

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS – CEPAN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

BIBIANA MELO RAMBORGER

**COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL DE UMA COOPERATIVA
AGRÍCOLA POR MEIO DA *RESOURCE BASED VIEW*.**

PORTO ALEGRE-RS

2022

BIBIANA MELO RAMBORGER

**COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL DE UMA COOPERATIVA
AGRÍCOLA POR MEIO DA *RESOURCE BASED VIEW*.**

Tese apresentada no Programa de Pós-Graduação em Agronegócios (CEPAN) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Agronegócios.

Linha de Pesquisa: Gestão, inovação, tecnologia e qualidade no agronegócio.

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Liris Kindlein–UFRGS

Coorientador: Prof. Dr. João Armando Dessimon Machado - UFRGS

PORTO ALEGRE-RS

2022

CIP - Catalogação na Publicação

Melo Ramborger, Bibiana
COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL DE UMA COOPERATIVA
AGRÍCOLA POR MEIO DA RESOURCE BASED VIEW / Bibiana
Melo Ramborger. -- 2022.
124 f.
Orientadora: Liris Kindlein.

Coorientador: João Armando Dessimon Machado.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em
Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em
Agronegócios, Porto Alegre, BR-RS, 2022.

1. Mercado agropecuário. 2. Gestão. 3.
Agronegócios. 4. Cooperativas. I. Kindlein, Liris,
orient. II. Dessimon Machado, João Armando, coorient.
III. Título.

BIBIANA MELO RAMBORGER

**COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL DE UMA COOPERATIVA
AGRÍCOLA POR MEIO DA *RESOURCE BASED VIEW*.**

Tese de doutorado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Agronegócios (CEPAN) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Agronegócios.

Data da aprovação: 25 de maio de 2022.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a. Liris Kindlein
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Orientadora

Prof. Dr. Jean Philippe Révillion
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
Examinador Interno

Prof.^a Dr.^a Alessandra Matte
Universidade Tecnológica Federal do Paraná UTFPR
Examinadora Externa

Prof. Dr. Vitor Kochhann Reisdorfer
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
Examinador Externo

Para D. Carminha (minha mãe) e meus irmãos Paulo e Rejane.

(In memoriam)

AGRADECIMENTOS

Eis que ao findar mais um ciclo nessa jornada terrena, temos muito a agradecer pela oportunidade de poder ter chegado até o final. Primeiramente agradecendo a Deus, aos meus pais (in memoriam) e família pelo suporte.

A CAPES pela concessão da bolsa para poder dar seguimento aos estudos e pesquisas no doutorado. A toda a equipe que compõe a família CEPAN, que colaborou na construção de cada atividade para completar os requisitos para obtenção do título, como também do crescimento intelecto desse período.

A minha orientadora Liris que está comigo desde o tempo do mestrado e que não mede esforços para juntas desenvolvermos as pesquisas e trabalhos relacionados ao Agronegócio e aprendermos novas teorias e campos de atuação diversificados. Estendendo também meu agradecimento ao meu coorientador prof. Dessimon pelos ensinamentos e aprimoramento da pesquisa.

As bancas tanto de qualificação quanto de defesa pela disponibilidade em aceitar nosso convite para avaliarem e contribuírem com o desenvolvimento e finalização da pesquisa e dos resultados, para entregar a comunidade um trabalho que possa gerar conhecimento.

Aos colaboradores da Cooperativa e aos especialistas que gentilmente disponibilizaram seu tempo para participarem da pesquisa com seus olhares, dados e opiniões sobre a temática do cooperativismo e suas contextualizações e recursos.

Aos amigos e familiares que compreenderam e apoiaram nesse tempo de disciplinas, estudos, pesquisas, cansaços, doenças, perdas e deram forças para seguir em frente para completar o percurso: Fátima, Maristela, Alderino, Schirley, Suzane, as Carols, Márcia, Ana, Marcelo, Edileide, Maiara, Ina, Thiago, Anderson, Rafael, Léo, Frida, Jéssica, Douglas, Ivan, Giva, Nico, Laura, Joana, Karine, Milena, Gabriela, Melissa, Kris, Rose, Hugo e Giovanni.

“O moço calado enxerga o passado diante do olhar
É o velho campo que tem novo manto a vir rebrotar...
O moço olha a vida na várzea estendida ao sol de verão
E pensa silente, que um dia o vivente abraça seu chão

Foi muito importante aquele instante que se fez imagem
Era o campo vivendo e a terra escrevendo sua mensagem
O chão é marcado do rastro deixado por quem veio antes
Mas o moço já sabe que a ele é que cabe o tempo distante!

O campo é essência, berço e querência de pátria e rincão
Por ele que a mesa ganha a certeza da benção do pão...
A vida é quem dita as marcas escritas no campo do rosto
E torna campeiro, o piazito faceiro que havia no moço!

O campo gosta desta resposta que o tempo é quem diz
Que a cada colheita, a vida é refeita no sul do país...
Ali do seu jeito, com todo o respeito, o moço não cansa
Sabe o que quer e venha o que vier, mantém a esperança!

Os sonhos plantados – no campo sagrado – são luz para a fé
E as mãos de quem planta fazem da pampa maior do que é!...”

Rômulo Chaves

RESUMO

A cooperação é uma habilidade humana básica e um processo fundamental na agricultura. As pessoas têm trabalhado juntas para evoluir, produzir, distribuir e consumir alimentos ao longo da história, já a institucionalização da cooperação na forma jurídica é um desenvolvimento mais recente em nosso país. Em suma o cooperativismo é um agente que tem gerado contribuições relevantes para o sistema produtivo mundial, seja proporcionando que seus associados consigam colocar seus produtos com maior competitividade, seja juntando forças para dispor de estrutura para processar ou escoar suas produções. Pautada dessa discussão fez-se necessário uma busca na literatura e complementando com entrevistas de agentes da área, afim de contextualizar como é notada o assunto das cooperativas e suas decisões no que tange aos recursos disponibilizados e quais os parâmetros mais relevantes para tal. Desta forma, o presente trabalho visou destacar os recursos necessários para contribuir com a competitividade no mercado agropecuário através de uma estudo de caso de uma cooperativa agropecuária e os recursos nela existentes para tal. Os resultados mostraram a importância de trabalhar o conjunto de recursos existentes e as abordagens realizadas por meio da assistência técnica e gestora, capacitando-a desde conceitos pontuais do agronegócio, resultando assim, em processos administrativos a serem geridos de forma mais eficaz e em concordância ao processo de tomada de decisão. Contribuindo para o crescimento econômico e de desenvolvimento, uma vez que a região escolhida para estudo tem suas atividades agropecuárias como principal fonte de renda.

Palavras-Chave: Mercado agropecuário, gestão, desenvolvimento, agronegócio, cooperativas.

ABSTRACT

Cooperation is a basic human skill and a fundamental process in agriculture. People have worked together to evolve, produce, distribute and consume food throughout history, while the institutionalization of cooperation in legal form is a more recent development. In short, cooperativism is an agent that has generated relevant contributions to the world production system, either by enabling its members to be able to place their products more competitively, or by joining forces to have a structure to process or sell their productions. Based on this discussion, it is necessary to search the literature and complement it with interviews with agents in the area, in order to contextualize how the subject of cooperatives and their decisions regarding the resources available and what are the most relevant parameters for such. In this way, the present work aimed to highlight the necessary resources to contribute to competitiveness in the agricultural market through a case study of an agricultural cooperative and the existing resources for such. The results showed the importance of working with the set of existing resources and the approaches carried out through technical and managerial assistance, training it from specific agribusiness concepts, thus resulting in administrative processes to be managed more effectively and in accordance with the decision-making process. Contributing to economic growth and development, since the region chosen for the study has its agricultural activities as its main source of income.

Key-words: Agricultural market, management, development, agribusiness, cooperatives.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Localização da Pesquisa.	35
Figura 2 - Principais produtos agrícolas recebidos pela COOPATRIGO (1990-2019).	37
Figura 3 - Evolução do quadro de associados da COOPATRIGO (2002-2019).	38
Figura 4 - Número de colaboradores da COOPATRIGO 2012-2019.	38
Figura 5 - Processo de execução da pesquisa.	40
Figura 6 - Principais recursos conforme a RBV abordados pela literatura atual	40
Figura 7 - Divisão das temáticas abordadas nos questionários aplicados aos colaboradores da assistência técnica e de gestão.	42
Figura 8 - Faixas etárias que compõem a Equipe Técnica.	44
Figura 9 - Níveis de Formação Acadêmica da Equipe.	45
Figura 10 - Tamanho das propriedades assistidas pela equipe	45
Figura 11 - Aspectos físicos levantados na pesquisa.	46
Figura 12 - Aspectos ambientais da pesquisa.	48
Figura 13 - Mudança de forma de trabalho.	49
Figura 14 - Fatores organizacionais da pesquisa.	51
Figura 15 - Fatores tecnológicos.	54
Figura 16 - Perfil dos produtores rurais assistidos quanto a tecnologia e inovação.	56
Figura 17 - Perfil da Unidade referente a tecnologia e inovação.	57
Figura 18 - Aspectos dos recursos financeiros.	60
Figura 19 - Recursos Financeiros e a contribuição na assistência técnica. .. Erro! Indicador não definido.	
Figura 20 - Aspectos do recursos reputacionais.	62
Figura 21 - Fatores estratégicos analisados.	66
Figura 22 - Faixa etária dos gestores.	67
Figura 23 - Nível educacional dos gestores.	68
Figura 24 - Aspectos dos recursos físicos dos gestores.	69
Figura 25 - Aspectos de recursos humanos dos gestores.	71
Figura 26 - Mudança na forma de trabalhar na cooperativa e participação dem treinamentos Erro! Indicador não definido.	
Figura 27 - Intercâmbios para aprimorar conhecimento.	72
Figura 28 - Recursos organizacionais dos gestores.	74
Figura 29 - Aspectos dos recursos tecnológicos dos gestores.	77

Figura 30 - Perfil dos produtores quanto a tecnologia e inovação.	79
Figura 31 - Perfil da unidade que atua no quesito inovação e tecnologia.	79
Figura 32 - Aspectos financeiros para os gestores.	81
Figura 33 - Aspectos reputacionais para os gestores.	83
Figura 34 - Aspectos do cooperativismo e associativismo para os gestores.	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Atividades desenvolvidas pelas propriedades assistida pela Equipe Técnica
..... **Erro! Indicador não definido.**

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGROSTAT	Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro.
COOPATRIGO	Cooperativa Tritícola Regional São-luizense.
DEAGRO	Departamento do Agronegócio.
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo.
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras.
OI	Organização Industrial.
OMC	Organização Mundial do Comércio.
PIB	Produto Interno Bruto.
RBV	<i>Resource Based View.</i>
VBR	Visão Baseada em Recursos.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	QUESTÃO DE PESQUISA.....	17
1.2	OBJETIVOS	18
1.2.1	Objetivo Geral.....	18
1.2.2	Objetivos Específicos.....	18
1.3	JUSTIFICATIVA.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV).....	21
2.1.1	Recursos Humanos.....	29
2.1.2	Recursos Organizacionais	29
2.1.3	Recursos Financeiros	29
2.1.4	Recursos Tecnológicos.....	29
2.1.5	Recursos Físicos.....	30
2.1.6	Recursos Reputacionais	30
2.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS	30
2.2.1	Associativismo	30
2.2.2	Cooperativismo	30
2.2.3	Cooperativas Agrícolas	31
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
3.1	LOCALIZAÇÃO E ÁREA DE ESTUDO.....	35
3.2	TIPO DE PESQUISA	35
3.3	SUJEITOS E COOPERATIVA	36
3.4	COOPERATIVA TRITÍCOLA	37
3.5	COLETA DE DADOS.....	39
3.6	ANÁLISE ESTATÍSTICA	42
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	44
4.1	EQUIPE TÉCNICA	44
4.1.1	Recursos Físicos.....	46
4.1.2	Recursos Organizacionais	50
4.1.3	Recursos Tecnológicos.....	54
4.1.4	Recursos Financeiros	59

4.1.5 Recursos Reputacionais	62
4.1.6 Associativismo e Cooperativismo.....	64
4.2 GESTORES	67
4.2.1 Recursos Físicos.....	68
4.2.2 Recursos Humanos.....	70
4.2.3 Recursos Organizacionais	73
4.2.4 Recursos Tecnológicos.....	77
4.2.5 Recursos Financeiros	80
4.2.6 Recursos Reputacionais	82
4.2.7 Cooperativismo e Associativismo.....	85
4.3 ESPECIALISTAS	88
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
REFERÊNCIAS	97
APÊNDICE	107
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO	108
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA OS ESPECIALISTAS	109
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA A ASSISTÊNCIA TÉCNICA	111
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES.....	115

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio é um dos motores da economia nacional, tendo importantes avanços quantitativos e qualitativos ao longo das últimas décadas. É um dos setores que tem superado o setor industrial, ocupando, assim, a posição de destaque no processo de desenvolvimento, pelo dinamismo econômico e pela sua capacidade de impulsionar os demais setores. (BRASIL, 2011). Uma das produções agrícolas que apresentou recorde na safra 2018/2019 foi o milho, com um somatório de 100 milhões de toneladas, gerando um excedente exportável de milho de praticamente 20 milhões de toneladas em relação à quantidade exportada em 2018. (BRASIL, 2022).

No estado do Rio Grande do Sul, há uma forte relação histórica entre o cooperativismo e o desenvolvimento do agronegócio. Esse sistema foi responsável pela formação da infraestrutura de armazenagem, transporte e comercialização. O sistema cooperativo preencheu espaços em que estavam ausentes tanto a iniciativa pública, quanto a iniciativa privada. (MAZZALI, 2000) Algumas tendências de gestão, no intuito de buscar maior eficiência por parte das cooperativas, principalmente nos perfis modernos, são destacadas por Bialoskorski Neto (1994; 2000; 2001): (i) surgimento de uma nova geração de cooperativas; (ii) formação de redes e alianças estratégicas; (iii) ocorrência de processos de fusões e internacionalização dos negócios; (iv) e, profissionalização da gestão.

A atividade empresarial cooperativa intermedia as economias dos cooperados com o mercado, promovendo o seu incremento e a integração vertical do produtor. (BIALOSKORSKI NETO, 1994, 2000, 2001). A superatividade das economias envolvidas pela integração via empresa cooperativa, segundo Bialoskorski Neto (2001), traz benefícios como: economia de operações combinadas; economia de coordenação; economia da informação; e, economia de relacionamentos estáveis. Conforme o mesmo autor, além de agregar valor, a economia da integração permite romper barreiras à entrada em mercados específicos, bem como possibilita a diversificação. A adoção de novas tecnologias também é facilitada pela integração via cooperativa.

Para analisar esses aspectos de competitividade referentes aos recursos que caracterizam uma organização cooperativista, foi escolhida uma cooperativa agrícola localizada na região das Missões, no noroeste do Rio Grande do Sul, por possuir sua economia baseada na agropecuária e manter unidades em vários municípios comportando estruturas para armazenamento, comercialização e atendimentos para os produtores associados e comunidade em geral. Observa-

se que a região das Missões é considerada um dos polos iniciais do cooperativismo desde os primórdios das reduções jesuíticas¹ (1609-1706 – Primeira Fase/ 1682-1756 – Segunda Fase) com a organização social e a divisão das atividades principalmente agropecuárias. Esse estudo focalizou a ideia de a vantagem competitiva estar baseada em recursos e capacidades da cooperativa. Sob esta lógica, o potencial de vantagem competitiva é determinado pela heterogeneidade da dotação de recursos e capacidades dominadas pelas empresas em determinada área de atuação no mercado. Este arcabouço teórico é conhecido por Visão Baseada em Recursos (VBR).

Além disso, a presente tese de doutorado visou também explicar as metodologias que foram desenvolvidas como a aplicação de questionários para colaboradores, equipe de assistência técnica dessa cooperativa e de suas filiais, bem como também especialistas da área que foram escolhidas para o estudo de caso. Como forma de aprimorar a pesquisa no assunto, contou também com uma análise temporal dos recebimentos de produtos, bem como ampliar a visão das relações presentes para melhor compreensão das potencialidades e limites presentes para a sustentabilidade da competitividade no cooperativismo agrícola. A sustentação teórica baseou-se na Visão Baseada em Recursos (RBV) e o estudo de caso foi utilizado para analisar a conjuntura estudada e apontar os resultados.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Visando manter a competitividade no setor agropecuário, é relevante identificar e incorporar as oportunidades de mercado de uma cooperativa, apresentar alta capacidade de aprendizagem e inovação e trabalhar com outras organizações em rede cooperativista, de forma colaborativa para coordenar e transformar a base de recursos. (PEREIRA *et al.*, 2009).

Assim, faz-se necessário refletir sobre a comercialização e armazenamento das produções agrícolas e o papel que tem as cooperativas agropecuárias neste cenário. Tendo em vista, que elas atuam para que os produtores tenham alternativas para as negociações e acessem os mecanismos para reestruturação e busca de maior sinergia e eficiência diante da competitividade do mercado. (BATALHA *et al.*, 2006)

¹ As Reduções Jesuíticas (Sete Povos das Missões), foram povoados indígenas fundadas na segunda Fase (1682-1756) pelos padres jesuítas espanhóis na Região do “Rio Grande de São Pedro”, atual Rio Grande do Sul, na sua região noroeste, compostas pelas Reduções de São Francisco de Borja, São Nicolau, São Miguel Arcanjo, São Lourenço Mártir, São João Batista, São Luiz Gonzaga e Santo Ângelo Custódio. Os padres jesuítas tinham além do objetivo de “catequisar” os indígenas, vir a garantir a posse das terras para a coroa. Nas Reduções tinha-se organização social, política e econômica, de maneira que fossem autossustentáveis economicamente, principalmente com atividades agrícolas e pecuária (gado) (BRUM, 2010).

O processo de formação de redes de empresas também tem se tornado muito frequente nas vantagens das empresas do setor de agronegócios. Esse relacionamento em rede enfatiza a interdependência entre as empresas, o que transcende a questão comercial, pois há processos compartilhados entre empresas, compreendendo quebras de restrições, desenvolvimento de conhecimento, tecnologia e ações estratégicas. (MAZZALI, 2000) Ghemawat (2000) faz uma relação entre a dotação de recursos de uma empresa e a sua disponibilidade de atividades, frisando que a Visão Baseada em Recursos (VBR) propõe a sustentabilidade da vantagem competitiva pelos recursos específicos da empresa. Quanto à estratégia, a Visão Baseada em Recursos preconiza que a empresa deve verificar a existência e qualidade dos seus recursos, buscando explorar recursos e capacidades difíceis de imitar, que permitam a construção de uma posição única no mercado. Para a VBR, os recursos e capacidades são fontes de vantagem competitiva. (HERZOG, 2000). Neste contexto, pergunta-se, quais os recursos estratégicos necessários para a competitividade organizacional em uma cooperativa agrícola localizada na Região das Missões-RS?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os recursos e as estratégias adotadas em uma cooperativa agrícola na Região das Missões-RS para o desenvolvimento da competitividade organizacional por meio da Visão Baseada em Recursos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- i. Caracterizar o ambiente operacional e organizacional da Cooperativa Agrícola;
- ii. Identificar os recursos estratégicos da Cooperativa Agrícola frente às adversidades do mercado agropecuário;
- iii. Analisar as estratégias de desenvolvimento adotadas pela cooperativa para a competitividade a partir dos recursos disponíveis.

1.3 JUSTIFICATIVA

A comparação entre unidades de uma organização com alto e baixo desempenho de um mesmo setor tem como motivação explicar a diferença entre elas, e como umas conseguem ter um desempenho superior as outras, sendo um dos temas de investigação desafiantes dentro das ciências organizacionais. Para Montana e Charnov (2002), várias questões devem ser tratadas na criação de padrões de alto desempenho como: o que deve ser definido por uma meta

organizacional; o que deve ser medido, para refletir a realidade do negócio de acordo com os objetivos organizacionais. Cooperativas são alianças formadas voluntariamente por pessoas, cujo objetivo é satisfazer as necessidades econômicas, sociais e culturais comuns por meio de empresas de propriedade coletiva e administradas democraticamente. As cooperativas são um meio para grupos específicos atingirem objetivos específicos por meio de acordos voluntários que cooperam entre si. (SEBRAE, 2009).

O cooperativismo visa aumentar a renda de seus associados e preservar a "vantagem" para os grupos cooperativos. Ou seja, nas relações de trabalho capitalistas, os empregadores têm o direito de fazer cumprir a justiça social, promover os associados e eliminar os lucros dos intermediários, e melhorar as condições de trabalho, estes determinam coletivamente e democraticamente as regras de atuação e promovem os trabalhadores, pois estes se tornam gestores autônomos da própria atividade após a obtenção do status de empresários, proporcionando aos cooperados: respeito à liberdade, democracia, igualdade e solidariedade. (GRANATO, 2009).

Com o desenvolvimento de práticas cooperativas e a promoção do associativismo, os produtores podem barganhar melhores preços e menores custos, aumentando a renda e promovendo a adoção de tecnologias mais rentáveis. Vale destacar que, por meio de organizações coletivas (cooperativas e associações), problemas como a impossibilidade de fornecer seus produtos na economia de escala e o baixo poder de mercado podem ser administrados de forma mais eficaz. (BERTELLI, 2021).

Na literatura de gerenciamento estratégico, observa-se três correntes que sugerem visões diferentes sobre as fontes de variação na performance das firmas. A primeira considera que o ambiente externo como grande influenciador do desempenho ditando as regras e o sistema de decisões estratégicas da empresa. (PORTER, 1985). A segunda corrente leva ao modelo Strength, Weakness, Opportunities e Threats (SWOT), que diferentemente da primeira corrente contempla o ambiente interno e externo dando ênfase nas fraquezas e forças da firma. (HITT; IRELAND; HOSKISSON 2008).

A terceira corrente é expressa na RBV, que sustenta que a firma deve criar e basear sua estratégia em seus recursos e capacidades. (BARNEY, 1991). A RBV é uma perspectiva explicativa do comportamento estratégico, fundamentada na ideia de que os recursos e desenvolvimento de competências únicas ou de difícil imitação resultam em diferenciação e vantagem competitiva sobre concorrentes. (CRUBELLATE; PASCUCI; GRAVE, 2008). O cenário competitivo do século XXI é desafiador e está sendo criado principalmente pelas rápidas mudanças tecnológicas como afirmam Hitt, Ireland e Hoskisson (2008). Desenvolver-se em um

ambiente dinâmico aliado com a estratégia tem sido um direcionamento que induz ao crescimento de diversos setores produtivos. Dessa forma, o posicionamento estratégico e evolutivo pode estar garantindo uma melhor performance.

Os resultados desta pesquisa podem gerar informações importantes aos gestores ao conduzi-los no entendimento de que a utilização do contexto das cooperativas pode propiciar à RBV maiores benefícios ao gerenciar os recursos da organização com foco na melhoria do desempenho e desenvolvimento de competências na busca da vantagem competitiva. Diante disso, percebeu-se a importância de estudar sobre o modelo RBV para analisar a vantagem competitiva, pois, consegue-se compreender melhor como as empresas estão utilizando esse método de gestão para alcançar melhores resultados, lidar com as dificuldades e consolidar uma fatia maior do mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nas novas perspectivas econômicas e tecnológicas em que se constitui o ambiente contemporâneo dos negócios, em que estão inseridas as cooperativas e demais empresas que englobam o agronegócio, faz-se necessário buscar estratégias para a competitividade do mercado, e com isso, é pertinente para tanto contextualizar o arcabouço teórico em que essa tese está alicerçada, no que se refere à Visão Baseada em Recursos e às Cooperativas Agrícolas, que são os focos deste estudo.

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)

Para contextualizar sobre a temática, Barney (2001) aponta que a vantagem competitiva está na impossibilidade de os concorrentes utilizarem as mesmas estratégias que determinada organização. Uma das ferramentas de vantagem competitiva que se destaca é a *Resource Based View* - RBV ou Visão Baseada em Recursos - VBR. Como também destaca Wernerfelt (1984) que a teoria VBR surgiu com o objetivo de analisar os recursos já utilizados pela organização, buscando criar vantagens com base nas análises realizadas. Rugman e Verbeke (2002) afirmam que a Visão Baseada em Recursos tem a capacidade de reunir vários aspectos da empresa como organização industrial, economia e a própria estratégia. Tratando-se de uma teoria com potencial para a aplicação na análise dos mais variados setores da atividade humana, vislumbra-se sua utilização em um segmento presente ao longo do território nacional: o das cooperativas agrícolas.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2015), essas associações baseiam-se em diversos valores como democracia, equidade, solidariedade, transparência e responsabilidade social. A partir da identificação e características dos ativos já controlados, a empresa pode redirecionar suas ações de vantagem competitiva e se manter sustentável no mercado. Com a utilização da VBR, pode ser identificado o desempenho de uma organização observando-se a forma com que são explorados e utilizados os seus recursos. Esse conhecimento, por sua vez, pode servir de base para tomada de decisões futuras ao longo do conhecimento das empresas, ou seja, auxiliar na montagem de estratégias de atuação em segmento.

Na opinião de Whittington (1993), a concepção de proeminência da vantagem competitiva provém das origens econômica e militar da literatura sobre vantagem. O termo estratégia competitiva foi popularizada na obra clássica de Porter (1985) que o trazia como objetivo central ao abordar a obtenção da vantagem competitiva como um sinônimo de sucesso estratégico, ou como o próprio autor definiu, como a conquista de uma posição que possibilitaria ganhos acima da média. Segundo Fahy (2000), o estudo da estratégia competitiva está no cerne

da literatura sobre gerenciamento estratégico. O autor destaca a argumentação de Aharoni e Brock (1993) ao relatar que independentemente das diferentes definições do conceito de vantagem, sua essência está na tentativa de uma empresa atingir e sustentar a vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Historicamente, as primeiras referências relativas à vantagem competitiva surgiram na obra de Ansoff (1965) quando este a definiu como a capacidade de perceber de forma proativa e antecipar as tendências do mercado, ajustando as ofertas de acordo com a percepção obtida. O desafio está em desenvolver capacidades organizacionais que permitam incorporar novos conhecimentos, vindos do ambiente externo, na base de conhecimento já existente na organização. (MENEZES *et al.*, 2012). Pode-se notar que a escolha está amparada em uma vantagem competitiva bem explícita, que pode ser a diferença do preço, a simpatia pela marca, a confiabilidade que se pode ter agregado com a propriedade e a empresa, ou simplesmente pelo valor de satisfação que ela traz. As vantagens competitivas englobam desde o modelo de produção até a motivação dos associados, ocasionando uma vantagem na produtividade. (ALVES *et al.*, 2017).

Há que se considerar que a transformação da base de recursos de uma organização implica em processos para atingir mudanças e, conseqüentemente, compreender como as organizações desenvolvem tal base. (COSTA, 2012). O entendimento de Coyne (1986) sobre o conceito de Vantagem Competitiva considera que uma empresa pode ter diversas estratégias sobre outras, tais como sistema de produção superior, habilidade de oferecer mais serviços aos consumidores, e conclui que as vantagens realmente importantes são as amplamente valorizadas pelos consumidores. (COYNE, 1986).

Similarmente, este entendimento está condizente com o que Porter (1985) definiu como percepção de valor pelo consumidor quando relatou que os compradores não pagarão por valor que não percebam, não importa quão real ele possa ser. (PORTER, 1989). Na opinião de Barney (1996), uma empresa gera uma vantagem competitiva quando adota uma estratégia que crie valor e não possa ser simultaneamente implementada pelos concorrentes. Segundo Porter (1985), estratégia competitiva “é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria. ” Afirma ainda que uma empresa pode modelar a atratividade de uma indústria e sua posição competitiva. (COSTA, 2012).

Tendo em vista que Porter (1985) destaca que a estratégia de competitividade desenvolveu o modelo de planejamento estratégico, o qual tem como suporte metodológico a

Organização Industrial (OI); seus argumentos baseiam-se nas decisões dos empresários em criar e capturar valor. As escolhas de posicionamento estratégico determinam não somente quais atividades a empresa desempenhará, mas também como essas atividades estão relacionadas entre si perante as forças que moldam a estrutura da indústria, isto é, os entrantes potenciais, os fornecedores, os compradores, a ameaça de substituição de produtos e serviços, e a rivalidade entre as empresas existentes. Para Saes (2009), a estratégia competitiva, ou o planejamento estratégico de Porter (1999), visa estabelecer a posição lucrativa e sustentável da empresa contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Com base no exposto, o autor defende que a vantagem competitiva pode ser medida como uma questão de desempenho ao estabelecer os seguintes parâmetros em relação aos concorrentes: “normal; abaixo do normal; e acima do normal”, termos esses derivados da microeconomia e que se referem ao nível de desempenho da empresa sob condições perfeitas de competição. (PORTER, 1985).

Na visão de Porter (1985), a vantagem competitiva deve ser sustentável, tornando-se a base para que uma empresa tenha um desempenho acima da média no longo prazo. Segundo o autor, ela resulta da habilidade que a empresa tem em lidar melhor que seus rivais com as cinco forças competitivas (poder de negociação de fornecedores, entrantes em potencial, poder de negociação dos compradores, bens substitutos e concorrência instalada) que compõem a análise estrutural da indústria e estabelecem a lucratividade e a concorrência.

Em contrapartida, Barney (1989) salienta que classificar a vantagem competitiva como sustentável não quer dizer que ela exista para sempre, mas que não pode ser facilmente substituível ou replicável pelos concorrentes, ou seja, não é simplesmente temporária. Fahy (2000) afirma que os estudos relativos à teoria da visão baseada em recursos já haviam contemplado abordagens tanto econômicas quanto de gestão, tornando-se recentemente uma teoria popular a respeito de vantagem competitiva que teve uma explosão de interesse refletida a partir da obra de Wernerfelt (1984), na qual o termo foi cunhado. Como bem salienta Camargo (2014) e Katz, Franken e Makdisse (2016) em seus trabalhos destacando essas estratégias organizacionais como uma forma de estabelecer diferenciais competitivos.

A contribuição desses trabalhos está em explicitar a heterogeneidade das empresas e demonstrar que os ativos e competências delas eram fatores tão importantes que por si só poderiam desequilibrar a competição, permitindo ganhos acima da média. Assim, um participante seria capaz de obter desempenho acima da média somente se obtivesse recursos superiores e se tais recursos fossem protegidos por mecanismos e barreiras capazes de prevenir sua disseminação pela indústria. Segundo Fahy (2000), historicamente o potencial dos recursos

de uma empresa já havia sido estudado pelos economistas (CHAMBERLIN, 1933; ROBINSON, 1933) e subsequentemente desenvolvida pelo trabalho de Penrose (1959).

A valorização do capital humano está diretamente relacionada com a produtividade, visto que, quanto mais valorizados estiverem os colaboradores, mais produtivos tornar-se-ão. Desse modo, o capital humano torna-se fundamental para a organização obter desempenho superior. (GRIMALDI; CRICELLI; HANANDI, 2012; WANG; JAW; TSAI, 2012; JARDON; MARTOS, 2014). A aprendizagem organizacional constitui um fator importante para a competitividade de uma empresa em seu setor. Ela representa um dos viabilizadores para a inovação, tanto na geração de novas ideias, quanto a replicação de métodos existentes em diferentes contextos. (CHESBROUGH, 2007). Esse processo compreende a transferência do conhecimento explícito, o qual implica ou não no uso de tecnologias para o seu armazenamento; e do conhecimento tácito, vinculado ao compartilhamento de quadros cognitivos e experiências pessoais. (EASTHERBY-SMITH; PRIETO, 2008; DOSI; GRAZZI, 2010;).

O processo de aprendizagem promove a construção do conhecimento que é formado pelo trabalho coletivo e contínua interatividade das pessoas. (EASTHERBY-SMITH; PRIETO, 2008). Segundo Grant (1996), a perspectiva baseada no conhecimento defende que as empresas são organizadas para realizar dois objetivos distintos: a geração e a aplicação do conhecimento. Desta forma, o conhecimento representa um recurso estratégico relevante, pois os serviços prestados por recursos tangíveis dependem da maneira com que eles são combinados e aplicados, que por sua vez envolve o conhecimento e habilidades da empresa (EASTHERBY-SMITH; PRIETO, 2008).

O conhecimento trata-se de qualquer ação humana, realizada com base em suas crenças, aprendizado, informações e experiências que podem ser armazenadas. Assim todas as atividades realizadas pelos indivíduos envolvem o uso de conhecimento, uma vez que resultam da cognição entre novos estímulos e estímulos já absorvidos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). A organização que promove a gestão do conhecimento propicia uma relação positiva entre aprendizagem organizacional e vantagem competitiva, o que resulta na formação de uma competência essencial. Assim, as organizações que buscam o desenvolvimento da aprendizagem organizacional criam meios propícios para promover inovação e gestão do conhecimento (KAMYA; NTAYI; AHIAUZU, 2011).

Já a Visão Baseada em Recursos (RBV) enfatiza o papel da vantagem competitiva como sua principal abordagem (MADHOK, 2002), a qual é medida pela maior rentabilidade de uma firma em relação aos seus concorrentes dentro da indústria analisada. Na análise de Porter (1985), a firma pode ter dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação;

enquanto na Teoria baseada nos Recursos, a análise da estratégia competitiva é voltada para dentro da firma, pesquisando e desenvolvendo os recursos que geram vantagem competitiva (MADHOK, 2002). Segundo vários autores Foss (1997); JACOBIDES e WINTER, 2005; BARNEY e CLARK, (2007), os trabalhos teóricos que serviram de base para a RBV tiveram quatro fontes: a) trabalhos tradicionais de competências distintivas; b) Análise de Malthus e Ricardo sobre a renda da terra; c) Teoria do Crescimento da Firma e, d) Os estudos dos impactos econômicos da análise antitruste. Para Williamson (1999) a origem da RBV é Penrose (1959).

Do ponto de vista de Barney (2001), a Visão Baseada em Recursos compreende cinco campos: Administração de Recursos Humanos, Economia, Finanças, Empreendedorismo, Marketing e Negócios Internacionais. Para Madhok (2002), a função de produção é vista não simplesmente como uma função de transformação tecnológica de entrada-saída, livremente disponível para todas as firmas e tida como dada, mas uma função com nuances e sofisticada, na qual os componentes técnicos e organizacionais estão fundidos um ao outro. Segundo o autor, mesmo que duas firmas tenham acesso às mesmas entradas e tecnologias, podem existir diferenças no desempenho ocasionadas por diferenças em organizar habilidades e talentos (MADHOK, 2002).

Barthelemy (2007) sugere que para um recurso ou competência ser considerada central, e proporcionar à firma uma vantagem competitiva durável, deve atender quatro condições: 1 – Valor - uma competência de valor deve permitir o acesso a um grande número de mercados e deve proporcionar ao produto uma percepção de valor aos olhos do cliente; 2 – Raro - uma competência para gerar estratégia competitiva não deve ser desfrutada por um grande número de firmas; 3 – Não imitáveis - a competência deve ser difícil de imitar pela concorrência; e 4 – Não substituível - a competência central não deve ter substitutos.

Knott (2015), Barney e Mackey (2016), e Kellermanns et al. (2016) explicam que os recursos de uma empresa devem atender a quatro atributos (intitulado de modelo VRIO) para serem estratégicos e que possam ser fonte de vantagem competitiva sustentável. Esses atributos relacionados aos recursos teriam as seguintes características: Valiosos (auxiliam a explorar as oportunidades internas da empresa e a neutralizar as ameaças externas); Raros (que apresentem a vantagem competitiva entre os concorrentes da organização, correspondendo a um recurso controlado por poucas empresas); de Imitação imperfeita (não há a capacidade de outras empresas copiarem/imitarem os recursos valiosos e raros da organização); e Organizáveis (em que a empresa apresente a capacidade para organizar esses recursos valiosos, raros e insubstituíveis).

Na literatura da RBV, o autor Barney é notoriamente o precursor dessa teoria, em que o modelo consiste em analisar a relação da imobilidade e da heterogeneidade dos recursos estratégicos da empresa, com a sua vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). Dentre os recursos estratégicos há diferentes classificações, entre os quais estão: os tangíveis e intangíveis, físicos, humanos, financeiros, organizacionais, tecnológicos e reputacionais.

Para Araújo et al. (2003), a definição das fronteiras da firma, sob a perspectiva das capacitações, está intimamente associada à estrutura de relações às quais a firma está inserida e aos meios pelos quais a firma pode acessar e influenciar capacitações controladas por parceiros externos. Autores como Kretzer e Menezes (2006) explicam que a RBV é uma ferramenta recente e enfatiza que os recursos são a base para o desenvolvimento da estratégia da organização. As competências, capacidades e habilidades são consideradas base de conhecimento produtivo e organizacional, trazendo posteriormente uma vantagem competitiva, o que leva a organização ser heterogênea e mais lucrativa. O objetivo da RBV é fundamentar a criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva levando em consideração os recursos internos da empresa.

Os recursos que podem proporcionar estratégia competitiva para a organização deverão ser escassos, únicos e superiores, devem ter imobilidade imperfeita, imitabilidade ou substituição e limitarem a competição (PETERAF, 1993). Segundo Peteraf (1993), a RBV preconiza que se deve saber utilizar os recursos e não apenas possuir um recurso superior. Não saber utilizar de forma adequada não produzirá resultados superiores para a organização que o utiliza. A organização que souber de a melhor forma maximizar a utilização de seus recursos, considerados importantes para suas atividades, obterá melhores resultados. Neste sentido, Peteraf (1993) classifica os recursos em quatro condições: heterogeneidade, mobilidade imperfeita, limites *ex-ante* e *ex-post*.

Henckels (2015) realizou uma análise dos recursos que contribuem para vantagem competitiva em cooperativas de créditos, os estudos obtiveram instrumentos de coleta semelhantes, ao analisar a importância dos recursos físicos, humanos e organizacionais para o alcance da vantagem competitiva sustentável. Ao passo que o estudo de Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) identificaram importância em atributos dos recursos humanos e organizacionais, experiência, cultura e reputação, no estudo de Henckels (2015) o recurso físico ganhou destaque quanto à importância para o alcance de vantagem competitiva.

Quanto à vantagem, a RBV preconiza que a empresa deve verificar a existência e qualidade dos seus recursos, buscando explorar recursos e capacidades difíceis de imitar, que permitam a construção de uma posição única no mercado. Para a RBV, os recursos e capacidades são fontes de estratégia competitiva (HERZOG, 2000). Nessa ótica, a essência da estratégia é

explorar, da melhor maneira possível, os recursos e as capacidades da empresa (GRANT, 1991). Os autores da VBR encaram a empresa como uma coleção de recursos tangíveis e intangíveis. A diferença entre as empresas advém de cada experiência vivenciada em suas trajetórias, bem como de ativos e habilidades consolidados pela cultura organizacional de cada empresa. Estes ativos e capacidades determinam a eficiência e a efetividade do resultado da empresa (COLLIS e MONTGOMERY, 1995)

Neste contexto, Wolf, Hamacher e Scavarda (2014) explicam, sob a perspectiva da VBR, que os recursos são todos os ativos, processos organizacionais, informação e conhecimento pertinentes de uma firma, os quais permitem criar estratégias que sejam sustentadas por um longo período de tempo. É por meio dessa visão que há a diferenciação entre as empresas e a vantagem competitiva de algumas sobre as outras, tendo como base os recursos internos e sua heterogeneidade organizacional (WOLF, HAMACHER E SCAVARDA, 2014).

Entretanto, Carvalho, Prévot e Machado (2014) consideram que o mercado de vendas dos produtos agropecuários é reconhecido como uma estrutura próxima a de mercado de concorrência perfeita, devido à simetria de produtos ofertados, em que há a facilidade de imitação entre os concorrentes, os tomadores de preço, com acesso pleno a informações e insumos pelos agentes, representando que todas as firmas chegariam ao longo prazo em uma situação similar de desempenho, sem haver uma vantagem competitiva sobre as outras. (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).

Essa situação, entretanto, não está de acordo com a realidade, devido às organizações apresentarem diferenças significativas em seu desempenho. A racionalidade limitada, acesso assimétrico das informações, diferentes formas de cognição e percepção, dentre outras características, configuram a heterogeneidade de desempenho entre as empresas do âmbito rural e agropecuário. (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).

A proposição fundamental exposta na RBV por Foss et al. (2008) é que os recursos devem ser descobertos e ou criados, ao longo do tempo, entre ativos tangíveis e intangíveis. Além disso, a empresa é melhor entendida com processos gerenciais heterogêneos, reunidos por recursos necessários do ambiente interno para criar um conjunto de oportunidades da empresa. (FOSS et al., 2008).

A heterogeneidade é interpretada como o perfil único de recursos e capacidades de determinada empresa. A empresa está limitada por um estoque de recursos que condicionam a sua ação estratégica, bem como a geração de rendas superiores ou estratégia competitiva em relação aos seus concorrentes. Como aborda Herzog (2000), a heterogeneidade é a condição primordial pelo fato que dela se origina a geração de rendas. A sustentabilidade complementa a

heterogeneidade por ser uma condição essencial para sustentação da vantagem competitiva. Este condicionante permite que a vantagem competitiva baseada em recursos se mantenha ao longo do tempo, impedindo, neste sentido, que a estratégia competitiva não seja erodida pela concorrência. (HERZOG, 2000).

Em suas investigações teóricas da VBR, Kretzer e Menezes (2006) compreendem a vantagem competitiva da firma, destacando que a versão dominante dessa teoria é representada por estudiosos da economia organizacional, no entendimento das diferenças (heterogeneidades) entre as firmas, focalizando aspectos comportamentais (a capacidade e a maneira com que os recursos únicos e essenciais são organizados). Ainda de acordo com os autores Kretzer e Menezes (2006), essa perspectiva sobre os recursos assume importância na análise da vantagem competitiva, baseada na heterogeneidade do posicionamento do mercado, em termos de eficácia e eficiência da firma. Haapanen, Juntunen e Juntunen (2016) acrescentam que a heterogeneidade nos recursos proporciona, às empresas, uma estratégia necessária para competir.

As condições únicas de cada empresa no desenvolvimento e exploração de seus recursos e capacidades podem gerar fontes de estratégias competitivas e, se exploradas pela organização, podem levar à vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2007). No mesmo sentido, segundo Enriquez-De-La-O (2015) e Watanabe et al. (2016), a essência da empresa é sua capacidade de criar, transferir, montar, integrar e explorar os recursos, e as empresas que têm conseguido sustentar posições sólidas no mercado demonstram uma capacidade de rápida adaptação ao ambiente por meio de mudanças internas na sua estrutura e seus recursos.

A apropriabilidade, terceiro condicionante da vantagem competitiva, consiste na permanência das rendas geradas pela exploração dos recursos, bem como a disponibilidade dos recursos (HERZOG, 2000). O autor destaca que os três condicionantes da vantagem competitiva estão relacionados. Nenhum garante vantagem competitiva, ao longo do tempo, de forma isolada.

Em geral, as características não fogem da questão da heterogeneidade, sustentabilidade e da apropriabilidade. Pode-se considerar a variação apenas como mais uma questão de terminologia da abordagem da VBR. Nessa lógica, considerou-se que os três condicionantes - heterogeneidade, sustentabilidade e apropriabilidade – consistentes, obtendo apoio e reforço pela teoria e coerentes para a aplicação nesta pesquisa. Segundo Favretto, Roman e Sehnem (2016), a RBV ajuda a compreender o processo de envolvimento dos recursos humanos nas organizações, por meio da aprendizagem pela prática, transformando-o em um determinante para o processo de aprendizagem organizacional.

2.1.1 Recursos Humanos

Para Terra (2000), a relevância do recurso humano como vantagem competitiva para as organizações está relacionada ao conhecimento tácito que seus colaboradores possuem, bem como às suas competências individuais, habilidades e atitudes. Desse modo, pode ser dizer que organizações inovadoras e competitivas são aquelas que desenvolvem a habilidade de gerenciar o conhecimento, incorporando-o aos seus produtos e serviços. Ou seja, a implementação de uma cultura de aprendizagem deve estar inserida no conjunto de estratégias para consolidar ainda mais os recursos humanos (LEONARD-BARTON, 1998; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; EDVINSSON; MALONE, 1998).

2.1.2 Recursos Organizacionais

Os recursos organizacionais também são considerados fontes de estratégias competitiva. Para Barney (1997), Alcântara *et al.* (2015) e Trindade, Trindade e Nogueira (2015), estes recursos resumem-se na junção de todos os bens, competências, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimento, planejamento formal e informal, e demais fatores controlados pela empresa que possibilitam implementações de estratégias que aprimorem a eficiência e eficácia da organização.

2.1.3 Recursos Financeiros

Quanto aos recursos financeiros, Barney e Hesterly (2007) os definem como todo valor monetário proveniente de qualquer parte interessada da organização, desde os acionistas, credores, a bancos e empreendedores. O uso do recurso financeiro, ao ser considerado como fonte de vantagem competitiva, é para a criação e programação das estratégias empresariais (BARNEY; HERSTELY, 2007). Lucros retidos ou o lucro que uma empresa obteve anteriormente e investiu no negócio também são considerados como importante recurso financeiro (ALCANTARA *et al.*, 2015).

2.1.4 Recursos Tecnológicos

Os recursos tecnológicos também podem ser considerados importantes e estratégicos nas organizações, em função da inovação de criar produtos e capacidades tecnológicas para responder a uma elevada competição no mercado em que a organização atua (GALVÃO, 2013; CARVALHO; PREVOT; MACHADO 2014; FAVRETTO; ROMAN; SEHNEM, 2016). Enquanto os recursos tecnológicos são relacionados com a inovação empresarial, os reputacionais, para Forte e Moreira (2007) e Favretto, Roman e Sehnem (2016), são para promover o desempenho das organizações ao criar e manter uma boa imagem perante o mercado,

por meio do alto nível de confiança dos produtos ofertados, por intermédio da qualidade, do relacionamento com os parceiros e a marca da empresa.

2.1.5 Recursos Físicos

Os recursos físicos segundo Santos et al. (2015) contemplam diversos elementos como máquinas, equipamentos, construções, decoração interna, localização entre outros, fazendo parte dos recursos tangíveis da empresa. Nessa perspectiva pode-se constatar que a valorização dos recursos físicos, por exemplo, está intimamente ligada à capacidade da organização de explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente competitivo, propondo uma complementaridade entre a análise do ambiente externo e a RBV (BARNEY E HESTERLY, 2017).

2.1.6 Recursos Reputacionais

Eis que os recursos reputacionais segundo Rindova et al. (2010) podem ser considerados como um atributo organizacional descrito como uma construção única ampla e multidimensional cujo valor é determinado por meio de interações e inter relacionamentos entre vários atributos, internos e externos à empresa. A reputação é um ativo intangível e seu valor não depende apenas da qualidade percebida (ou seja, até que ponto uma organização é avaliada positivamente pelas partes interessadas), mas também em seu nível (ou seja, até que ponto um grande número da parte interessada concentra sua atenção na empresa em foco em vez de concorrentes).

2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS

2.2.1 Associativismo

De acordo com Leonello (2010, p. 41) “uma associação é uma sociedade civil sem fins lucrativos onde os indivíduos se organizam para atender aos interesses de forma democrática”. Desse modo, o associativismo pode ser entendido como uma ferramenta democrática que um grupo utiliza para o alcance de objetivos comuns. Nesse processo democrático são discutidas ideias de diversos aspectos para benefícios do grupo como o todo.

Além disso, o associativismo pode ser caracterizado como um instrumento que materializa organizações coletivas por meio da solidariedade e cooperação, tais como associações, cooperativas e, melhorando as condições de vida dos sujeitos integrantes e estabelecendo um processo emancipatório. (MACIEL; BARBOSA; BERGAMASCO, 2018).

2.2.2 Cooperativismo

O cooperativismo é uma habilidade e um processo fundamental na agricultura, no qual as pessoas têm trabalhado juntas para crescer, distribuir e consumir alimentos ao longo da história. A institucionalização da cooperação na forma jurídica (**Lei nº 5.764**, de 16 de dezembro de 1971)

é um desenvolvimento dessas ideias (MOONEY, 2004; SHROFF, 2014). Pode se dizer que o cooperativismo é compreendido conceitualmente como uma doutrina econômica que sustenta a associação livre e autônoma de pessoas, que se organizam em volta de um interesse comum, para promover solidariamente a realização de suas aspirações e a satisfação das necessidades de cada um, à medida que os objetivos e as necessidades de todos vão sendo alcançados. (PÉROTIN, 2015; ROTHSCHILD, 2016).

É visto também como um sistema de organização socioeconômica fundamentado nos princípios da adesão livre e voluntária, da gestão democrática e solidária, da participação responsável, da limitação de quotas-partes do capital de cada associado, da distribuição equitativa dos resultados, da honestidade e da confiabilidade, da transparência e da ajuda mútua (STEWART, 2003). A institucionalização de organizações cooperativas legais das quais tornaram-se propriedade e controle do usuário para a distribuição de benefícios com base no uso. (MOONEY, 2004). Embora a forma cooperativa tenha visto seus altos e baixos em termos de popularidade, recentemente houve um ressurgimento de interesse. (PÉROTIN, 2015; ROTHSCHILD, 2016).

2.2.3 Cooperativas Agrícolas

As cooperativas agrícolas são estruturas comerciais usadas no setor agrícola, para atender à necessidade de reforçar as posições de barganha dos agricultores, no processo de negociação dos mercados agroalimentares e redução dos custos de transação (HENDRIKSE; VEERMAN, 2001; HALE; CAROLAN, 2018;). As cooperativas assumem, devido aos seus princípios doutrinários, a função de associação, enquanto reunião de pessoas, de empresa e de capital. Elas são dirigidas pelos cooperados os quais também assumem o papel de dono e de usuário do empreendimento. Diante dessas características peculiares, ocorre nelas o processo de autogestão - são geridas pelos próprios donos/usuários. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

As cooperativas são criadas muitas vezes por recessão econômica e desemprego, e tendem a desaparecer em fases de recuperação e crescimento econômico. Sua promoção tem o intuito de infundir dinheiro e oportunidades sem ajuda financeira e entrada de receita (STEWART, 2003). A literatura argumenta que a criação e presença de cooperativas em relação às empresas capitalistas, ocorre de forma marginal na maioria dos setores de atividade e países (BEN-NER, 1988; GRAU; HOCKMANN; LEVKOVYCH, 2015). Assim sendo, sugere-se que a criação de cooperativas dependa da existência de instituições formais e informais em maior escala do que as empresas capitalistas. As cooperativas são condicionadas à existência de instituições formais adequadas que ofereçam serviços específicos - assessoria e experiência jurídica ou

financiamento, devido à escassez de informações sobre os aspectos legais, organizacionais e financeiros específicos. (BEN-NER, 1988; ARANDO *et al.*, 2012).

A criação de cooperativas pode ser impulsionada por uma região ou setor em que alta densidade de união das pessoas já é existente, facilitando assim a legitimidade institucional e quebrando as barreiras de entrada da cooperação como a falta de informação sobre gestão e processos. (DÍAZ-FONCEA; MARCUELLO, 2015). Os custos do uso de mecanismos coletivos de tomada de decisão para reunir as preferências dos membros de uma cooperativa e transformá-los em ações são notavelmente maior do que no caso de uma empresa capitalista (ÖSTERBERG; NILSSON, 2009). Isso se baseia no fato de que a disparidade e a heterogeneidade dos membros de uma cooperativa aumentam o custo da tomada coletiva de decisões.

Como aponta Hansmann (2003), para aplicar uma decisão coletiva corretamente e implementar essa decisão de forma eficaz, os membros da cooperativa devem investir uma quantidade significativa de tempo e esforço para conhecer a empresa e as preferências dos outros membros, por exemplo, por meio de comunicação ou participação em reuniões e assembleias. Os movimentos que exigem discussão em conjunto ou que significam mudanças nos modelos da cooperativa é algo que ainda requer uma decisão complexa e demorada. Por outro lado, a existência de gestão contemporânea não necessariamente leva a melhores resultados financeiros, mas sua combinação se faz necessária para reforçar a estruturada e conciliar os interesses diferentes e contraditórios rumo ao bem comum. (BIJMAN *et al.*, 2013).

À medida que o ambiente externo muda, o tamanho da cooperativa se expande e a heterogeneidade na associação aumenta, os riscos inerentes às cooperativas de agricultores tornam-se mais intensos (YIM, 2004). O fato de as cadeias de commodities agrícolas e de alimentos terem mudado de sistemas controlados pelo Estado para redes de abastecimento globalmente integradas com governança privada significou novas formas de integração vertical para os participantes (SWINNEN; MAERTENS, 2007; BRETOS; DÍAZ-FONCEA; MARCUELLO, 2018).

As cooperativas agrícolas facilitam o acesso dos agricultores a essas cadeias modernas de fornecimento de alimentos (BIJMAN *et al.*, 2013). Direitos de propriedade, mecanismos de governança e estratégias de negócios diferem entre cooperativas tradicionais e modernas. Os dois tipos cooperativos possuem diferentes recursos, como mão de obra; materiais e finanças; redes de relacionamento; capacidades de tomada de decisão, marketing, produção, distribuição e pesquisa; e desenvolvimento na busca por uma vantagem competitiva (ZHANG; HUANG, 2014). Independentemente de como o desempenho é medido, a viabilidade e sustentabilidade financeira das cooperativas depende claramente de sua capacidade de gerar retorno suficiente

para manter os processos organizacionais em funcionamento, compensando adequadamente o custo dos fatores de produção e aos recursos necessários a permitir a continuidade das atividades (KALOGERAS *et al.*, 2013). As fraquezas do modelo cooperativo têm tradicionalmente incluído processos de tomada de decisão ineficientes (a tomada de decisão democrática frequentemente se torna problemática: um membro-um-voto ou voto proporcional) e suas restrições de capital (BENOS *et al.*, 2016).

As cooperativas em geral atuam em um mercado competitivo, juntamente com as organizações que possuem fins lucrativos. Isso representa que essas organizações estão assumindo as características das empresas com as quais competem, tanto em modelos de gestão, como também com equipe de profissionais. Isso representa uma nova perspectiva para resistência desse modelo de firma, logo adotar algumas características pode ser significativamente importante para manter o espírito cooperativista nas cooperativas atuais. (KALOGERAS *et al.*, 2013). Em se tratando de aspectos financeiros, os gestores assumem mais investimentos e planejamento a longo prazo. As mudanças no modelo de negócios cooperativista contemporâneo levaram o antigo formato a se tornar mais sedutor e passível a inovação. (KEMPPAINEN-KOIVISTO *et al.*, 2015).

O cooperativismo contemporâneo pode ser muito mais do que uma cooperativa tradicional estereotipada com as características do institucionalismo. Os modelos organizacionais cooperativos evoluíram do negócio agrícola tradicional para aqueles que possuem ações proporcionais negociáveis e que podem ser gerenciados de maneira semelhante a uma sociedade limitada, à medida que o pensamento econômico dominante se torna mais importante. (NILSSON, 2016; SUSANTY *et al.*, 2017).

Outra questão refere-se à competitividade, a globalização dos negócios, as cifras financeiras fazem com que a gestão seja mais profissional, posto que é imprescindível para continuidade dos negócios. A evolução apresentada pelas cooperativas é verificada como passo significativo de sobrevivência perante análise do meio, e que se mostram mais similares para concorrer com as empresas com fins lucrativas, incluindo entre elas, a utilização de artefatos de contabilidade gerencial no suporte ao processo de gestão. (ROYER, 2015).

As cooperativas podem adaptar mais características da estrutura de empresa que facilitem o investimento e a entrada de outros membros como oportunidade de crescimento no longo prazo, assim como usar arranjos estratégicos para designar o controle do negócio de não membros e especialistas em gestão e tomada de decisão. (ZHU *et al.*, 2009; GRASHUIS, 2017). O crescimento da população e conseqüentemente o crescimento do consumo, tem gerado mudanças comportamentais das organizações. Os antigos modelos institucionais tendem a passar por

mutações e adequações ao atual momento econômico. Os acordos comerciais multinacionais e bilaterais junto a novas tecnologias de transporte e comunicação fomentaram as necessidades do comércio para competir nos setores. (WANG; PARK; BAKER, 2011; HÖHLER; KÜHL, 2018).

Uma cooperativa bem-sucedida é aquela que ajusta sua oferta de produtos à demanda em constante mudança e que tem a capacidade de se adaptar a uma variedade de mudanças de forma rápida. Como instituições, as cooperativas podem oferecer aos envolvidos aprendizagens constantes, ambiente de trabalho encorajador e desenvolvimento profissional do trabalho (WANG; PARK; BAKER, 2011; HÖHLER; KÜHL, 2018). Em suma, o cooperativismo é um agente que tem gerado contribuições relevantes para o sistema produtivo mundial, seja entre elas, proporcionando que seus associados consigam colocar seus produtos com maior competitividade e, até mesmo, juntando forças para dispor de estrutura para processar ou escoar suas produções ou ainda, criando alternativas para que seus associados possam comprar produtos e insumos com preço mais competitivo. (ZHU *et al.*, 2009; GRASHUIS, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 LOCALIZAÇÃO E ÁREA DE ESTUDO

Para realizar o estudo de caso, foram avaliadas as filiais da Cooperativa Triticola Regional São-luizense (COOPATRIGO) localizadas na região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, como estão destacadas e ilustradas na Figura 1. Atualmente a COOPATRIGO tem uma área de atuação que engloba 300 mil hectares em 13 municípios: São Luiz Gonzaga, Santo Antônio das Missões, Garruchos, São Nicolau, Pirapó, Dezesseis de Novembro, Roque Gonzales, Rolador, Caibaté, Mato Queimado, Bossoroca, Capão do Cipó e Santiago.

Figura 1 - Localização da Pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

3.2 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho teve por abordagem a análise dos aspectos qualitativos, uma vez que, está direcionado a compreensão dos indicadores que foram selecionados dentro da temática da Visão Baseada em Recursos, aplicados na gestão das unidades bem como também na área de assistência técnica aos produtores associados da Cooperativa, de forma descritiva.

Na ótica metodológica, o presente trabalho enquadra-se como uma pesquisa do tipo exploratória, onde, de acordo com Aaker *et al.* (2004), objetiva proporcionar um maior conhecimento sobre determinado assunto, com o intuito de formular problemas mais precisos e/ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores. As pesquisas desse tipo, segundo Gil (2007), visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato.

Primeiramente com uma pesquisa de campo exploratória, pelo fato dos dados serem colhidos diretamente com os gestores da Cooperativa Triticola Regional São-luizense (COOPATRIGO), e no segundo momento com entrevistas com roteiro estruturado com os colaboradores e com a equipe de assistência técnica que compõem a matriz e filiais, e no terceiro

momento sendo realizada entrevistas online com especialistas que estudam sobre a temática afim de serem aprofundados de forma conceitual. Ressalta Gil (2002) sobre pesquisa de campo que:

A pesquisa de campo procura muito mais o aprofundamento das questões propostas, do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis, estuda um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação entre seus componentes.

E pode-se dizer segundo Gil (2002), que o estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório.

Sendo realizada também a utilização de categorias de análise derivadas de teorias que sejam reconhecidas no campo do conhecimento, o qual foi definida através da RBV. Isso faz com que a interpretação dos dados não envolva julgamentos implícitos, preconceitos, opiniões de senso comum etc. Vale lembrar que deve ficar especificado como foram coletados os dados; que teoria embasou a categorização dos mesmos e a demonstração da validade e da fidedignidade dos dados obtidos. (VENTURA, 2009).

De modo similar, vale destacar, ainda, o delineamento do estudo de caso, que seguiu as seguintes fases: exploratória (especificar os pontos críticos; estabelecer os contatos iniciais para entrada em campo e localizar as fontes de dados necessárias ao estudo); delimitação do estudo (determinar os focos da investigação e estabelecer os contornos do estudo para proceder à coleta de informações, utilizando instrumentos variados); análise sistemática e elaboração do relatório (estabelecer um movimento teoria-prática, podendo iniciar desde a fase exploratória) (VENTURA, 2009).

3.3 SUJEITOS E COOPERATIVA

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores, colaboradores, equipe de assistência técnica que compõem o quadro de funcionários da cooperativa, e alguns especialistas que já trabalharam em suas trajetórias acadêmicas com a temática de cooperativas agrícolas, totalizando 34 respondentes. As entrevistas foram realizadas por meio de questionários online, sendo estes divididos entre os recursos físicos, humanos, organizacionais, tecnológicos, financeiros, reputacionais e associativismo e cooperativismo.

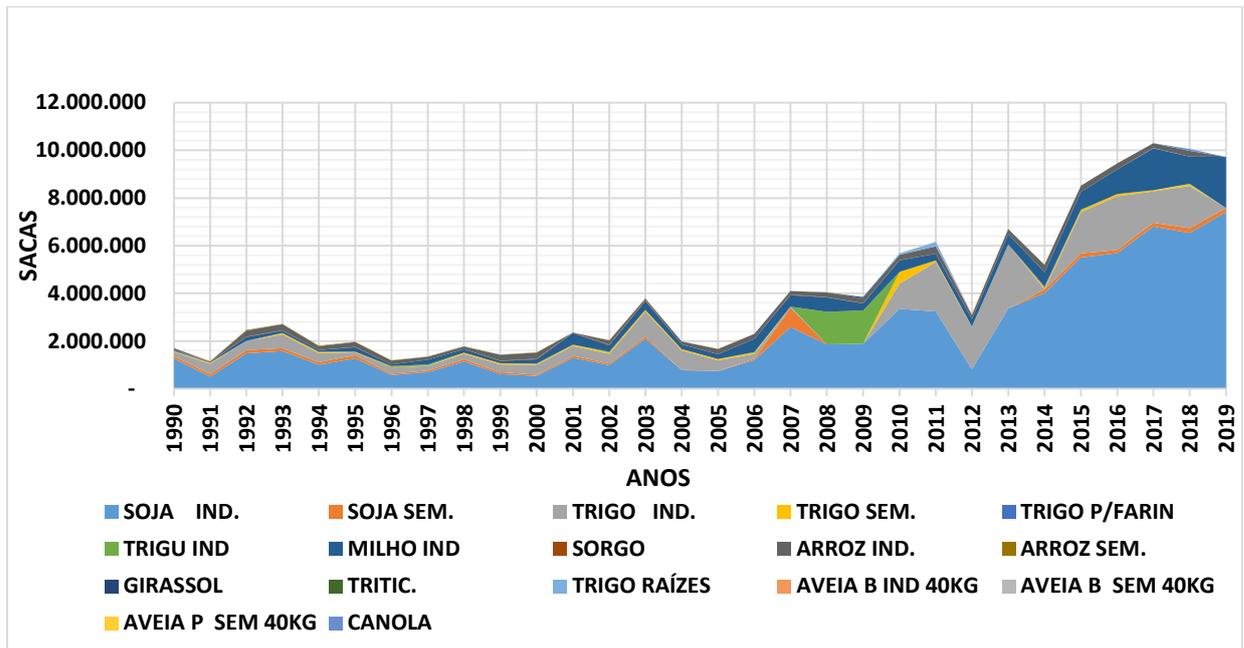
Com relação à amostragem, o conjunto de participantes não exige um grande número. O que é exigido, outrossim, é que os sujeitos sejam em número suficiente para estabelecer a existência de um fator que possa ser comparado com outros. A seleção tem por objetivo garantir

que os sujeitos informantes representem uma amplitude de opiniões, no contexto da população-alvo do estudo. Por isso, uma amostra estruturada de participantes foi selecionada para a discussão do tema em questão, com opiniões claras e distintas (BROWN, 1978).

3.4 COOPERATIVA TRITÍCOLA

A Cooperativa Tritícola Regional São-luizense Ltda. foi fundada em 25 de setembro de 1957 por 11 produtores rurais que sentiram a necessidade de ter um local para armazenar e comercializar suas produções. No início de sua atividade a Cooperativa trabalhava basicamente em torno da lavoura de trigo, quando foram construídos os primeiros armazéns com equipamentos de secagem e limpeza. Já no decorrer dos anos de 1970 os agricultores intensificaram o plantio de soja, que se transformou como a principal cultura plantada na região. (COOPATRIGO, 2019). A COOPATRIGO acompanhando a evolução de seus associados também começou a expandir-se, aumentando a sua área de abrangência para outras localidades o que, conseqüentemente, redundou em maior recebimento de produtos (Vide Figura 2).

Figura 2 - Principais produtos agrícolas recebidos pela COOPATRIGO (1990-2019).



Fonte: COOPATRIGO (2019).

Para a cooperativa ampliar a capacidade de armazenamento da produção, com as novas unidades foram criados novos espaços para atender os associados, conforme dados da Tabela 1, que apresenta as capacidades de armazenagem.

Tabela 1 - Capacidade de armazenagem de grãos da COOPATRIGO no Período de 1998-2019

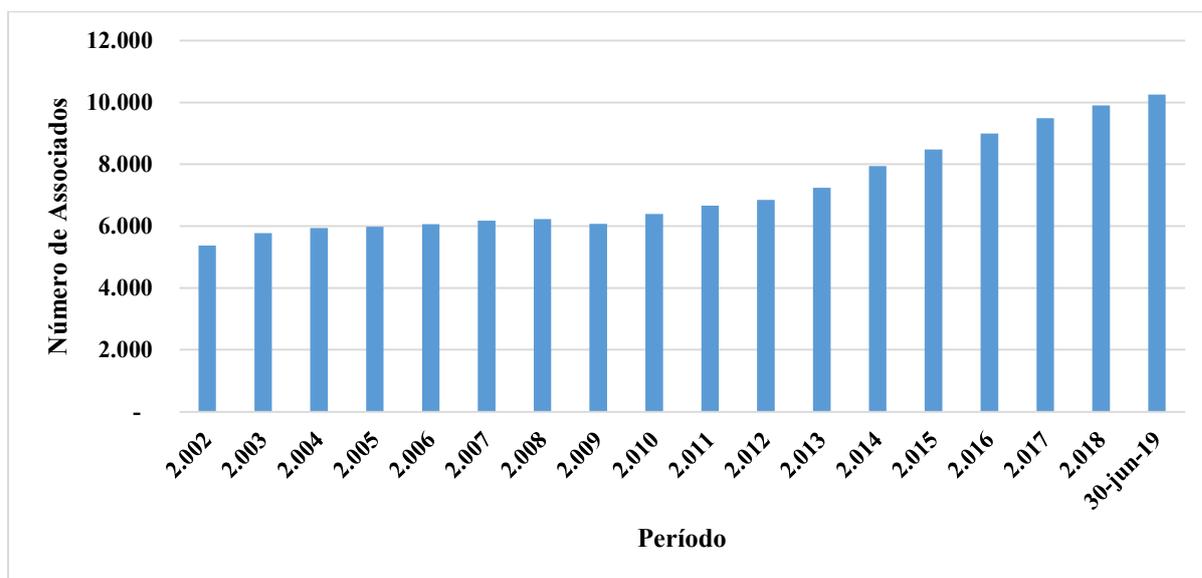
Anos	Toneladas	Sacas
------	-----------	-------

1998	101.640	1.694.000
2015	306.150	5.102.500
2016	318.150	5.302.500
2017	321.390	5.356.500
2018	340.020	5.667.000
2019	424.020	7.067.000

Fonte: COOPATRIGO (2019).

Quanto ao número de associados à COOPATRIGO, atualmente são 10.225 cooperados (Figura 3), dos quais aproximadamente 4.000 associados mantêm negociações e recebem atendimentos técnicos frequentemente, sendo que destes na sua maioria, em proporções diferentes possuem duas ou mais atividades agropecuárias e vinculadas à cooperativa. (COOPATRIGO, 2019).

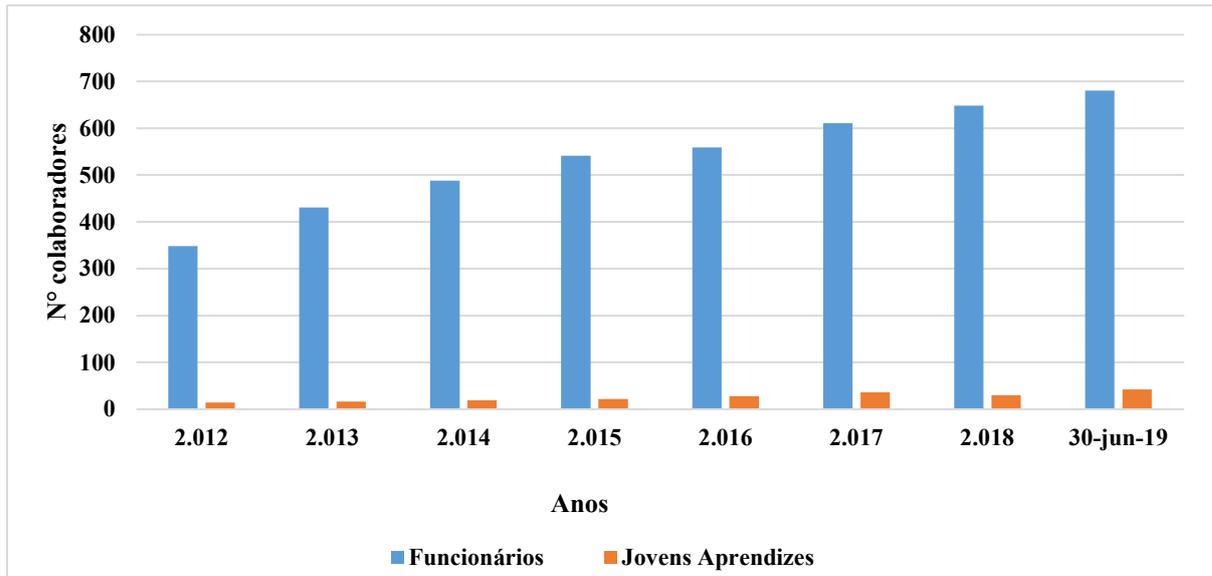
Figura 3 - Evolução do quadro de associados da COOPATRIGO (2002-2019).



Fonte: COOPATRIGO (2019).

A COOPATRIGO possui uma área de assistência técnica com agrônomos, veterinários e técnicos agrícolas qualificados e treinados periodicamente para levar novas tecnologias aos associados, contando com 720 colaboradores (Figura 4), proporcionando que os cooperados produzam mais em suas propriedades e conseqüentemente entreguem mais produto para a cooperativa (COOPATRIGO, 2019).

Figura 4 - Número de colaboradores da COOPATRIGO 2012-2019.



Fonte: COOPATRIGO (2019).

3.5 COLETA DE DADOS

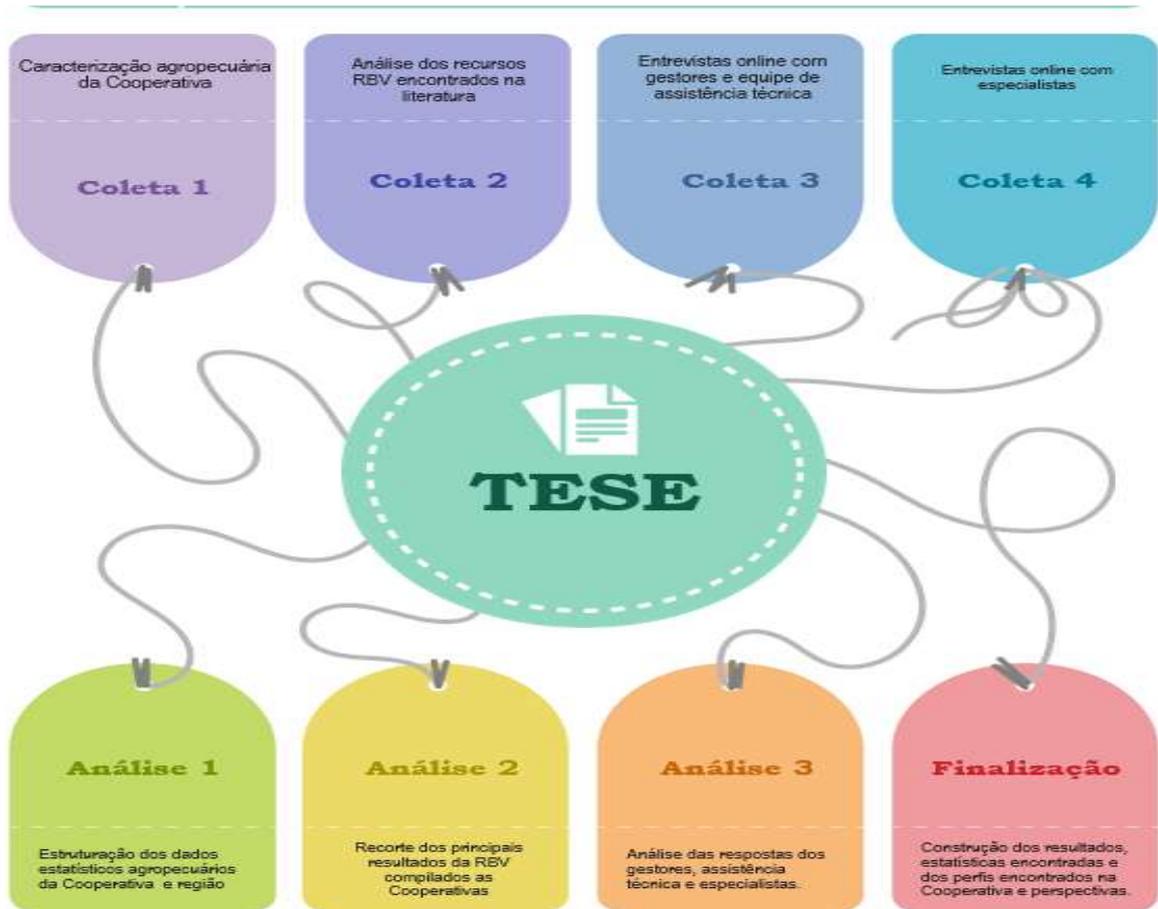
Foram realizadas entrevistas pilotos com os colaboradores responsáveis pela gestão e equipe de assistência técnica da cooperativa, afim de analisar se as questões pré-elaboradas conseguiriam contemplar o presente estudo, sendo elas respaldadas na RBV para sua aplicação. Também foram coletados dados secundários, por meio da revisão bibliográfica, e de documentações históricas da cooperativa para melhor compreensão dos resultados encontrados. E, a partir dos dados coletados de recebimentos de produtos entre outros foram realizados estudos temporais com o intuito de caracterizar as mudanças que ocorreram bem como suas inovações.

O estudo de caso parte do princípio de que a subjetividade pode ser de uma forma comunicável e analisada sistematicamente e tendo os resultados, permite-se descrever a população de pontos de vista ao invés de uma população de pessoas. (RISDON; ECCLESTON; CROMBEZ; MCCRACKEN, 2003). Como o método se vale de uma amostra pequena, uma das críticas se relaciona com a validade empírica e generalização dos resultados. Entre outros procedimentos ocorreram entrevistas, observação participante, busca de literatura científica ou documental. O material foi recolhido por meio de coletas bibliográficas representando os pareceres e opiniões de autores credíveis sobre o tema em apreço. (BROWN, 1993).

Para Chizzotti (2006), o estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário. Considera a unidade como um todo, incluindo o seu desenvolvimento (pessoa, família, conjunto de relações ou processos etc.). Vale, no entanto, lembrar que a totalidade de qualquer objeto é uma construção mental, pois concretamente não há limites, se não forem relacionados com o objeto de estudo da pesquisa no contexto em que será

investigada. Portanto, por meio do estudo do caso o que se pretende é investigar, como uma unidade, as características importantes para o objeto de estudo da pesquisa. Tendo em vista o processo metodológico faz-se cabível, também apresentar um roteiro e divisão de como foram trabalhadas as perspectivas do projeto, no que se refere às sugestões de questões discutidas para que seja possível a visualização do processo na Figura 5 a seguir.

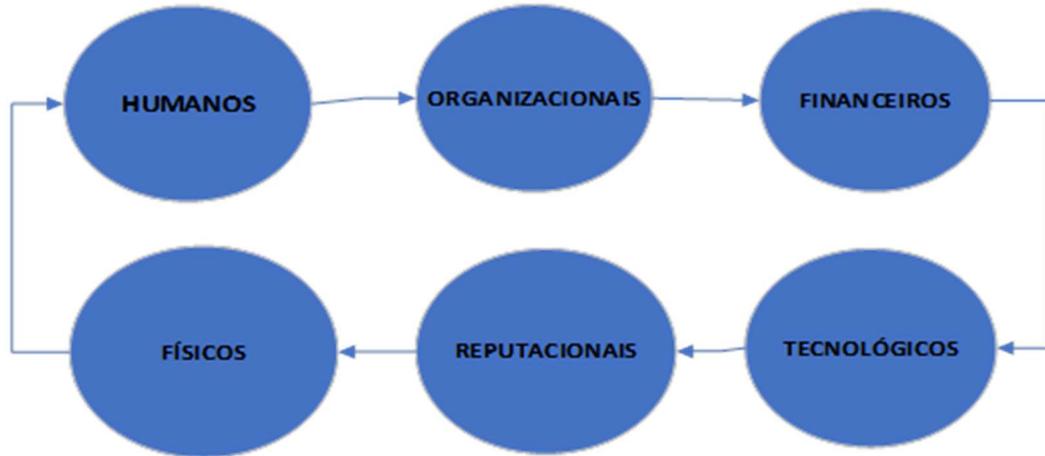
Figura 5 - Processo de execução da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Para a construção teórica da classificação dos recursos utilizados nos questionários, buscou-se por meio de referências bibliográficas os principais autores e tipologias. Dentre os resultados, foi localizado um referencial que contemplava os principais trabalhos publicados sobre a temática organizados numa linha temporal na forma de quadro, destacando os principais indicadores e autores que trabalharam com a temática. A partir dele foi adaptado (Conforme Figura 6) para a utilização da construção dos questionários, dialogando para a construção das possibilidades da vantagem competitiva e organizacional da cooperativa.

Figura 6 - Principais recursos conforme a VBR abordados pela literatura atual

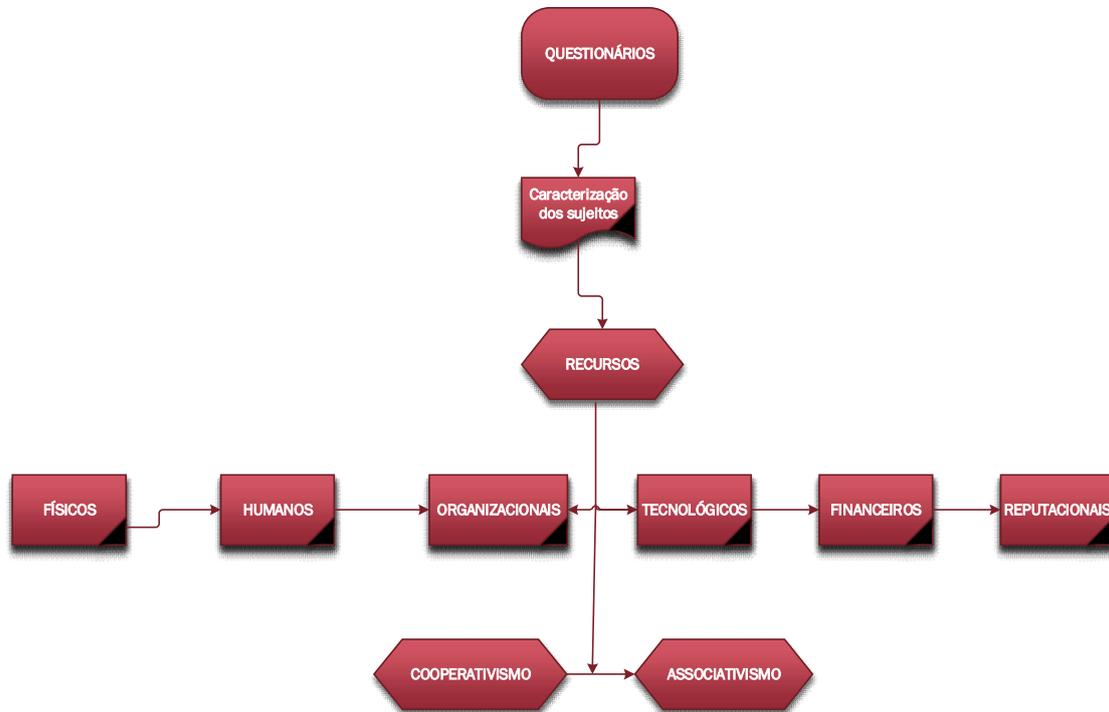


Fonte: Adaptado de Carvalho, Prévot e Machado (2017).

Esses recursos apresentados no Quadro acima serviram como indicadores da categoria RBV para que a partir da validação dos questionários, fosse estruturada parte das entrevistas com os sujeitos da pesquisa. Sendo considerados como Físicos (plantas e equipamentos, localização geográfica, recursos naturais), Humanos (treinamento, conhecimento, habilidade, experiência, relacionamentos internos e características pessoais), Organizacionais (Estrutura e cultura organizacional, sistema de controle e coordenação, sistemas administrativos), Financeiros (Acesso ao capital, fundos internos e externos e instrumentos de financiamento), Tecnológicos (Aparato utilizado pela empresa seja tecnologia, informação, produção e outras áreas) e Reputacionais (Impactos da empresa na sociedade como marca, imagem, responsabilidade social) (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2017).

Sendo que dentre estes recursos pesquisados foram selecionados para delimitar os pontos estudados: os recursos físicos, humanos, organizacionais, tecnológicos, financeiros, reputacionais, bem como também foram introduzidas duas sessões de questionamentos acerca da temática do associativismo e cooperativismo (ANEXO I). E para poder melhor salientar o modo como foram conduzidos e organizados os questionários, com as distribuições das temáticas, na Figura 9 pode-se observar as divisões dos blocos de questões para melhor facilitar o entendimento dos contextos.

Figura 7 - Divisão das temáticas abordadas nos questionários aplicados aos colaboradores da assistência técnica e de gestão.



Fonte: Autora (2022).

Assim como também foram coletadas algumas percepções acerca do tema com especialistas da área, afim de enriquecer o debate, em ambos os questionários, foram separados os recursos como categorias, sendo diagnosticadas informações acerca das variações numéricas das safras e recebimentos no decorrer do tempo e de algumas características das unidades, dos gestores, assistência técnica e especialistas.

Silva *et al.* (2018) e Junges e Soto (2017) apresentam em seus estudos que abordam a gestão de recursos como forma de aumento de performance a Visão Baseada em Recursos (VBR), que segundo os autores procura explicar as fontes internas da vantagem competitiva sustentável de uma empresa.

3.6 ANÁLISE ESTATÍSTICA

Em termos estatísticos foi realizada a análise fatorial que permite revelar as potenciais associações entre as variáveis mensuráveis. Após a coleta dos dados, foram realizadas as transcrições e posterior análise minuciosa para a categorização dos principais elementos citados. Para as respostas fechadas analisou-se apenas o elemento mais indicado pelos entrevistados. Para as respostas de perguntas abertas foram utilizadas a análise de conteúdo, identificando na fala de

cada entrevistado as principais características de sua atividade. Com isso, foi possível categorizar os resultados em características do trabalho e gestão presentes na Cooperativa. Assim como as entrevistas realizadas com especialistas, para respaldar academicamente as escolhas pelos recursos utilizados para categorização.

Com base nas médias ponderadas foram conhecidas as afirmações distintivas e as de consenso. Pretendendo-se perceber de forma mais detalhada o modo como se distribuem os dados e a sua representatividade em uma determinada população, ainda se recorreu à utilização combinada com outros instrumentos ou métodos. (DANIELSON, 2009). Bem como também as devidas categorizações das unidades da COOPATRIGO quanto aos modelos tradicionais e modernos da cooperativa, e as caracterizações quanto ao mercado e suas particularidades regionais, para concretizar os objetivos propostos nesta pesquisa. Adicionalmente foram realizadas estatísticas dos dados agropecuários de recebimentos e demais para realizar a análise temporal e caracterizar as principais mudanças.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

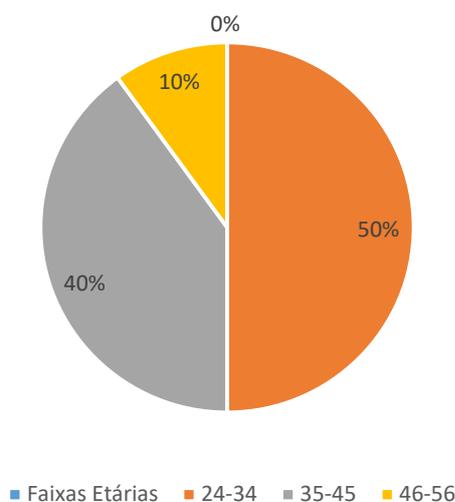
Dentre as coletas de dados, uma delas foi a de obter a percepção de gestores das unidades, bem como também do quadro de assistência técnica da cooperativa sobre as atividades desenvolvidas e suas percepções dentro da temática de recursos, com o intuito de ser possível analisar se os recursos selecionados para a tese condizem para as estratégias de competitividade dentro do mercado agropecuário, bem como também para o suporte adequado para o quadro de associados da Cooperativa.

Sua proposição central é que se uma empresa ou organização conseguir um estado de vantagem competitiva sustentável, ela deve adquirir e controlar recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (VRIN), além de estar organizada para explorar o potencial de seus recursos. O que ainda é reafirmado por Kosacka e Lewandowska (2017) que defendem a teoria da Visão Baseada em Recursos como direcionadora da vantagem e estratégia competitiva.

4.1 EQUIPE TÉCNICA

Com relação à idade da equipe de assistência técnica, pode-se perceber conforme Figura 8, que apresenta uma faixa etária principalmente entre os 24 e 34 anos, uma vez que estão cada vez mais buscando a renovação dos colaboradores como forma de mudanças no quadro técnico.

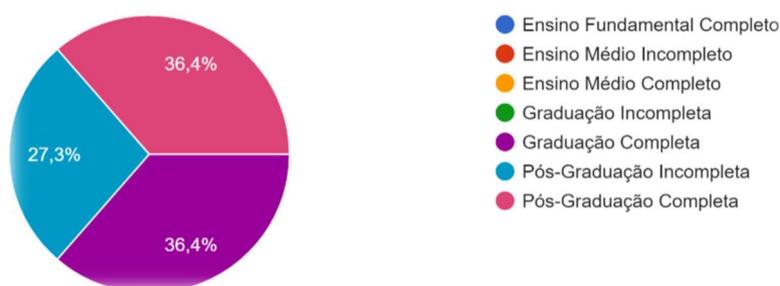
Figura 8 - Faixas etárias que compõem a Equipe Técnica.



Fonte: Autora (2022).

Dos respondentes, 9% eram médicos veterinários e 91% eram engenheiros agrônomos, e tendo apenas uma mulher no grupo de entrevistados da equipe. Com relação à formação escolar, conforme indicado na Figura 9 (Níveis de Formação Acadêmica da Equipe) que todos possuem como nível mínimo de formação o ensino superior completo, sendo que a maior parte dos respondentes possui o grau de especialista, ou está com pós-graduação em andamento. Quanto ao tempo de atuação dos profissionais dentro da Cooperativa: varia de 01 a 10 anos.

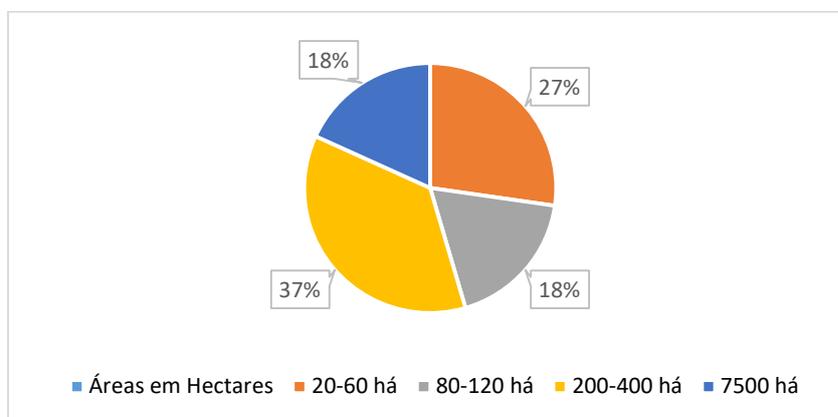
Figura 9 - Níveis de Formação Acadêmica da Equipe.



Fonte: Autora (2022).

Em relação aos municípios nos quais a Cooperativa presta assistência técnica aos associados, em todos os 13 municípios onde a mesma tem filiais. Quanto ao tamanho das propriedades que atendem e suas atividades agropecuárias são discriminadas conforme o gráfico e a tabela a seguir (Figura 10 – Tamanho das propriedades assistidas pela equipe). Esses números mostram que 64% das propriedades possuem menos de 120 hectares de terra. Também foi verificada uma diversidade de atividades nas propriedades dos cooperativados, desde produção de lavouras de grãos (milho, soja, trigo, alfafa, canola e aveia), pastagens cultivadas ou produção animal (bovinos de corte e leite).

Figura 10 - Tamanho das propriedades assistidas pela equipe.

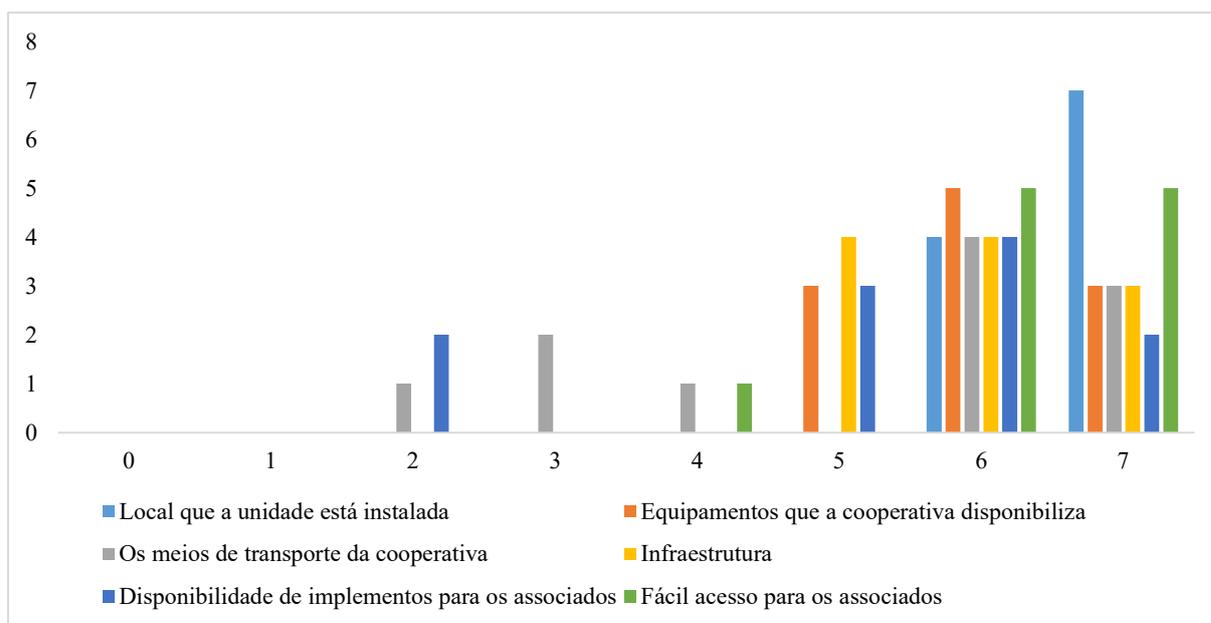


Fonte: Autora (2022).

4.1.1 Recursos Físicos

Quanto aos aspectos de recursos físicos disponibilizados pela Cooperativa como prédios, equipamentos, localização das unidades da cooperativa, os entrevistados puderam classificar conforme seus pontos de vistas em um score de 1 (péssimo) até 7 (excelente).

Figura 11 - Aspectos físicos levantados na pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

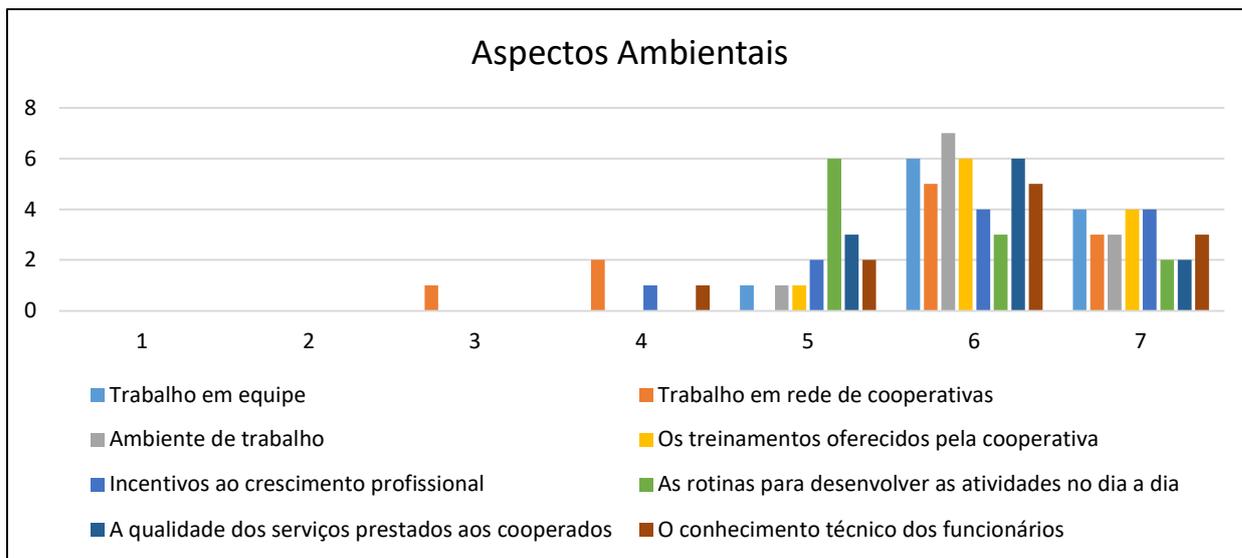
Quando questionados quais pontos relevantes fundamentais para a equipe de assistência técnica sobre quais recursos físicos presentes nas unidades que atuam da cooperativa, a destacaram alguns pontos relevantes de acordo com suas convicções:

- Atendimento Personalizado, Agilidade na entrega, Qualificação de quadro técnico para que recomende melhores produtos e no melhor momento.
- Disponibilidade de carro para visitas no interior; reuniões com produtores para estar próximo dos associados.
- Cronograma de manejo para as áreas assistidas.
- Preço competitivo, confiabilidade.
- Diminuição da burocracia documental, projetos agrícolas, receituários.
- Depósito de fertilizantes e calcário, lojas de insumos.
- Tombador, trator com pega bag.
- Construção de mais áreas demonstrativas.

Para Barney (1991), os recursos da empresa podem ser todos os ativos, processos organizacionais, atributos, recursos mercadológicos e todo conhecimento da empresa, os quais

permitem a obtenção de uma vantagem competitiva. Com as variações e mudanças no cenário da competitividade, as organizações tendem a ficar mais atentas, pois nem todos seus recursos são necessariamente estratégicos, identificar quais são os voltados à capacidade competitiva não é tarefa fácil. (OLIVEIRA; GONÇALVES; PAULA, 2011). Segundo Grant (1991) e Barney (1991), algumas organizações conseguem adquirir condições estratégicas mais rápido, pois são capazes de arranjar e organizar competências e capacidades, assim tornando-as em ativos específicos, ver Figura 12.

Figura 12 - Aspectos ambientais da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Quando questionados sobre os aspectos tecnológicos que contribuem para o aprimoramento do trabalho desenvolvido, apresentam-se os seguintes pontos mais relevantes.

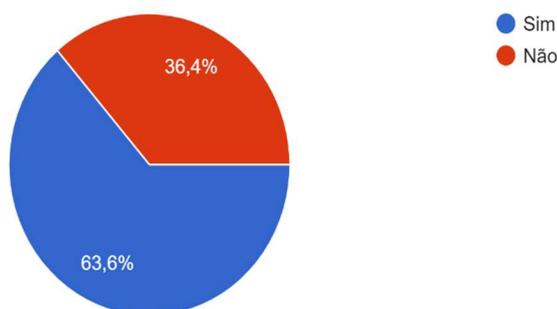
- Tecnologia, para que os mesmos tenham maior acesso a internet podendo consultar sua situação dentro da empresa, acesso a internet para podermos compartilhar maiores informações para usufruir dentro da propriedade;
- Tempo para realizar mais visitas em associados;
- Inovação do app SmartCoop;
- Troca-troca calcário;
- Depósitos de fertilizantes e calcário;
- Phagmetro, medidor de umidade e temperatura;
- Capacidade de abrangência a áreas assistidas em tempo hábil, capacidade de locomoção para os técnicos envolvidos na assistência;
- Equipamentos para aplicação de corretivos.

Para conhecimento a plataforma Smartcoop opera em três áreas de atuação, sendo que a primeira é a “Propriedade Digital”, na qual o cooperado faz a gestão e o monitoramento on-line da sua propriedade informando ao aplicativo tudo o que faz ao longo da safra agrícola ou com o rebanho, o que poderá ser acompanhado pela assistência técnica de cada instituição. A segunda é a “Comercialização”. Nela, os associados têm acesso às cotações dos seus produtos e podem vendê-los on-line para a cooperativa. O terceiro módulo é a “Central de Compras”, que facilita as aquisições conjuntas de produtos pelas cooperativas. Por isso, apenas

funcionários delas têm acesso a esta parte. Com a plataforma, uma cooperativa consegue informar às demais quais insumos está precisando para que, caso outras tenham a mesma necessidade, organizem uma compra conjunta, reduzindo custos. O desenvolvimento de recursos geradores de vantagem competitiva passa essencialmente pela criação interna, pela aquisição externa, ou por uma combinação de ambas estratégias. Diversos estudos têm examinado, por exemplo, questões como a influência de capacidades internas e networks externos sobre o desempenho de empresas (LEE, LEE, & PENNING, 2001); a aquisição interna e externa de conhecimento.

Um dos aspectos que foi questionado quanto ao trabalho foi de se tivesse tido alguma mudança desde que a equipe começou a trabalhar, sendo que mais da metade dos respondentes destacaram que sim, conforme a Figura 13, como também sobre a participação em treinamentos e quais foram eles.

Figura 13 - Mudança de forma de trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os treinamentos realizados, foram com:

- Cursos em Parceria com Elevagro. Antigo Instituto Phytus, Cursos em Parceria com Multinacionais, Pós Graduação em Tecnologia na Cultura da Soja;
- Curso sobre cereais de inverno EMBRAPA; cursos com empresas de Defensivos; Fundacep;
- Vários treinamentos na área de utilização de produtos Veterinários;
- Treinamentos relacionados à área técnica e gestão;
- Palestras técnicas;
- Conhecimento, Crescimento profissional, Relacionamento;
- Treinamentos como: Qualidade de sementes, nutrição de plantas, manejo de doenças de plantas, manejo de soja, milho e trigo, manejo de pragas das culturas, manejo de plantas daninhas, manejo de solos entre outros;
- NORTOX, CORTEVA, BAYER, BASF;

- Treinamentos para atualização na área de fertilidade; variedades das culturas trabalhadas na cooperativa; manejos fitossanitários; controles de pragas e manejo de insetos; sistemas de produção agropecuários;

E quanto à busca por informações e novidades para a assistência técnica, destacaram:

- Treinamentos com pesquisadores e literatura científica;
- Em materiais técnicos, artigos científicos, sites da área;
- Principalmente Internet e palestras.

Quando questionados sobre os intercâmbios que já realizaram para se aprimorar na área, destacaram que os principais lugares que foram foi entre eles: Passo Fundo, Cruz Alta, Não-Me-Toque, São Paulo, Argentina, Chicago, EUA, Porto Alegre, Foz do Iguaçu. Sendo que as empresas de insumos que possuem parceria com a Cooperativa, as mais citadas foram:

- Basf, Adama, FMC, Bayer, Syngenta, Ihara, Corteva, Life Agro;
- Ouro Fino , DSM Tortuga , Intersul , Clarion, Nortox, Upl.

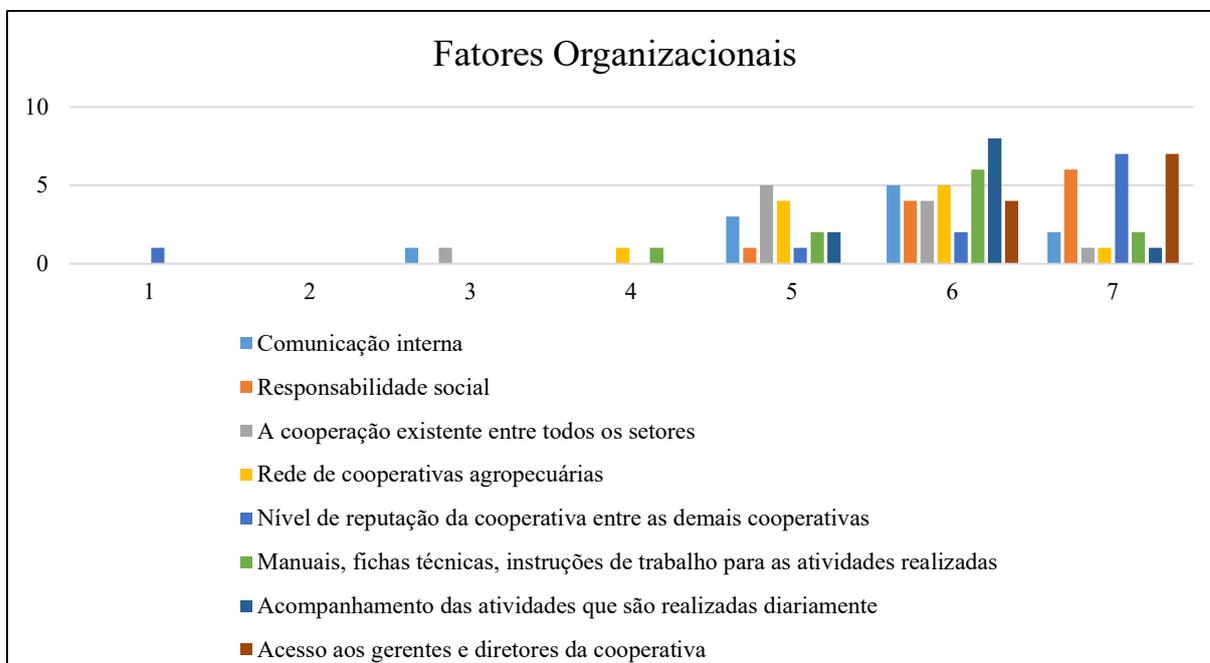
As modalidades de desenvolvimento de recursos estratégicos evoluem, em direção a modalidades híbridas. Como afirmam Figueiredo et al. (2010), quando firmas fazem parte de redes ou aglomerados de organizações torna-se possível o desenvolvimento de habilidades para a absorção dos conhecimentos derivados desse tipo de relação.

Pode-se afirmar que a valorização dos aspectos dinâmicos ligados à competição e à construção de posições de vantagem competitiva têm o mérito de deslocar o foco de análise das condições necessárias para a preservação da vantagem competitiva atual para a capacidade da Cooperativa de constantemente construir novas vantagens e tal perspectiva coloca no centro da análise os processos de inovação.

4.1.2 Recursos Organizacionais

Quanto aos quesitos analisados por meio dos scores dentro dessa temática, acarretaram as seguintes frequências, lembrando que 1 (péssimo) e sendo 7 (excelente) quanto à importância dos aspectos nas unidades que atendem. A Figura 14 aponta as principais frequências escolhidas pela equipe referente a pontos organizacionais que são presentes na cooperativa e suas relevâncias.

Figura 14 - Fatores organizacionais da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

E como foi possível perceber faltam algumas melhorias segundo a equipe, cabendo então que sejam considerados ajustes para que o trabalho e materiais organizacionais seja um recurso melhor avaliado e de forma que possa ser melhor utilizado pelos colaboradores e associados da cooperativa.

Santos, Gohr, Cruz, Cunha (2015) afirmam que a RBV é a corrente do pensamento estratégico que considera recursos internos da organização como os responsáveis pela constituição de suas competências. Por recurso entende-se tudo aquilo que pode ser compreendido como uma força ou fraqueza da organização, e deve ser fonte de vantagem competitiva para que possa ser considerado no momento do delineamento das estratégias organizacionais (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, 2001).

Sobre a avaliação de desempenho organizacional, Kennerley e Neely (2002) dizem que essa avaliação pode ser entendida como um conjunto de pessoas, equipamentos, métodos e indicadores financeiros e não financeiros. Eles podem ser estruturados com a finalidade de coletar, descrever e representar dados, podendo possibilitar a geração de informações sobre múltiplas dimensões de performance, para distintos usuários. As metas e objetivos de trabalhos de assistência técnica com os cooperados são estipulados por meio de:

- Efetuando metas através do resultado econômico e benefício a longo prazo;
- Através da área de atuação e potencial produtivo regional;

- Com gerente de setor;
- São estipulados em conjunto com diretores e gerentes;
- Geralmente são estipuladas pela coordenação técnica e pelos diretores;
- Mediante Reuniões com Gerentes e Diretores;
- Em reunião com coordenador técnico.

Loebbecke e Angehrn (2003) apontam para os componentes fundamentais de aprendizagem competitiva e redes de troca de conhecimento. Neste âmbito, o conhecimento advém, além dos dados e informações, dos processos de aprendizagem colaborativa, dado que o colaborador e a Cooperativa devem ser interpretados como agentes dotados de capacidades de possuir e processar conhecimento, a troca de conhecimento entre os agentes acontecem entre as redes pessoais, mas também entre organizações; o aumento das redes interorganizacionais estimula a atenção sobre os processos de aprendizagem e troca de conhecimento entre os atores envolvidos.

As trocas de conhecimento permitem a criação de valor, todavia, a gestão e compartilhamento do conhecimento num ambiente de competição é complexo. Assim, inovação nas configurações da gestão do conhecimento neste âmbito, geram benefícios aos envolvidos (LOEBBECKE; & ANGEHRN, 2011). Sendo os dados das propriedades relativos à produtividade são destacados para a cooperativa:

- Médias de produtividade; taxas de fertilidade;
- Produtividade das culturas;
- Principalmente área plantada e produtividade.

Realizam a análise dos dados das propriedades que atende na assistência técnica?

Utiliza software?

- Iniciando o cadastramento do SmartCoop;
- No momento não se uso software, programas de excel;
- Não é utilizada nenhuma análise utilizando software, apenas o conhecimento técnico da região e da propriedade;
- Os dados são analisados e catalogados manualmente;
- Anotações e acompanhamento a campo, juntamente com acesso ao sistema de dados da cooperativa.

A integração do conhecimento é variável entre as organizações, assim, diferentes combinações de conhecimento impactam as possibilidades de integração do conhecimento entre diferentes organizações, empresas ou unidades de negócios. A interligação do conhecimento e da aprendizagem, diferentes formas, métodos e ações de criação e

compartilhamento de conhecimento são necessários para gerar aprendizagem correlata (ANDREU; SIEBER, 2005).

Em âmbito organizacional, o conhecimento obtido por intermédio de seus membros, o qual sua gestão é um conjunto de competências constituído por aquisição, conversão, aplicação e proteção do conhecimento. Assim, os conhecimentos tácito e explícito proporcionam a manifestação da capacidade de gerenciamento do como uma rotina interorganizacional e uma capacidade dinâmica capaz de produzir resultados favoráveis. (SCHOENHERR; GRIFFITH; CHANDRA, 2014).

A estratégia se configura de diferentes formas, a competição, como uma destas configurações, estimula a cooperação simultaneamente para o desenvolvimento de vantagem competitiva. Integra-se neste âmbito relações internas e externas à organização, entre elas, como recurso estratégico. (SCHOENHERR; GRIFFITH; CHANDRA, 2014). O que poderia ser melhorada na parte organizacional da cooperativa no que tange à assistência técnica?

- Maiores Benefícios, diferenciando ainda mais produtores participativos dos que trabalham com todas as empresas buscando apenas preço;
- Mais técnicos;
- Aumentar o número de Assistentes Técnicos, assim podendo dar uma maior atenção aos produtores;
- Análise de dados das propriedades;
- Sistema para monitorar melhor áreas por meio de mapas de produtividade;
- Classificação do Produtores, conforme a participação dentro da cooperativa;
- Utilização de um programa para alimentar os dados;
- Desburocratização da rotina de trabalho possibilitando aos agrônomos estarem mais presentes no campo;
- Capacidade de atendimento físico a área de abrangência da cooperativa.

Como vocês trabalham com as operações de rede? Como são formalizadas as parcerias?

Existe algum instrumento formalizando?

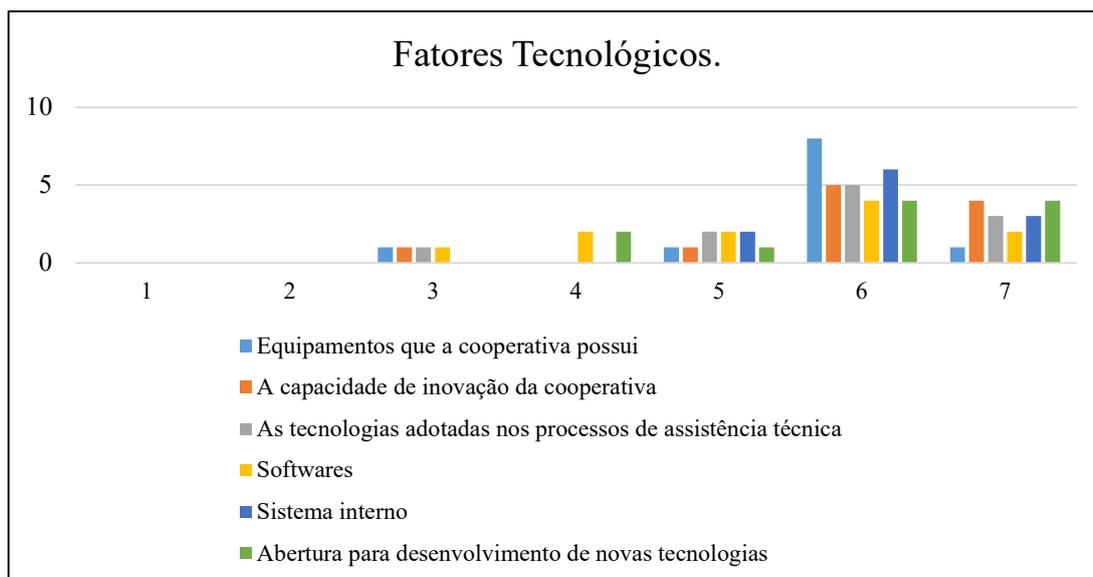
- Participação de cada associado, obtida por meio de dados obtidos pelos agrônomos de cada região;
- Existe um instrumento sendo instalado, mas ainda não recebemos treinamento;
- O instrumento mais utilizado é a parceria, ou seja, empresas que nos ajudam tanto na venda como na pós venda;
- Sim, diretamente com os diretores e o departamento técnico;
- Grupo de Whatsapp.

Ao abranger um subsistema organizacional com seu percurso mercadológico específico incluindo uma missão e um conjunto de concorrentes diferentes de outros subsistemas da empresa, estas circunstâncias requerem objetivos gerais e estratégias próprias instituídos numa unidade de negócio. Ao desdobrar as estratégias genéricas em funcionais, os objetivos das áreas funcionais de uma unidade de negócio podem ser concebidos de várias formas pelas inter-relações em funções e pela integração das estratégias conjuntas entre as áreas funcionais vinculadas à estratégia genérica adotada (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

O valor competitivo dos recursos pode ser fortalecido ou enfraquecido em função das mudanças tecnológicas, do comportamento competitivo ou das necessidades dos compradores, e neste sentido, um enfoque voltado para um olhar interno com foco nos recursos, deixa de perceber (PORTER, 1991). Todavia, as ações necessárias para explorar os recursos são evidentes por si só (BARNEY; ARIKAN, 2001).

4.1.3 Recursos Tecnológicos

Quantos aos quesitos analisados por meio dos scores dentro dessa temática, acarretaram as seguintes frequências, lembrando que 1 (péssimo) e sendo 7 (excelente) quanto a importância dos aspectos nas unidades que atendem. Pode ser observado quanto as recursos tecnológicos que conforme os respondentes a cooperativa esta se adaptando aos recursos e se adequando para melhorar seu desenvolvimento, ver Figura 15.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

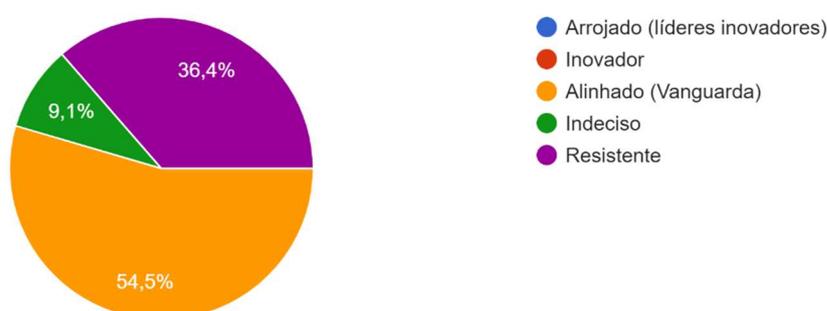
Deming (2000), Manz & Stewart, (1997) relacionam a sobrevivência organizacional ao desenvolvimento de sistemas que permitem gerir permanentemente uma grande quantidade de informação e cuidar da eficiência operacional. A gestão efetiva da informação e da operação devem primar pela capacidade de compreender as necessidades dos associados imediatamente com satisfação a um baixo custo, o fornecimento de produtos e serviços de alta qualidade e confiabilidade, a atualização frente as correntes mudanças tecnológicas, políticas e sociais e a previsão das necessidades futuras dos consumidores. Ansoff (1965) colocou que as estratégias propiciam: 1) gama produto-mercado; 2) vetor produtos ou mercados versus os antigos; 3) vantagem competitiva; 4) sinergia gerada internamente por uma combinação de capacidades e competências; e, 5) a decisão de produzir ou comprar.

Integrado às percepções, Quinn (1980) e Mintzberg (1987, 1994) ao vislumbrarem que a estratégia não é antecipadamente pretendida na referência de construção do resultado, consideraram que a busca pela vantagem competitiva se baseava na aprendizagem organizacional. As tecnologias utilizadas no dia-a-dia de assistência técnica nas propriedades?

- Monitoramento de pragas;
- Softwares, controles Biológicos, Acesso a Sistemas Bancários facilitando o acesso do mesmo à informação;
- Mapas de fertilidade; imagens de satélite;
- Capacitação e equipamentos para tal Realização;
- Uso de software (sistema) da cooperativa, uso de GPS, internet e apps de agricultura.

A administração das áreas funcionais como sistemas de informação, produção e operações, compras e materiais, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, marketing e finanças, colocam que o equilíbrio e integração transfuncional são chaves no desenvolvimento da competência organizacional frente à concorrência (WRIGHT *et al.*, 2015). A gestão de processos e das equipes transfuncionais são relevantes somado a conceptualização, mensuração e controle da inovação. O controle estratégico da inovação deve enfatizar melhorias incrementais em produtos e serviços (WRIGHT *et al.*, 2015), ver Figura 16.

Figura 16 - Perfil dos produtores rurais assistidos quanto a tecnologia e inovação.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Uma das perspectivas que foi discutida nos questionários foi referente ao perfil dos produtores, uma vez que, quando se levantam aspectos referentes a tecnologias e inovações, até mesmo como forma de recursos para a competitividade, é preciso diagnosticar até que ponto os envolvidos nesse contexto estão dispostos a aderir novos movimentos e desenvolver com isso atividades que já utilizavam. Nesse contexto pode-se perceber que ainda predominam perfis de vanguarda entre os produtores, sendo que é um dos desafios a equipe para poder então introduzir algumas inovações.

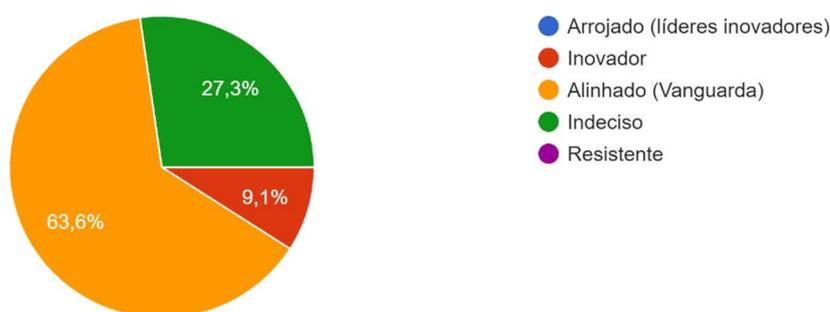
As organizações obtêm vantagens competitivas por meio das suas capacidades desenvolvidas das rotinas, criando ativos significativos como os valores, a cultura, habilidades e experiências organizacionais que são construídas em processos cumulativos e path dependence (CAMPOS *et al.*, 2003). A abordagem evolucionista vê a inovação como um processo de path dependence onde o conhecimento e a tecnologia são desenvolvidos por meio da interação de diferentes atores que afeta, então, a trajetória futura da mudança econômica (NELSON; WINTER, 1982).

Ao avaliar o comportamento das organizações e como elas gerenciam o seu processo de inovação, Freeman (1982) define diferentes tipos de estratégias de inovação que podem ser adotadas pelas empresas a partir dos seus objetivos mais ou menos arrojados. Em um contexto mais amplo, Freeman e Perez (1988) evidenciam que o desempenho inovativo depende não

somente das ações das firmas e de organizações de pesquisa, mas também como elas interagem entre si e com outros atores no seu ambiente. Além do que se trata a inovação, um dos temas centrais é como ela se difunde na sociedade. A difusão do conhecimento e tecnologia é parte central da inovação, de modo que seu processo requer mais do que a adoção do conhecimento e tecnologia, uma vez que as empresas adotantes necessitam aprender e construir suas rotinas a partir deste conhecimento e tecnologia empregados (OCDE, 2005).

A difusão pode ser até mais importante do que a própria inovação, visto que apesar da capacidade de inovar ser um passo necessário para o progresso tecnológico, sem a difusão desse conhecimento criado, é possível que não seja gerado desenvolvimento econômico (TORRES, 2012), ver Figura 17.

Figura 17 - Perfil da Unidade referente a tecnologia e inovação.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Já podendo observar uma diferenciação quando se tratando das unidades no que diz respeito aos perfis, uma vez que há uma porcentagem ainda que baixa de inovadores, podendo então ser o caminho para começar a ter novas perspectivas e alicerçar a construção de mais perfis inovadores para que ocorram mais modernizações tanto tecnológicos quanto de inovação.

A OCDE (2005) ressalta que o aprendizado organizacional depende das práticas e rotinas, assim como dos padrões de interação dentro e fora da empresa e da capacidade de transformar o conhecimento tácito e promover interações. Stam (2015) corrobora e ratifica que o conhecimento compartilhado, especialmente o conhecimento tácito, assim como as interações informais são de grande importância para a inovação.

Nesse sentido, a OCDE (2005) vê a inovação como um processo dinâmico no qual o conhecimento é acumulado por meio do aprendizado e da interação. Uma importante referência atual para a definição de inovação pode ser encontrada no Manual de Oslo. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2005), preocupada em consolidar conceitos de inovação e permitir a criação de indicadores comparativos sobre o tema entre diversos países, criou em 1992 o Manual de Oslo. Inicialmente este Manual era centrado nas

inovações tecnológicas de produtos e processos na indústria de transformação. Na sua última edição lançada em 1997 e traduzida para o português em 2005, o Manual de Oslo tornou-se mais abrangente no que diz respeito à definição de inovação que é expandida para incluir além das inovações em produto e processo, outros dois tipos de inovação: em marketing e organizacional. Como avaliam as tecnologias relacionadas à competitividade no mercado agropecuário utilizadas pela cooperativa?

- Um pouco lento a adesão;
- As outras empresas estão muito mais agressivas que a nossa, digo na parte de vendas, outras empresas estão batendo na porta dos produtores e a nossa felizmente está com uma credibilidade muito boa e os produtores vem até nós;
- Busca agregar confiança pelas informações e conhecimento;
- A cooperativa vem se integrando ao meio digital, e isso tem facilitado a comunicação com o produtor;
- Cooperativa está bem alinhada com novas tecnologias.

Quais os recursos tecnológicos são mais essenciais no desempenho dos associados em suas propriedades rurais? Quais os mais difíceis de obtenção?

- Mapas de produtividade e fertilidade;
- SmartCoop é uma delas, vai se tornar uma ferramenta tecnológica de grande valia para o produtor;
- Existem muitas tecnologias que poderiam vir a somar no cotidiano com o produtor, mas tendo em vista que a minha área de atuação e o nível de tecnificação dos assistidos o smart coop vem como uma ferramenta interessante;
- Tecnologia inovadoras. Maior dificuldade em controle de custos, contabilidade;
- Uso racional de todos os itens para a implantação das atividades;
- Ferramentas de gestão da propriedade;
- Recursos tecnológicos que ajudam a melhorar as análises de solo para a efetiva e correta recomendação para correção;
- Internet.

A definição da missão é o ponto de partida para os direcionamentos futuros da organização, como exposto por Ansoff e McDonnell (1993), sendo a base para a identificação e alcance dos objetivos organizacionais. A análise do ambiente externo é dividida em várias áreas (tecnológica, social, econômica, ambiental etc.), sendo a mais importante a indústria na qual a organização está inserida. (BERTERO *et al.*, 2003; GRÖBLER, 2007). Tal ênfase no ambiente externo é o pressuposto básico dessa escola, segundo a qual a vantagem competitiva

de uma organização depende primariamente das condições e características da indústria com a qual ela compete. (GRÖBLER, 2007). Sendo uma das novas tecnologias a serem aos poucos aplicadas e implementadas na cooperativa, questionou-se a visão da equipe quanto a SmartCoop, tendo as seguintes respostas:

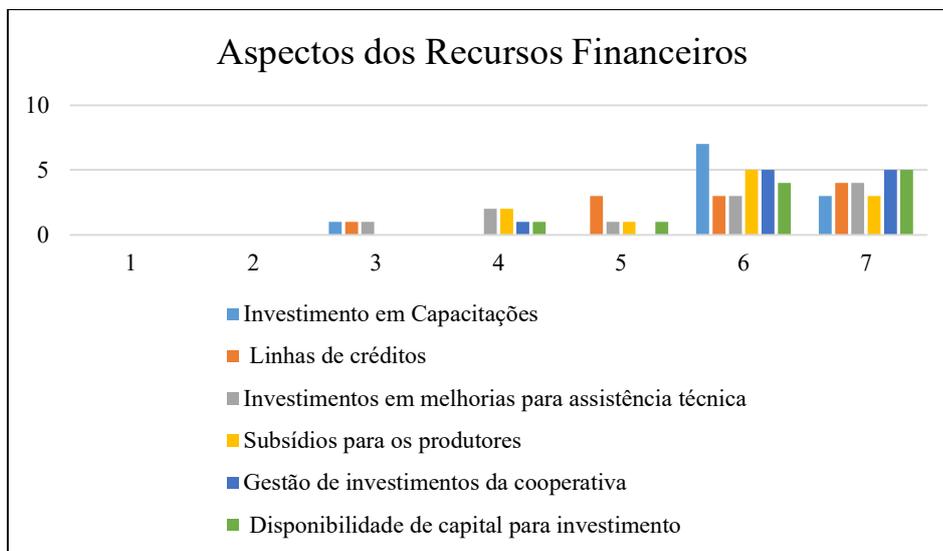
- Plataforma inovadora de grande importância para os associados obterem mais controle de suas atividades nas propriedades;
- Parece ser um aplicativo que veio para somar e muito e novo tem coisa para melhorar, mas a região os produtores estão demonstrando resistência ainda questão de ficar alimentando o sistema, mas e o futuro;
- Excelente ferramenta, processo de mudança;
- Uma plataforma inovadora, mas com muito a evoluir;
- O smartcoop vem somar, no cotidiano do produtor pois traz ferramentas importantes sobre os dados da propriedade, bem como armazena o histórico tornando mais fácil os diagnósticos das áreas;
- Sistema que facilita o controle da propriedade para os associados e nos dá dados para tomar decisões mais assertivas;

Barney e Hesterly (2007) afirmam que será implementada uma estratégia que respalda a missão da empresa; que seja consistente com seus objetivos; que permita a exploração e a neutralização das ameaças do ambiente. A utilização de uma metodologia adequada para identificar e avaliar o potencial estratégico de cada recurso a fim de contribuir para a correta tomada de decisão em relação a quais estratégias a organização deve adotar, garantindo assim uma vantagem competitiva sustentável a partir da análise desse potencial, é essencial para a inserção da Visão Baseada em Recursos no processo de formulação estratégica das empresas. (GOHR *et al.*, 2011).

4.1.4 Recursos Financeiros

Quantos aos quesitos analisados por meio dos scores dentro dessa temática, acarretaram as seguintes frequências, lembrando que 1 (péssimo) e sendo 7 (excelente) quanto à importância dos aspectos nas unidades que atendem.

Figura 18 - Aspectos dos recursos financeiros.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Sendo observado que em alguns assuntos têm uma divergência de opiniões, o que pode ser interessante, uma vez que seja possível o diálogo entre a equipe para que sejam discutidos essas temáticas e buscado novas formas de abordagens. Quais os recursos financeiros são disponibilizados para os associados para o desenvolvimento de suas produções?

- Assistência e acesso a instituições financeiras, sendo realizado seus custeios e investimentos;
- Compra de insumos para pagamento na safra, livrando o produtor de imobilizar seus recursos já no momento da implantação das culturas;
- Limite de 30% de sua entrega, ajuda de frete, devolução da assistência técnica, entre outros.
- Limite de crédito proporcional à entrega de sua produção;
- Troca-troca de insumos;
- Elaboração de projetos técnicos, via banco, e liberação de crédito de insumos conforme sua participação na cooperativa;
- CPR;
- Limite de crédito para aquisição de insumos a prazo, em caso de enquadramento em critérios e aprovação pelo conselho de crédito.

A gestão de recursos pode ser definida como os processos de estruturação do portfólio de recursos da firma, combinando (bundling) os recursos para a criação de capacidades e alavancando estas com o objetivo de aplicá-las na criação de vantagens competitivas. Com esta

visão processual de Sirmon e Hitt (2011), a gestão de recursos é composta de três grandes subprocessos: a estruturação, combinação e a alavancagem de recursos. Os recursos financeiros considerados pelos assistentes técnicos como essenciais para os associados e de que maneira seriam melhores empregados e supervisionados (subsídios, créditos, empréstimos).

- Tendo maior acesso aos mesmos, melhorando as linhas de crédito para financiamentos principalmente onde tange a recuperação de áreas degradadas;
- Custeios e seguros;
- Tinha que ter troca de calcário mais acessível com um custo menor e forma de pagamento boa para associado;
- Recursos voltados para melhorar a fertilidade do solo para melhorar a produtividade;
- Subsídios para a compra e aplicação de corretivos de solo como o calcário e o gesso agrícola.

O processo de formulação estratégica vem se descentralizando desde 1980 da visão puramente externa para uma atenção por recursos buscando um equilíbrio numa visão mais dinâmica ante ao equilíbrio estático da economia, combinando a análise interna com a análise externa da cooperativa e o ambiente competitivo desenvolvendo uma visão mais ampla da estratégia. (SILVA; SANTOS, 2008).

Organizações que desenvolvem estratégias apresentam um nível maior de integração com fornecedores e clientes para obter um melhor desempenho competitivo. Estratégias de integração estabelecem os conceitos de direção e grau da integração de informações para os esforços de uma representação e medição do posicionamento estabelecido, também chamados de arcos da integração. (FROHLICH; WESTBROOK, 2001). Nessa perspectiva, um dos planos que está sendo executado é a fidelização dos associados, que no entendimento e posicionamento dos técnicos consideram como:

- Ótima, tendo que ser cada dia mais aprimorada;
- Acho interessante por que os produtores que trabalham mais com a cooperativa são reconhecidos;
- Muito importante, tanto para cooperativa quanto para associados;
- É um programa importante, valoriza mais o associado que dá mais valor à cooperativa;
- Criar vínculo de confiança com o associado, visando relacionamento mais amplo para obter o pós vendas.

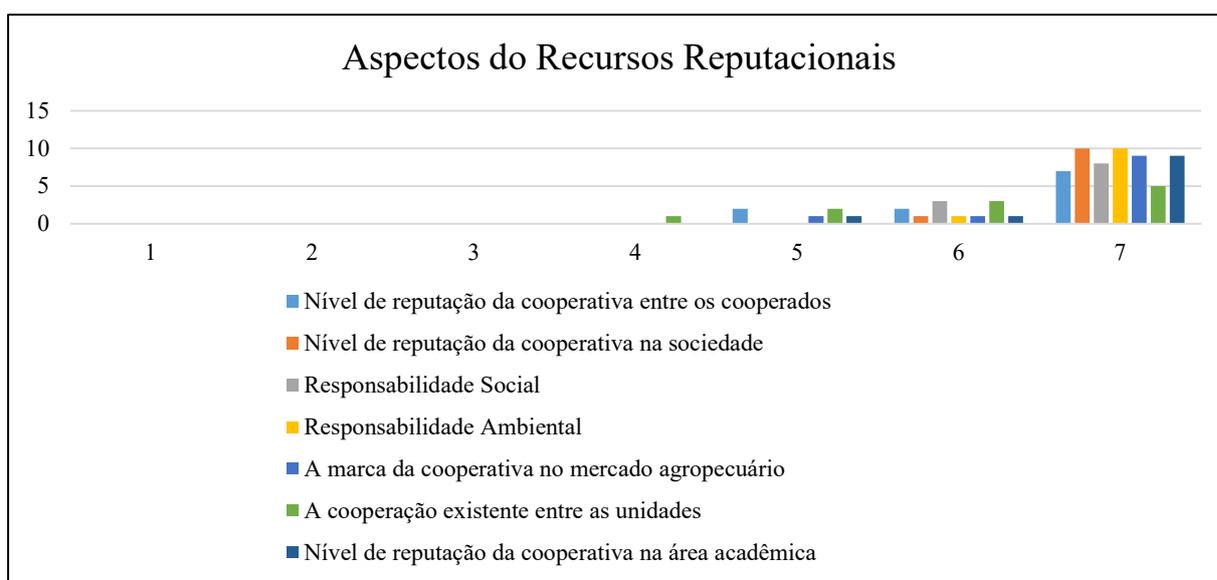
Penrose (1959) que complementa Tondolo e Bitencourt (2014) orienta a análise para que todas as ações internas sejam buscadas dentro da organização para utilizar os recursos e

capacidades que irão direcionar esforços estratégicos (PENROSE, 1959) com o intuito de obter melhores resultados no mercado em relação aos concorrentes (BARNEY, 1991). E tendo assim a noção do ponto de vista da equipe relacionada aos recursos financeiros e suas contribuições para a assistência técnica, a qual apresenta uma unanimidade referente ao assunto e que tende a ser um dos recursos que possui uma importância para essa área e para dar condições necessárias ao seu funcionamento.

4.1.5 Recursos Reputacionais

Quanto aos quesitos analisados por meio dos scores dentro dessa temática, acarretaram as seguintes frequências, lembrando que 1 (péssimo) e sendo 7 (excelente) quanto à importância dos aspectos nas unidades que atendem.

Figura 19 - Aspectos do recursos reputacionais.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os ativos relacionais se baseiam em fatores como confiança e reputação, e contemplam recursos intangíveis, sendo também relativamente raros e difíceis medir e de serem copiados pelos rivais de mercado. É possível perceber isso, no olhar da equipe e sua importância para que a cooperativa possa estar alargando cada vez mais e difundindo seu alcance como forma de que mais associados possam fazer parte do seu quadro.

Já os ativos intelectuais, são os tipos de conhecimento que uma empresa possui sobre o seu ambiente competitivo. O mercado competitivo exige investimento na disseminação, utilização, orientação, desenvolvimento e colocação em prática da estratégia, por meio de uma base de conhecimento profundo e criterioso ao associado. (GOHR et al., 2011). Levando em

consideração a reputação, alguns pontos são levantados pela equipe técnica, quando se refere ao reconhecimento da Cooperativa no mercado agropecuário, entre eles:

- É conhecida por sua grande solidez e responsabilidade social, se destaca em toda a sua organização desde seu departamento técnico, a suas unidades de recebimento e sua direção;
- Ótimo área técnica e recebimento de grão e preços;
- Modelo para outras, Assistência Técnica qualificada, resultando em uma série de outros investimentos e participação do produtor.

E a avaliação quanto aos recursos internos nas unidades em que a equipe presta assessoria, as principais foram as seguintes constatações:

- Positivo - bom relacionamento com associados; ótima participação na venda e recebimento; boa relação entre colegas. negativo - falta um pouco de espaço físico para atender melhor o associado;
- Positivo: atendimento. Negativo: espaços internos;
- Pontos positivos são a equipe de trabalho, a união, o comprometimento e a amizade. Pontos negativos são relacionados à loja física que precisa ser remodelada e reformada para melhor atender os associados e expor melhor os produtos e soluções;
- Positivo: equipe unidade, relação ótima entre funcionários e cooperados. Negativo: a unidade precisa de melhoramentos na sua infraestrutura para aperfeiçoar seu funcionamento.

Pereira e Forte (2008) compreendem que os recursos não são estáticos e imutáveis, ou seja, eles devem ser analisados como um modelo dinâmico que avalie a contribuição dos recursos existentes para as oportunidades atuais e a capacidade de geração de novos recursos que sejam necessários para se atingir vantagem competitiva futura. Bem como as funcionalidades da cooperativa, no setor da assistência técnica, os pontos discutidos pela equipe foram:

- Elaboração de projetos técnico; recomendações para aumentar a produtividade;
- As recomendações técnicas junto aos associados;
- Levar ao associado soluções e resultados para obter melhor produtividade e rentabilidade;
- Atendimento a associados de maneira geral, principalmente para cada dia o produtor ter mais rentabilidade na sua produção;
- Corpo técnico muito competente;

- Relacionamento, elaboração de projetos agropecuários, extensão rural, auxílio na tomada de decisão do associado, gestão da propriedade;
- O perfil de trabalho da assistência técnica, voltado a gerar resultados para o produtor e não apenas vender insumos como a maioria das revendas;
- Grande grade de químicos, tendo assim um leque grande de opções, vários pontos de recebimento facilitando para o produtor, o maior diferencial é o grupo técnico, as pessoas que trabalham no departamento;
- Assistência a campo, elaboração de projetos, disseminação de conhecimento a assistidos.

A perspectiva estratégica preocupa-se principalmente em desenvolver e manter uma vantagem competitiva, geralmente por meio do posicionamento da empresa em relação aos membros de sua cadeia de suprimentos e buscando maximizar o valor agregado a um possível cliente no futuro, porém o que não deve esquecer é que o diferencial competitivo é baseado na sua capacidade de integrar, consolidar e reconfigurar suas competências internas e externas para se adaptar às rápidas mudanças de ambientes altamente dinâmicos e o mais importante é que as respostas e ferramentas estão muito próximas, estão dentro dos portões da própria organização. (FLEURY; FLEURY, 2003).

4.1.6 Associativismo e Cooperativismo

Para poder contextualizar sobre um dos aspectos característicos e relevantes que são o cooperativismo e associativismo, as principais colocações sobre a temática foram:

- Boa, onde tenta-se a cada dia dar maior assistência e visibilidade aos associados participativos;
- Atenciosa ao cooperado;
- Bem alinhada perante gestão, levando soluções ao associado;
- Penso que aqui na unidade o produtor se sente um pouco dono da cooperativa, como realmente deve ser, pois é bem atendido e aqui tem amigos. Porém, muitas vezes percebo a falta de comprometimento do produtor com a cooperativa, pois muitas vezes os produtores buscam apenas preços menores e desconsideram o fato da cooperativa ser a empresa deles. Ações focadas em fidelizar mais os associados podem ser desenvolvidas;
- Nas duas unidades de atuação os produtores são fidelizados, e os produtores buscam a cooperativa;

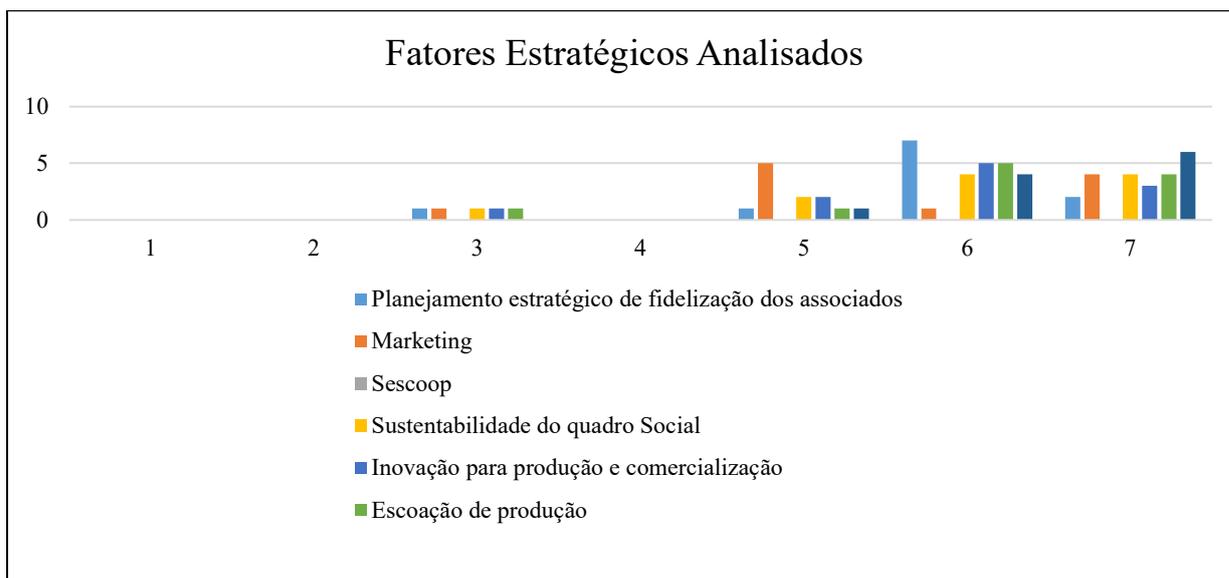
- As unidades que atuam têm bastante presença de associados participativos. Ambas as unidades buscam a interação com os associados para um estreitamento cada vez maior dos vínculos entre as partes;
- Associados muito participativos;

Segundo a Ocepar (2017), as cooperativas desenvolvem suas tarefas baseadas nos valores éticos da cooperação, solidariedade, soma dos esforços dos cooperados e da gestão democrática. Primam pelos valores de igualdade, autoajuda, democracia, solidariedade, transparência e responsabilidade social, bem como do cuidado com os outros. E outro aspecto abordado foi a renovação e sucessão dentro do quadro de associados, e suas repercussões nos atendimentos aos produtores, sendo os principais pontos levantados:

- Fraca, onde alguns funcionários de maior gabarito, não compartilham com seus colegas suas experiências;
- Não vejo renovar associados e sim aumentar o número de associados;
- Por vezes faltam ações focadas na sucessão familiar dos cooperados, ações que recrutem os filhos dos associados para dentro da cooperativa;
- Média;
- Satisfatória;

Quanto aos quesitos analisados por meio dos scores dentro dessa temática, acarretaram as seguintes frequências, lembrando que 1 (péssimo) e sendo 7 (excelente) quanto a importância dos aspectos nas unidades que atendem.

Figura 20 - Fatores estratégicos analisados.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Segundo levantamento realizado por Nason e Wiklund (2018), a teoria dos recursos tem dominado os estudos sobre crescimento organizacional nos últimos tempos, e são justamente Penrose (1959) e Barney (1991) os autores mais citados. Esta visão busca entender o impacto positivo do desenvolvimento de competências organizacionais, da construção de alianças, da melhoria dos processos e das capacidades de coordenação lateral (EISENHARDT; MARTIN, 2000) no desenvolvimento organizacional. Estudos mais recentes também exploram as capacidades dinâmicas da alta direção (KOR; MESKO, 2013) e para inovação (DOBNI; SAND, 2018) no sentido da melhoria da performance organizacional. E na área da vantagem competitiva, a equipe técnica foi convidada para apontar o que ela destacaria e qual a ferramenta poderia aprimorar essa vantagem, e suas análises principais foram as seguintes:

- O plano de participação incentiva os associados a entrega mais soja; o smart coop pode ser muito útil nesse aprimoramento;
- Agilidade e responsabilidade. Com o Smart Coop será aprimorado atendimento;
- A infraestrutura e o corpo de funcionário das unidades são o grande diferencial;
- Ser a única unidade de recebimento de grãos no raio, e o aprimoramento viria com mais competitividade de preços;
- Diversificação de produtos entregue na unidade;
- Localização em um município de extensas áreas agrícolas e à beira da rodovia. Modernização da unidade, ampliação da estrutura, marketing;

- A vantagem competitiva é a própria marca da empresa, gerando confiabilidade. A ferramenta para aprimorar a vantagem seria a introdução dos técnicos a nível de campo, aproximando ainda mais o associado da cooperativa.

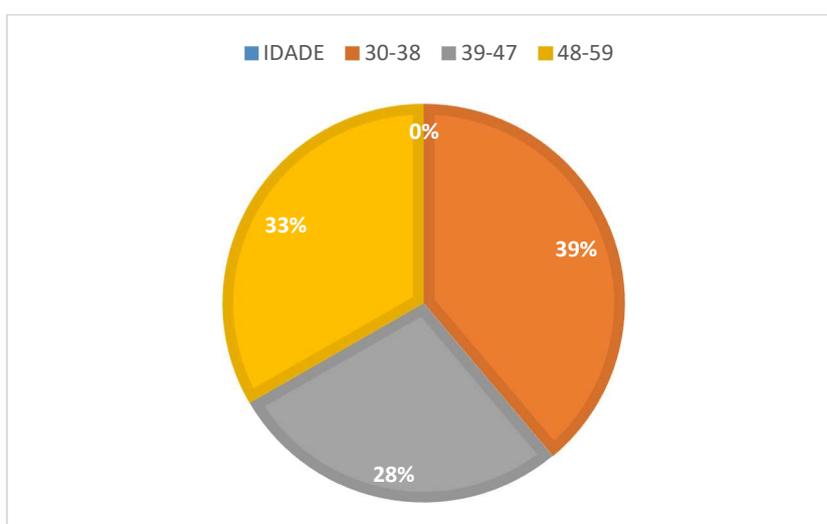
Pires *et al.* (2004), afirmam que o cooperativismo está em evidência num momento em que a globalização da economia impõe desafios, que exige atividades empresariais dinâmicas, capazes de concorrer em um ambiente de forte competitividade, tornando-se também no âmbito social, uma atividade que inclui os atores sociais em torno dos seus interesses comuns.

Uma vez que o novo ambiente de negócios leva as cooperativas a um momento de reflexão: se, por um lado, apresentam-se desafios e oportunidades a uma novidade empresarial, por outro, o estímulo à cultura da competição nas sociedades contemporânea. (ANTONIALLI, 2000).

4.2 GESTORES

Conforme foi caracterizado o grupo de assistência técnica, foram contextualizadas algumas informações do grupo de respondentes dos gestores, que contou com 18 participantes, os quais compõe o quadro oficial técnico da Cooperativa. As respostas condizem primeiramente em aspectos pessoais como as faixas etárias, grau de instrução e tempo de colaboração na Cooperativa, ampliando então para os recursos e suas considerações sobre a temática, ver Figura 22.

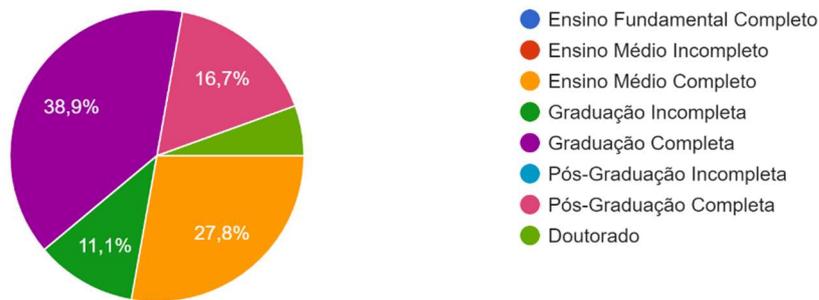
Figura 21 - Faixa etária dos gestores.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Pode-se observar que a faixa etária desse grupo é mais elevada que do grupo anterior, sendo que nesse grupo, 99% dos respondentes são gerentes de unidades e apenas 1% trabalha como gestor da área experimental. A Figura 23 apresenta o grau de instrução dos gestores, sendo que boa parte deles (38 %) possui graduação ou pós-graduação completos, aspecto que pode ser considerado positivo para o aprimoramento dos gerenciamentos tanto das equipes, quanto das atividades.

Figura 22 - Nível educacional dos gestores.



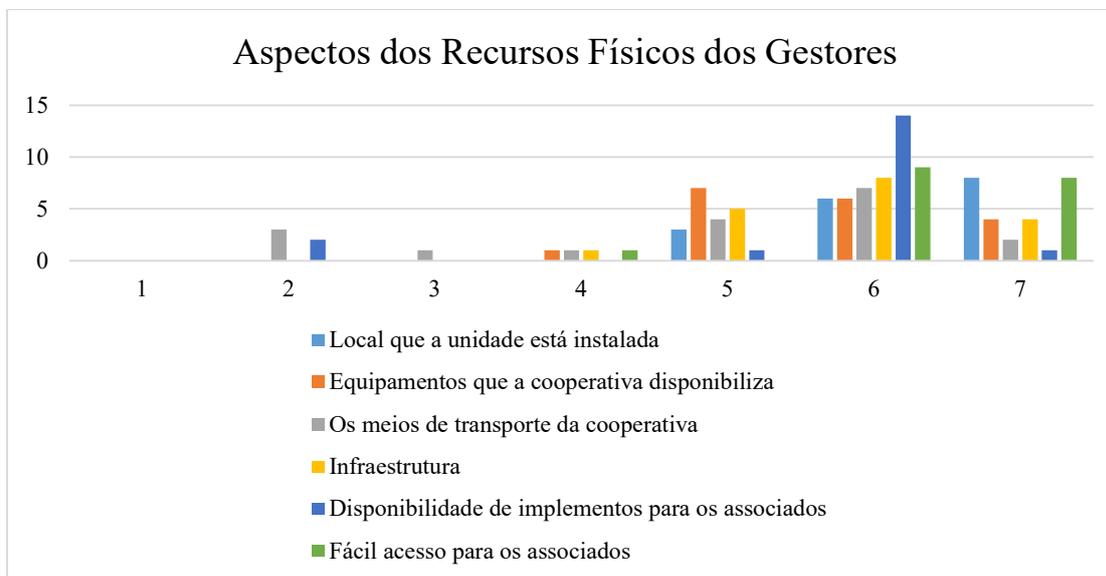
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O objetivo principal da perspectiva baseada em recursos é explicar a criação, a manutenção e a renovação da vantagem competitiva no que se refere aos recursos do lado da firma (recursos internos). Sua contribuição básica é uma análise minuciosa das condições sob as quais os recursos gerem retornos, ou seja, heterogeneidade, imobilidade. (KRETZER; MENEZES, 2006).

4.2.1 Recursos Físicos

Com relação aos quesitos dos recursos físicos, foram solicitados que fossem classificados quanto ao nível de importância e existência na visão de cada um, sendo considerados 1 (péssimo) a 7 (excelente), e que apresentaram as seguintes frequências, ver Figura 24.

Figura 23 - Aspectos dos recursos físicos dos gestores.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Quando questionados sobre quais recursos físicos são de mais difícil obtenção para disponibilizar aos associados relacionados à comercialização de produtos os gestores destacaram alguns pontos relevantes de acordo com suas convicções:

- Falta de espaço para estocar mercadorias (insumos, rações, etc);
- Dificil acesso à unidade. Falta de veículo para fazer entregas de mercadorias;
- Recurso mais relevante, e que o produtor não acessa com a frequência necessária, seria as informações de mercado ou precificação dos cereais, para então o mesmo fixar sua safra com o melhor momento ou preço que entender;
- Obtenção de parceria com obtentoras com genéticas que possuam maior market share;
- Precisa de um espaço interno para negociação e ter mais alternativa para armazenagem dos produtos ou fazer campanhas para o associado com condição de preços e prazos.

Saes (2009) sugere que os mesmos recursos, diferem em seu uso para cada organização, sendo diferente também sua forma de os gerenciar. Assim, decisões sobre o modo em que a Cooperativa irá se estruturar para proteção e valorização dos atributos dos recursos, envolve a introdução da análise dos custos, o qual auxilia na avaliação: dependência em relação aos mercados fornecedores, estabelecimento de relações de longo prazo com associados e

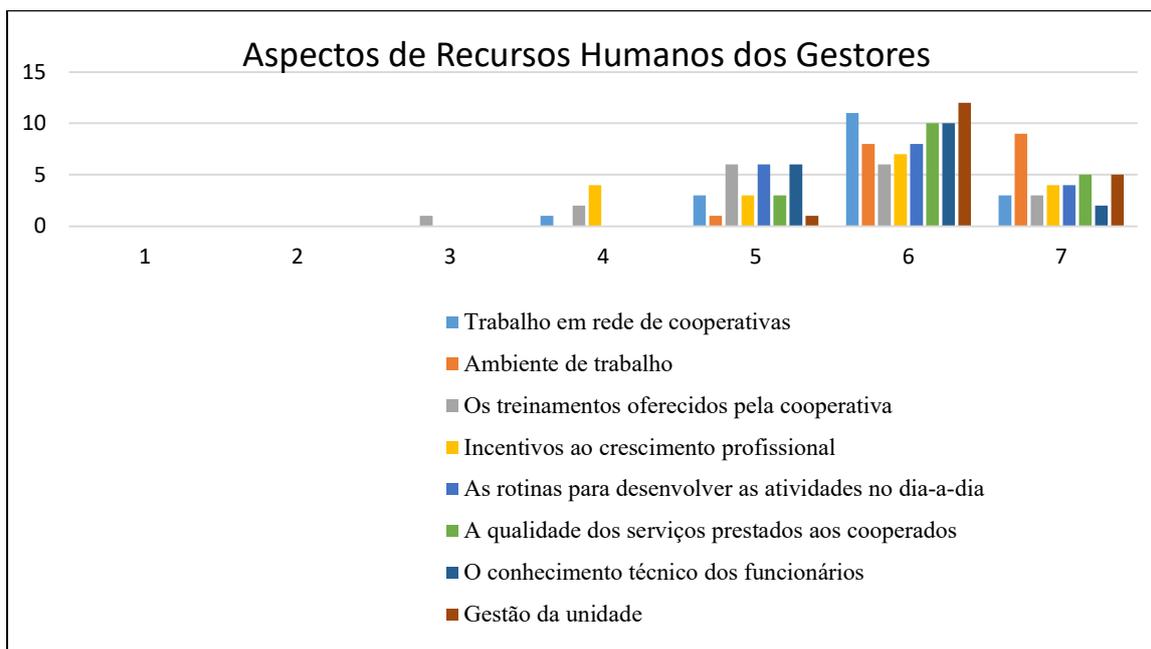
fornecedores, criação de alianças estratégicas. E no que tange os recursos físicos da unidade que acreditam serem importantes para a gestão e competitividade das unidades em que trabalham, os principais pontos levantados foram:

- Sistema informatizado e as duas balanças dando mais fluxo;
- Sistema de internet ágil e atualizado;
- Equipe de funcionários qualificado. Equipamentos de trabalho novos e revisados. Agilidade no recebimento de grãos. Disponibilidade de mercadorias a pronta entrega;
- O de a unidade estar sempre próxima ou mais perto da propriedade do associado, e a estrutura física como tombadores hidráulicos e equipamentos que agilizam o fluxo de safra no momento da colheita;
- Fácil logística. Diverso portfólio de produtos e atendimento;
- Espaço operacional de armazenamento dos produtos e software mais específicos para setor de sementes e máquinas mais modernas para operação do beneficiamento;
- Precisa de uma sala e um espaço mais reservado ao associado. Veículo para melhorar o atendimento ao associado.

4.2.2 Recursos Humanos

Com relação aos quesitos dos recursos humanos, foram solicitados que fossem classificados quanto ao nível de importância e existência na visão de cada um, sendo considerados 1 (péssimo) a 7 (excelente), e que apresentaram as seguintes frequências:

Figura 24 - Aspectos de recursos humanos dos gestores.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Dentre os fatores internos, o fator personalidade dos líderes é o mais importante, no entanto, como as organizações movem-se para a fase de crescimento, os componentes organizacionais se tornam mais proeminentes (FRANK *et al.*, 2007). Os atributos da equipe de gestão de topo e a orientação estratégica têm sido usados como indicadores de capital gerencial (humano) e dimensões de capital organizacionais de recursos, respectivamente, também na identificação de configurações na literatura de gestão estratégica (CROOK *et al.*, 2008). Assim, a Figura 26 mostra que 100% dos respondentes confirmam mudar sua forma de atuação dentro da empresa para atingir metas e melhorias. Além disso, todos já participaram de treinamentos técnicos.

Em relação aos treinamentos já executados, os gestores salientaram alguns de suma relevância para suas formações e desenvolvimento de seus trabalhos na Cooperativa, sendo os mais citados:

- Vendas, liderança, excel avançado, energia elétrica entre outros;
- NR 33, NR 35, Armazenagem de Grãos;
- Diversas áreas, área técnica, administrativas, gestão, segurança trabalho, etc;
- Conservação de grãos;
- Tecnologia na produção de Sementes, Academia de Gestores;
- Vendas, treinamentos internos com parceiros sobre produtos novos e para melhor orientação e secagem e armazenagem de grãos;

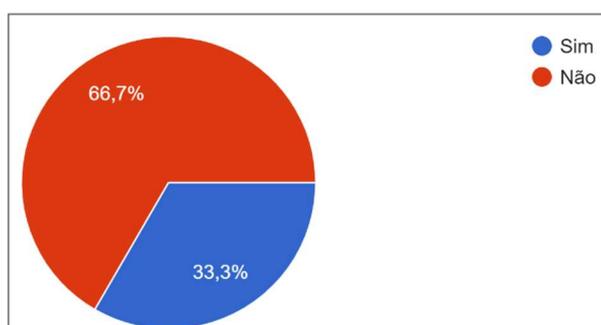
- Eneagrama;
- Em todos os segmentos que a Cooperativa trabalha;
- Treinamentos segurança trabalho, gerenciamento de pessoal.

Uma vez que, quanto maior o capital humano e intelectual das empresas, maiores serão suas possibilidades de absorção de conhecimento e aprendizagem a partir de boas práticas estabelecidas pelos concorrentes, o capital humano aumenta significativamente a eficiência e produtividade das empresas. O capital humano é a matéria prima mais significativa de vantagem competitiva nas indústrias e empresas de serviços. (LI; LUO; ANWAR; LU; WANG; LIU, 2020). E quando questionados onde buscam informações para se atualizarem sobre o setor, destacaram:

- Nos cursos, palestras e treinamentos;
- Com os próprios colegas de trabalhos na troca de informações;
- Muitas são proporcionizadas pela própria empresa cooperativas, outras em treinamentos oferecidas p/terceiros (ACI, sindicatos, empresas parceiras como multinacionais, etc.);
- Nos informes da cooperativa, programas de rádio, colegas de setores, parceiros e internet;
- Livros, treinamentos, internet, pessoas capacitadas;
- Instituições de pesquisa (Embrapa, CCGL TEC, Elevagro), universidades.

Outro ponto avaliado, foi a participação de intercâmbios ou viagens para aprimorar o conhecimento técnico em sua área de atuação. Sessenta e seis por cento dos respondentes já realizaram viagens com esses fim. Esse fato mostra a internacionalização da equipe e atualização de conhecimentos em locais nacionais e/ou internacionais que atuam nesse setor.

Figura 25 - Intercâmbios para aprimorar conhecimento.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Se já realizou intercâmbios/viagens para aprimorar conhecimento técnico, onde foi?

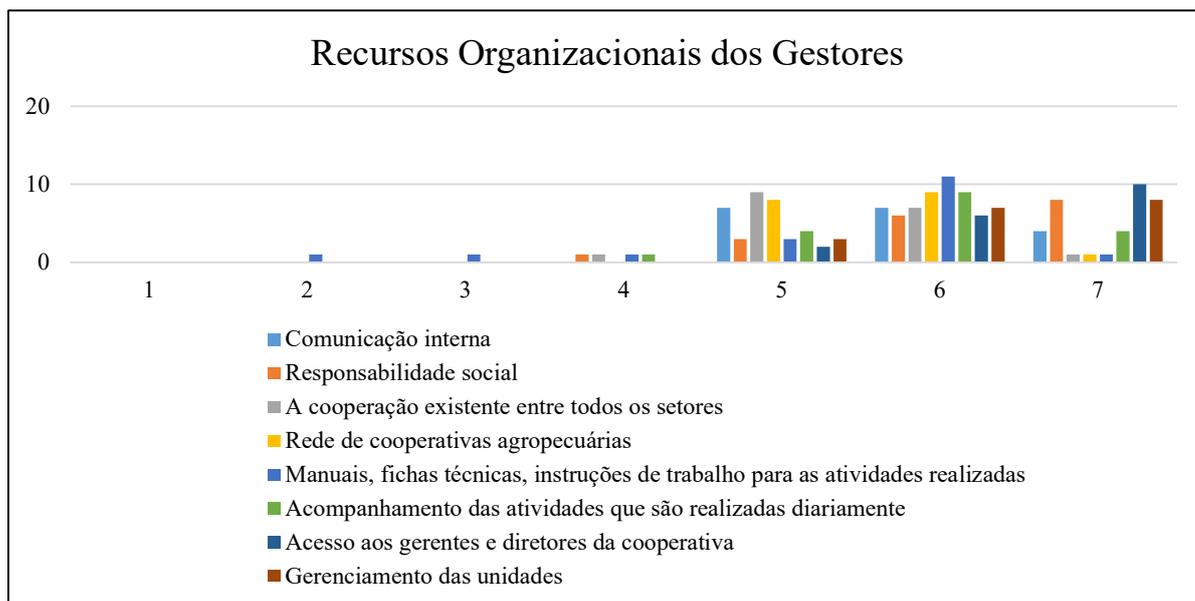
- Ijuí-RS, São Carlos – SC;
- Nidera-São Paulo, Soytech-Tocantins, Syngenta-EUA;
- EUA, Argentina, Uruguai, Ucrânia, Israel;
- Outras Cooperativas;
- Expodireto, Expointer, Santa Maria, Porto Alegre.

Dessa forma, Teece (2000) ressalta que, o desempenho superior de uma organização depende de sua capacidade para defender e usar o seu ativo intangível, como por exemplo, o conhecimento. Logo, Hitt *et al.* (2001, p. 14), sugerem que os "recursos intangíveis são mais propensos do que os recursos tangíveis para produzir uma vantagem competitiva." Barney (1991), Castanias e Helfat (1991) dizem que a alta gestão é susceptível de gerar maior renda para a organização, pois repousa sobre as suas capacidades ou competências, uma vez que "os atributos da equipe de gestão pode reunir as condições necessárias para alcançar e manter vantagem competitiva" (MAHONEY, 1995, p. 92).

4.2.3 Recursos Organizacionais

Com relação aos quesitos relacionados aos recursos organizacionais, foi solicitado que fossem classificados quanto ao nível de importância e existência na visão de cada um, sendo considerados 1 (péssimo) a 7 (excelente), e que apresentaram as seguintes frequências, ver Figura 26.

Figura 26 - Recursos organizacionais dos gestores.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Em relação ao comportamento, as organizações se diferem quanto aos modos de organização das atividades específicas, isto é, quanto às capacidades organizacionais essenciais – por exemplo, como uma organização é capaz de fazer tão bem (com confiança e sucesso) um conjunto de coisas. A ênfase, nessa visão, serve para destacar o atributo estável da firma caracterizado pela noção dificuldade de mudança, em termos de tempo e custo, de estrutura e, por conseguinte, de capacidades essenciais, ou seja, das coisas que uma firma é capaz de fazer tão bem (NELSON, 1991). No que diz respeito a metas e objetivos de trabalhos com os cooperados, os gestores das unidades descreveram algumas formas como essas são estipuladas, entre elas:

- É estipulado pela direção, gerente da unidade;
- São metas estipuladas pela alta administração/diretoria, baseado em dados já realizados, e bem definidos, com critérios e parâmetros tangíveis, também com estudos de campo;
- Depende das demandas comerciais;
- Por meio de ações presenciais nas propriedades, por meio de assistência técnica e Oportunidades de negócios com os mesmos;
- Gestão das pessoas nas execuções das atividades diárias, negociações com associados e clientes de produtos e insumos, planejamento estratégico e acompanhamento do mesmo, permanente presença nas propriedades dos

associados acompanhado de agrônomos para ter sucesso nas negociações com os mesmos;

- Acompanhamento deles desde o plantio até a colheita;
- As metas baseadas a anos anteriores e buscamos negociar com os associados pois cada vez aumenta mais a concorrência e a competitividade, assim buscamos um maior relacionamento como um diferencial de venda;
- Temos os cooperados de semente que são escolhidos pelo seu nível tecnológico. Sou responsável pelo fechamento das áreas com os produtores de semente, e cuido da parte comercial com as empresas parceiras na produção, além da comercialização das sementes.

Outro ponto que foi questionado, foi quanto aos dados dos associados que são manipulados pela Cooperativa, os quais os gerentes descreveram, entre eles:

- E feito cadastro de associado, e neste contém todo histórico e dados de sua propriedade, e internamento e tem muitas informações de suas propriedades;
- Área de produção, manejos, técnicas empregadas, nível técnicos, fidelização;
- Tudo que diz respeito às atividades dos associados, pois as mesmas devem ser administradas como uma empresa, objetivando pleno êxito e sucesso das mesmas;
- Recebimento e vendas e relacionar sobre preços de alguns produtos em relação a concorrência;
- Seu grau de tecnologia e participação na cooperativa;
- Documentação, área plantada, implementos e culturas.

Sendo que a análise dos dados dos associados acima citados e de suas atividades que atendem no setor são feitas da seguinte forma:

- Por meio de visitas nas propriedades, relatórios, software;
- Pelo sistema de conta corrente e cadastro, ou sistema de crédito e cobranças;
- Por meio de informações obtida, com dados fornecidos pelo associado e analisando a participação dentro da cooperativa através de compras e entrega de produtos;
- Relatório de gestão;
- Através dos dados gerados pelo sistema da cooperativa, analisamos os associados;
- Pelo sistema e por planilhas no Excel.

Tubino (2017) e Lemos et al. (2011) corroboram a ideia que a melhoria do desempenho das organizações depende da sua velocidade de resposta às demandas ambientais, implicando assim na sua própria sobrevivência e competitividade. É neste contexto, portanto, que o

conhecimento se torna recurso importante e imprescindível para as organizações contemporâneas.

Isto porque o conhecimento é considerado um recurso chave para a competitividade da organização. Por meio da recombinação permanente de conhecimento corporativo é que as organizações conseguem inovar, desenvolver novas competências essenciais e dar respostas rapidamente às mudanças mercadológicas, mantendo-se assim competitivas em ambiente cada vez mais dinâmicos (DÁVILA, 2016). Em se tratando do que poderia ser melhorado na parte organizacional e de gestão da unidade que atuam, os gestores resumidamente dialogaram sobre alguns pontos, sendo eles:

- Atendimento ao associado;
- Melhorar o pós venda e ter mais vendedores atuantes a campo;
- Maior setorização interna da unidade e maior Espaço físico do setor;
- Maior treinamento dos Recursos Humanos como um todo, associados e funcionários;
- Assistência técnica;
- Melhorarmos na nossa estrutura do escritório com salas para o gerente para melhor atender aos associados que questionam e as vezes se sentem constrangidos em falar de seus negócios pela falta de sigilo, pela proximidade por ser uma unidade pequena e as proximidades das mesas. Sala para o agrônomo para realizar com mais tranquilidade e concentração para passar as orientações aos associados e realizar seus projetos e definir negócios de produtos;
- Poderia ter um programa de gestão específico para produção de semente;
- O gerente ter mais autonomia;
- De uma forma geral, estamos bem servidos e, são poucos os detalhes a serem reavaliados, talvez, fornecimento de veículo para a Unidade ir com mais efetividade a campo, ao encontro dos cooperados;

Em se tratando das operações de rede, as parcerias são formalizadas por meio de:

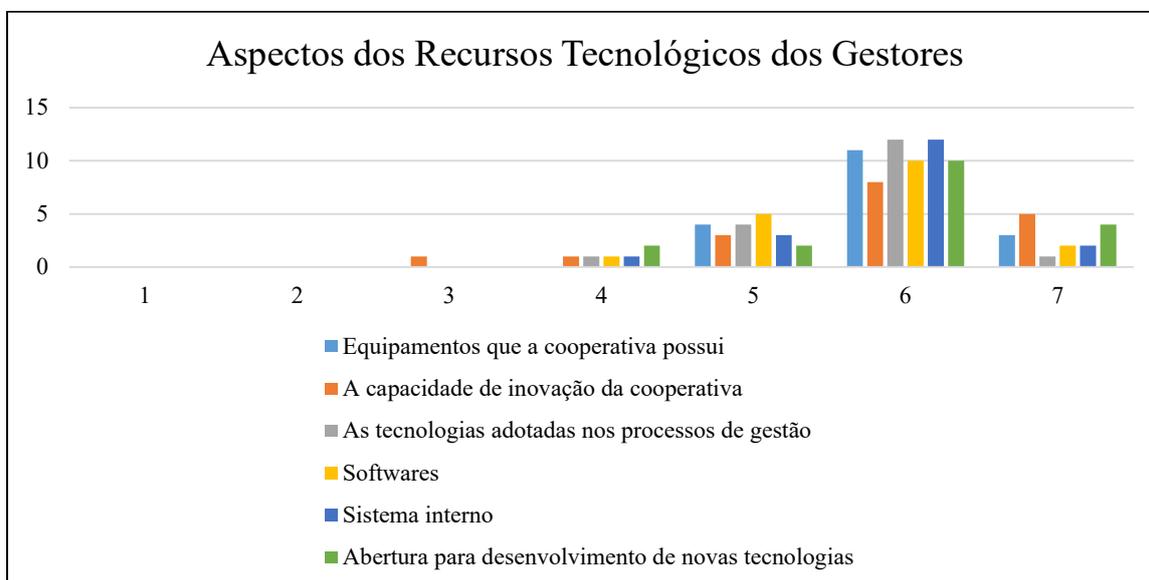
- Seguimos o modelo implantado pela sede (matriz);
- Estas operações e parcerias sempre são feitas e formalizadas pela direção da Cooperativa, e as filiais operam, e recebemos as orientações operacionais prontas;
- Conforme as normas internas. Parcerias de acordo com o trabalho do associado dentro na cooperativa. Não existia estamos tentando reorganizar com CPR e notas promissórias;

- Todas as parcerias são formalizadas por contrato, para segurança de ambas as partes.

4.2.4 Recursos Tecnológicos

Com relação aos quesitos relacionados aos recursos tecnológicos, foram solicitados que fossem classificados quanto ao nível de importância e existência na visão de cada um, sendo considerados 1 (péssimo) a 7 (excelente), e que apresentaram as seguintes frequências, ver Figura 27.

Figura 27 - Aspectos dos recursos tecnológicos dos gestores.



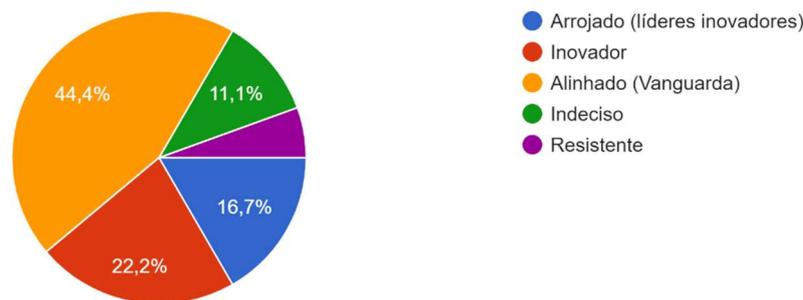
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Entre as tecnologias utilizadas no dia-a-dia no atendimento aos associados e a gestão da unidade, são elas;

- Plataforma Digital, Aplicativo, sistema de informação online;
- Tecnologias da atualidade, sistema operacional de rede informatizada, sistema top;
- Aplicativo SmartCoop, grupos de internet;
- A cooperativa conta softwares para venda, controle de estoque e gestão de todas unidades;
- Watsapp, e-mail e telefone;
- Software de gestão, redes sociais, telefones.

Os ambientes tecnológicos e com alto grau de transformação nos negócios fazem com que estes recursos, rotinas e habilidades empresariais precisem se adaptar e transformar devido a rápida mutação dos ambientes de negócios (TEECE *et al.*, 2016). Nesta perspectiva, para que a Cooperativa se mantenha competitiva, os recursos tangíveis e intangíveis ganham dinamismo e as capacidades dinâmicas podem ser definidas como processos da Cooperativa que utilizam recursos para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em ambientes de incerteza tecnológica (TEECE *et al.*, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000). A tecnologia e a digitalização possuem um papel central para que as empresas façam a alocação de seus recursos e capacidades de forma dinâmica (TEECE, 2007; KIM; LEE, 2006), ver Figura 28.

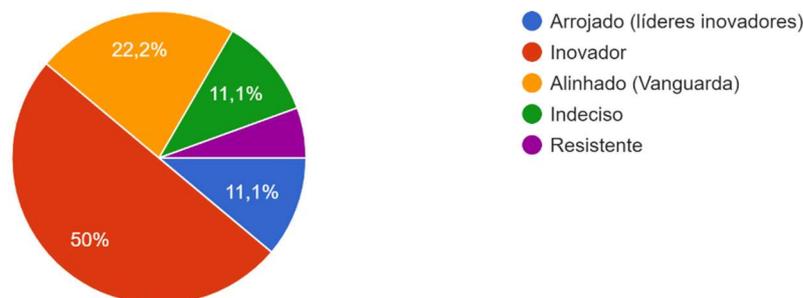
Figura 28 - Perfil dos produtores quanto a tecnologia e inovação.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Figueiredo (2005) apresenta tecnologia como capacidade que permite a adaptação de organizações por meio de conhecimentos específicos que quando articulados envolvem dimensões ligadas a habilidades de indivíduos e empresas a gerirem softwares, rotinas organizacionais no ambiente digital, criação de novos produtos e serviços e até o conhecimento tácito de indivíduos, ver Figura 29.

Figura 29 - Perfil da unidade que atua no quesito inovação e tecnologia.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A avaliação das tecnologias relacionadas à competitividade no mercado agropecuário utilizadas pela cooperativa, foram analisadas da seguinte maneira:

- Ótimas, temos boas ferramentas e qualidade de produtos, e ótimas equipes, para sermos competitivos e ofertarmos aos associados boas soluções;
- Estão cada vez mais inovando conforme as novidades do mercado;
- Sempre buscamos estar atualizados frente às novas tecnologias;
- Todas novas tecnologias tendem no começo a sofrer uma resistência, mas com o tempo todos aprendem a usar, e com isso traz muitos benefícios;

Kim e Lee (2006) e Luo (2000) pavimentam o caminho da tecnologia e o compartilhamento de informações em um contexto de incertezas e riscos, fazendo com que a RBV seja necessária para que as empresas obtenham vantagem competitiva em mercados locais e globais. Os recursos tecnológicos considerados pelos gestores como os mais essenciais no

desempenho dos associados em suas propriedades rurais e da cooperativa foram elencados entre eles:

- Acesso à internet e a aplicativos que facilitem seu dia-dia;
- São equipamentos/implementos agrícolas com tecnologia atualizadas para os mesmos desenvolverem os manejos orientados p/pesquisas e departamento técnico da cooperativa, obtendo assim os melhores resultados de campo. (da cooperativa UBS sementes, laboratório, fertilidade solo, GPS, drone, georreferenciamento, agricultura de precisão e profissionais treinados.);
- A informação mais rápida na palma da sua mão para melhor posicionar sobre o que realizar com informação precisa. Da cooperativa sempre passando as melhores soluções e tecnologias de ponta para melhor orientar;

Quando questionados sobre a visão da plataforma SmartCoop, os gerentes atribuíram algumas relevâncias sobre essa nova tecnologia que está sendo implantada e em fase de testes, destacando:

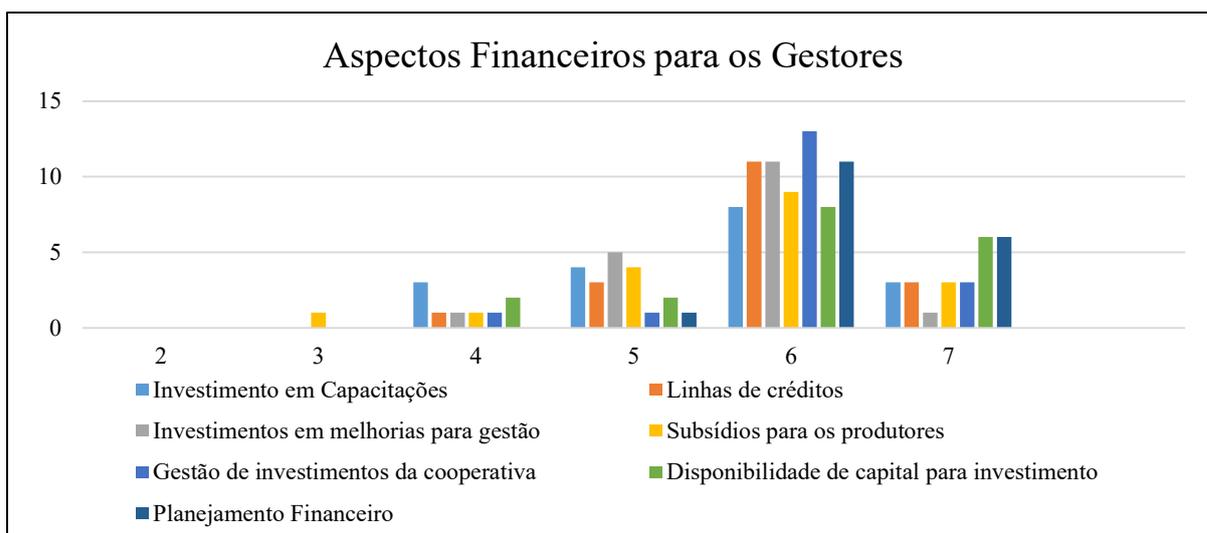
- Estamos começando, mas está sendo transformador;
- Muito boa ferramenta, cabe a nós agora a divulgar e trabalhar para o produtor utilizar ela da forma mais adequada;
- Plataforma de inovação c/intercooperação, plataforma que vai proporcionar uma melhor gestão e relacionamento da cooperativa com seu associado, pois o mesmo vai ter muitas operações da cooperativa no seu fone;
- Uma ferramenta inovadora que irá proporcionar um alinhamento e informações mais precisas e a qualquer momento. E também cabe a nós divulgarmos para melhor aproveitamento da ferramenta ao associado;
- Excelente ferramenta, que levará os associados a outro patamar de controle de seus manejos, controle de estoque de produtos químicos e grãos e de sua gestão;

Segundo Hoskisson *et al.* (2009) a expansão da tecnologia e da informação tem permitido uma economia de mercado mais interativa, no qual, direciona o pensamento estratégico para aproveitar oportunidades, significa que uma organização se vale de oportunidades não previstas à medida que elas surgem. As quais buscam seus diferenciais nos detalhes não percebidos pelos concorrentes a fim de melhorar sua posição no mercado.

4.2.5 Recursos Financeiros

Com relação aos quesitos relacionados aos recursos financeiros, foram solicitados que fossem classificados quanto ao nível de importância e existência na visão de cada um, sendo considerados 1 (péssimo) a 7 (excelente), e que apresentaram as seguintes frequências, ver Figura 30.

Figura 30 - Aspectos financeiros para os gestores.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os recursos financeiros que são disponibilizados para os associados para o desenvolvimento de suas produções, foram elencados como:

- Limite de crédito conforme sua entrega de produção;
- Fornecimentos de insumos a prazo, para pagamento na colheita;
- Insumos em conta pgto. safra/ e viabilidades de custeios agrícolas;
- Linhas de crédito de agentes financeiros, e recursos próprios da cooperativa;
- Crédito para planejamento da lavoura;

Sendo que os recursos financeiros considerados essenciais para os associados e de maneira que seriam melhores empregados e supervisionados, são destacados entre eles:

- Crédito, pois pode fazer investimentos na propriedade para produzir mais;
- Vendas a prazo, assistência técnica sem custo. Fazer com que o produtor consiga sentir esta diferença no seu custo de produção;
- No sistema cooperativo, os recursos essenciais, são via instituições financeiras (projeto custeios agrícolas), créditos na conta corrente, ou seja, pacotes insumos pagamento na safra, subsídios seriam os resultados da cooperativa pois o dono dela é o associado;

- E a liberação de crédito para custear insumos e despesas para realizar sua cultura para sim melhor produzir e assim entregar mais para a cooperativa. Para melhor supervisionar sempre estando presente e acompanhando cada passo da sua cultura orientando para melhor acertar o ponto de aplicação de cada produto;
- Crédito, desde que o associado seja fidelizado com a Cooperativa.

Quando questionados sobre o programa de fidelização dos associados para a comercialização de produção na cooperativa, os gestores das unidades apontaram algumas considerações plausíveis, são elas:

- Um excelente programa, porém, cada vez mais difícil o processo de fidelizar o associado, devido a concorrência forte e muitas vezes desleais;
- O programa de fidelização do sistema cooperativo, tem que ser bem monitorado e constantemente ajustado, pois uma cooperativa é associação de pessoas, onde que as pessoas/associados têm direitos e deveres a cumprir, e sendo assim um associado não pode comprometer o outro;
- É uma proposta ou ideia interessante que precisa ser bem estudada sobre aqueles associados fieis que ainda existem para melhor beneficiar e valorizar estes que possuem a principalidade dentro da cooperativa;
- Essencial, a fidelização fortalecerá o crescimento tanto da cooperativa quanto do associado.

Conforme Augusto, Souza e Cario (2013), os recursos estratégicos capazes de gerar vantagem competitiva são a localização, a capacidade de expansão, abundância de áreas mecanizáveis e ausência de competidores, além da transparência, reputação, fidelidade, tradição e conhecimento foram outros recursos estratégicos identificados.

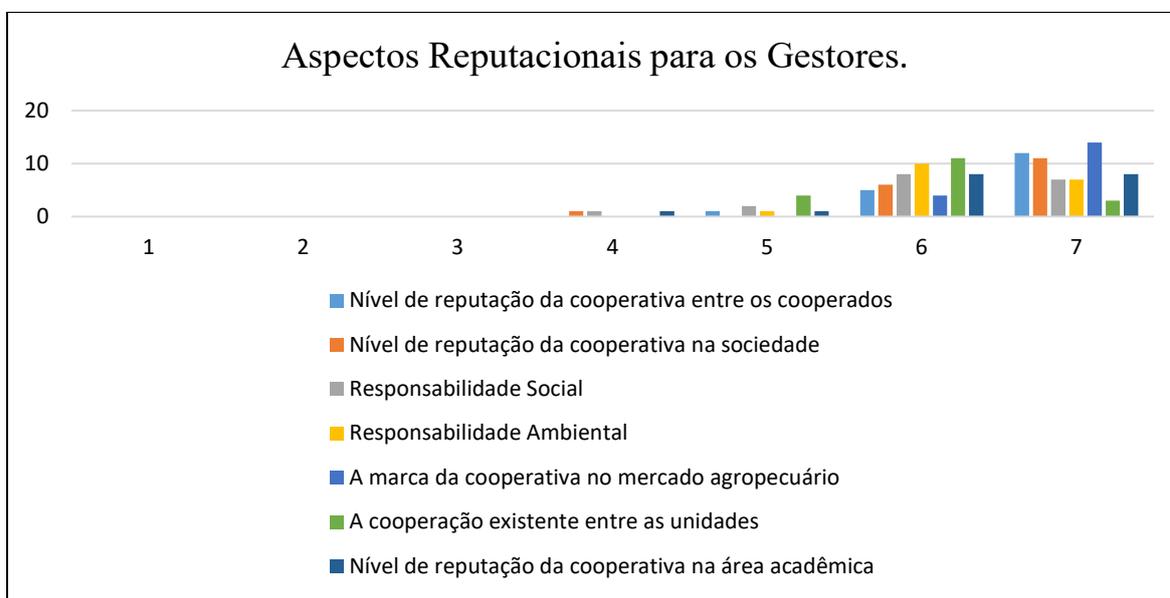
Colauto, Nascimento, Avelino e Bispo (2008) evidenciaram que os recursos organizacionais, humanos e financeiros são os itens que as organizações brasileiras mais evidenciam em suas estratégias como forma de atrair investidores. Esses achados são corroborados por Alcântara et al. (2015) que identificaram que os recursos intangíveis são os que mais contribuem para a adoção da estratégia de diversificação.

4.2.6 Recursos Reputacionais

Com relação aos quesitos relacionados aos recursos reputacionais, foi solicitado que fossem classificados quanto ao nível de importância e existência na visão de cada um, sendo

considerados 1 (péssimo) a 7 (excelente), e que apresentaram as seguintes frequências, ver Figura 31.

Figura 31 - Aspectos reputacionais para os gestores.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Alguns apontamentos foram relatados pelos gerentes quanto as suas percepções do modo que a cooperativa é reconhecida no mercado agropecuário, são eles:

- Como um lugar de confiança, se destaca dando imparcialidade tanto para o produtor grande como para o pequeno;
- Reconhecida como referência no setor. Assistência técnica e inovação em novas tecnologias;
- Através de sua história, confiabilidade e credibilidade forma de pagamento dos produtos e logística;
- Como umas das empresas mais importantes. No recebimento de grãos, assistência técnica, lojas de consumo e veterinária e parte social dentro das comunidades e entidades;
- Empresa sólida e de confiança. Recebimento de grãos e lojas de consumo, insumos e veterinária;
- É uma das maiores cooperativas do Estado, em pleno crescimento e grande potencial para o futuro. Se destaca na proximidade com os associados, sua credibilidade, capacidade de armazenamento e recebimento de grãos;
- Como uma das principais empresas do ramo, 64 anos de confiança;

- Está em constante crescimento, e cada vez mais buscando melhorar o seu reconhecimento.

Os pontos positivos e negativos vislumbrados pelos gerentes quanto às unidades que atuam podem ser descritos como:

- Positivamente: Cooperativa se encontra em boa situação financeira, é competitiva nos preços tanto pra vender ou comprar. Negativamente: pecamos em nossa assistência;
- Pontos positivos: ótimo área de atuação e mercado consumidor grande número de associados ótima logística. Pontos negativos: Estrutura está ficando pequena, concorrência desigual;
- Positivos: Solidez e segurança, bom relacionamento da equipe, harmonia entre os associados e funcionários, bom relacionamento com a comunidade. Cumprimento das metas planejadas, gestão compartilhada. Negativos: Melhorias na estrutura física das instalações;
- Positivo: confiança. Negativo: poderia haver mais avanço em investimento tecnológico;
- Positivos: Estrutura de armazenagem de grãos; limpeza e pintura da Unidade. Negativos: colaboradores com pouco conhecimento técnico, de organização, de negociação e administrativa (burocracia com CPR, por exemplo), realizar conversas pontuais, alinhamentos da equipe e busca por cursos nas áreas de vendas e negociação; negociação fora das normas da Cooperativa, fazer alinhamento interno e conversas pontuais com cooperados explicando sobre as normas e aos poucos diminuir estes "vícios".

A importância da decisão de implementação de programas de melhoria e técnicas de aprimoramento nos planejamentos estratégicos organizacionais se dá, pois, segundo Antony (2011) para aplicar os programas de melhoria são necessários além de recursos humanos, também financeiros. Ademais autores como Azadeh *et al.* (2017), Addis, Dvivedi e Beshah (2019) e Stimec e Grima (2019) advogam em seus estudos que o apoio da gestão contribui com o bom desempenho e perpetuidade dos programas de melhoria.

No contexto do planejamento estratégico Dess, Lumpkin e Eisner (2007) salientam sobre a importância e o seu papel potencializador dos resultados e minimização dos riscos nas tomadas de decisões. Segundo Porter (2004) planejar estrategicamente consiste em gerar condições para decisões rápidas e estratégicas com as informações necessárias analisando os

ambientes interno e externo, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Sendo consideradas as funcionalidades da cooperativa destacadas dentro do setor que atuam os gestores como:

- Sistema operacional de recebimento de grãos e comercialização de produtos;
- Seria toda cadeia de produção desde a semente/plantio até colheita, fomentando com assistência técnica e todo suporte ao associado;
- Segurança nos negócios, inovação tecnológica;
- Atender o associado em suas necessidades, recebendo sua produção e negociando os insumos necessários para o desenvolvimento de suas atividades agropecuárias, bem como, fornecer ASTEC de qualidade e orientação sobre organização da sua propriedade;
- A proximidade da unidade de áreas onde os produtores plantam;
- A difusão de novas tecnologias.

4.2.7 Cooperativismo e Associativismo

Em relação à temática do cooperativismo e associativismo, os gerentes das unidades apontaram alguns quesitos dentre os quais:

- Percebe-se a participação ativa de alguns associados enquanto outros buscam somente os benefícios, esquecendo dos seus deveres enquanto cooperados;
- A região possui um forte laço entre associado e cooperativa, praticamente 100% dos produtores da região aderem ao cooperativismo;
- Muito boa, porém não temos muitos novos associados devido restrição de sucessão nas propriedades;
- O setor está diretamente ligado ao cooperativismo, pois trabalhamos com associados na produção de sementes e comercializamos para os demais associados e para outras cooperativas.

É por meio do cooperativismo que os produtores são capazes de atingir níveis concebíveis de lucratividade, considerando o alto custo da produção e baixa escala que tornam o negócio de *commodities* insustentável no médio e longo prazo de um produtor que trabalha isoladamente. Por meio do laço existente entre os produtores se adquire o sucesso. Tanto é verdade que no Brasil o sistema cooperativista possibilita a inserção dos produtos manufaturados das cooperativas junto ao mercado endógeno e exógeno (PEREIRA *et al*, 2009).

Nas conversas com os associados os gerentes quando questionados sobre a temática da sucessão e renovação no quadro de associados, discorreram sobre os seguintes aspectos:

- Complicada, sendo que os novos associados, não levam muito em consideração o cooperativismo;
- Como uma preocupação, pois vejo o quadro de associados bastante envelhecido. Trabalhamos bastante a ideia da renovação;
- É o grande desafio, pois teremos que passar para os jovens, e acreditarmos neles, essa renovação é necessária e natural, no cooperativismo, na política, no todo, é a lei da vida;
- A sucessão sempre deve ser tratada com altivez e faz bem ao sistema como um todo. A renovação deve ser uma constate, pois, inovar deve estar presente sempre nas empresas e nas pessoas;
- Está sendo gradual;
- Geralmente os filhos vão assumindo as negociações, buscam conhecimentos técnicos, e são mais audaciosos em investir em novas tecnologias, porém são acompanhados por seus pais;
- De uma importância muito grande.

Foi solicitado para os gestores que fossem classificados quanto ao nível de importância e existência na visão de cada um, sendo considerados 1 (péssimo) a 7 (excelente), e que apresentaram as seguintes frequências de vários temas que englobam o contexto da Cooperativa, ver Figura 32.

Figura 32 - Aspectos do cooperativismo e associativismo para os gestores.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme Miranda *et al.* (2015), nas organizações brasileiras, a capacidade de inovação é uma vantagem competitiva. A relação entre os recursos, inovação e competências de uma organização será favorecido pelos recursos que ela dispõe. (LIMA; MULLER, 2017). A principal característica da inovação é sua capacidade de proporcionar crescimento econômico e de adicionar vantagem competitiva para a empresa no mercado em que atua (Bolico e Teixeira, 2017). Quando perguntados sobre a vantagem competitiva e qual destacaria que a unidade possui, os gestores atribuíram algumas colocações, e quais poderiam aprimorar, entre as quais:

- Localização e quadro de colaboradores bem comprometidos. Maior espaço físico melhoraria a nossa eficiência;
- Localização, pagamentos de retornos conforme faturamento da cooperativa, assistência técnica, enfim, os itens do plano safra;
- Estrutura de armazenagem e localização, bem como diversidade de produções a disposição dos associados. Poderia ter mais divulgação e campanhas de vendas diferenciadas por regiões conforme a realidade e perfil das Unidades;
- Estamos numa região ótima para produção de sementes, com produtores altamente qualificados. Portanto, podemos investir mais em estrutura para armazenamento e consequentemente aumentar as vendas;

- Segurança e competitividade na comercialização. Alternativas de negócios em compras e vendas de produtos com os associados. Contratos, trocas/trocias;
- Competitividade de bons negócios para os associados.

Wernerfelt (1984, p. 174-175) faz uma ressalva: A atratividade geral de um recurso, entendida como sua capacidade de dar suporte à barreira de posição de recurso, é apenas uma condição necessária, mas não suficiente para que uma dada firma esteja interessada nele. Assim, as Cooperativas necessitam encontrar aqueles recursos que podem sustentar uma barreira de posição de recurso, contanto que nenhuma delas realmente tenha uma (barreira) e que elas tenham uma boa chance de estar entre as poucas que tiveram sucesso em construir uma. Elas têm que ver os recursos que combinam bem como aqueles que elas já têm e em que elas provavelmente estão competindo apenas com poucos adquirentes (KRETZER; MENEZES; 2006).

Isso significa dizer que a firma deve adquirir somente recursos adequados (atrativos) ao pacote de recursos disponível, de modo que novas combinações resultem em novas maneiras de usá-los e, por sua vez, em retornos mais elevados, no sentido de protegê-la da ameaça de barreiras de posição de recursos por parte dos concorrentes. Por exemplo, a habilidade de maximizar a produtividade, relacionada a recursos tangíveis, implica usar menos recursos para dar suporte ao mesmo nível de negócio, ou usar menos recursos existentes para dar suporte a um volume maior de negócios. Portanto, a noção de vantagem competitiva requer, além da exploração dos recursos e das capacidades internas e externas, o desenvolvimento (investimento, renovação e alavancagem) de novos recursos e capacidades (PRAHALAD; HAMEL, 1990; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997); ou a combinação de habilidades (competências/capacidades) e de recursos únicos (essenciais/dinâmicos) que construa, mantenha e realce as vantagens distintivas e difíceis de imitar (KRETZER; MENEZES, 2006).

4.3 ESPECIALISTAS

Para apontar alguns parâmetros relacionados ao tema da VBR, foram consultados alguns especialistas com experiência na área do cooperativismo agrícola, questionando de forma aberta sobre recursos existentes no setor afim de ser possível outro viés para ser aprimorado. Uma das primeiras perguntas foi referente aos recursos físicos e sua importância para a gestão e

competitividade das cooperativas e foi destacado que ainda existe uma dependência conforme a entrevistada 1, pois, acerca das estruturas e equipamentos, tendo em vista que historicamente essa estrutura que dar força e ação dentro dessas organizações perante as demais organizações, no entanto o desenvolvimento de diferentes tecnologias e aumento competitivo tem gerado uma necessidade de maior ação voltada para a formação de capital intelectual. Mas, ainda são as máquinas os propulsores de competitividade dentro das cooperativas.

Outro aspecto levantando foi o de que as cooperativas agrícolas podem atuar em diferentes segmentos (grãos, carnes, frutas, verduras, etc...). Tendo em vista isso, algo que pode ser percebido como comum em todos os segmentos é a condição de oferecer estrutura para armazenagem, processamento e condições de acesso a mercados (logística), em nível de sofisticação e custo unitário que o produtor rural, provavelmente, não conseguiria atuando de forma isolada. Sendo reforçado pelos entrevistados que as cooperativas agrícolas ainda precisam investir em estruturas, como silos, unidades de armazenamento, postos de recebimento de grãos e também investir nas suas estruturas para receber os cooperados, como suas unidades.

Referente ainda sobre os recursos físicos, quando tendo as hipóteses de quais são de mais difícil obtenção foram considerados que os recursos tecnológicos modernos como tecnologia de monitoramento e controle de produção ou mesmo que auxilie no controle das atividades pode ser algo a se pensar no longo prazo. No curto prazo, a capacitação de colaboradores para melhorar a eficiência dos processos e de gestão deve ser algo a ser considerado (Entrevistado 3).

Considerando-se também a comercialização o recurso físico de estrutura de processamento e em alguns casos logística para acesso a mercados mais diferenciados parece exigir mais das cooperativas. Sendo que muitas das unidades das cooperativas são distantes das propriedades agropecuárias, o que dificulta o escoamento da produção por parte dos produtores, isso dificulta a logística e aumenta o investimento por parte de frete dos produtores. Um dos pontos levantados também foi o estabelecimento de metas e objetivos de trabalho pode ser feito nas reuniões ou encontros periódicos, mas certamente a maior responsabilidade cabe aos gestores principais em formar um roteiro de planejamento e controle das ações de médio e longo prazo (Especialista 2).

Quando o corpo executivo possui mais conhecimento acerca da administração e gestão isso torna-se mais fácil como bem salienta os especialistas. Por outro lado, quando isso não acontece, o trabalho tende a ser mais dificultoso. Assim, busca apoio através de parceiros pode contribuir para uma maior profissionalização na gestão cooperativista. Precisa-se vislumbrar

que a competitividade vem aumentando no mercado e é preciso que as cooperativas invistam na qualificação técnica da sua equipe, e em tecnologia e gestão de pessoas. A gestão da cooperativa, diferente de uma organização não cooperativa, prevê a participação ativa dos cooperados em diferentes instâncias (Assembleia Geral dos Cooperados, Conselho de Administração, Conselho Fiscal). A aplicação de visão sistêmica dos cooperados e gestores no planejamento e na tomada de decisão depende da cooperativa de contar com pessoas capacitadas para tais papéis.

Como bem observam os especialistas, ainda falta os cooperados estarem mais presentes nas decisões das cooperativas, participando mais assiduamente das Assembleias, e tendo mais representatividade nas reuniões de conselhos. Eis que o próprio planejamento estratégico das cooperativas deveria ser realizado juntamente com os próprios cooperados, integrando assim os mesmos nas decisões da cooperativa, visto que de maneira geral eles são os próprios donos. Hoje as ferramentas digitais podem contribuir muito para trazer mais para perto os cooperados. E em tempos de pandemia, muitas reuniões tiveram que ter suas estruturas dinamizadas para a inserção de todos de forma online. Quanto à tecnologia, na visão dos especialistas consultados, eles destacam que as cooperativas agrícolas ainda têm muito caminho a ser percorrido acerca do uso de tecnologia para aumento da competitividade, os processos antigos estão ficando para trás, com a perspectiva que os novos gestores tenham uma mentalidade voltada às estratégias empresariais. Mas, é sabido também que já há cooperativas em estado bem avançado de utilização de ferramentas de competitividade.

Outro parâmetro é de que algumas cooperativas ainda tardão em se preocupar com a tecnologia para comercializar os seus produtos, a maioria está atrasada em termos de gestão e tecnologia. É isso que as tecnologias são ferramentas para melhor eficiência das atividades operacionais, maior assertividade na gestão, melhor desempenho na comercialização. Na era da tecnologia a qual o mercado agropecuário está vivendo, se usadas de maneira correta podem auxiliar as cooperativas a melhorarem sua competitividade, no desenvolvimento de ferramentas para melhorar comunicação entre cooperativa e cooperado, bem como desenvolver a alta performance no campo (Especialista 4).

Lembrando que, as tecnologias de monitoramento e desempenho da atividade agrícola ainda são um dos maiores gargalos na produção. Na atividade agrícola, o controle dos fatores e processos de produção ainda apresentam os maiores custos e o simples fato de anotar as entradas e as saídas ainda não é uma atividade obrigatória dos produtores. De modo que, a automação e rastreamento dos processos tendem a ser os mais difíceis fatores de obtenção (Especialista 2).

Recursos relacionados à gestão técnica e os relacionados à comercialização dos seus produtos, que possuem uma necessidade de treinamento para serem utilizados. De forma sucinta, o desempenho na propriedade rural engloba questões operacionais, de gestão e comerciais. Para a dimensão operacional, contar com equipamentos de alta precisão pode elevar à eficiência. Para a gestão, o uso de sensores de monitoramento e sistemas de informação pode promover decisões mais assertivas e rápidas. No aspecto comercial, a conectividade digital pode favorecer o alcance de diferenciação (Especialista 3).

Atualmente os associados podem investir em tecnologia no campo no que se refere a aumento de produtividade, aplicativos de gestão e melhoria contínua dos processos de produção, ainda muitos não têm acesso devido ao alto custo ou as redes de internet nas regiões não estarem preparadas para receber essas tecnologias. Quando se refere aos subsídios oferecidos pelas cooperativas (sementes de produção, maquinários produtivos, apoio à produção), esses fatores contribuem para que o associado mantenha um canal de comunicação e de envolvimento com a cooperativa. É preciso dinheiro para poder produzir, e como o crédito do governo vem reduzindo ao longo do tempo, é importante buscar recursos privados como CRA, LCA. Também é importante fazer uma gestão dos riscos dos preços das *commodities*, por meio de derivativos agropecuários (Especialista 1).

Levando em consideração a sua natureza, a atividade agrícola demanda a antecipação de recursos financeiros para realização da atividade e posterior retorno dos investimentos. O crédito rural tem evoluído e se tornado menos centralizado nas instituições financeiras tradicionais. Assim, as cooperativas podem oferecer novas alternativas, por exemplo, cédula de produtor rural (CPR) digital para financiar a atividade de seus cooperados. Além da facilitação do acesso ao crédito rural, a desburocratização e concessão de taxas menores pode auxiliar nos resultados dos produtores rurais. Quanto à utilização adequada, o serviço de assistência técnica oferecida pela cooperativa pode contribuir na supervisão do adequado uso dos recursos financeiros.

Os associados deveriam ter taxas melhores de juros e créditos específicos para os mesmos, através dos bancos cooperativos. Os altos índices de produção ano após ano, fazem com que os mesmos paguem altos índices de juros bem como dessa forma aumentam o índice de endividamento e com isso a cooperativa acaba perdendo. Sendo que os subsídios melhores do governo em empréstimos com taxas mais amenas, e créditos mais acessíveis, claro que junto disso uma boa administração e gestão financeira da propriedade agropecuária.

Quanto ao tema das assistências técnicas nas cooperativas agrícolas, assim como a atividade agrícola tem evoluído: Novas técnicas de manejo, tecnologias e modos de

relacionamento têm sido aplicados na relação entre os técnicos das cooperativas e os cooperados. Hoje as cooperativas investem muito na assistência técnica especializada aos seus cooperados, uma forma de dar suporte as propriedades, auxiliando na gestão e na maior produtividade agrícola, também uma forma de fazer com o que associado se fidelize à cooperativa. Nesse sentido a cooperativa cria relacionamentos duradouros com os mesmos, onde o ganha x ganha se torna importante para os dois lados, ameniza também o ataque dos concorrentes e a barganha por preços por parte dos associados nos concorrentes da cooperativa (Especialista 4).

Pode-se dizer que no mercado agropecuário, a percepção das cooperativas é que ela possa aglutinar diferentes perfis de pessoas em busca de uma perspectiva maior – união de produtores em determinado setor ou atividade em uma área geográfica. Assim como, com essa união aumentar o poder de barganha junto a compradores e fornecedores de insumos e matéria prima. Tendo em vista que a qualidade na gestão e participação expressiva no mercado em que atua (Especialista 3).

A cooperativa é reconhecida como organização agregadora dos produtores rurais e pela sua natureza de propriedade coletiva difusa. De forma geral, as potencialidades que se destacam são: oferecer aos produtores rurais acesso ao mercado e redução de risco do mercado; acesso a recursos como informação, conhecimento e tecnologia; maior eficiência de gastos com as compras em massa. Atualmente o sistema cooperativista representa em nível Brasil, exponencial crescimento ano após anos com aumento de 30%, com faturamento superior a R\$ 239 bilhões, vem se destacando pelas potencialidades em investimentos no campo, gestão mais profissionalizada tecnologias digitais e aumento das exportações, o que faz hoje o sistema cooperativista ser um dos principais negócios propulsores da economia do nosso país (Especialista 4).

No que se referem aos pontos positivos e negativos referente às cooperativas agropecuárias foram destacados pelos especialistas a seguir: união de produtores, organização pessoa física como empresa, apoio à atividade local, formação de parcerias, tecnologia própria; investimento em tecnologias para melhorias da produtividade agropecuária, a representatividade do sistema no mercado global, a forte demanda por alimentos no mundo, gestão mais profissionalizada entre outros.

Ainda como pontos negativos: o processo de governança, sucessão e a melhoria em planejamento estratégico, visto que muitas cooperativas ainda não têm o hábito de desenvolver um planejamento estratégico de longo prazo; baixa profissionalização na gestão, falta de gestão de longo prazo, custos altos, baixo investimento em inovação; a velocidade de adoção de novas

tecnologias e modelos de gestão; a preparação da sucessão tanto de lideranças nas cooperativas como nas propriedades dos produtores rurais cooperados. Acredito que a melhoria dos aspectos citados pode ser tratada com capacitação das pessoas envolvidas na cooperativa.

Uma vez que a maior profissionalização da gestão está relacionada a uma maior organização interna, das quais buscar colaboradores de formação ou formar os atuais pode ser um dos caminhos, isso tende a ajudar na gestão de longo prazo, uma diminuição de seus custos ou mesmo melhorar o investimento em inovação (Especialista 2). A gestão ainda é feita por um pequeno grupo, falta qualificação técnica para a equipe de gestores. É preciso investir na qualificação profissional dos gestores e renovar periodicamente o quadro de diretores. Em se tratando das funcionalidades das cooperativas os especialistas comentaram que as cooperativas têm entre seus objetivos ajudar agricultores e produtores com a formação de unidade em prol do aumento do poder de barganha frente a fornecedores e cliente, assim como, contribuir para o desenvolvimento da atividade local e regional por meio do fornecimento de apoio e de auxílio na produção (Especialista 3).

Apoio ao associado, aumentando o seu poder de barganha no mercado, o que permite que sejam comprados insumos a preços melhores e os seus produtos podem ser comprados pela cooperativa. No relacionamento amplo construído com o produtor rural que vai além da relação comercial que geralmente ocorre com empresas privadas. O próprio sistema cooperativista que diferencia as cooperativas das demais empresas, como subsídios para barganha de preços mais baratos por meio da intercooperação, taxas de juros mais amenas, programas sociais, sobras distribuídas entre os seus cooperados e funcionários e os benefícios oferecidos aos seus associados e funcionários (Especialista 4).

Na compreensão sobre os movimentos atuais do cooperativismo e associativismo muitas das atuais cooperativas ainda estão fechadas a novas alternativas ou novas possibilidades, mas isso não é uma prática da maioria delas. Boa parte tem buscado alternativas para acompanhar o movimento do mercado. O cooperativismo vem crescendo no Brasil, mas é preciso investir na fidelização do associado, e renovar o corpo de diretores, assim como o de conselheiros. De forma ampla, as cooperativas estão acompanhando as mudanças em curso na sociedade (Especialista 1).

As cooperativas têm muito a crescer e a se desenvolver, tendo um amplo espaço no mercado, aumentando seus faturamentos e melhorando ano a ano, o sistema cooperativista é o futuro do país, mas é preciso investir na gestão, qualificando os seus funcionários, investir na tecnologia e buscar a intercooperação. Pensando nas estratégias competitivas genéricas (liderança em custos, diferenciação e enfoque), algumas cooperativas têm se direcionado para

diferenciação. Uma possibilidade é aumentar os esforços em marketing e inovação para ganhar mais espaço pela singularidade de seus produtos/serviços e modelo de negócios (Especialista 2).

Dentre as estratégias estão a busca constante por desenvolvimento das propriedades agropecuárias, inovação e tecnologia no campo, desenvolvimento dos seus associados através de férias e programas. Ainda precisam evoluir na questão de governança e sucessão no campo, preparando novos líderes para o futuro. As Cooperativas agrícolas espalhadas no Rio Grande do Sul precisam se fortalecer, buscando parcerias e qualificando o seu corpo de gestores, considerando que o Rio Grande do Sul tem cooperativas agropecuárias tradicionais, o desafio e oportunidade está em posicionamento como organizações com propósito, produtos e serviços diferenciados e com qualidade reconhecida e valorizada (Especialista 4).

As cooperativas gaúchas tem grande representatividade nas regiões em que atuam, com grande poder para expansão em nível Brasil, mas ainda falta o que chamamos de um dos princípios do cooperativismo a intercooperação entre elas, o que poderia agregar muito mais valor a todas (Especialista 1). Ainda com poder de crescimento muito maior, devido as situações climáticas na região do Rio grande do Sul as mesmas devem investir mais em tecnologia, fidelizar mais associados e desenvolver mais ações para difundir o cooperativismo nas regiões em que estão.

E quando questionados sobre a relevância de ser associado em uma cooperativa agropecuária, os especialistas concluíram que as cooperativas contribuem para o aumento do poder de barganha e de tomada de decisão em um cenário cada vez mais competitivo. A cooperativa proporciona meios do associado se manter e prosperar em um mercado, que se torna cada vez mais competitivo, tendo a oportunidade de ao mesmo tempo ser dono, fornecedor e cliente. Não esquecendo que ele precisa sentir que pertence à cooperativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de planejamento estratégico tem sido objeto de estudo, tanto do ponto de vista teórico quanto da sua prática e execução dentro das organizações, pois “a vantagem competitiva das cooperativas depende das estratégias que elas adotam e a manutenção dessa vantagem está baseada no seu processo de valor” (GOHR *et al.*, 2011). Para Fleury e Fleury (2003), a Visão Baseada em Recursos é a teoria mais adequada às constantes mudanças complexas e dinâmicas pelas quais as organizações passam atualmente, e a abordagem do interior para o exterior das organizações é a mais adequada para a compreensão de como as estratégias são formuladas e postas em prática.

Em relação aos apontamentos levantados durante o desenvolver da pesquisa, os fatores foram considerados relevantes para que as observações e diagnósticos fossem analisados de forma a aprimorar a relação das equipes com a organização e com os sócios, sendo que as perspectivas apresentadas pelas equipes que atuam junto aos cooperados mostram o quão rico para estudos e aprimoramento é o campo do cooperativismo agropecuário, e apontando que as relações interpessoais precisam cada vez mais serem dialogadas e trabalhadas, afim de que os recursos presentes possam ser até mesmo mais utilizados e valorizados pelo quadro de associados e pelas comunidades em que as unidades estão presentes.

A RBV pode ser um dos alicerces para as transformações que são necessárias para implantações de novas tecnologias e modos de gestão que podem corroborar para que tenha-se dinamismo e maior vantagem competitiva no mercado, dando maior visibilidade para essa economia prosperar.

De acordo com Gohr *et al.* (2011), apesar da importância da Visão Baseada em Recursos, sua implementação ainda apresenta dificuldades, especialmente em relação à avaliação de recursos, sendo essencial o uso de instrumentos que permitam identificar e avaliar os recursos estratégicos da Cooperativa. É evidente que essa abordagem tem muito a avançar, principalmente sobre o legado de Penrose (1959) de que a possibilidade de usar (transformação e realce) os recursos altera com mudanças em conhecimento. A necessidade de um redirecionamento da abordagem baseada em recursos não é uma tese nova. Recentemente, acredita-se que o avanço da teoria baseada em recursos está no aprendizado dos recursos (por exemplo, recursos humanos aprendem sobre os serviços de outros recursos).

Em termos de implicações teóricas, novas contribuições podem surgir da combinação entre a abordagem baseada em recursos, a abordagem do aprendizado organizacional, a

abordagem das capacidades dinâmicas, a abordagem das capacidades organizacionais e a economia da tecnologia. Esse pressuposto é importante na formulação da estratégia organizacional, visto que o foco na análise externa passa a ter uma posição secundária do processo estratégico, devendo os decisores estratégicos olhar para dentro da organização de forma mais criteriosa, a fim de se estabelecer uma posição privilegiada no que diz respeito à vantagem competitiva.

E com a possibilidade de novas pesquisas nesse meio, podem ser diagnosticadas mais profundamente os recursos que podem contribuir com as equipes e fazer com que tenham mais aproximação com os produtores associados, qualificando e aprimorando para o desenvolvimento e a vantagem competitiva.

Com o englobamento da contextualização dos campos práticos e teóricos, mescla-se os conhecimentos e vislumbra-se da importância da ciência para que o trabalho junto aos agropecuaristas, os mais diversos pode ser melhor alicerçado e embasado. E que a presença cada vez mais das universidades pode fazer com que os diversos setores da organização possa ter mais diagnósticos pautados a fim de que os recursos presentes sejam melhor dialogados, debatidos internamente e de forma multidisciplinares, para melhor atender as necessidades dos associados perante ao mercado agropecuário.

REFERÊNCIAS

- AHARONI, Y.; BROCK, D. M. International business research: looking back and looking forward. **Journal of International Management**, New York, v. 16, n. 1, p. 5-15, 2010.
- ALCÂNTARA, P. G. F. *et al.* Estratégia de diversificação segundo a visão baseada em recursos: estudo de caso em uma empresa de alimentos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 3, p. 31-59, 2015.
- ALVES, A. C. *et al.* Innovation and dynamic capabilities of the firm: defining a model. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 57, n. 3, p. 232-244, 2017.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ARANDO, S.; PEÑA, I.; VERHEUL, I. Market entry of firms with different legal forms: an empirical test of the influence of institutional factors. **International Entrepreneurship and Management Journal**, Norwell, v. 5, n. 1, p. 77-95, 2009.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Greenwich, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New York: Addison-Wesley, 1996.
- BARNEY, J. B. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? yes. **The Academy of Management Review**, Ada, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BARNEY, J. B.; MACKEY, A. Text and metatext in the resource-based view. **Human Resource Management Journal**, Oxford, v. 26, n. 4, p. 369-378, 2016.
- BATALHA, M. O. *et al.* **Os sistemas agroindustriais de carne no Brasil: principais aspectos organizacionais**. Brasília: SENAI/DN, 2006. 91 p.
- BEN-NER, A. The life cycle of worker-owned firms in market economies: a theoretical analysis. **Journal of Economic Behavior & Organization**, Amsterdam, v. 10, n. 3, p. 287-313, 1988.
- BERTELLI, L. G. Crença no agronegócio brasileiro. **Folha de São Paulo, Folha Dinheiro**, São Paulo, p. B2, 17 fev. 2005. Disponível em: <http://www.idcid.org.br>. Acesso em: 19 ago. 2021.

BIALOSKORSKI NETO, S. agribusiness cooperativo. *In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (org.). Economia e gestão dos negócios agroalimentares.* São Paulo: Pioneira, 2000. p. 235-254.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão.** 1994. Dissertação (Mestrado em Agronomia) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1994.

BIALOSKORSKI NETO, S. Agronegócio cooperativo. *In: BATALHA, O. M. (coord.). Gestão agroindustrial.* 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1, p. 628-655.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital.** 1998. 257 f. Tese (Doutorado)-Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1998.

BIJMAN, J. *et al.* Accommodating two worlds in one organization : changing board models in agricultural cooperatives. **Managerial and Decision Economics**, London, v. 34, n. 3/5, p. 204–217, 2013.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Indicadores gerais Agrostat: exportações do agronegócio - 2021.** [Bse de dados AGROSTAT]. Brasília, DF: MAPA, jul. 2021. Disponível em: <http://indicadores.agricultura.gov.br/agrostat/index.htm>. Acesso em: 20 fev. 2022.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Política Agrícola. **Plano agrícola e pecuário 2011-2012.** Brasília, DF: MAPA/SPA, 2011. 92 p.

BRETOS, I.; DÍAZ-FONCEA, M.; MARCUELLO, C. Cooperativas e internacionalización: un análisis de las 300 mayores cooperativas del mundo. **CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, Valencia, n. 92, p. 5-37, 2018.

BROUWER, M. Q is accounting for tastes. **Journal of Advertising Research**, New York, v. 39, n. 2, p. 35-39, 1999.

BROWN, S. R. A primer on Q methodology. **Operant Subjectivity**, Kent, v. 16, n. 3/4, p. 91-138, 1993.

BROWN, S. R. **Political subjectivity: applications of Q methodology in political science.** New Haven: Yale University Press, 1980.

BROWN, S. R. Q methodology and qualitative research. **Qualitative Health Research**, Thousand Oaks, v. 6, n. 4, p. 561-567, 1996.

BROWN, S. R. Q technique and questionnaires. **Operant Subjectivity**, Kent, v. 26, n. 2, p. 117-126, 2002.

BROWN, S. R. Q technique, method, and methodology: comments on stentor Danielson’s article. **Field Methods**, London, v. 21, n. 3, p. 238-241, 2009.

BROWN, S. R. The importance of factors in Q methodology: statistical and theoretical considerations. **Operant Subjectivity**, Kent, v. 1, n. 4, p. 117-124, 1978.

BRUM, Ceres Karam. **Esta terra tem dono. Uma análise antropológica de representações produzidas sobre o passado missioneiro no Rio Grande do Sul**. 2005. Tese (Doutorado em Antropologia Social) – Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

CAMARGO, V. V.; FERNANDES, K. R. A busca da vantagem competitiva sustentável no mercado audiovisual. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., 2014, Resende, RJ. [Anais ...]. Rio de Janeiro: FAPERJ, CRA-RJ, 2014. [p. 1-15].

CARDOSO, A.; KATO, H.; MARTINS, T. Revisão das publicações sobre as capacidades dinâmicas entre 1992 e 2012: o mapeamento do campo através de um estudo bibliométrico. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6., 2013, Bento Gonçalves. **Anais**. Maringá: ANPAD, 2013.

CARVALHO, D. M.; PRÉVOT, F.; MACHADO, J. A. D. O uso da teoria da Visão Baseada em Recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 506-518, 2014. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072014000300006&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 27 jan. 2020.

CEPEDA, G.; VERA, D. Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective. **Journal of Business Research**, Athens, v. 60, n. 5, p. 426-437, 2007.

CHAMBERLIN, Edward. **The theory of monopolistic competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1933.

CHESBROUGH, H. Why companies should have open business models. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 48, n. 2, p. 22-28, 2007.

CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **Open innovation: researching a new paradigm**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources. **Harvard Business Review**, Brighton, v. 37, n. 4, p. 118-128, 1995.

COOPATRIGO - COOPERATIVA TRITÍCOLA REGIONAL SÃO-LUIZENSE. **Dados internos**. São Luiz Gonzaga: Coopatrigo, 2019.

COOPATRIGO - COOPERATIVA TRITÍCOLA REGIONAL SÃO-LUIZENSE. **Histórico da cooperativa**. São Luiz Gonzaga: Coopatrigo, c2021. Disponível em: <http://www.coopatrigo.com.br/novo/a-coopatrigo/>. Acesso em: 8 out. 2019.

COOPATRIGO - COOPERATIVA TRITÍCOLA REGIONAL SÃO-LUIZENSE. **Regimento Interno**. São Luiz Gonzaga: Coopatrigo, 2011.

COSTA, P. R. **Cooperabilidade e inovação: análises e proposições no contexto das multinacionais brasileiras**. 2012. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

COYNE, K. Sustainable competitive advantage: what it is, what it isn't. **Business Horizons**, Greenwich, v. 29, n. 1, p. 54-61, 1986.

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCI, L.; GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 8-19, dez. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902008000400002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 26 fev. 2020.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DÍAZ-FONCEA, M.; MARCUELLO, C. Spatial patterns in new firm formation: are cooperatives different? **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 44, n. 1, p. 171–187, 2015.

DOSI, G.; GRAZZI, M. On the nature of technologies: knowledge, procedures, artifacts and production inputs. **Cambridge Journal of Economics**, Cambridge, v. 34, n. 1, p. 173-184, 2010.

DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities. *In*: DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. G. (ed.). **The nature and dynamics of organisational capabilities**. Oxford: Oxford Press, 2000. p. 12-33.

EASTHERBY-SMITH, M.; PRIETO, I. M. Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning. **British Journal of Management**, Oxford, v. 19, n. 3, p. 235-249, 2008.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

ENRIQUEZ-DE-LA-O, J. F. Resource-based view and dynamic capabilities: achieving competitive advantage through internal resources and competences. **Budapest Management Review**, Budapest, v. 46, n. 11, p. 50–61, 2015.

FAHY, J. The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. **Journal of European Industrial Training**, Bradford, v. 24, n. 2/4, p. 94-104, 2000.

FÁVERO, L. P. L. *et al.* **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FAVRETTO, J.; ROMAN, D. J.; SEHNEM, S. Análise dos recursos impulsionadores da vantagem competitiva-o caso BRF Foods. **Revista GEPROS - Gestão da Produção Operações e Sistemas**, Bauru, v. 11, n. 3, p. 153-171, 2016.

FORTE, S. H. A. C.; MOREIRA, M. Z. Competitividade internacional baseada em recursos - Estudo da relação entre os recursos e as vantagens de internacionalização nas maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, [Florianópolis], v. 9, n. 17, p. 27-52, 2007.

FOSS, N. J. *et al.* Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: Toward a new synthesis. **Strategic Entrepreneurship Journal**, Hoboken, n. 2, p. 73-94, 2008.

FOSS, N. J. The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. **Scandinavian Journal of Management**, Oxford, v. 14, n. 3, p. 133-149, 1998.

GALVÃO, H. H. Estratégia de internacionalização e a influência dos recursos e capacidades em joint-venture do setor de laticínios. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., 2013, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: FIRJAN, CRA-RJ, 2013. p. 1-35.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications of strategy formulation. **California Management Review**, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996. Special Issue: Knowledge and the Firm.

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

GRAU, A.; HOCKMANN, H.; LEVKOVYCH, I. Dairy cooperatives at the crossroads. **British Food Journal**, Bradford, v. 117, n. 10, p. 2515-2531, Oct. 2015.

GRIMALDI, M.; CRICELLI, L.; HANANDI, M. Intellectual Capital Competitiveness Evaluation (ICCE), a conceptual model. *In*: EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT (ECKM), 13., 2012, Cartagena, Spain. **Proceedings of the [...]**. [Reading: Academic Conferences & Publishing International], 2012. v. 1-2, p. 415-424.

HAAPANEN, L.; JUNTUNEN, M.; JUNTUNEN, J. Firms' capability portfolios throughout international expansion: a latent class approach. **Journal of Business Research**, Athens, v. 69, n. 12, p. 5578-5586, 2016.

HALE, J.; CAROLAN, M. Cooperative or uncooperative cooperatives? digging into the process of cooperation in food and agriculture cooperatives. **Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development**, Ithaca, v. 8, n. 1, p. 113-132, 2018.

- HANSMANN, H. The role of trust in nonprofit enterprise. *In*: BEN-NER, A.; ANHEIER, H. K. **The study of the nonprofit enterprise: theories and approaches**. Boston: Springer, 2003. p. 115–122.
- HELFAT, C. E. *et al.* Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, London, v. 7, n. 1, p. 91-102, 2009.
- HENCKELS, D. **Recursos de Cooperativa que levam a vantagem competitiva sustentável**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Administração, Instituto Blumenauense de Ensino Superior, Blumenau, 2015.
- HENDRIKSE, G. W. J.; VEERMAN, C. P. Marketing cooperatives and financial structure: a transaction costs economics analysis. **Agricultural Economics**, Amsterdam, v. 26, n. 3, p. 205–216, 2001.
- HERZOG, L. T. **Aproximación a la ventaja competitiva a partir de recursos y capacidades**. 2000. Tesis (Doctoral) - Programa de Gestión Avanzada, Universidad de Deusto, Bilbao, España, 2000.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HÖHLER, J.; KÜHL, R. Dimensions of member heterogeneity in cooperatives and their impact on organization – a literature review. **Annals of Public and Cooperative Economics**, Oxford, v. 89, n. 4, p. 697–712, 2018.
- JACOBIDES, M. G.; WINTER, S. G. Co-evolution of capabilities and transaction costs: explaining the institutional structure of production. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 26, n. 1, p. 395-413, Mar. 2005.
- JARDON, C. M. F.; MARTOS, M. S. Intellectual capital and distinctive skills in SMEs of the timber industry in Argentina. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 6, p. 1-13, 2014.
- JARDON, C. M.; MARTOS, M. S. Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. **Journal of Intellectual Capital**, Bingley, v. 13, n. 4, p. 462-481, 2014.
- KALOGERAS, N. *et al.* Which cooperative ownership model performs better? A financial-decision aid approach. **Agribusiness**, Hoboken, v. 29, n. 1, p. 80–95, 2013.
- KAMYA, M. T.; NTAYI, J. M.; AHIAUZU, A. Organisational learning and competitive advantage: Testing for the interacting influence of knowledge management and innovation. **International Journal Innovation and Learning**, Olney, v. 10, n. 4, p. 376-401, 2011.
- KATZ, M.; FRANKEN, M.; MAKDISSE, M. Value-based health care in Latin America. **Journal of the American College of Cardiology**, New York, v. 70, n. 7, p. 904–906, 2017.
- KELLERMANN, F. *et al.* The Resource-based view in entrepreneurship: a content-analytical comparison of researchers' and entrepreneurs' views. **Journal of Small Business**

Management, Malden, v. 54, n. 1, p. 26-48, 2016.

KEMPPAINEN-KOIVISTO, R. *et al.* Creativity with institutionalization: cooperatives as an alternative way of starting a creative business – Cases from Finland. *In: KHOSROWPOUR, M.; IRMA. Economics: concepts, methodologies, tools, and applications.* Hershey: IGI Global, 2015. cap. 57, p. 1035–1054.

KNOTT, P. J. Does VRIO help managers evaluate a firm's resources? **Management Decision**, Bradford, v. 53, n. 8, p. 1806-1822, 2015.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, São Paulo, v. 4, p. 63-67, 2006.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação.** Rio de Janeiro: FGV, 1998.

MADHOK, A. Reassessing the fundamentals and beyond. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 23, p. 535-550, 2002.

MAZZALI, L. **O processo recente de reorganização agroindustrial: do complexo à organização em rede.** São Paulo: UNESP, 2000.

MENEZES, L. *et al.* Aprender a crescer: análise empírica das capacidades dinâmicas de pequenas e médias empresas. *In: REUNIÃO ANUAL DA REDE PYMES MERCOSUL*, 17., 2012, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2012.

MIGUEL, S.; CALDEIRA, S. A metodologia Q na investigação em enfermagem: fundamentos, adequação e oportunidades. **CuidArte Enfermagem**, Catanduva, v. 11, n. 2, p. 193-197, jul./dez. 2017.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2002.

MOONEY, P. H. Democratizing rural economy: institutional friction, sustainable struggle and the cooperative movement. **Rural Sociology**, Baton Rouge, v. 69, n. 1, p. 76–98, Mar. 2004.

NILSSON, J. Co-operative organisational models as reflections of the business environments. **The Finnish Journal of Business Economics**, Helsinki, v. 4, n. 99, p. 449–470, 2016.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation.** [Oxford] Oxford University Press, 1995.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **[Dados obtidos da página]**. Brasília, DF: OCB, [2020]. Disponível em: <http://www.somoscooperativismo.coop.br>. Acesso em: 20 jan. 2020.

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

PAVÃO, P. M. Y.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 228-242, 2011.

PENROSE, Edith T. **The theory of growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PEREIRA, B. A. D. *et al.* Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 62-83, 2009.

PÉROTIN, V. What do we really know about workers co-operatives? *In: COOPERATIVES AND THE WORLD OF WORK RESEARCH CONFERENCE*, 9., 2015, Antalya, Turkey. [Proceedings of the ...]. [S. l.]: IZA World of Labor, 2015.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 14, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. Toward a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 12, p. 95-117, 1991.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 21.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RISDON, A. *et al.* How can we learn to live with pain? A Q-methodological analysis of the diverse understandings of acceptance of chronic pain. **Social Science & Medicine**, Amsterdam, v. 56, n. 2, p. 375-386, 2003.

ROBINSON, Joan. **The economics of imperfect competition**. London: Macmillan Press, 1933.

ROTHSCHILD, J. The logic of a co-operative economy and democracy 2.0: recovering the possibilities for autonomy, creativity, solidarity, and common purpose. **The Sociological Quarterly**, Carbondale, v. 57, n. 1, p. 7–35, Nov. 2016.

ROYER, J. An equity management and planning tool for cooperatives. **Agricultural Finance Review**, Washington, DC, v. 75, n. 2, p. 267–281, June 2015.

RUGMAN, A.; VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 23, n. 8, p. 769-780, 2002.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. 2009. Tese (Livre-Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **PAIS - Produção Agroecológica Integrada e Sustentável: mais alimento, trabalho e renda no campo: cartilha passo-a-passo.** 3. ed. Brasília, DF: SEBRAE, 2009.

SHROFF, S. Role of cooperatives in export promotion of high value crops: a case of pomegranate marketing in Maharashtra. **Indian Journal of Economics and Development**, Chennai, v. 10, n. 3, p. 211, 2014.

STEWART, A. Help one another, use one another: toward an anthropology of family business. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Malden, v. 27, n. 4, p. 383–396, 2003.

SUSANTY, A. *et al.* The empirical model of trust, loyalty, and business performance of the dairy milk supply chain. **British Food Journal**, Bradford, v. 119, n. 12, p. 2765–2787, Dec. 2017.

SWINNEN, J. F. M.; MAERTENS, M. Globalization, privatization, and vertical coordination in food value chains in developing and transition countries. **Agricultural Economics**, Amsterdam, v. 37, p. 89–102, 2007.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio Editora, 2000. 283 p.

TRINDADE, L.; TRINDADE, C. G.; NOGUEIRA, E. C. O. R. Lacunas na pesquisa em gestão de pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 169-183, 2015.

VAN AKEN, J. E.; WEGGEMAN, M. P. Managing learning in informal innovation networks: overcoming the Daphne-dilemma. **R&D Management**, Oxford, v. 30, p. 139–150, 2000.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WANG, C. Y.-P.; JAW, B.-S.; TSAI, C. H.-C. Building dynamic strategic capabilities: a human capital perspective. **International Journal of Human Resource Management**, London, v. 23, n. 6, p. 1129-1157, 2012.

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

WATANABE, K. *et al.* Understanding the hierarchy governance choice of some wineries in

Brazil – case study of 3 Brazilian wineries. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 51, n. 1, p. 20–35, 2016.

WEBLER, T.; DANIELSON, S.; TULER, S. **Using Q method to reveal social perspectives in environmental research**. Greenfield, MA: Social and Environmental Research Institute, 2009.

WERNERFELT, B. A Resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 5, p. 171-180, 1984.

WERNERFELT, B. Resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**, Hoboken. v. 16, p. 171-174, 1995.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of Management**, Greenwich, v. 29, n. 6, p. 693-712, 1993.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. Strategy research: governance and competence perspective. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 20, n. 12, p. 1087-1108, Dec. 1999.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

WOLF, L.; HAMACHER, S.; SCAVARDA, L.F. Outsourcing from the perspectives of TCE and RBV: a multiple case study. **Production**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 3, p. 687–699, 2014.

YIM, Y.S. New capital raising Methods for cooperatives in the World. *In*: INTERNATIONAL DAY OF CO-OPERATIVES, 82., 2004, Seoul, Korea. **Proceedings** [...]. Seoul: Research institute for cooperatives, National Agricultural cooperative Federation, 2004.

ZHANG, Y.; HUANG, Z. H. Identifying risks inherent in farmer cooperatives in China. **China Agricultural Economic Review**, Bradford, v. 6, n. 2, p. 335–354, 2014.

ZHU, Y. *et al.* Agent-based cooperative analysis and assistant decision-making method for regional agricultural economic information. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON FUZZY SYSTEMS AND KNOWLEDGE DISCOVERY, 6., 2009, Tianjin, China. **Proceedings of the** [...]. Piscataway: IEEE, 2009. v. 7, p. 317–321.

APÊNDICE



APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO
 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
 CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS – CEPAN
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS
 TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE



Sr(a). está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada “COOPERATIVISMO AGRÍCOLA E A ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO POR MEIO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS”. Meu nome é Bibiana Melo Ramborger, sou a pesquisadora responsável e minha área de atuação é Agronegócio. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está impresso em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra pertence à pesquisadora responsável.

Se aceitar participar, as dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas pelo(s) pesquisador(es) responsável(is), via e-mail (bibianamr@gmail.com).

1. Informações Importantes sobre a Pesquisa:

Título: “COOPERATIVISMO AGRÍCOLA E A ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO POR MEIO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS.”

1.1 **Objetivos:** Analisar os recursos estratégicos de uma cooperativa agrícola na Região das Missões-RS visando o desenvolvimento da competitividade organizacional por meio da Visão Baseada em Recursos.

1.2 Entrevistas, também serão obtidas cópias gravadas da conversa e, a liberação de imagens captadas, com a concessão de uso da mesma incluindo, antes das assinaturas, um box com as opções (o/a participante deve rubricar dentro do parêntese):

() Permito a divulgação da minha imagem nos resultados publicados da pesquisa;

() Não permito a publicação da minha imagem nos resultados publicados da pesquisa.

1.3 Garantia do sigilo que assegure a privacidade e o anonimato dos/as participante/s.

Considerando, que fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações). Estou ciente que receberei uma via desse documento. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador(a) responsável Bibiana Melo Ramborger sobre a pesquisa, os procedimentos e métodos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo.

Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Declaro, portanto, que concordo com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.

_____, de de

Assinatura por extenso do(a) participante

Assinatura por extenso do(a) pesquisador(a) responsável

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA OS ESPECIALISTAS

Idade: _____

Qualificação: _____

1. Quais os recursos físicos que acredita serem importantes para a gestão e competitividade das Cooperativas Agrícolas?
2. Quais os recursos físicos relevantes de mais difícil obtenção para disponibilizar aos associados relacionados a comercialização de produtos?
3. Onde busca informações e novidades sobre cooperativismo agrícola?
4. Como destaca que possam os gestores estipularem as metas e objetivos de trabalhos com os cooperados agrícolas quanto à gestão? Como analisa essas perspectivas diante do contexto do agronegócio internacional?
5. Como avalia as tecnologias relacionadas a competitividade no mercado agropecuário utilizadas pelas cooperativas agrícolas?
6. Quais os recursos tecnológicos são mais essenciais no desempenho dos associados em suas propriedades rurais? Quais os mais difíceis de obtenção?
7. Na sua visão no que tange gestão, quais os recursos financeiros são essenciais para os associados e de que maneira seriam melhores empregados e supervisionados? (Subsídios, créditos, empréstimos)
8. Qual a sua visão sobre a assistência técnica disponibilizada pelas cooperativas agropecuárias?
9. Na sua percepção, como a cooperativa é reconhecida no mercado agropecuário? Quais são as potencialidades que destaca?
10. Quais os pontos positivos e negativos que destaca dentro das cooperativas agropecuárias? E com relação aos pontos negativos, o que poderia ser melhorado?
11. Quais as funcionalidades das cooperativas destacaria no setor agropecuário?
12. Como você visualiza as cooperativas frente ao movimento cooperativismo e associativismo na atualidade?

13. Quais estratégias competitivas destacaria que as cooperativas agropecuárias gaúchas possuem? E qual ferramenta acredita que poderia aprimorar essas estratégias? Por quê?
14. Em sua trajetória como visualiza as Cooperativas agrícolas espalhadas no Rio Grande do Sul? Quais perspectivas futuras destaca para o cooperativismo e o mercado agropecuário?
15. Se puder dizer em uma frase a relevância de ser associado em uma cooperativa agropecuária, qual seria?

Obrigada pela sua colaboração!

Bibiana Melo Ramborger
Doutoranda em Agronegócios - UFRGS

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA A ASSISTÊNCIA TÉCNICA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Sr(a). está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa para Tese intitulada “COOPERATIVISMO AGRÍCOLA E A ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO POR MEIO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS”. Meu nome é Bibiana Melo Ramborger, juntamente com a prof. Dra. Liris Kindlein somos as pesquisadoras responsáveis, fazemos parte do Centro de Pesquisas em Agronegócios na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

1 Informações Importantes sobre a Pesquisa:

Título: “COOPERATIVISMO AGRÍCOLA E A ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO POR MEIO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS.”

Objetivos: Analisar os recursos estratégicos de uma cooperativa agrícola na Região das Missões-RS visando o desenvolvimento da competitividade organizacional por meio da Visão Baseada em Recursos. Não é necessário se identificar em momento algum da pesquisa e as informações prestadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Os dados coletados serão mantidos sob guarda e responsabilidade da pesquisadora responsável por no mínimo cinco anos. Recomenda-se também que o (a) senhor (a) guarde uma cópia desse termo. Se aceitar participar, em caso de qualquer dúvida, o (a) senhor (a) poderá entrar em contato com as pesquisadoras responsáveis Liris Kindlein (liris.kindlein@ufrgs.br) e Bibiana Melo Ramborger

(bibianamr@gmail.com).

2 Marcar apenas uma oval.

() Li, estou ciente e de acordo com as informações fornecidas pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e desejo participar da pesquisa.

() Li e não estou de acordo com as informações fornecidas pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e não desejo participar da pesquisa.

3 Idade?

4 Qual o seu cargo na Cooperativa?

5 Grau de Instrução:

- Marcar apenas uma oval.
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Graduação Incompleta
- Graduação Completa
- Pós-Graduação Incompleta
- Pós-Graduação Completa
- Outro:

6 Qual o tempo de atuação na Cooperativa?

7 Quais as unidades e cidades da cooperativa em que atua?

8 Qual é a média de Hectares das propriedades que atende?

9 Quais as atividades agropecuárias que essas propriedades trabalham?

10 Classifique de 1 (péssimo) a 7 (excelente) de acordo com sua opinião sobre a existência e importância desses aspectos na unidade

- Local que a unidade está instalada
- Equipamentos que a cooperativa disponibiliza
- Os meios de transporte da cooperativa
- Infraestrutura

- Disponibilidade de implementos para os associados
 - Fácil acesso para os associados
- 11 Quais os recursos físicos relevantes para o crescimento e competitividade da Cooperativa na área da Assistência Técnica?
 - 12 Quais os recursos físicos relevantes de mais difíceis de obtenção para disponibilizar aos associados relacionados a assistência técnica?
 - 13 Classifique de 1 (péssimo) a 7 (excelente) de acordo com sua opinião sobre a existência e importância desses aspectos na unidade.
 - Trabalho em equipe
 - Trabalho em rede de cooperativas
 - Ambiente de trabalho
 - Os treinamentos oferecidos pela cooperativa
 - Incentivos ao crescimento profissional
 - As rotinas para desenvolver as atividades no dia-a-dia
 - A qualidade dos serviços prestados aos cooperados
 - O conhecimento técnico dos funcionários
 - 14 Já mudou muito a forma de trabalho desde que começou?
 - 15 Já participou de treinamentos?
 - 16 Se realizou treinamentos, quais foram?
 - 17 Onde busca informações e novidades para a assistência técnica?
 - 18 Já realizou intercâmbios\viagens para aprimorar conhecimento técnico?
 - 19 Se já realizou intercâmbios\viagens para aprimorar conhecimento técnico, onde foi?
 - 20 Tem alguma parceria com empresas de insumos? Se sim, quais?
 - 21 Classifique de 1 (péssimo) a 7 (excelente) de acordo com sua opinião sobre a existência e importância desses aspectos na unidade.
 - Comunicação interna
 - Responsabilidade social
 - A cooperação existente entre todos os setores
 - Rede de cooperativas agropecuárias
 - Nível de reputação da cooperativa entre as demais cooperativas
 - Manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades realizadas
 - Acompanhamento das atividades que são realizadas diariamente
 - Acesso aos gerentes e diretores da cooperativa
 - 22 Como são estipulados as metas e objetivos de trabalhos de assistência técnica com os cooperados?
 - 23 Quais dados das propriedades relativo a produtividade são anotados e destacados para a cooperativa?
 - 24 Como realizam a análise dos dados das propriedades que atende na assistência técnica? Utiliza software?
 - 25 O que poderia ser melhorada na parte organizacional da cooperativa no que tange a assistência técnica?
 - 26 Como vocês trabalham com as operações de rede? Como são formalizadas as parcerias? Existe algum instrumento formalizando?
 - 27 Classifique de 1 (péssimo) a 7 (excelente) de acordo com sua opinião sobre a existência e importância desses aspectos na unidade.
 - Equipamentos que a cooperativa possui
 - A capacidade de inovação da cooperativa
 - As tecnologias adotadas nos processos de gestão
 - Softwares

- Sistema interno
 - Abertura para desenvolvimento de novas tecnologias
- 28 Quais tecnologias utiliza no dia-a-dia de assistência técnica nas propriedades?
- 29 Qual o perfil dos produtores rurais que são assistidos na unidade em que trabalha quando o assunto é tecnologia e inovação?
- Arrojado (líderes inovadores)
 - Inovador
 - Alinhado (Vanguarda)
 - Indeciso
 - Resistente
- 30 Qual o perfil da unidade em que trabalha quando o assunto é tecnologia e inovação?
- Arrojado (líderes inovadores)
 - Inovador
 - Alinhado (Vanguarda)
 - Indeciso
 - Resistente
- 31 Como avalia as tecnologias relacionadas a competitividade no mercado agropecuário utilizadas pela cooperativa?
- 32 Quais os recursos tecnológicos são mais essenciais no desempenho dos associados em suas propriedades rurais? Quais os mais difíceis de obtenção?
- 33 Qual a tua visão sobre a SmartCoop?
- 34 Classifique de 1 (péssimo) a 7 (excelente) de acordo com sua opinião sobre a existência e importância desses aspectos na unidade.
- Investimento em Capacitações
 - Linhas de créditos
 - Investimentos em melhorias para gestão
 - Subsídios para os produtores
 - Gestão de investimentos da cooperativa
 - Disponibilidade de capital para investimento
 - Planejamento Financeiro
- 35 Quais os recursos financeiros são disponibilizados para os associados para o desenvolvimento de suas produções?
- 36 Na tua visão de assistência técnica, quais os recursos financeiros são essenciais para os associados e de que maneira seriam melhores empregados e supervisionados? (subsídios, créditos, empréstimos)
- 37 Qual a tua visão sobre o programa de fidelização dos associados?
- 38 De que maneira os recursos financeiros contribuem na assistência técnica?
- 39 Classifique de 1 (péssimo) a 7 (excelente) de acordo com sua opinião sobre a existência e importância desses aspectos na unidade.
- Nível de reputação da cooperativa entre os cooperados
 - Nível de reputação da cooperativa na sociedade
 - Responsabilidade Social
 - Responsabilidade Ambiental
 - A marca da cooperativa no mercado agropecuário
 - A cooperação existente entre as unidades
 - Nível de reputação da cooperativa na área acadêmica
- 40 Na tua percepção, como a cooperativa é reconhecida no mercado agropecuário? Quais são as potencialidades que destaca?
- 41 Quais os pontos positivos e negativos que destacaria dentro da unidade em que atua? E com relação aos pontos negativos, o que poderia ser melhorado?

- 42 Quais as funcionalidades da cooperativa destacaria dentro do setor que atende de assistência técnica?
- 43 Como você visualiza a unidade em que atua frente ao cooperativismo e associativismo?
- 44 Em sua rotina de trabalho, nas conversas com os associados como destacaria a sucessão e renovação no quadro de associados?
- 45 Classifique de 1 (péssimo) a 7 (excelente) de acordo com sua opinião sobre a existência e importância desses aspectos na unidade.
 - Planejamento estratégico de fidelização dos associados
 - Marketing
 - SESCOOP
 - Sustentabilidade do quadro Social
 - Inovação para produção e comercialização
 - Escolha de produção
 - Dias de campo
- 46 Qual vantagem competitiva destacaria que a unidade possui? E qual ferramenta acredita que poderia aprimorar essa vantagem?
- 47 Se puder dizer em uma frase a relevância de ser associado em uma cooperativa, qual seria?

Obrigado pela sua colaboração!!

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Sr(a). está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa para Tese intitulada “COOPERATIVISMO AGRÍCOLA E A ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO POR MEIO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS”. Meu nome é Bibiana Melo Ramborger, juntamente com a prof. Dra. Liris Kindlein somos as pesquisadoras responsáveis, fazemos parte do Centro de Pesquisas em Agronegócios na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

1 Informações Importantes sobre a Pesquisa:

Título: “COOPERATIVISMO AGRÍCOLA E A ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO POR MEIO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS.”

Objetivos: Analisar os recursos estratégicos de uma cooperativa agrícola na Região das Missões-RS visando o desenvolvimento da competitividade organizacional por meio da Visão Baseada em Recursos. Não é necessário se identificar em momento algum da pesquisa e as informações prestadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Os dados coletados serão mantidos sob guarda e responsabilidade da pesquisadora responsável por no mínimo cinco anos. Recomenda-se também que o (a) senhor (a) guarde uma cópia desse termo. Se aceitar participar, em caso de qualquer dúvida, o (a) senhor (a) poderá entrar em contato com as pesquisadoras responsáveis Liris Kindlein (liris.kindlein@ufrgs.br) e Bibiana Melo Ramborger

(bibianamr@gmail.com).

2 . Idade?

3 Qual o seu cargo na Cooperativa?

4 Grau de Instrução:

- Marcar apenas uma oval.
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Graduação Incompleta
- Graduação Completa
- Pós-Graduação Incompleta
- Pós-Graduação Completa
- Outro:

5 Qual o tempo de atuação na Cooperativa?

6 Quais as atividades que executa dentro da unidade da cooperativa?

7 Qual a unidade da cooperativa em que atua?

8 Classifique de 1 (péssimo) a 7 (excelente) de acordo com sua opinião sobre a existência e importância desses aspectos na unidade

- Local que a unidade está instalada
- Equipamentos que a cooperativa disponibiliza
 - Os meios de transporte da cooperativa
 - Infraestrutura
- Disponibilidade de implementos para os associados
 - Fácil acesso para os associados

9 Quais os recursos físicos relevantes de mais difícil obtenção para disponibilizar aos associados relacionados a comercialização de produtos?

- 10 Quais os recursos físicos da unidade que acredita ser importante para a gestão e competitividade da unidade em que trabalha?
- 11 Classifique de 1 (péssimo) a 7 (excelente) de acordo com sua opinião sobre a existência e importância desses aspectos na unidade.
 - Trabalho em equipe
 - Trabalho em rede de cooperativas
 - Ambiente de trabalho
 - Os treinamentos oferecidos pela cooperativa
 - Incentivos ao crescimento profissional
 - As rotinas para desenvolver as atividades no dia-a-dia
 - A qualidade dos serviços prestados aos cooperados
 - O conhecimento técnico dos funcionários
 - Gestão da unidade
- 12 Já mudou muito a forma de trabalho desde que começou?
- 13 Já participou de treinamentos?
- 14 Se realizou treinamentos, quais foram?
- 15 Onde busca informações e novidades para a assistência técnica?
- 16 Já realizou intercâmbios\viagens para aprimorar conhecimento técnico?
- 17 Se já realizou intercâmbios\viagens para aprimorar conhecimento técnico, onde foi?
- 18 Classifique de 1 (péssimo) a 7 (excelente) de acordo com sua opinião sobre a existência e importância desses aspectos na unidade.
 - Comunicação interna
 - Responsabilidade social
 - A cooperação existente entre todos os setores
 - Rede de cooperativas agropecuárias
 - Manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades realizadas
 - Acompanhamento das atividades que são realizadas diariamente
 - Acesso aos gerentes e diretores da cooperativa
 - Gerenciamento das unidades
- 19 Como são estipulados as metas e objetivos de trabalhos de assistência técnica com os cooperados?
- 20 Quais dados das propriedades relativo a produtividade são anotados e destacados para a cooperativa?
- 21 Como realizam a análise dos dados dos associados e de suas atividades que atende no seu setor? Utiliza software?
- 22 O que poderia ser melhorada na parte organizacional e de gestão da unidade que atua?
- 23 Como vocês trabalham com as operações de rede? Como são formalizadas as parcerias? Existe algum instrumento formalizando?
- 24 Classifique de 1 (péssimo) a 7 (excelente) de acordo com sua opinião sobre a existência e importância desses aspectos na unidade.
 - Equipamentos que a cooperativa possui
 - A capacidade de inovação da cooperativa
 - As tecnologias adotadas nos processos de gestão
 - Softwares
 - Sistema interno
 - Abertura para desenvolvimento de novas tecnologias
- 25 Quais tecnologias utiliza no dia-a-dia no atendimento aos associados e a gestão da unidade?
- 26 Qual o perfil dos produtores rurais que são assistidos na unidade em que trabalha quando o assunto é tecnologia e inovação?

- Arrojado (líderes inovadores)
 Inovador
 Alinhado (Vanguarda)
 Indeciso
 Resistente
- 27 Qual o perfil da unidade em que trabalha quando o assunto é tecnologia e inovação?
 Arrojado (líderes inovadores)
 Inovador
 Alinhado (Vanguarda)
 Indeciso
 Resistente
- 28 Como avalia as tecnologias relacionadas a competitividade no mercado agropecuário utilizadas pela cooperativa?
- 29 Quais os recursos tecnológicos são mais essenciais no desempenho dos associados em suas propriedades rurais? E da cooperativa?
- 30 Qual a tua visão sobre a SmartCoop?
- 31 Classifique de 1 (péssimo) a 7 (excelente) de acordo com sua opinião sobre a existência e importância desses aspectos na unidade.
- Investimento em Capacitações
 - Linhas de créditos
 - Investimentos em melhorias para gestão
 - Subsídios para os produtores
 - Gestão de investimentos da cooperativa
 - Disponibilidade de capital para investimento
 - Planejamento Financeiro
- 32 Quais os recursos financeiros são disponibilizados para os associados para o desenvolvimento de suas produções?
- 33 Na tua visão quais os recursos financeiros são essenciais para os associados e de que maneira seriam melhores empregados e supervisionados? (subsídios, créditos, empréstimos) Qual a tua visão sobre o programa de fidelização dos associados?
- 34 Qual a tua visão sobre o programa de fidelização dos associados para a comercialização de produção na cooperativa?
- 35 Classifique de 1 (péssimo) a 7 (excelente) de acordo com sua opinião sobre a existência e importância desses aspectos na unidade.
- Nível de reputação da cooperativa entre os cooperados
 - Nível de reputação da cooperativa na sociedade
 - Responsabilidade Social
 - Responsabilidade Ambiental
 - A marca da cooperativa no mercado agropecuário
 - A cooperação existente entre as unidades
 - Nível de reputação da cooperativa na área acadêmica
- 36 Na tua percepção, como a cooperativa é reconhecida no mercado agropecuário? Quais são as potencialidades que destaca?
- 37 Quais os pontos positivos e negativos que destacaria dentro da unidade em que atua? E com relação aos pontos negativos, o que poderia ser melhorado?
- 38 Quais as funcionalidades da cooperativa destacaria dentro do setor que atua?
- 39 Como você visualiza a unidade em que atua frente ao cooperativismo e associativismo?

- 40 Em sua rotina de trabalho, nas conversas com os associados como destacaria a sucessão e renovação no quadro de associados?
- 41 Classifique de 1 (péssimo) a 7 (excelente) de acordo com sua opinião sobre a existência e importância desses aspectos na unidade.
- Planejamento estratégico de fidelização dos associados
 - Marketing
 - SESCOOP
 - Sustentabilidade do quadro Social
 - Inovação para produção e comercialização
 - Escolha de produção
 - Dias de campo
- 42 Qual vantagem competitiva destacaria que a unidade possui? E qual ferramenta acredita que poderia aprimorar essa vantagem?
- 43 Se puder dizer em uma frase a relevância de ser associado em uma cooperativa, qual seria?