democrática (SILVA E., 2003).

O registro mais antigo de uma cooperativa remonta ao ano de 1761, com a criação da *Fenwick Weavers' Society*, na Escócia. Essa associação foi formada por tecelões que viviam em condições econômicas e sociais bastante precárias, buscando melhorar suas condições de vida por meio da cooperação (PINTO, 2009.).

Contudo, foi em 1844, na cidade de Rochdale, na Inglaterra, que se consolidou o modelo que se tornaria referência internacional. Um grupo de 28 trabalhadores, insatisfeitos com a exploração comercial e com o baixo retorno financeiro, fundou uma associação para operar um armazém próprio, estabelecendo práticas comerciais justas e beneficiando diretamente seus membros. Com o tempo, essa entidade expandiu suas atividades, oferecendo suporte para moradia e criação de pequenos empreendimentos produtivos, promovendo emprego e inclusão social (SANTOS B., 2002; KRUG, 2024).

No Brasil, o cooperativismo foi introduzido em 1847 por Jean Maurice Faivre, que, juntamente com imigrantes europeus, fundou a colônia Teresa Cristina, no Paraná, seguindo princípios cooperativos. Embora sua existência tenha sido breve, representou um marco importante na disseminação do cooperativismo no país (VASCONCELOS JÚNIOR, 2024.). Ainda conforme autor, a intensa colonização alemã e italiana no sul brasileiro contribuiu significativamente para a consolidação das cooperativas agropecuárias na região, inspiradas nos modelos europeus.

O cooperativismo destaca-se como um modelo capaz de promover a inclusão econômica, social e cultural, além de se configurar como uma estratégia relevante para o desenvolvimento sustentável, especialmente por estar alicerçado em valores como autonomia, participação democrática e independência (THESING, 2022).

Os princípios cooperativistas, inicialmente formulados pelos pioneiros de Rochdale, passaram por diversas reformulações ao longo do tempo. Conforme destacam Santos B. (2002) e Krug (2024), tais princípios foram revisados no Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) de Paris, em 1937, novamente em Viena, em 1966, e, por fim, em Manchester, em 1995, versão que permanece em vigor atualmente, refletindo as transformações econômicas e sociais enfrentadas pelo movimento cooperativo em nível global.

2.4. O AGRONEGÓCIO E A RELEVÂNCIA DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS BRASILEIRAS

O agronegócio engloba todas as atividades ligadas direta ou indiretamente à produção primária, sendo tradicionalmente dividido em três segmentos: o “antes da porteira”, referente à fabricação de insumos, implementos e máquinas agrícolas; o “dentro da porteira”, envolvendo a produção agropecuária propriamente dita; e o “depois da porteira”, que corresponde às etapas de agroindustrialização, processamento e distribuição (DA CUNHA; GALLI, 2021). A atividade agropecuária possui características peculiares, como a sazonalidade, perecibilidade dos produtos, riscos de doenças e pragas, e forte dependência de fatores biológicos e climáticos (ASSAD; ASSAD, 2024).

As inovações tecnológicas e a dinâmica do mercado global tornaram o agronegócio brasileiro cada vez mais complexo. Conforme Vieira Filho (2023), destacam-se entre suas principais características a dependência de insumos e serviços externos, a especialização produtiva, o afastamento entre produtores e consumidores, e uma logística integrada em escala internacional.

As cooperativas agropecuárias têm se mostrado essenciais na estruturação do agronegócio, promovendo integração horizontal e vertical, reduzindo custos de transação e ampliando a renda de seus associados. Pesquisas indicam que cooperados alcançam, em média, renda 30% superior em relação aos produtores independentes (OCB, 2023). Além disso, as cooperativas são responsáveis por parcelas significativas da produção nacional de trigo, soja, café, milho e lácteos (OCB, 2023).

Na região Sul do país, destacam-se os estados do Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, que, juntos, concentraram mais de 50% das exportações agropecuárias brasileiras em 2022 (MAPA, 2023). Esse cenário demonstra como o cooperativismo impulsiona o desenvolvimento regional, gera emprego e renda, e contribui para a fixação do homem no campo, evitando o êxodo rural (ROCHA; STEINER NETO, 2019.).

O sucesso das cooperativas depende de uma relação estreita e baseada na confiança entre associados e a entidade, buscando o fortalecimento mútuo e a valorização da produção em todas as etapas, desde a assistência técnica até a comercialização final. Assim, o cooperativismo se consolida como um modelo eficiente para promover o desenvolvimento sustentável do agronegócio brasileiro (SILVA R.; NUNES, 2022).

A seção subsequente, apresenta os delineamentos metodológicos utilizados, pautados pelo estudo de caso, com abordagem qualitativa, tendo como unidade de análise a Cooperativa Triticola Panambi Ltda (COTRIPAL). A escolha visou compreender, de forma contextualizada, os processos de inovação da cooperativa, integrando técnicas qualitativas e quantitativas, conforme orientam Yin (2015) e Creswell (2014), com triangulação de dados e análise de conteúdo para assegurar a validade dos resultados.

3. MÉTODO

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, conforme Gil (2010), com delineamento de estudo de caso único, visando analisar como a Cooperativa Triticola Panambi Ltda (COTRIPAL) implementou processos inovadores para agregar valor à produção agrícola de seus associados no período de 2014 a 2016. A escolha metodológica foi pautada pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre fenômenos complexos e contextuais, conforme recomendado por Yin (2016), especialmente quando se busca investigar processos organizacionais em ambientes específicos.

A seleção da COTRIPAL como unidade de análise justificou-se pela sua relevância regional e trajetória consolidada no cooperativismo gaúcho. Fundada em 1957 por 29 agricultores de Panambi/RS, a cooperativa contava, no período investigado, com 3.679 associados e 2.146 colaboradores, operando em nove municípios do norte do Rio Grande do Sul, com capacidade de armazenagem de 350 mil toneladas de grãos e abrangendo uma área agricultável de aproximadamente 100 mil hectares. Sua estrutura organizacional era composta por quatro segmentos principais — agropecuária, varejo, indústria e serviços —, incluindo unidades de processamento como frigorífico e fábrica de rações, além de supermercados, postos de combustíveis e centros de distribuição.

A coleta de dados baseou-se na combinação de técnicas qualitativas e quantitativas, conforme recomenda Creswell (2014) para assegurar a robustez e a triangulação das informações. A análise documental concentrou-se em relatórios gerenciais, balanços sociais e registros internos da cooperativa, relativos ao triênio 2014-2016, com foco em processos de industrialização, certificações de qualidade e estratégias de comercialização. Paralelamente, foram realizadas 18 entrevistas semiestruturadas com atores estratégicos — membros da diretoria, gestores de setores-chave (agronômico, industrial e comercial) e cooperados — selecionados por amostragem estratificada, com o intuito de garantir a representatividade dos diversos segmentos, conforme critérios delineados por Flick (2022).

O roteiro das entrevistas foi elaborado com base na literatura sobre inovação em cooperativas (OLIVEIRA; BERTOLINI, 2022), buscando explorar aspectos relacionados às estratégias de agregação de valor, desafios enfrentados e resultados obtidos. Complementarmente, foram coletados e analisados indicadores quantitativos, tais como receita segmentada, métricas de geração de empregos e retorno financeiro aos

associados, em consonância com o modelo de análise integrado proposto por Eisenhardt (1989), que recomenda a combinação de múltiplas fontes de evidência para fortalecimento da validade interna.

A interpretação dos dados estruturou-se em três eixos analíticos inter-relacionados: (1) os mecanismos de inovação, envolvendo a padronização de produtos, o processamento industrial e o acesso a mercados diferenciados; (2) os impactos na competitividade, avaliados pela evolução da participação de mercado, ganhos de produtividade e diversificação da carteira de produtos; e (3) os efeitos socioeconômicos, como a geração de empregos diretos e indiretos, a distribuição de renda e os efeitos multiplicadores sobre a economia regional. A análise de conteúdo categorial, conforme proposta por Bardin (2016), foi aplicada aos dados qualitativos, e a triangulação entre fontes diversas assegurou a validade e confiabilidade dos achados (DENZIN; LINCOLN, 2018).

As iniciativas de responsabilidade social da COTRIPAL, como os projetos “Cuidar” e “Cooperativismo nas Escolas”, foram consideradas como elementos contextuais que potencializam, mas não substituem, as estratégias centrais de agregação de valor, alinhando-se ao conceito de valor compartilhado defendido por Porter e Kramer (2011).

O recorte temporal (2014-2016) permitiu observar um ciclo completo de inovação — desde sua implementação até a consolidação de resultados —, embora se reconheça, conforme defendem Morin (2005) e Giddens (2009), que sistemas organizacionais como o cooperativista são dinâmicos e evoluem continuamente. Entre as limitações da pesquisa, destaca-se o risco de viés de memória nas entrevistas, o qual foi mitigado pela triangulação com dados documentais e indicadores quantitativos, conforme orientações metodológicas de Patton (2015).

Dessa forma, a pesquisa oferece uma contribuição original ao elucidar os mecanismos concretos pelos quais uma cooperativa agroindustrial converte vantagens coletivas em resultados mensuráveis, servindo de referência para estudos similares em outros contextos regionais. A abordagem metodológica adotada, ao integrar perspectivas qualitativas e quantitativas, permitiu captar tanto a complexidade dos processos inovativos quanto seus impactos tangíveis, alinhando-se plenamente ao objetivo geral de analisar o processo de inovação da COTRIPAL e seus efeitos na competitividade, geração de empregos e retorno econômico aos cooperados.

4. RESULTADOS

A análise dos resultados foi estruturada com base em três eixos analíticos interdependentes: (1) os mecanismos de inovação, que abrangem aspectos como a padronização dos produtos, o processamento industrial e a inserção em mercados diferenciados; (2) os efeitos na competitividade, observados por meio da ampliação da participação de mercado, do aumento da produtividade e da diversificação do portfólio de produtos; e (3) as repercussões socioeconômicas, destacando-se a geração de empregos, a distribuição de renda e os impactos multiplicadores na economia regional.

4.1. PRODUTOS DA COTRIPAL

Os resultados alcançados pela COTRIPAL em 2016 refletem a aplicação prática de estratégias voltadas à agregação de valor e à profissionalização da gestão cooperativa, conforme defendido por Batalha, Souza Filho (2009) e Cook, Chaddad (2004). No âmbito da produção agrícola, a cooperativa recebeu um total expressivo de 5.117.966 sacas de soja (equivalentes a 307.078 toneladas), 1.368.573 sacas de trigo (82.114 toneladas) e 292.130 sacas de milho (17.528 toneladas). No setor industrial, destacam-se o abate de 12.440 bovinos e 30.306 suínos, além do processamento de 1.251.922 quilos de produtos no frigorífico, e o volume significativo da fábrica de rações, que processou 28.859.002 quilos.

Tais indicadores denotam a eficácia do modelo cooperativo adotado, cuja essência reside na confiança mútua entre cooperativa e associados, aspecto que, segundo Cook, Chaddad (2004), constitui um ativo intangível

fundamental para o sucesso e a longevidade das cooperativas. Essa confiança consolidou a excelência do setor de armazenagem da COTRIPAL, que, em 2016, superou os volumes de recebimento de grãos registrados no ano anterior.

Entretanto, conforme Batalha, Souza Filho (2009), a eficiência operacional no cooperativismo agroindustrial está intimamente relacionada à capacidade de enfrentar adversidades do ambiente macroeconômico. Em 2016, o setor industrial da COTRIPAL foi impactado negativamente pela crise econômica nacional, caracterizada pela retração do poder de compra da população, pela diminuição do mercado consumidor e pela elevação dos custos de insumos estratégicos, como o farelo de soja e o milho — elementos que, de acordo com Zylbersztajn (2005), afetam diretamente a competitividade e o custo de produção nas cadeias agroindustriais.

Apesar desse contexto adverso, a cooperativa manteve seu ritmo de crescimento, demonstrando capacidade adaptativa e visão estratégica, aspectos alinhados ao que Batalha, Souza Filho (2009) definem como processos de agregação de valor: modificar, incorporar ou eliminar elementos nos produtos, visando à diferenciação, ao aumento da competitividade e à ocupação de novos nichos de mercado.

Os resultados produtivos foram expressivos, evidenciando a eficiência técnica da COTRIPAL. A soja atingiu recorde de produtividade, com média de 64 sacas por hectare, enquanto o milho, apesar dos danos provocados por uma forte geada em setembro, obteve média de 140 sacas por hectare. O trigo, após dois anos de safras frustradas, apresentou qualidade superior e produtividade histórica, com média de 65 sacas por hectare. A oscilação nos preços desses produtos, assim como a volatilidade cambial — o dólar variou entre R\$ 3,10 e R\$ 4,16 —, refletiu diretamente sobre a receita da cooperativa, em consonância com os riscos típicos das atividades agroindustriais, conforme discutido por Farina et al. (1997).

O setor de varejo destacou-se, representando 41,54% do faturamento total da COTRIPAL e 33,80% do resultado financeiro de 2016, reafirmando a importância da diversificação estratégica, como propõe Batalha, Souza Filho (2009). O crescimento nominal do faturamento nos últimos cinco anos foi de 91,39%, com incremento real de 36,93% (descontada a inflação pelo IGPM). O resultado líquido também apresentou evolução, com crescimento nominal de 95,20% e real de 39,66%.

O desempenho financeiro recente reforça a tese de que o sucesso das cooperativas agroindustriais depende de investimentos contínuos em estrutura e escala de produção, conforme defendido por Bialoskorski Neto (2012). A evolução do faturamento da COTRIPAL nos últimos três anos exemplifica essa dinâmica: R\$ 804.224.920,74 em 2014 (com sobras de R\$ 36.485.974,79), R\$ 933.773.768,28 em 2015 (sobras de R\$ 36.806.126,62) e R\$ 1.018.012.731,78 em 2016 (sobras de R\$ 35.533.903,01).

A industrialização, nesse contexto, configura-se como uma estratégia central, representando 43% da receita anual da cooperativa em 2016. Como salientam Batalha, Souza Filho (2009) e Zylbersztajn (2005), processos de agregação de valor, como a transformação de produtos in natura, exigem investimentos significativos e ganhos de escala que viabilizem a amortização dos custos e assegurem retorno financeiro. A COTRIPAL, ciente dessas necessidades, investiu na industrialização de carnes e rações, setores que têm demandado alta qualificação de mão de obra e manutenção constante.

A integração vertical, conforme descrito por Porter (1986) e operacionalizada pela COTRIPAL, busca justamente garantir eficiência e competitividade. A cooperativa integra a Cooperativa Central Gaúcha Ltda. (CCGL) para a industrialização do leite, ao mesmo tempo que centraliza a transformação de rações e carnes. Ressalte-se que a produção leiteira, pela sua natureza perene e de coleta diária, fortalece o vínculo entre produtores e cooperativa, diferentemente da produção de soja, com colheita anual e suscetível a frustrações climáticas.

A estratégia de agregação de valor foi inicialmente concretizada com a implantação do frigorífico para abate de bovinos oriundos da produção leiteira. Contudo, conforme Cook, Chaddad (2004) alertam, para que

uma cooperativa evolua para níveis superiores de profissionalização e competitividade, é necessário superar limitações de escala. A COTRIPAL identificou essa necessidade ao perceber que o abate apenas de animais de descarte não era economicamente viável, passando a terceirizar esse processo e incentivando novos projetos, como a criação de gado de corte, inicialmente com oito produtores parceiros focados na raça Angus.

Essa iniciativa está alinhada ao conceito de diferenciação de mercado apresentado por Batalha, Souza Filho (2009), ao buscar nichos específicos e de maior valor agregado. A conquista da certificação de carne Angus, sendo a COTRIPAL a sexta instituição no Brasil a obtê-la, evidencia esse movimento estratégico. A presença de um colaborador da Associação Brasileira de Angus no frigorífico garante a certificação dos animais, fortalecendo a credibilidade e a percepção de qualidade da marca, como ficou evidenciado na seleção da carne da cooperativa para a vitrine de carnes da Expointer 2017.

No segmento de suínos, a COTRIPAL adota um modelo de integração produtiva, favorecendo a padronização e a qualidade dos cortes, enquanto, no setor de rações, investe na formulação e na qualidade das matérias-primas, o que, conforme Zylbersztajn (2005), é fundamental para manter a competitividade nas cadeias agroindustriais. A boa performance dos associados em feiras e premiações gerou atração de novos produtores, consolidando a linha de produção de rações para bovinos, aves e suínos, com retorno econômico positivo.

Por outro lado, a industrialização de grãos permanece como um desafio, dada a alta competitividade e as barreiras à entrada e expansão nesse mercado, situação que, segundo Porter (1986), caracteriza setores de difícil inserção estratégica. Além disso, a COTRIPAL enfrenta problemas como a venda clandestina de carnes, uma externalidade negativa que prejudica a reputação da marca e dificulta o controle da qualidade, conforme salienta a própria instituição.

Todas as decisões estratégicas relativas à transformação da produção são tomadas em consonância com os interesses dos cooperados, aspecto central do modelo cooperativo, conforme delineado por Hansmann (1996) e Cook, Chaddad (2004). Tais decisões visam criar novas oportunidades de investimento, promover a melhoria da renda e estimular a capitalização dos produtores, reforçando o ciclo virtuoso de desenvolvimento local e fortalecimento do cooperativismo agroindustrial.

4.2. AS ESTRATÉGIAS PARA AGREGAÇÃO DE VALOR

A industrialização da produção na COTRIPAL representa um movimento estratégico orientado pela busca de competitividade e pela necessidade de garantir sustentabilidade econômica, aspectos amplamente discutidos por Batalha, Souza Filho (2009), que define a agregação de valor como a modificação, incorporação ou eliminação de atributos do produto, com vistas à diferenciação, competitividade e acesso a novos nichos de mercado. De acordo com a COTRIPAL, tal processo demanda investimentos expressivos e envolve elevados custos operacionais, tanto na fábrica de rações quanto no frigorífico. Assim, conforme reforça Zylbersztajn (2005), torna-se indispensável operar em larga escala, permitindo a diluição dos custos fixos e variáveis, a amortização dos investimentos realizados e, conseqüentemente, a obtenção de retorno financeiro que assegure a perenidade da organização.

Nesse sentido, a industrialização consolidou-se, em 2016, como uma estratégia central de negócios, representando 43% da receita anual da cooperativa. Esse desempenho evidencia, conforme Cook, Chaddad (2004), a evolução funcional da cooperativa, que ultrapassa a tradicional função de comercialização de commodities e passa a atuar na transformação e diferenciação de produtos, capturando valor adicional para os associados. Paralelamente, a comercialização dos produtos in natura mantém resultados positivos, indicando que a COTRIPAL adota um modelo de diversificação produtiva que, segundo Zylbersztajn (2005), reduz riscos e amplia a estabilidade econômica dos cooperados.

A estrutura organizacional da COTRIPAL também expressa princípios importantes de governança cooperativa. A cooperativa integra a Cooperativa Central Gaúcha Ltda. (CCGL), entidade que se responsabiliza

pela industrialização do leite coletado de seus associados. Já à COTRIPAL cabe a industrialização de rações e carnes oriundas da produção de seus cooperados, evidenciando um modelo de integração vertical e de especialização produtiva, conforme destacam Cook, Chaddad (2004), como forma de promover eficiência, competitividade e maximização dos benefícios para os membros. Ressalta-se que o leite, por apresentar oferta contínua e coletas diárias, estabelece uma relação mais próxima e constante entre produtor e cooperativa, diferentemente da soja, cuja colheita ocorre uma vez ao ano, reduzindo a frequência de interação e elevando a exposição a riscos produtivos, como aponta Batalha, Souza Filho (2009) ao tratar da vulnerabilidade das cadeias agroindustriais dependentes de safras sazonais.

O movimento estratégico de agregação de valor pela COTRIPAL iniciou-se com o projeto do frigorífico, idealizado para o abate de animais descartados da atividade leiteira e destinado à produção de carnes in natura e embutidos. No entanto, como demonstram os desafios relatados pela cooperativa, operar exclusivamente com animais de descarte revelou-se economicamente inviável. Tal constatação reforça a visão de Zylbersztajn (2005) sobre a necessidade de adequação das estratégias cooperativas ao ambiente institucional e econômico, considerando as restrições e as oportunidades do mercado.

Em resposta a essa limitação, a cooperativa terceirizou o abate desses animais e, simultaneamente, desenvolveu projetos junto aos cooperados para a criação de gado de corte, com destaque inicial para oito produtores especializados na raça Angus. Essa orientação estratégica encontra respaldo em Batalha, Souza Filho (2009), que enfatiza a agregação de valor por meio da diferenciação de produtos, ampliando a competitividade, preservando ou conquistando novos mercados e atendendo a nichos específicos de consumidores.

Tal estratégia permitiu à COTRIPAL se destacar nacionalmente, tornando-se a sexta instituição brasileira a obter certificação de carne da raça Angus, marca registrada por qualidade e valorização no mercado. Para garantir a credibilidade desse processo, a cooperativa conta com um profissional da Associação Brasileira de Angus atuando diretamente no frigorífico, responsável pela certificação dos animais abatidos. Essa profissionalização do processo produtivo e certificatório reflete, conforme Cook, Chaddad (2004), a busca por vantagens competitivas sustentáveis, que consolidam a posição da cooperativa no mercado. A vitrine na EXPOINTER de 2017, na qual a carne da COTRIPAL foi apresentada, ilustra a articulação bem-sucedida entre marketing e produção, fortalecendo a marca e reforçando a imagem de qualidade.

No setor de suínos, a cooperativa desenvolve um modelo de integração produtiva com seus associados, visando à obtenção de cortes especiais. A integração produtiva é destacada por Zylbersztajn (2005) como um mecanismo eficiente de governança, que reduz custos de transação, assegura qualidade e regularidade na oferta de produtos e amplia a competitividade das organizações cooperativas.

Quanto ao setor de rações, a COTRIPAL investe significativamente na formulação e na qualidade das matérias-primas utilizadas, resultando em bons desempenhos dos associados, frequentemente premiados em feiras agropecuárias. Esse reconhecimento reforça a confiança e atratividade do mercado para as rações produzidas pela cooperativa, cuja linha atualmente abrange produtos destinados a bovinos, aves e suínos. Esse processo evidencia, conforme Batalha, Souza Filho (2009), a eficácia das estratégias de diferenciação e de agregação de valor, consolidando o setor como um segmento economicamente relevante, impulsionado pela resposta positiva dos consumidores e pela competitividade dos cooperados no mercado.

Entretanto, a COTRIPAL identifica a industrialização de grãos como um mercado mais complexo e de difícil inserção, em razão de barreiras competitivas, estruturais e econômicas. Essa percepção está alinhada à análise de Zylbersztajn (2005), que destaca as dificuldades associadas ao ingresso e à permanência em mercados concentrados e sujeitos a elevados custos de entrada. Além disso, a cooperativa enfrenta problemas relacionados à comercialização clandestina de carnes, prática realizada por terceiros que, indevidamente, utilizam a marca COTRIPAL, o que, segundo a própria instituição, configura-se como uma prática de difícil controle. Tal situação evidencia os desafios da governança e da proteção institucional da marca, conforme ressaltado por Cook, Chaddad (2004), que enfatiza a necessidade de mecanismos de coordenação e proteção frente às ameaças externas.

Todas as decisões voltadas à transformação e à agregação de valor à produção são tomadas com base nos interesses e objetivos dos cooperados, promovendo, de acordo com Batalha, Souza Filho (2009), novas alternativas de investimento e produção, ao mesmo tempo em que favorecem a melhoria da renda e a capitalização dos produtores. Esse alinhamento estratégico com os membros, conforme Cook, Chaddad (2004), fortalece a identidade cooperativa, assegura a coesão organizacional e amplia as chances de sucesso das iniciativas empresariais conduzidas no âmbito cooperativo.

4.3. DIFICULDADES/POTENCIALIDADES NA TRANSFORMAÇÃO DA PRODUÇÃO

Entre os anos de 2014 e 2016, a COTRIPAL manteve um quadro funcional robusto, composto por 2.146 colaboradores distribuídos em diversos setores, com predominância do varejo (61,37%), seguido da indústria (10,35%) e da produção (7,62%). Essa estrutura organizacional reflete, conforme Cook, Chaddad (2004), a evolução funcional da cooperativa para além de sua função tradicional de comercialização, assumindo atividades industriais e de prestação de serviços, com vistas à agregação de valor e à maximização dos benefícios aos cooperados.

No mesmo período, a cooperativa enfrentou desafios importantes relacionados à legalização e formalização da planta agroindustrial, que, embora tenham provocado entraves, foram superados com ganhos significativos na agilidade dos processos, mesmo com o rigor no cumprimento dos prazos e na entrega da documentação exigida. Esse contexto evidencia, conforme Zylbersztajn (2005), a necessidade de adaptação das estruturas de governança e de compliance organizacional frente às exigências institucionais, reforçando a capacidade da cooperativa em responder a mudanças regulatórias e consolidar sua posição no mercado.

Os anos analisados também foram marcados por investimentos expressivos em maquinários e infraestrutura, somando, apenas em 2016, R\$ 28.891.749,16. Esses investimentos abarcaram a ampliação de silos em Pejuçara e Bozano, a construção de depósitos de insumos em Santa Bárbara do Sul e Bozano, melhorias nas unidades de grãos, especialmente em Capão Alto e Sementes Panambi, bem como a implantação de uma estrutura de porta-paletes na Central de Distribuição em Panambi. Ainda se destacam a expansão da fábrica de rações, com instalação de conjunto para peletização e novos quadros de comando, além da construção de uma unidade de grãos em Nova Ramada.

Paralelamente, a COTRIPAL fomentou o crédito aos associados, totalizando aproximadamente R\$ 80 milhões, política que se insere na lógica de integração produtiva e promoção do desenvolvimento socioeconômico dos membros, conforme Cook, Chaddad (2004), ao destacar que a função evolutiva da cooperativa envolve também o suporte financeiro e a redução das assimetrias de acesso a recursos.

Por meio da industrialização, a cooperativa conseguiu oferecer uma remuneração mais vantajosa aos produtores em comparação aos concorrentes, implementando uma abordagem sistêmica que abarca desde o suporte técnico integral, com orientação em genética, manejo e auditorias, até a promoção de palestras e capacitações. Esse modelo operacional confirma, conforme Batalha, Souza Filho (2009), a relevância das ações que buscam agregar valor e fomentar a produção qualificada, com impactos positivos na remuneração e na sustentabilidade dos produtores. Como resultado direto, observou-se um aumento significativo no volume de transações realizadas pelos associados, sobretudo no setor de carnes, corroborando a tese de Cook, Chaddad (2004) sobre o papel das cooperativas como catalisadoras do desenvolvimento econômico de seus membros.

Contudo, em 2016, a COTRIPAL enfrentou, pela primeira vez, dificuldades na comercialização de grãos, com cerca de 30% da produção de soja, milho e trigo estocada, índice superior à média de mercado. Segundo a cooperativa, tal retenção decorreu de múltiplos fatores: a percepção dos produtores acerca dos baixos preços de mercado; a trajetória de capitalização contínua nas últimas duas décadas, com crescimento anual estimado em 30%; e a possibilidade de armazenagem sem prazo máximo nas estruturas da cooperativa, que mantém o produto físico para evitar práticas especulativas e proteger os produtores de prejuízos financeiros.

Esse cenário ilustra, conforme Zylbersztajn (2005), os desafios inerentes à governança das cadeias agroindustriais, especialmente na coordenação entre as decisões individuais dos produtores e as estratégias coletivas da cooperativa. A possibilidade de armazenagem estendida revela a adoção de mecanismos institucionais para reduzir riscos de mercado, preservando a renda dos cooperados e ampliando o poder de barganha coletiva, elementos centrais à lógica cooperativa, conforme Cook, Chaddad (2004).

Para a safra de inverno, a cooperativa recorreu a estratégias logísticas que asseguraram a armazenagem adequada, enquanto, para a safra de verão, ampliou duas unidades de armazenamento, reafirmando a importância dos investimentos em infraestrutura para a competitividade da cadeia, conforme os princípios de agregação de valor descritos por Batalha, Souza Filho (2009). Além disso, a COTRIPAL passou a oferecer propostas vantajosas para a liquidação dos produtos estocados, incentivando os produtores à diversificação dos investimentos em setores como imóveis, mercado financeiro e aquisição de terras. Essa orientação evidencia a visão estratégica da cooperativa, promovendo a racionalização do capital dos associados e mitigando os riscos inerentes à concentração produtiva, em consonância com as orientações de Cook, Chaddad (2004) sobre a evolução do papel cooperativo.

Aos produtores que optaram por manter a safra estocada, a cooperativa propôs projetos para aquisição de silos próprios, permitindo que a comercialização permanecesse sob sua responsabilidade, sem que o produtor arcasse com custos adicionais de armazenagem. Esse arranjo assegura uma remuneração mais vantajosa e reforça o modelo de integração vertical, conforme Zylbersztajn (2005), ao estabelecer mecanismos contratuais e logísticos que fortalecem a coordenação entre os elos da cadeia produtiva e minimizam os custos de transação.

Com o objetivo de qualificar ainda mais o atendimento aos associados, a cooperativa manteve um campo experimental de pesquisas localizado em Condor (RS), destinado à obtenção de maior qualidade dos produtos e à prestação de uma assistência técnica mais eficiente. A utilização do campo experimental para antecipar informações sobre desafios das lavouras — como comportamento de sementes, incidência de pragas e desempenho de variedades — demonstra a aplicação prática da estratégia de diferenciação por qualidade, fundamental para a agregação de valor, conforme Batalha, Souza Filho (2009).

Ademais, o modelo de remuneração dos profissionais de assistência técnica, baseado na eficiência produtiva, e não em comissões sobre vendas, reforça o compromisso da cooperativa com a maximização dos resultados dos associados. Esse sistema, que premia a redução de custos e o aumento da produtividade, está alinhado ao modelo de governança cooperativa orientado para a eficiência, conforme defendido por Zylbersztajn (2005). O acompanhamento contínuo das lavouras pelos técnicos assegura suporte efetivo ao produtor e contribui para o fortalecimento do vínculo cooperativo, elemento essencial para a perenidade e o sucesso da organização, como ressaltam Cook, Chaddad (2004).

5. DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do cenário econômico atual e das crescentes mudanças, as organizações enfrentam forte concorrência, demandando gestão eficaz e estratégias ágeis para sobreviver no mercado. Os empreendimentos rurais também são impactados, especialmente na economia primarizada brasileira, caracterizada pela produção e exportação de commodities sem transformações substanciais. Como alternativa, busca-se agregar valor aos produtos agropecuários, promovendo diversificação de receitas e desenvolvimento rural. Organizações cooperativas, como a COTRIPAL, são reconhecidas por fortalecer as propriedades rurais por meio da cooperação, união de competências e transformação de produtos, o que melhora a competitividade e estimula o desenvolvimento regional. A cooperativa, com suas unidades de processamento, gera empregos e investe na agregação de valor em grãos devido aos altos custos, focando em transformar produtos já destinados a esse fim, como rações e carne. Seguindo uma lógica inovadora, a cooperativa busca diversificar mercados, criar novos produtos e fontes de suprimento, apresentando resultados sociais e financeiros positivos e investindo em infraestrutura e manutenção. Sua abrangência diversificada permite alcançar um amplo público, atendendo

tanto os associados quanto a população em geral, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico local e regional.

REFERÊNCIAS

1. ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). **Cooperativa**: Identidade, Valores e Princípios. Disponível em <<http://ica.coop/>> Acesso em: 17 de mai. 2025.
2. ALVES, André Luiz Aidar et al. Estratégia competitiva no agronegócio brasileiro: uma aplicação da revisão sistemática da literatura. **REVISTA FOCO**, v. 16, n. 1, p. e748-e748, 2023.
3. ARAÚJO, M. J. **Fundamentos do agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2003.
4. ASSAD, Eduardo Delgado; ASSAD, Maria Leonor Ribeiro Casimiro Lopes. Mudanças do clima e agropecuária: impactos, mitigação e adaptação. Desafios e oportunidades. **Estudos Avançados**, v. 38, n. 112, p. 271-292, 2024.
5. MENDES, Rosana M.; MISKULIN, Rosana G. S. A análise de conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de pesquisa**, v. 47, n. 165, p. 1044-1066, 2017.
6. BARROS, E. V. de M. O.; MACHADO, L. D. L.; SILVÉRIO JÚNIOR, J. P.; FERREIRA, R. M. A Teoria Sistêmica na Gestão do Agronegócio: uma Abordagem Multidisciplinar e Integrada. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. e4772, 2025.
7. BANDINI, Daiane B.; CORDEIRO, Elisangela; MELLO, Gilmar R. de; ORSATTO, Luis F. Governança corporativa: análise da adesão das boas práticas em cooperativas agroindustriais da região oeste do Paraná à luz da Teoria da Agência. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, [S. l.], v. 10, n. 5, p. e1134, 2024.
8. BATALHA, Mário Otávio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles. Analisando a Competitividade de Cadeias Agroindustriais: uma proposição metodológica. **Agronegócio no MERCOSUL: uma agenda para o desenvolvimento**. São Paulo: Atlas, p. 1-22, 2008.
9. BIALOSKORSKI NETO, S.; BALIEIRO, C. F. **Capital Social e Cooperativas na Agricultura do Estado de São Paulo**: Um ensaio analítico. Revista Vanguarda Econômica, Belo Horizonte, n. 9, 2001.

10. BIALOSKORSKI NETO, S.; NEVES, E. M.; MARQUES, P. V. **Agribusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários**. Revista de Economia e Sociologia Rural, n.33: 85-121, 1995.
11. BIJMAN, Jos; HÖHLER, Julia. Agricultural cooperatives and the transition to environmentally sustainable food systems. In: **Handbook of research on cooperatives and mutuals**. Edward Elgar Publishing, 2023. p. 313-332
12. BREVIÁRIO, Álaze G. D.; ROSA, Denise O. D.; MENDES, Willians R.; FILHO, Abraham S. O.; CASTRO, Fernanda B. R. M.; REBELLO, Flávia A. S.; WEILER, Tatiane K. R. O Conflito de Agência na Governança Corporativa e sua Relação com a Sustentabilidade no Agronegócio. **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 1–25, 2025.
13. BÚRIGO, Fábio Luiz. Sociedades cooperativas de interesse coletivo: inspiração para o cooperativismo brasileiro do futuro? **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 62, n. 3, p. e284695, 2024.
14. CARNEIRO, R. M.; MATIJASCIC, M. (Org.). **Desafios do desenvolvimento brasileiro**. São Paulo: Centro de Estudos em Conjuntura e Política Econômica, 2009.
15. CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Exportações do agronegócio brasileiro batem recorde em 2022**. Piracicaba: ESALQ/USP, 2023.
16. COTRIPAL. **Cooperativa Triticola Panambi Ltda**. Disponível em: <http://www.cotripal.com.br/inicial>. Acesso em: 15 de maio. 2025.
17. COOK, Michael L.; CHADDAD, Fabio R. Redesigning cooperative boundaries: The emergence of new models. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 86, n. 5, p. 1249-1253, 2004.
18. CRESWELL, John W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2014.
19. CRÚZIO, H. de O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2002. 156 p.
20. DA CUNHA, Viviane Cristina; GALLI, Lesley Carina do Lago Attadia. Análise comparativa dos modelos de avaliação das práticas de governança nas cooperativas. **SITEFA**, v. 4, n. 1, p. 376-389, 2021.
21. DE MACEDO, Leilane S.; SOARES FILHO, Valtuir; DE MIRANDA, José Fernando Bezerra. Perfil socioeconômico e gestão de propriedades rurais: uma

análise dos serviços contábeis no cerrado. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, v. 8, n. 18, p. e082035-e082035, 2025.

22. DE SOUZA, Reginaldo Farias; KHAN, Ahmad Saeed. Modernização da agricultura e hierarquização dos municípios maranhenses. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 39, n. 1, p. 75-98, 2019.

23. DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The SAGE handbook of qualitative research**. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018.

24. DINIZ, J. D. A. S.; FIGUEIREDO, A. S. **Integrated logistics in the supply of products originating from family farming organizations**. In: RENKO, S. (Org.). *Supplychainmanagement: new perspectives*. Rijeka, Croácia: Intech Open Access Publisher, 2011. p. 215-238. Disponível em <<http://www.mda.gov.br/>>. Acesso em: 09 de mai. 2025.

25. DOS ANJOS, Eliene Gomes; ROCHA, Ana Georgina Peixoto; DE OLIVEIRA SILVA, Daciane. O cooperativismo como estratégia de fortalecimento da agricultura familiar na Bahia: uma análise baseada no Censo Agropecuário 2017. **DRd-Desenvolvimento Regional em debate**, v. 12, n. ed. esp. 2 (DossieCooperativismo), p. 8-31, 2022.

26. DUBOIS, Al.; KULPA, L.; SOUZA, L. E.de. **Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e instrumentos, abordagem do capital de giro e da margem de competitividade**. 3.ed. São Paulo (SP): Atlas, 2009.

27. EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

28. FLICK, Uwe. **An introduction to qualitative research**. 2022.

29. FLÔR, Aline Ardenghi. Fidelização de cooperados: uma análise a partir do envolvimento econômico e social. 2018. 124p. Dissertação (Mestrado em Agronegócios). Universidade Federal de Santa Maria. 2018.

30. FLORES, Antônio Joreci et al. Inovação e agregação de valor na produção agrícola: o caso da Cooperativa Cotripal. *Gestión Joven*, v. 25, n. 3, p. 1-17, 2024.

31. FRONZOGLIA T. **Análise de fatores que determinam a não separação entre propriedade e controle em uma cooperativa agroindustrial**. 2003. 243 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo. 2003.

32. FULTON, Murray; GIANNAKAS, Konstantinos. The future of agricultural cooperatives. *Annu. Rev. Resour. Econ.*, v. 5, n. 1, p. 61-91, 2013.

33. GEORGES, Celina M.; GRASHUIS, Jasper; CALEMAN, Silvia M. Q.; MONTEIRO, Guilherme F. A. Communication, principal-agent alignment and performance: Evidence from Brazilian agricultural co-operatives. **Annals of Public and Cooperative Economics**, 2025.
34. GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
35. GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.
36. HOLGADO-SILVA, Heloiza C.; BINOTTO, Erlaine. Desempenho De Inovação: O Que Está Acontecendo Nas Cooperativas Agrícolas? **BBR. Brazilian Business Review**, v. 19, p. 626-641, 2022.
37. IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo agropecuário 2006**: Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/brasil_2006/Brasil_censoagro2006.pdf>. Acesso em: 6 mai. 2025.
38. IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Agropecuário 2022: resultados definitivos. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/agricultura-e-pecuaria/21814-2017-censo-agropecuario.html>. Acesso em: 10 mai. 2025.
39. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. A contribuição da Dirur/Ipea na avaliação dos Fundos Constitucionais de Financiamento. Brasília: Ipea, 2023. (Boletim Regional, Urbano e Ambiental, n. 30). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.38116/brua30art8>. Acesso em: 20 mai. 2025.
40. KRUG, Andrea Urack. **Modelo sustentável de ESG para cooperativas**. Editora Sulina, 2024.
41. MACARINI, C. Z. **Qualidade no atendimento ao cliente como diferencial das cooperativas de crédito**: um estudo na Sicredi Sul Santa Catarina. 2014. 65 p. Trabalho de conclusão em Ciências Contábeis. Universidade Do Extremo Sul Catarinense. Criciúma. 2014.
42. MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro - AGROSTAT**. Disponível em: <http://indicadores.agricultura.gov.br/agrostat/index.htm>. Acesso em: 16 maio. 2025.
43. MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Balança Comercial do Agronegócio Brasileiro 2023**. Brasília: MAPA, 2023.

44. MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **Balança Comercial Brasileira: Cooperativas.** Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 09 de mai. 2025.
45. MOGLIA, L. C. et. al. **Fidelidade e reciprocidade do cooperado: o caso da CAROL.** 2004. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/12/04P261.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2025.
46. MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo.** Porto Alegre: Sulina, 2005.
47. OCB - **Organização das Cooperativas Brasileiras.** Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2023. Brasília: Sistema OCB, 2023. Disponível em: https://conteudo.somos.coop.br/images/transparencia/Relatorio_OCB_2023.pdf. Acesso em: 20 mai. 2025.
48. OCB. **Desempenho das cooperativas de laticínios no Sul do Brasil: estudo de casos.** Brasília: Sistema OCB, 2023. (Série Agronegócio Cooperativo, 12). Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacoes>. Acesso em: 20 de mai. 2025.
49. OLIVEIRA, Willer C.; BERTOLINI, Geysler R. F. Uma revisão sistemática sobre a contribuição das cooperativas para a sustentabilidade da agricultura familiar. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 2, p. e43411226098-e43411226098, 2022.
50. ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – **OCB.** Disponível em <<http://www.somoscooperativismo.coop.br/>>. Acesso em: 09 de mai. 2025.
51. PASTRE, Rafael; CORRÊA, Bianca. M. Cooxupé e o desafio da agregação de valor: oportunidades a partir da emergência climática. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, [S. l.], v. 10, n. 20, p. e85519, 2024.
52. PENA JUNIOR, M. A. G.; FRANCOZO, M. A. S. (Orgs.). **O futuro da agricultura brasileira: 10 visões.** Brasília, DF: Embrapa, 2023. 114 p. ISBN 978-65-89957-67-6. Disponível em: <http://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/handle/doc/1153216>. Acesso em: 25 maio 2025.
53. PEREIRA, J. R.; et. al. **Organização da Sociedade Através das Cooperativas de Trabalho: Abordagem dos Problemas e Perspectivas.** Viçosa, UFV, 2002 (Relatório Final de Pesquisa, CNPq).

54. PINTO, Florentino Carvalho. Uma história do cooperativismo sob a perspectiva utópica. **Revista de Administração e Contabilidade da UNIFAT**, v. 1, n. 1, p. 65-79, 2009.
55. PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 1986.
56. REIS, Nilmar Diogo dos. **Adoção de práticas sustentáveis por cafeicultores do sul de Minas Gerais para atender exigências de cadeias de suprimentos**. 2022. 85 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2022. Disponível em: <http://www.sbicafe.ufv.br/handle/123456789/14020>. Acesso em: 25 maio 2025.
57. ROCHA, Adilson C.; STEINER NETO, Pedro J. Formulação das estratégias e a sustentabilidade: casos de cooperativas agropecuárias da região sul do Brasil. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 2, 2019.
58. SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, 2008.
59. SAMPIERI, H.R.; COLLADO, F.C.; LUCIO, B.P.D.M. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.
60. SANTANA, Adrielli Santos de et al. **Agricultura e diversidades: trajetórias, desafios regionais e políticas públicas no Brasil**. v. 2. 2025.
61. SANTOS, A. M. dos; MITJA, D. **Agricultura familiar e desenvolvimento local: os desafios para a sustentabilidade econômico-ecológica na comunidade de Palmares II, Parauapebas, PA**. Interações, v. 13, n. 1, p. 39-48, 2012.
62. SANTOS, A. C. L. dos, **Cooperativismo: entre os princípios teóricos e o desenvolvimento viável**, um estudo de caso. 1998. 90 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. 1998.
63. SANTOS, Boaventura de Sousa et al. Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista. **Rio de Janeiro: Civilização brasileira**, v. 3, 2002.
64. SANTOS, Jean Lopes dos. **Agregação de valor na produção de uvas de mesa do Vale do São Francisco por meio de práticas e tecnologias sustentáveis promovidas pelo Plano ABC+**. 2024. 85 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Agronegócios) – Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São

Paulo, 2024. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/35173>. Acesso em: 25 maio 2025.

65. SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1999. 496 p.

66. SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Tradução de Maria Sílvia Possas. Nova Cultural. São Paulo. 1988.

67. SEBRAE. **Boletim de oportunidades de negócios**. Brasília, fev., 2012.

68. SILVA, Emanuel Sampaio et al. Panorama do cooperativismo brasileiro: história, cenários e tendências. **Revista uniRcoop**, v. 1, n. 2, p. 75-102, 2003.

69. SILVA, G. G.; et al. **Capital social e cooperação na agricultura familiar**: uma análise comparativa entre os estados de Mato Grosso do Sul e Santa Catarina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 2, 2014.

70. SILVA, Roberto Marinho Alves da; NUNES, Emanuel Márcio. Agricultura familiar e cooperativismo no Brasil: uma caracterização a partir do Censo Agropecuário de 2017. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 61, n. 2, p. e252661, 2022.

71. STAATZ, J. M. **The structural characteristics of farmer cooperatives and their behavioral consequences**. In: *Cooperative Theory: New Approaches*, J. Royer, ed., pp. 33-60, ACS Service Report, No. 18, USDA, Washington DC.1987.

72. TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3.ed. Porto Alegre; Bookman, 2008.

73. THESING, Nelson José et al. Cooperativismo e o processo de desenvolvimento territorial da região Noroeste do Rio Grande do Sul. **COLÓQUIO-Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 19, n. 3, jul./set., 2022.

74. ULRICH E. R. **Contabilidade rural e perspectivas da gestão no agronegócio**. Revista de administração e ciências contábeis IDEAU. Vol.4 - n.9 - Julho - Dezembro 2009.

75. VASCONCELOS JÚNIOR, N. Trajetória e desafios da representação do cooperativismo no Brasil: uma análise entre 1944 e 1969. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S.l.], v. 11, n. 22, p. e88584, 2024.

76. VIEIRA FILHO, José E. R. **O agronegócio brasileiro: a contribuição do Ipea nos debates**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2023.
77. YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso Editora, 2016.
78. ZYLBERSZTAJN, Decio. Governança e poder nos sistemas agroindustriais. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava (org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. p. 69-108.
79. ZIMMERMANN, Andrea; RAPSOMANIKIS, George. Comércio e sistemas alimentares sustentáveis. **Ciência e Inovações para a Transformação dos Sistemas Alimentares**, p. 685, 2023.