

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**

CRISTIANO MICHALOVICZ

**CAPACIDADES DINÂMICAS DA INTERCOOPERAÇÃO NA ATIVIDADE LEITEIRA
E *PERFORMANCE* FINANCEIRA – ESTUDO DE CASO**

CURITIBA

2017

CRISTIANO MICHALOVICZ

**CAPACIDADES DINÂMICAS DA INTERCOOPERAÇÃO NA ATIVIDADE LEITEIRA
E *PERFORMANCE* FINANCEIRA – ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Prof. Dr. June Alisson Westarb Cruz

Coorientador: Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer

CURITIBA

2017

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

M621c
2017 Michalovicz, Cristiano
Capacidades dinâmicas da intercooperação na atividade leiteira e performance financeira : estudo de caso / Cristiano Michalovicz ; orientador, June Alisson Westarb Cruz ; coorientador, Alex Sandro Quadros Weymer.
-- 2017
71 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2017.
Bibliografia: f. 65-69

1. Cooperativas – Administração. 2. Cooperativismo. 3. Agropecuária. 4. Leite – Produção. 5. Desenvolvimento econômico. I. Cruz, June Alisson Westarb. II. Weymer, Alex Sandro Quadros. III. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. IV. Título.

CDD 20. ed. – 658.047

TERMO DE APROVAÇÃO

**CAPACIDADES DINÂMICAS DA INTERCOOPERAÇÃO NA ATIVIDADE LEITEIRA E
PERFORMANCE FINANCEIRA – ESTUDO DE CASO**

Por

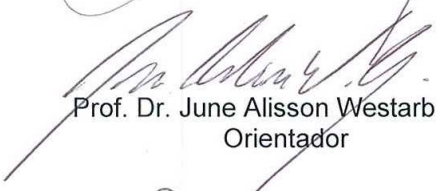
CRISTIANO MICHALOVICZ

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

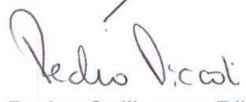


Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas



Prof. Dr. June Alisson Westarb Cruz
Orientador



Prof. Dr. Pedro Guilherme Ribeiro Piccoli
Examinador



Prof. Dr. Tomas Sparano Martins
Examinador

RESUMO

A atividade leiteira nas cooperativas agropecuárias A, F e C tem papel estruturante para a sustentação e crescimento dos seus cooperados. Historicamente observou-se que as mudanças no setor foram suportadas pelas cooperativas A, F e C pela dedicação de seus cooperados e investimento em tecnologia na produção primária de leite. Atualmente as três cooperativas desenvolveram uma forma de intercooperação para fortalecerem a união com reflexos na *performance* financeira. O estudo de caso identificou como principais capacidades dinâmicas: a reconfiguração contínua e a core competence de produzir leite de qualidade, por meio da cooperativa e intercooperação, impulsionando a atividade com marcas próprias ou com personalização na prestação de serviços. Quanto a *performance* financeira, foi possível entender a estratégia da estrutura financeira que dá sustentação para a intercooperação A, F e C por meio de análise de indicadores e relatórios de gestão de 2013 a 2015, sendo necessária futuro estudo estatístico para aferir impacto destas sobre *performance* financeira. A pesquisa também contribuiu mostrando um conjunto de rotinas, processos, habilidades, comportamentos e mecanismos de aprendizagem e governança que dão suporte ao desenvolvimento dessas capacidades.

Palavras-chave: Capacidade dinâmica, cooperativa, *performance* financeira.

ABSTRACT

Milk activity in agricultural cooperatives A, F and C has a structural role for the support and growth of its members. Historically it was observed that the changes in the sector were supported by cooperatives A, F and C by dedication of their cooperative and investment in technology in primary milk production. Currently the three cooperatives have developed a form of intercooperation to strengthen the union with reflections on financial performance. The case study identified as main dynamics capabilities: the continuous reconfiguration and the core competence of producing quality milk, through the cooperative and intercooperation, leveraging the activity with own brands or with personalization in the service rendering. Regarding financial performance, it was possible to understand the strategy of the financial structure that supports the intercooperation A, F and C by means of analysis of indicators and management reports from 2013 to 2015, and a future statistical study is necessary to assess their impact on performance Financial management. The research also contributed by showing a set of routines, processes, skills, behaviors and mechanisms of learning and governance that support the development of these capacities.

Keywords: Dynamic capacity, cooperative, financial performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Procedimentos metodológicos.	35
Quadro 1 – Resumo dos indicadores	33
Quadro 2 – Representação metodológica integrada das etapas operacionais.	36
Quadro 3 – Definição constitutiva e operacional das dimensões	37
Tabela 1 – Índices de estrutura e endividamento – cooperativa A.	53
Tabela 2 – Índices de estrutura e endividamento – cooperativa F.	54
Tabela 3 – Índices de estrutura e endividamento – cooperativa C.	54
Tabela 4 – Índices de liquidez – cooperativa A.	55
Tabela 5 – Índices de liquidez – cooperativa F.	56
Tabela 6 – Índices de liquidez – cooperativa C.	56
Tabela 7 – Índices de capacidade operacional e rentabilidade – cooperativa A.	57
Tabela 8 – Índices de capacidade operacional e rentabilidade – cooperativa F.	58
Tabela 9 – Índices de capacidade operacional e rentabilidade – cooperativa C.	59

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2	OBJETIVO GERAL.....	11
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.4	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	COOPERATIVAS	14
2.2	CARACTERÍSTICAS DE UMA ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL.....	15
2.3	INTERCOOPERAÇÃO	20
2.4	CAPACIDADES DINÂMICAS	24
2.5	<i>PERFORMANCE</i> FINANCEIRA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS..	27
2.5.1	Índice de capital de terceiros/capital próprio.....	29
2.5.2	Grau de endividamento.....	29
2.5.3	Endividamento total	29
2.5.4	Composição de endividamento.....	30
2.5.5	Imobilização de recursos próprios	30
2.5.6	Índice de liquidez geral	30
2.5.7	Liquidez corrente.....	31
2.5.8	Giro do ativo	31
2.5.9	Margem bruta.....	32
2.5.10	Margem líquida	32
2.5.11	Retorno sobre capital próprio	32
2.5.12	Retorno sobre os ativos.....	33
3	ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA.....	34
3.1	CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA	34
3.1.1	Natureza da pesquisa.....	34
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
3.3	DEFINIÇÕES OPERACIONAIS E CONSTITUTIVAS.....	37
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	38
4.1	DESCRIÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA: COOPERATIVAS A, F E C.....	38
4.2	INTERCOOPERAÇÃO DAS COOPERATIVAS A, F E C	40

4.3	PERCEPÇÃO SOBRE AS CAPACIDADES DINÂMICAS	42
4.3.1	Percepção sobre mudanças organizacionais	43
4.3.2	Percepção sobre o dinamismo do mercado de leite	42
4.3.3	Percepção sobre a capacidade de reconfiguração	44
4.3.4	Percepção sobre a capacidade de construção ao longo do tempo	45
4.3.5	Percepção sobre a capacidade de inter-relação e integração.....	46
4.3.6	Percepção sobre <i>core competences</i>	47
4.3.7	Percepção sobre a capacidade de inovação e novos negócios.....	48
4.3.8	Percepção sobre melhoria da efetividade	49
4.3.9	Percepção sobre capacidades, habilidades e comportamentos pessoais e grupais que dão suporte ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas	50
4.3.10	Percepção sobre capacidades, habilidades e comportamentos organizacionais e de intercooperação que dão suporte ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas	51
4.3.11	Percepção sobre mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que dão suporte ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas	51
4.4	INDICADORES FINANCEIROS	53
4.4.1	Índices de estrutura e endividamento	53
4.4.2	Índices de liquidez.....	55
4.4.3	Índices de capacidade operacional e rentabilidade	57
4.5	CONTRIBUIÇÕES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DA INTERCOOPERAÇÃO E <i>PERFORMANCE</i> FINANCEIRA DA ATIVIDADE LEITEIRA.....	60
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
	REFERÊNCIAS.....	65
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	70
	APÊNDICE B – VERIFICAÇÃO SISTEMICA DE PLÁGIO	

1 INTRODUÇÃO

A convergência das necessidades individuais e coletivas para acesso a bens, serviços e trabalho movimentou grupos de pessoas, que se organizam com base na participação, com o objetivo de superar, ou pelo menos amenizar, as dificuldades econômicas de sua época, criando uma cooperativa (ICA, 2013).

No lançamento do Ano Internacional do Cooperativismo, em 2012, pela Organização das Nações Unidas (ONU), a Aliança Cooperativismo Internacional destacou as propostas de avanço para uma década para as cooperativas, reforçou a importância da identidade das cooperativas e demonstrou as contribuições delas no equilíbrio social, econômico, sustentável, regional e global. No Brasil, as cooperativas têm desenvolvido papel importante para o crescimento econômico e social, sendo o ramo mais expressivo o agropecuário, que engloba as agroindústrias.

A atividade leiteira, em cooperativas agroindustriais, tem papel fundamental para os produtores de leite e o sistema cooperativista, pela sustentação econômica financeira desses produtores no campo e pela organização social. De fato, o Brasil vem apresentando aumento gradativo na produção leiteira; em uma década (2005 a 2014), a produção cresceu 43%, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE apud PARANÁ, 2016). Ainda, consoante dados do mesmo instituto, em 2014, a produção de leite foi de 35,17 bilhões de litros, representando um aumento de 2,7% em relação à registrada no ano anterior (PARANÁ, 2016).

De acordo com o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA apud PARANÁ, 2016), o Brasil ocupou a quinta posição no *ranking* mundial de produção de leite em 2014, atrás da União Europeia, Índia, Estados Unidos e China. O Sul, pela primeira vez na série de dados, foi a região com maior produção do país – em 2014, foi responsável por 34,7% da produção nacional, com 12,21 bilhões de litros produzidos (PARANÁ, 2016). Em termos municipais, segundo o IBGE (apud PARANÁ, 2016), Castro (PR) continua sendo o município brasileiro com maior produção de leite. Nessa região, chamada Campos Gerais, estão as sedes das cooperativas A, F e C, cuja intercooperação está em quinto lugar no *ranking* das maiores empresas de laticínios do Brasil, com volume de leite recebido no ano de 2015 de aproximadamente 871 milhões de litros (POOL LEITE, 2017).

A bacia leiteira dos Campos Gerais, no Paraná, tem condições climáticas que permitem que a bovinocultura de leite se desenvolva com alta produtividade e qualidade, sendo uma importante geradora de empregos, renda e tributos. Considerando a dimensão social, a atividade leiteira e seus derivados representam uma das principais fontes de proteína e cálcio na alimentação dos brasileiros.

Para delimitar a pesquisa, foi determinada a atividade leiteira em cooperativas em um arranjo de intercooperação, devido à organização, tradição, *know-how*, tecnologia e gestão das propriedades dos cooperados e das cooperativas pesquisadas. Nessas dimensões, cooperativas e seus cooperados reforçam a trajetória inicial desde o nascimento da organização, orientados pelas escolhas dos fundadores e pela cultura predominante (HELFAT; LIEBERMAN, 2002), no caso estudado, holandesa, que demonstram capacidades dinâmicas ao longo do tempo, revelando perenidade da atividade leiteira.

Essas capacidades, ampliadas pela identidade cooperativista, que contém princípios como gestão democrática e livre, participação econômica dos cooperados e intercooperação (ICA, 2013), e atualizadas com modelo de gestão, tecnologia e mercado, formam um modelo mais competitivo aos desafios e transformações globais do ramo de alimentos. Esse novo modelo busca estabelecer novas formas de gerenciamento com efeitos corporativos frente a mudanças e condições externas (HELFAT, 2003), remodelar capacidades, estruturas e recursos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), estreitar laços de parceria (LORENZONI; LIPPARINI, 1999) entre cooperativas para consecução de seus objetivos estatutários e alavancar relacionamentos interfirmas, compartilhando responsabilidades, recursos e *expertises* e formando uma relação de natureza idiossincrática, ativo relacional de difícil imitação (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Quando identificadas, descritas, entendidas, acompanhadas e aperfeiçoadas, as capacidades dinâmicas podem tornar-se recursos que contribuem para o crescimento das cooperativas e na intercooperação A, F e C, melhorando seus indicadores financeiros e crescimento, além do enfrentamento junto ao seu mercado com maior dinamicidade.

Assim, o foco da pesquisa está em identificar as principais contribuições das capacidades dinâmicas da intercooperação das cooperativas A, F e C na *performance* financeira, identificada a partir de aspectos como capacidades, mudanças, formas de gerenciamento e intercooperação.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A intercooperação é um tema em que as cooperativas do Paraná estão interessadas, conforme o Plano Paraná Cooperativo 100 (PRC100), planejamento estratégico do sistema cooperativista paranaense, organizado pelo Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR), que visa a elevar o faturamento do setor para R\$ 100 bilhões nos próximos anos. Nele, há o pilar cooperação, sendo um dos seus itens mapear e estudar alianças e parcerias no sistema cooperativista (intercooperação), o que demonstra o alinhamento e importância deste estudo de caso para o avanço de pesquisas desse pilar estratégico do sistema cooperativista paranaense.

No estado do Paraná, há casos de parcerias estratégicas e cooperativas centrais formadas por, no mínimo, três cooperativas singulares.

A necessidade de avançar, atualizar, reconfigurar é iminente nas cooperativas agroindustriais e na intercooperação, com orientação para a dinamicidade e mudança mediante estratégias, processos, rotinas de gestão e modelos gerenciais. Essas agroindústrias têm como matéria-prima basicamente *commodities* como o leite, sendo necessário agregar valor. Nesse sentido, mudanças são importantes para melhorar a *performance* financeira, sendo a atividade leiteira relevante para as cooperativas – representa 72% da capacidade de produção estadual de derivados lácteos, 67% de leite em pó e 56% de leite beneficiado (OCEPAR, 2014). Ao mesmo tempo, tem margem de preço baixa ao produtor de leite; logo, uma estrutura de cooperação e intercooperação, com seus recursos sendo utilizados de forma dinâmica, pode gerar uma *performance* financeira melhor, visto que, nos movimentos desses recursos, há contribuições importantes que impactam na margem financeira do produtor cooperado, na cooperativa e no modelo de intercooperação.

Assim, com enfoque estratégico nas capacidades dinâmicas, pretende-se identificar as contribuições dessa teoria junto à intercooperação e *performance* financeira na atividade leiteira, em estudo de caso das cooperativas A, F e C. Para tanto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

Quais são as principais contribuições das capacidades dinâmicas da intercooperação das cooperativas A, F e C na performance financeira da atividade leiteira?

1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar as principais contribuições das capacidades dinâmicas da intercooperação das cooperativas A, F e C na *performance* financeira da atividade leiteira.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral, estruturaram-se os seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar as capacidades dinâmicas da intercooperação das cooperativas agroindustriais A, F e C na atividade leiteira.
- b. Identificar a *performance* financeira da intercooperação das cooperativas agroindustriais A, F e C na atividade leiteira.
- a) Verificar as principais relações das capacidades dinâmicas da intercooperação das cooperativas agroindustriais A, F e C na *performance* da atividade leiteira.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio, em 2014, representou entre 22% e 23% do PIB total da economia brasileira, além de ser gerador de superávit da balança comercial (PARANÁ, 2016).

Na ponta da cadeia produtiva do agronegócio, está a cooperativa agroindustrial, uma sociedade econômica de um grupo social (FÜRSTENBERG, 1994), com o objetivo de melhorar a *performance* deste, gerando benefício de eficiência e renda ao agricultor cooperado, por meio da otimização dos recursos disponíveis na cooperativa e da penetrabilidade em mercados em que o cooperado teria mais dificuldades se sozinho.

No Paraná, 56% do PIB agrícola é gerado pelas cooperativas agrícolas (PARANÁ, 2016), aproximadamente, 50% dessa produção é transformada em agroindústrias. As 223 cooperativas registradas no Ocepar em 2014 geram 78.800 empregos diretos e têm faturamento de R\$ 50,9 bilhões, com 1,84 milhão de cooperados, nos 11 ramos atuantes no Sistema Ocepar (OCEPAR; GAZETA DO POVO, 2015), sendo destas, 74 cooperativas agropecuárias com 64.205 empregos diretos, faturamento de R\$ 42,2 bilhões e 141.725 cooperados.

A produção de leite no estado, entre 2005 e 2014, teve acréscimo de 76%. Fatores conjunturais, como aumento da demanda mundial, consumo interno aquecido, demanda constante pelas indústrias, programas de apoio à produção e boas condições ambientais para o desenvolvimento da atividade, favoreceram o crescimento do setor. Além disso, a atividade leiteira é uma das únicas presentes em todo o estado, sendo vista em praticamente todos os municípios; tem forte apelo social, pois é desenvolvida em grande parte por mão de obra familiar; e favorece a fixação do homem no campo, uma vez que gera renda mensal (PARANÁ, 2016).

O cooperativismo do Paraná acompanha as mudanças globais e, para manter ou superar as taxas de crescimento e geração de renda e emprego, importantes e vitais à identidade do setor e ao ramo agroindustrial, especificamente, além da identidade, busca o domínio da cadeia produtiva, assistência técnica e rigor nos controles de segurança alimentar, os quais geram garantia e rastreabilidade da produção.

Contribuição no desenvolvimento local, fixação do homem no campo, com renda, manutenção da cultura local e balizamento de preços são visíveis onde há cooperativas. Nesse cenário, há impactos e desafios ao cooperado e à sociedade em que a cooperativa está inserida, necessitando-se de estratégias aliadas à teoria e prática adequadas ao atendimento dessas mudanças.

Mudanças, reconfigurações e otimização de processos, produtos, serviços e práticas de gestão de empresas geram adaptações necessárias de eficiência e eficácia internas. Conforme Teece, Pisano e Shuen (1997), habilidades em reconhecer, identificar, recombinar e integrar recursos internos alinhados à estratégia são necessárias para as organizações posicionarem-se em seus mercados, respondendo às necessidades atuais dos consumidores ou formando futuras.

Assim, justifica-se a importância deste estudo, visto ter enfoque relacionado com a pesquisa em teorias como capacidades dinâmicas, que tratam de identificação, ajustes, alterações de recursos, rotinas específicas, modelos gerenciais, formação de parcerias e extensão da base de negócios, alinhados a estratégias em ambiente de mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), ou mesmo integração, construção e reconfiguração de competências em ambientes pouco dinâmicos (ZOLLO; WINTER, 2002), imprescindíveis para o alcance dos objetivos organizacionais, além da evolução da teoria de intercooperação, importante para o desenvolvimento de novas práticas de parcerias entre cooperativas (RICKEN, 2009). Ademais, há escassas pesquisas em cooperativas sobre esse tema, além de recomendações em dissertações e teses para reaplicações da teoria das capacidades dinâmicas em outros contextos. Além de necessidade de estudos para o Sistema Ocepar sobre este arranjo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A cooperativa tem seus pilares estruturados sobre seus princípios, como adesão voluntária, gestão democrática e participação econômica dos sócios, que formam um grupo ou sociedade organizado economicamente, com o objetivo de promover e alavancar os cooperados. Ainda, toda cooperativa tem em sua estrutura quadros social e econômico, que tratam de formas de capitalização, estímulos para participação ativa dos sócios e incentivos de fidelização do cooperado, sem perder o olhar para o mercado.

As cooperativas têm ajustado suas estratégias de crescimento, compatibilizando teorias tradicionais e emergentes, como a das capacidades dinâmicas, que procura identificar e estudar capacidades de ordem idiossincrática ou de difícil imitação que caracterizam determinada organização e, em conjunto, criam condições para melhorar a *performance*, operacional, econômica ou financeira.

2.1 COOPERATIVAS

De acordo com a Lei nº 5.764/1971, cooperativa é uma sociedade de pessoas, de forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeita à falência, que visa a prestar serviços aos seus associados (BRASIL, 1971). De modo mais abrangente, o cooperativismo é uma doutrina baseada na associação de pessoas e na organização social para solução de problemas econômicos (ICA, 2013). Das interações aos grupos, entre eles, as associações e cooperativas, é um campo relacionado à micro (padrões de relacionamento, ações e natureza), meso (formas de organizações) e macrosociologia (estrutura principal para toda uma sociedade) (HETTLAGE, 1994).

Segundo Hettlage (1994), as cooperativas, como forma de associativismo, estão vinculadas à ação coletiva como padrão de relacionamento, ações e natureza, sendo não só necessário esse padrão, mas também o sentido racional proposto para a existência dessa forma de organização. Também, há natureza dupla, como grupo social e organização econômica, estando a cooperação intrínseca em ambas, caracterizando uma cooperativa (HANEL, 1994).

A cooperativa, como grupo, é caracterizada pela delimitação do objetivo, determinação e solidariedade dos membros, clareza de distinção de outros grupos,

propósitos de longo prazo e não imediatistas e distribuição de poder do tipo “um homem, um voto”. Destaca-se por ser um grupo especializado e com senso de conscientização do “nós”, com impulso sociopedagógico que oportuniza o potencial e a experiência de participação, considerando o número de participantes, a conduta de funções, o pacote de recursos e o método de formação de consenso (GROSKOPF, 1994).

Como grupo social, precisa ser democrática, participativa, mutualista e equitativa, enquanto, como organização econômica, deve ter efetividade, eficiência e transparência, como também agregar valor (HETTLAGE, 1994).

Como já abordado, sua identidade está baseada nos princípios da adesão voluntária e livre, gestão democrática e livre, participação econômica dos cooperados, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade (OCEPAR, 1992). Sendo o cooperado seu dono, tem direitos e deveres perante a sociedade jurídica estabelecida; além disso, transforma-se em fornecedor quando entrega sua produção e cliente quando adquire seus insumos (BOESCHE, 2005).

2.2 CARACTERÍSTICAS DE UMA ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

As cooperativas têm como fatores centrais a dimensão social de organização e a participação ativa de seus membros, sendo, porém, a dimensão econômica de suma importância para o equilíbrio dessa instituição, expressa por meio do capital social ou promessa de integralização de cotas-parte de responsabilidade individual, constituindo a parceria econômica, com a voluntária associação e conexão de pessoas em direção a objetivos comuns (GROSKOPF, 1994). Com a capitalização, via recursos próprios ou de terceiros, conseguem alavancar financeiramente seu negócio e prospectar clientes, o que apresentaria mais barreiras para o indivíduo por si próprio (CHADDAD; COOK, 2004). Cumpre destacar que as cooperativas agroindustriais, no Brasil, têm características específicas quanto à estrutura de capital e modelos de capitalização, sem a possibilidade de abrir capital (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Instrumentos como a governança, na nova geração de cooperativas, de modo adaptado à Lei Cooperativista e forma da sociedade cooperativa de cada país, têm o

objetivo de melhorar a estrutura de capital e minimizar riscos e conflitos de agência em que diversos agentes, com seus interesses, procuram incentivos para melhor retorno de sua produção, participação e investimento na cooperativa (USDA, 1997).

Bialoskorski Neto (2012) exemplifica que conflitos de agência ocorrem quando o conselho administrativo ou diretoria executiva, que tem uma ampla gama de informações e delibera pelo grupo, beneficia apenas parte do grupo, devido a interesses próprios e por estar mais próxima da administração. Ainda, na Assembleia Geral Ordinária (AGO), órgão maior em que os cooperados votam e decidem situações, projetos e estratégias, nem sempre há informações suficientes para a tomada de decisões pelo grupo ou podem prevalecer interesses próprios ou de grupos menores e específicos, gerando custos de transação para a cooperativa, inclusive de monitoramento e outros mecanismos de controle para mitigação do oportunismo.

Quando há entendimento desses conflitos, as cooperativas ajustam seu modelo de governança e negócios, a fim de aperfeiçoar sua estrutura, focar em grupos de cooperados, com unidades de negócios por atividade, e evitar o problema de portfólio. Com isso, apresentam orçamentos e responsabilidades distintos, como contratos de entrega da produção, capitalizações, incentivos aos cooperados e contratos com terceiros, sem ferir a “identidade” da cooperativa ou inferir “ônus” aos cooperados que não tenham interesses em determinadas divisões; ademais, passam a prestar serviços mais orientados à determinada atividade, estando mais próximas do seu público-alvo, como em empresas multidivisionais, com gerentes de *front* que acompanham sistematicamente sua unidade de negócio (PENROSE, 2006).

Além da dimensão econômica, a cooperativa deve estar atenta à sua orientação de, primeiramente, promover seus membros (GROSKOPF, 1994), sendo este o motivo de sua existência e principal característica de diferenciação das demais empresas. Nesse sentido, dono, fornecedor e cliente constituem identidades compartilhadas importantes para equilibrar as expectativas em cada papel. Assim, quando a cooperativa tem sucesso e diminui seus custos, mantém qualidade e aumenta a renda do cooperado; para tanto, busca alternativas em boas práticas de gestão, tecnologia e melhoria das relações, minimizando tanto os custos de produção e operação quanto os de transação (WILLIAMSON, 1996).

Quando os produtores rurais, nas suas propriedades individuais, têm maior dificuldade de acesso a insumos, tecnologia e mercado, com maior custo de produção, torna-se inviável certa atividade (BEKKUM; BORGEM, 2008). Se há dificuldade ou inviabilidade para montar estruturas de armazenagem, processamento, diversificação, *marketing* e venda dos produtos com maior valor agregado, a cooperativa é uma das soluções; sendo uma “extensão” da propriedade rural, ela amplia o horizonte do produtor, além de instrumentalizá-lo, por meio de um sistema de atributos interconectados e já implementados por longo tempo em várias localidades geográficas. Ainda, os membros, juntos, combinam recursos e atividades, de modo a ter força para competir em mercados mais agressivos (HENDRIKSE et al., 2008).

Para mensurar a *performance* da cooperativa, são requisitos importantes a estrutura de preços, capital e incentivos (CHADDAD; COOK, 2004). A estrutura de preços refere-se ao procedimento pelo qual o nível de preço da matéria-prima é determinado; a estrutura de capital diz respeito à maneira como a cooperativa financia suas atividades, inclusive, a participação no financiamento pelo membro; já a estrutura de incentivos é realizada por meio do preço da matéria-prima e da qualidade, além da transformação dessa matéria-prima na agroindústria (BEKKUM; BORGEM, 2008). Simultaneamente, a cooperativa mantém uma distinta e autônoma propriedade e direito de decisão relativo a seus ativos e natureza, compartilhando seus recursos estratégicos, os quais requerem uma rigorosa coordenação e sistema de capitalização diferente dos arranjos de mercado de outras empresas (CHADDAD; COOK, 2004).

Basear-se somente no preço da matéria-prima agrícola (*commodity*) ou somente no valor do produto final transformado não são formas únicas de atuação nos mercados. Novos modelos de gestão em cooperativas estão equilibrando interesses, oportunizando novas maneiras de investimento, limitando riscos, acessando novos mercados e crédito, além de manterem uma estrutura de preços pagos que viabilizam o produtor e a operação da agroindústria (CHADDAD; COOK, 2004).

A distinção entre retorno monetário da matéria-prima e retorno do capital investido é importante para expressar maior transparência na *performance* da cooperativa, separando a produção da matéria-prima da produção do produto

processado na agroindústria, seus incentivos, custos, controles e interessados (BEKKUM; BORGEM, 2008).

Historicamente, as cooperativas procuram o melhor preço de “venda” da matéria-prima para o cooperado ou membro, conforme seus objetivos estatutários e atendendo ao propósito de promoção e interesse do membro (GROSKOPF, 1994). Há razões para que isso ocorra: liquidez, valores residuais pelo fluxo de operação na cooperativa, estocagem pela cooperativa e tributação. Por sua vez, na cooperativa agroindustrial, a matéria-prima é “comprada”, constituindo um “custo” e tendo como referência o valor de mercado, o que, para uma gama de cooperados, é motivo de contrariedade.

Estudo comparativo entre cooperativas e *Investor-Owned-Firms* (IOF), ou seja, empresas comerciais, demonstra que, quando considerada apenas a venda de matéria-prima (*commodity*), como, por exemplo, o leite, o fornecimento direto ao mercado ou à cooperativa é similar, pois a referência básica é o preço de mercado prefixado. A vantagem de preço em questão não está relacionada ao preço de mercado e, sim, à forma de atuação na produção e administração de custos, com medidas de *performance*, eficiência e qualidade dentro da propriedade individual, da cooperativa ou da intercooperação (BEKKUM; BORGEM, 2008).

Para o produtor rural, investir na sua propriedade está baseado no preço da matéria-prima; já para investir na cooperativa, há necessidade, além do preço, de sinais do valor monetário de seu investimento (valores residuais e incentivos) (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Esse valor excedente tem relação com o conteúdo (características de qualidade) da matéria-prima e os custos da estrutura e processo de industrialização da cooperativa, além de estímulos como: acesso à informação, influência nas decisões, acesso ao mercado, ganho de escala, redução de custos e melhores margens financeiras. Então, o produtor rural questiona-se: onde investir: na sua propriedade ou na cooperativa? (BEKKUM; BORGEM, 2008).

Por outro lado, empresas comerciais têm habilidade de estender capital, lucros e riscos no nível de acionistas em mercado aberto, como também atraem matéria-prima de vários locais, movendo capacidade de processamento ou movimentando negócios e ativos, porém essas mesmas características estratégicas, quando alteradas, podem prejudicar o produtor rural (BEKKUM; BORGEM, 2008). Ao pagar preços baixos pelas *commodities*, não há garantia de abastecimento de matéria-prima para a indústria da empresa comercial; assim, formas como cadeia

integrada são inseridas na tentativa de garantir suprimento para sua agroindústria, mas não impedem a interrupção da operação ou que o integrado torne-se “refém” (BEKKUM; BORGEM, 2008).

As cooperativas concorrem com a empresa comercial, formando uma estrutura organizacional econômica e social, com desenvolvimento na região em que estão inseridas, minimizando riscos e balizando preços, mas dependem da fidelidade do cooperado como cliente e fornecedor para manterem-se produtivas e com viabilidade econômico-financeira e continuarem atuando conforme seus objetivos estatutários (BOESCHE, 2005). Quando há sobrecarga de recebimento da matéria-prima pela cooperativa, ocorre baixo retorno de preço ao cooperado, podendo ela ser repassada às empresas comerciais. Também, há contratos com empresas comerciais para utilização da agroindústria ou atendimento de parte do processo da cadeia produtiva da empresa comercial, como a compra da matéria-prima (CHADDAD; COOK, 2004).

Em se tratando de *commodities*, os preços *standard* de mercado têm diferenciação quanto à qualidade e atendimento das regras do comprador da matéria-prima, que distribui bônus quando observados os requisitos pelos produtores (BEKKUM; BORGEM, 2008). Se o preço for baixo, o retorno do capital também será baixo, minimizando a distribuição de sobras ou capitalização, o que pode gerar baixa *performance* da cooperativa agroindustrial e dificultar o crescimento (BEKKUM; BORGEM, 2008).

Esforços são realizados em prol de maior *performance* da cooperativa, sendo necessários identificação e monitoramento do fluxo de preços entre os componentes mercado, cooperativa e produtor, como também o fluxo de custos na propriedade do produtor e cooperativa, aspectos que impactam na avaliação do resultado, lucratividade, rentabilidade, liquidez para o produtor e tomadas de decisão sobre investimento na cadeia de valor (GROSKOPF, 1994).

Sendo o desafio atual a criação de valor, é essencial uma orientação para a cadeia de valor, em vez da orientação para o preço da matéria-prima. Contudo, antes da entrada na cooperativa, há necessidade de investimentos na propriedade rural, pois o conteúdo e qualidade da matéria-prima são importantes para a industrialização, além de determinadas linhas de produção terem rigoroso padrão de especificidade (USDA, 1997).

Compatibilizar qualidade de matéria-prima, capitalização, interesses e oportunidades e criar valor são desafios da cooperativa, com necessidade latente de capacidades, além de técnicas convencionais e importantes de produção e administração, formação, readequação, recombinação e reconfiguração de recursos, sob a orientação de criação de valor (BEKKUM; BORGEM, 2008).

Centralizar a gestão da dimensão econômica da cooperação em preço, rendimentos e distribuição destes na cooperativa, seja somente no preço repassado ao cooperado ou nas sobras, é um fator que o produtor pondera, mas não é suficiente, tendo como outros incentivos: ganho de escala, serviços prestados, redução de custos, marcas, segmentação, resíduos pelo controle e participação (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

2.3 INTERCOOPERAÇÃO

Para efeitos de viabilização do Plano Paraná Cooperativo 100 (PRC 100) e projetos que busquem a reestruturação pela integração intercooperativa, o Ocepar observa resoluções e normativas do Programa de Autogestão, em que estabelece pilares não somente de controle, mas também de governança, com preceitos que consolidam os interesses e objetivos estatutários dos cooperados. A autogestão, aliás, pressupõe entendimento e internalização da cooperação para ser efetiva (KOSLOVSKI, 2004).

O Ocepar e as cooperativas, em seus esforços de encontrar a melhor solução entre as opções consideradas – incorporação, fusão, desmembramento, aquisição, parceria ou outra modalidade que a lei permitir –, focam suas ações nas seguintes questões (KOSLOVSKI, 2004):

- a. Definição clara da forma de intercooperação pretendida, respeitando a intercooperação das sociedades cooperativas e, principalmente, dos cooperados para que a integração seja eficaz.
- b. Identificação e eliminação, durante as negociações, dos conflitos decorrentes de posturas de interesses do passado que possam concorrer para o insucesso da desejada integração.
- c. Comprometimento das diretorias das cooperativas envolvidas na negociação de reestruturação, no projeto de intercooperação e na forma de capitalização escolhida para alavancar o projeto.

- d. Definição da forma de organização do quadro social e da estratégia de comprometimento individual do cooperado com a capitalização do empreendimento.
- e. Definição da política de integração econômica e técnica e do projeto de produção e comercialização voltado para o mercado, além da identificação das vantagens de suas diretrizes para os cooperados.
- f. Definição da estrutura organizacional, da gestão administrativa e da profissionalização dos quadros funcional e de cooperados.

Segundo Ricken (2009), a intercooperação das cooperativas necessita de compartilhamento do poder entre os dirigentes locais, minimização das ociosidades de produção e serviços, unificação de estruturas administrativas, além de redução de custos e ganho de escala de produção. Ela proporciona acessibilidade a novos mercados e operacionalização sinérgica para maior competitividade, divide riscos e responsabilidades por meio de capitalização de estrutura, cotas de produção, cotas financeiras e participação de resultados conforme grupo de cooperados com interesse em determinada unidade de negócio, além de reduzir os custos de áreas operacionais e oportunizar maior canalização de recursos financeiros, estruturas, tecnologia e assistência técnica (RICKEN, 2009).

A intercooperação como 6º princípio cooperativista orienta que para as cooperativas prestarem melhores serviços a seus cooperados e agregarem força ao movimento cooperativo, devem trabalhar em conjunto com as estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais (PARANÁ COOPERATIVO, 2017).

Parcerias são motivadas por eficiência na produção, compartilhamento de riscos de pesquisa e desenvolvimento, acesso a novos mercados e competências, compressão do tempo de desenvolvimento de novos produtos, busca e implementação de novas tecnologias (LORENZONI; LIPPARINI, 1999). Para Cruz et al (2013), as parcerias entre organizações, tem a tendência de geração de muitos ganhas, dentre eles, o ganho de escala, conhecimento, aprendizagem, entre outros.

Importa informar que diminuir custos de transação (WILLIAMSON, 1996) e produção em uma organização é algo diferente quando há múltiplas cooperativas envolvidas em rede, orientando a formação da capacidade relacional (LORENZONI; LIPPARINI, 1999). Custos de transação, estes, que segundo Martins, et al (2009),

são baseados em dois pilares: a) racionalidade limitada de seus agentes; b) oportunismo.

O ganho de escala na visão baseada em recursos considera a capacidade estratégica de um *pool* de recursos internos (BARNEY, 1991) importantes para a sinergia e vantagem competitiva e não fatores externos, como clientes e fornecedores. Estudos demonstram a importância da prática colaborativa de criação e transferência de conhecimento, uma vez que a aliança estratégica cria vantagem competitiva por meio de recursos complementares idiossincráticos e combinações entre cooperativas parceiras, cuja natureza idiossincrática e incorporação do ativo relacional pela empresa central são de difícil imitação (LORENZONI; LIPPARINI, 1999). Dentre tais estudos, especial importância se dá as afirmações de Reis, et al (2008), que apresenta a importância da cooperação como fato predominante de desenvolvimento em algumas organizações.

Nesse contexto, a perspectiva das capacidades dinâmicas enfatiza que a competência de compradores e fornecedores direciona para uma integração ou desintegração da cadeia produtiva. Então gerenciar alianças para criar, estender ou modificar a base de recursos, formando uma relação de interdependência entre os parceiros da aliança (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Lorenzoni e Lipparini (1999) comentam a fraqueza da teoria dos custos econômicos ou de transação, por tratar apenas de tangíveis, sendo intangíveis como aprendizado e reputação relevantes na gestão de relacionamentos. Já a visão baseada em recursos aborda a imobilidade e inegociabilidade dos recursos idiossincráticos como base da vantagem competitiva. Os autores afirmam que capacidades surgem de recursos baseados na interação entre empresas autônomas e independentes, criando vantagem cooperativa sustentável por meio de idiossincrasia, complemento, combinação de recursos e crescimento conjunto (LORENZONI; LIPPARINI, 1999), Cruz (2006), contribui, relacionando a importância de um claro entendimento e/ou posicionamento acerca das teorias de custos a esse respeito, sugerindo a necessidade de várias complementações acerca das teorias de custos, em prol do melhor entendimento de fatores intangíveis na gestão das organizações.

A acumulação e disseminação de habilidades e capacidades dependem de a capacidade de aprendizagem organizacional ser estimulada a todo tempo e com intensiva troca de conhecimentos. A replicação desses preceitos em ambientes

organizacionais e tecnologicamente rígidos e dependentes de trajetória possibilita manobras como maior capacidade de resposta, maior velocidade de penetração no mercado e capacidade de inovatividade, porém a empresa deve ter capacidade para absorver competências de outras, além da habilidade de combinar e coordenar, generalizando internamente o novo. Ademais, a habilidade relacional e seu padrão de comportamento e suas rotinas de gestão do conhecimentos entre as empresas parceiras formam uma distintiva competência organizacional que possibilita fazer transações natural e intensamente (WINTER, 2003).

O processo produtivo envolve várias fases na operação com interdependência e interação, exigindo mútuo ajuste e coordenação interfirmas. Devido a mudanças no mercado, essas características são ampliadas e a empresa decide engajar-se em práticas colaborativas fora das fronteiras da organização, em determinados conjuntos e sistemas, cooperando, melhorando e trocando informações com empresas parceiras. Identificar quais capacidades os parceiros têm como “distintivas”, ou seja, “especialistas”, e atender a padrões do negócio principal definem a liderança do negócio e formulação das regras, determinando a participação no processo e os sistemas que permanecem “em casa”, devido a custos e capacidades únicas (*expertise*), e aqueles compartilhados ou buscados no mercado (LORENZONI; LIPPARINI, 1999). As capacidades complementares, correspondem à parte dos parceiros produzindo determinado produto com baixa especificidade. Quando o parceiro tem “distintiva” capacidade, escala e operação de ativos de baixa especificidade, há possibilidade de fornecimento direto para a rede.

A adesão à lógica de “aprendizagem da cooperação” e ao modelo de governança transacional torna o compartilhamento de informações críticas rápido, com fluxo contínuo de sugestões técnicas e gerenciais, facilidade de intercâmbio de produtos, conhecimento em base de dados diária, além de desenvolvimento de parceiros com maior adaptabilidade de ambiente (LORENZONI; LIPPARINI, 1999).

Na fase de transição para rede interfirmas, deve haver consciência de que não há necessidade de proteção da atividade principal pela cooperativa-líder, o que seria uma internalização, comprometendo a cooperação intensa e dificultando o estágio inicial de desenvolvimento de novos produtos e o acúmulo de conhecimento necessário para controle e coordenação mais eficiente. Por exemplo, quando a cooperativa-líder tem experiência em baixar custos de administração de contratos de mercado lidera o acesso a conhecimento externo, como de mercado e ativos

complementares. Já na cooperativa parceira, quando considerada “chave”, “geradora” de conhecimento e treinadora das capacidades da cooperativa-líder, ocorre um avanço, em que experiências de ambas formam um “conselho interfirmas”, no qual se identificam métodos e oportunidades, como aplicação de novas tecnologias. Quando incorporada à rede, tornam-se interdependentes, criando incentivos para cooperação e compromissos de longo prazo (LORENZONI; LIPPARINI, 1999).

Em resumo, o desenvolvimento de uma rede de relacionamento externo confiável é extremamente importante para a gestão de custos de produção e transação, mitigação do oportunismo, qualidade, ganho de escala e eficiência, com compartilhamento de intangíveis, decisões e responsabilidades, sendo cada unidade parceira vista como “inteligente”, com atributos fundamentais ao negócio principal e interconectadas (KALE; DYER; SINGH, 2001).

2.4 CAPACIDADES DINÂMICAS

As capacidades dinâmicas têm como objetivo identificar, integrar, configurar e remodelar competências e bases de recursos, com orientação nas capacidades humanas de mudança, inovação e inovatividade, para melhor a *performance* em seus mercados (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Nesse sentido, a compreensão da relação entre o nível de turbulência e a forma como as organizações atuam para sobreviver e/ou obter vantagem competitiva, tem sido um dos grandes direcionadores dos pesquisadores de Capacidades Dinâmicas (EVANGELISTA, et al, 2015).

Identificar, mapear e desenvolver idiosincrasias, características próprias da empresa de difícil imitação, são diferenciais em comparação à outra empresa do mesmo segmento, seja na estratégia, seja em alguma prática de gestão, processo, rotina organizacional ou forma de gerenciamento. Com essas idiosincrasias, a alta direção da organização desenvolve manobras específicas de orientação estratégica (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Recursos e métodos para criação de valor e conquistas, operando em ambiente de rápida mudança tecnológica, dependente, em grande parte, de aperfeiçoamento e processos tecnológicos, organizacionais e gerenciais internos, constituem a abordagem mais citada das capacidades dinâmicas, mas não a única

(TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Para Winter (2003), as capacidades dinâmicas consistem em um conjunto de rotinas que criam mudanças nas organizações, quando usadas de forma repetida e confiável, ou seja, com padrão e frequência. Trata-se de capacidades que objetivam gerar mudanças no conjunto, de forma a influenciar os resultados futuros.

Na medida em que os membros da organização tornam-se mais conscientes do impacto de suas atividades diante das relações causais e destas no resultado de seu trabalho e desempenho da empresa, a competência organizacional melhora. Nesse contexto, ambientes propícios a trocas livres de ideias, com compartilhamento e comparação de experiências, facilitam o entendimento do mecanismo causal da organização e sua influência no resultado (ZOLLO; WINTER, 2002).

Em relação às capacidades dinâmicas, há estudos sobre coordenação, combinação e complementação de recursos para entender as novas fontes de vantagem competitiva (HELPHAT; LIEBERMAN, 2002). Para Helfat (2003), elas dizem respeito à capacidade de uma organização propositalmente criar, estender e modificar sua base de recursos, os quais incluem capacidades, atividades e rotinas organizacionais, recombinação a empresa para novos caminhos ou melhorando o caminho já existente.

Consideram-se a reconfiguração, alavancagem, aprendizagem e integração os quatro processos principais em capacidades dinâmicas. A reconfiguração é entendida como transformação e recombinação de ativos em uma parceria, como quando acontece em uma aquisição que consolida recursos – neste caso, não houve aquisição e, sim, nova configuração. Já a alavancagem refere-se à replicação de um processo ou sistema que está em operação em uma área ou à extensão de um recurso para instalação em outro domínio, como, por exemplo, a aplicação de uma marca existente em uma nova configuração de produtos. A aprendizagem corresponde à função de desempenhar mais eficiente e eficazmente, com experimentação, permitindo reflexão sobre sucesso ou fracasso. Por fim, a integração refere-se à habilidade da firma de integrar e coordenar ativos e recursos, resultando no surgimento de uma nova base (AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009).

De modo complementar, para Wang e Ahmed (2007), capacidade dinâmica não é o simples processo em si, mas algo que está embutido nos processos, de forma a criar um diferencial de difícil imitação, mas que pode ser transferido de uma

organização para outra. Nesse sentido, gerenciamento de processos e afinamento tecnológico interno são atributos indispensáveis na proposta de capacidades dinâmicas, para identificação de novas oportunidades, maior efetividade e eficiência, mantendo o engajamento nos negócios, evitando novos entrantes e gerando dificuldades aos rivais. Competição baseada em mudança, inovação, alta *performance*, aumento de resultados e destruição criativa são fundamentos para a teoria, norteando-a (WANG; AHMED, 2007).

Habilitar a empresa para a renovação de suas competências-chave, por meio de mudanças em seu ambiente, segundo Andreeva e Chaika (2006), depende da existência de habilidades empreendedoras das lideranças e capacidade de percepção e desenvolvimento de mudanças organizacionais. O desenvolvimento de capacidades não específicas, que permitem a ação em qualquer tipo de mudança, como habilidades em processos, aprendizagem e autoaprendizagem, é ponto central para as capacidades dinâmicas. Já o desenvolvimento de lealdade para consecução das ações e o engajamento das pessoas são fundamentais para a continuidade das ações e evolução do comportamento de grupo voltado à gestão da mudança, culminando na criação de mecanismo organizacionais relevantes, como grupo de trabalhos e comitês (ANDREEVA; CHAIKA, 2006).

De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), a combinação de capacidades e rotinas simples e relacionadas entre si contribui para o compartilhamento e aprendizado. Desenvolvimento e acumulação de conhecimento de rotinas organizacionais, produtos, capacidade de formar alianças, fazer aquisições, rotinas de alocação de recursos e transferência, rede de distribuição e replicação de conhecimento são alguns exemplos de processos nos quais as capacidades dinâmicas estão fundamentadas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Dessa forma, o modelo de capacidades dinâmicas enfatiza a remodelação das rotinas organizacionais e modelos gerenciais para criação ou melhoria da atratividade de produtos e serviços pelo mercado (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Empresas com capacidade de resposta rápida, flexível, inovadora e renovadora para o atendimento do seu mercado, capacidade de gestão para coordenar e reconfigurar competências internas e externas de forma eficiente e eficaz, além de mensurar e agir aos efeitos de retorno das forças do mercado, tornam-se mais competitivas (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Quando a “cultura” da empresa e aliança está fundamentada na promoção da confiança e cooperação, com responsabilidade solidária e trabalho conjunto com instrumentos que minimizam o problema de estrutura administrativa, controle financeiro e contratual, estabelecendo maior descentralização do poder, há possibilidade de surgir novos arranjos organizacionais (PENROSE, 2006). Formam-se unidades de negócios integradas, com gerentes e pequenas equipes com contato mais próximo do mercado, clientes, fornecedores e objetivos de cada gerência, também se aproximando das “quase empresas”, conforme modelo das empresas em forma M ou unidades de negócios integradas por gerentes de vanguarda (*front line managers*) (PENROSE, 2006).

Nesses modelos, há estabelecimento de alto grau de confiança, socialização, comunicação quanto aos valores da empresa e geração de incentivos psicológicos, formando uma rede de coesão chamada “alongamento” da organização ou *stretch*, que sustenta a organização nos desafios de mercado e gestão (PENROSE, 2006).

O desenvolvimento de mecanismos de governança ou coordenação interorganizacional é fundamental para internalização da aprendizagem e estruturação de processos e métricas das parcerias, com o intuito de avaliar o desenvolvimento real das capacidades relacionais e se há rotinas de interação e ferramentas para acesso dos parceiros e benefícios tangíveis e intangíveis, além de acumulação, otimização e refinamento da base de recursos, por meio de competências relacionais, técnicas ou interpessoais (LORENZONI; LIPPARINI, 1999), criação de ativos específicos à parceria, acesso mútuo a recursos complementares, mitigação dos custos de transação, transferência de conhecimento, compartilhamento de competências tecnológicas e de inovação e criação de novos produtos, negócios, estruturas gerenciais, processos e tendências tecnológicas.

2.5 PERFORMANCE FINANCEIRA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

A acirrada competição exige estrutura financeira sólida para concorrer com empresas de capital aberto, com fontes diversas de recursos financeiros. Tendo as cooperativas mecanismos restritos de capitalização, necessitam inovar ou, pelo menos, mudar, desenvolver sua estrutura para viabilizar sua atividade e permanecer competitiva no mercado (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Desde 1998, com o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária (RECOOP), conforme Medida Provisória nº 1.715/1998, que objetivava reestruturar e capitalizar as cooperativas de produção agropecuária e desenvolvê-las de forma a terem viabilidade econômico-financeira, após o período de crise no setor, foram renegociadas dívidas das cooperativas e cooperados junto ao sistema financeiro e dívidas tributárias e estabelecidos recursos destinados a investimentos e capital de giro. Esse modelo teve importância fundamental para o revigoramento das cooperativas agropecuárias e foi atualizado nas safras seguintes, fomentando linhas de crédito às cooperativas de forma segura e condizente com suas garantias (BRASIL, 1999).

As cooperativas utilizam como medida de avaliação de *performance* financeira indicadores que empregam dados obtidos por meio de demonstrações contábeis financeiras (IUDICIBUS, 2008). A análise dessas demonstrações financeiras tem como objetivo organizar suas informações em índices capazes de dizer algo a respeito de solvência, atividade, alavancagem financeira e rentabilidade (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002). Importante ressaltar, que, alguns outros índices apresentam-se de extrema importância, conforme destaca Piccoli et al (2015), dentre eles, especial destaque se dá ao CAPM, no entanto, tal pesquisa não aborda tal indicador, devido a ausência da prática deste nas publicações financeiras das cooperativas.

Os principais índices, segundo Matarazzo (1998), são referentes à estrutura de capital que comparam itens do passivo para medir a percentagem de utilização de recursos próprios e de terceiros para financiamento das atividades da cooperativa, além dos índices de liquidez, que visam a medir a capacidade de pagamento da cooperativa, ou seja, seu grau de solvência.

Os índices devem ser analisados em conjunto e historicamente – pelo menos, três anos –, sendo os principais índices financeiros, com utilização em contas do balanço patrimonial (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002):

Índices de estrutura de capital, referentes à obtenção e aplicação de recursos e alavancagem financeira, como: relação de capital próprio x participação de terceiros, composição de endividamento, imobilização.

Índices de liquidez, relacionados com solvência e referentes à capacidade de pagamento da cooperativa, como: liquidez geral e corrente.

Este estudo aborda também índices financeiros e contábeis, utilizando o demonstrativo de resultado do exercício, com base na atividade (nível de eficácia do gerenciamento dos ativos), como o giro do ativo operacional, e índices de rentabilidade, como: margem bruta, margem líquida, retorno sobre capital próprio e retorno sobre o ativo (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

2.5.1 Índice de capital de terceiros/capital próprio

$$\text{End} = \frac{(\text{PC} + \text{PNC})}{\text{PL}} \times 100$$

Este índice demonstra o endividamento geral (End), pela soma do passivo circulante (PC) e do passivo não circulante (PNC) referente ao capital de terceiros em relação ao capital próprio (PL) (IUDICIBUS, 2008).

Indica, a cada R\$ 100 de capital próprio, quanto foi tomado de capital de terceiros. Quanto menor o índice, melhor, pois demonstra que há pouco endividamento com terceiros e menor dependência de recursos financeiros de terceiros (IUDICIBUS, 2008).

2.5.2 Grau de endividamento

$$\text{Grau de End} = \frac{(\text{PC} + \text{PNC})}{(\text{PC} + \text{PNC} + \text{PL})}$$

Este índice demonstra o grau de endividamento geral (Grau de End) em relação aos recursos totais. A soma do passivo circulante (PC) e do passivo não circulante (PNC) refere-se ao capital de terceiros em relação ao capital total (PC+PNC+PL) (IUDICIBUS, 2008).

O índice tem relação com a alavancagem financeira, por meio de recursos de terceiros (IUDICIBUS, 2008).

2.5.3 Endividamento total

$$\text{End Total} = \frac{(\text{PC} + \text{PNC})}{\text{PL}}$$

(AT)

Este índice demonstra o nível de dependência a recursos de terceiros. A soma do passivo circulante (PC) e do passivo não-circulante (PNC) refere-se ao capital de terceiros em relação ao ativo total (AT) (IUDICIBUS, 2008).

2.5.4 Composição de endividamento

$$\text{Comp de End} = \frac{(\text{PC})}{(\text{PC} + \text{PNC})} \times 100$$

Este índice demonstra a composição de endividamento geral (Comp de End), em porcentagem de obrigações de curto prazo, observado no passivo circulante (PC), em relação aos recursos totais de terceiros (PC + PNC).

Quanto menor o índice em porcentagem, melhor, pois demonstra menos necessidade imediata de recursos financeiros, estando a maior parte das obrigações em longo prazo (MATARAZZO, 1998).

2.5.5 Imobilização de recursos próprios

$$\text{Imob Rec Próprios} = \frac{(\text{Inv} + \text{Imob} + \text{Int})}{(\text{PL})} \times 100$$

Este índice demonstra a imobilização de recursos próprios (Imob Rec Próprios), pela soma de investimentos (Inv), imobilizado (Imob) e intangível (Int), todas contas referentes ao capital próprio (PL). Em outras palavras, mostra a relação de utilização do ativo permanente para cada R\$ 100 do patrimônio líquido, sendo utilizado em decisões de compra, venda e aluguel de recursos (MATARAZZO, 1998).

Quanto menor o índice em porcentagem, melhor, pois demonstra que a cooperativa opta por orientação financeira de maior liquidez (MATARAZZO, 1998).

2.5.6 Índice de liquidez geral

$$ILG = \frac{(AC + RLP)}{(PC + PNC)}$$

Este índice demonstra a relação entre bens e direitos que se tornam dinheiro em curto e longo prazo e obrigações de curto e longo prazo. Em outras palavras, indica a relação de utilização do ativo circulante e realizável para cada R\$ 1 de dívida total, sendo utilizado para sinalizar a saúde financeira e liquidez da cooperativa, sem envolver o ativo permanente (MATARAZZO, 1998).

Corresponde à soma do ativo circulante (AC) e realizável em longo prazo (RLP), em relação à soma de passivo circulante (PC) e não circulante (PNC).

Quanto maior o índice, melhor, pois revela quanto a cooperativa possui em dinheiro, bens e direitos realizáveis em curto e longo prazo, ou seja, a capacidade de pagamento e cumprimento de suas obrigações (CRUZ; ANDRICH; MUGNAINI, 2011).

2.5.7 Liquidez corrente

$$ILC = \frac{(AC)}{(PC)}$$

Este índice demonstra a capacidade da cooperativa de pagar suas dívidas no curto prazo, sendo a relação entre ativo circulante (AC) e passivo circulante (PC).

Quanto maior o índice, melhor, pois revela quanto a cooperativa possui em dinheiro para financiar capital de giro (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

2.5.8 Giro do ativo

$$GA = \frac{(VL)}{(AT)}$$

Este índice demonstra a relação entre vendas líquidas do período (VL) e ativo total (AT), ou seja, vendas do período em relação aos investimentos.

Quanto maior o índice, melhor, pois indica o desempenho da cooperativa como critério de giro (MATARAZZO, 1998).

2.5.9 Margem bruta

$$MB = \frac{(LB)}{(RB)}$$

Este índice demonstra a relação entre lucro bruto (LB), ou seja, lucro antes de juros e impostos, e receitas brutas (RB).

Quanto maior o índice, melhor, revelando a capacidade da cooperativa de fazer um produto ou prestar serviços a custo baixo ou a preço elevado (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

2.5.10 Margem líquida

$$MB = \frac{(LL)}{(RL)}$$

Este índice demonstra a relação entre lucro líquido (LL), descontados os juros e impostos, e receitas líquidas (RL).

Quanto maior o índice, melhor, indicando a capacidade da cooperativa de fazer um produto ou prestar serviços a custo baixo ou a preço elevado. Ainda, a margem considera todas as deduções tributárias, fiscais e estatutárias (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

2.5.11 Retorno sobre capital próprio

$$ROE = \frac{(LL)}{(PL)}$$

Este índice demonstra a relação entre lucro líquido (LL), descontados os juros e impostos, e patrimônio líquido (PL).

Quanto maior o índice, melhor, revelando o nível de remuneração do capital investido pelos sócios da cooperativa (CRUZ; ANDRICH; MUGNAINI, 2011).

2.5.12 Retorno sobre os ativos

$$\text{ROA} = \frac{(\text{LL})}{(\text{AT})}$$

Este índice demonstra a relação entre lucro líquido (LL), descontados os juros e impostos, e ativo total (AT).

Quanto maior o índice, melhor, pois indica o nível de remuneração em relação aos ativos totais, ou seja, a aplicação de recursos na cooperativa (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

No Quadro 1, apresenta-se um resumo dos indicadores aqui analisados.

Quadro 1 – Resumo dos indicadores

Indicador	Fórmula	Interpretação
Endividamento	Capital terceiros/capital próprio x 100	Indica, a cada R\$ 100 de capital próprio, quanto foi tomado de capital de terceiros.
Grau de endividamento	Capital de terceiros/capital total	Indica a relação entre endividamento e capital próprio.
Endividamento total	Capital de terceiros/ativo total	Indica o nível de dependência de recursos de terceiros.
Composição de endividamento	Passivo circulante/capital de terceiros x 100	Indica a porcentagem de obrigações de curto prazo, em relação aos recursos total de terceiros.
Imobilização de recursos próprios	Investimentos + imobilizado + intangível/capital social x 100	Indica a relação de utilização do ativo imobilizado para cada R\$ 100 do patrimônio líquido.
Liquidez geral	Ativo circulante + realizável em longo prazo/passivo circulante + passivo não circulante	Indica a relação entre bens e direitos que se tornam dinheiro em curto e longo prazo e obrigações de curto e longo prazo.
Liquidez corrente	Ativo circulante/passivo circulante	Indica a capacidade da cooperativa de pagar suas dívidas no curto prazo.
Giro do ativo	Vendas líquidas/ativo	Indica as vendas do período em relação aos investimentos.
Margem bruta	Lucro bruto/receita bruta	Indica a capacidade da cooperativa de fazer um produto ou prestar serviços a custo baixo ou a preço elevado.
Margem líquida	Lucro líquido/receita líquida	Indica quanto a cooperativa obteve de resultado financeiro sobre vendas.
Retorno sobre capital próprio	Lucro líquido/capital próprio	Indica o nível de remuneração do capital investido pelos sócios da cooperativa.
Retorno sobre os ativos	Lucro líquido/ativo total	Indica o nível de remuneração em relação aos ativos totais.

Fonte: Adaptado de Cruz, Andrich e Mugnaini (2011), Matarrazzo (1997) e Ross, Westerfield e Jaffe (2002).

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta-se como um estudo de caso de natureza descritiva, tendo sido utilizada a metodologia qualitativa, empregada em ciências sociais, como na pesquisa organizacional.

3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Como já abordado, a técnica utilizada foi o estudo de caso, em que são analisados dados primários obtidos de uma amostra por conveniência, por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores das cooperativas A, F e C. A fim de delimitar a pesquisa a dimensões viáveis, o estudo abordou especificamente as cooperativas A, F e C, identificando as capacidades dinâmicas e *performance* da intercooperação na atividade leiteira.

Para atingir os objetivos propostos, também foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, com o intuito de coletar informações e subsídios sobre o modelo de gestão das cooperativas envolvidas, a cultura, o mercado, a concorrência e os processos de capacidades dinâmicas e *performance*. De modo geral, a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas em meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e *websites*. Qualquer trabalho científico, aliás, inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Complementarmente, a pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, utilizando fontes constituídas por material já elaborado, como relatórios de gestão e documentos gerenciais.

3.1.1 Natureza da pesquisa

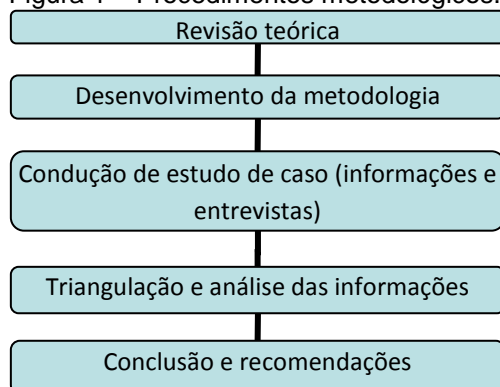
Esta pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que, por meio de uma metodologia já existente, pode gerar conhecimentos novos, de acordo com princípios que norteiam as capacidades dinâmicas e a intercooperação. Sua aplicação prática possibilita um entendimento desses conceitos aplicados às cooperativas, auxiliando no direcionamento das formas de trabalho e colaborando

para a satisfação dos interesses dos envolvidos no processo das cooperativas, objetos deste estudo.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na Figura 1, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados, sendo, na sequência, descritas as definições constitutiva e operacional das categorias de análise utilizadas, representando seu conceito e a forma como cada uma delas foi mensurada e aplicada, a fim de ser verificadas empiricamente.

Figura 1 – Procedimentos metodológicos.



Fonte: O autor (2017).

Para a coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas. Neste estudo, sua aplicação teve como objetivo identificar as capacidades dinâmicas da intercooperação das cooperativas objeto da pesquisa.

Primeiramente, avaliaram-se o ambiente a ser estudado e o perfil dos candidatos da entrevista, por meio de observações diretas. Segundo Alberti (2004), a escolha dos entrevistados não deve ser orientada por critérios quantitativos (por uma preocupação de amostragem), mas pela posição do entrevistado no grupo ou por sua experiência. Assim, selecionaram-se aqueles que participaram, viveram, presenciaram ou se inteiraram de ocorrências e que pudessem fornecer depoimentos significativos. Foram escolhidos profissionais gestores relacionados a intercooperação A, F e C, com longa experiência nas cooperativas ou na atividade leite sendo: um gerente do negócio leite, um gerente de suprimentos do negócio leite, um gerente de pessoas, um gerente de novos negócios e um gerente geral. A entrevista com o ator cumpriu o papel de entrevista com especialista e o

entrevistado minimizou sua perspectiva individual e maximizou sua representatividade em um grupo (FLICK, 2009).

As entrevistas foram realizadas entre outubro de 2016 e fevereiro de 2017, de forma individual, direcionadas a cinco representantes da intercooperação, com tempo de duração de aproximadamente 40 minutos e com base no roteiro apresentado no Apêndice A.

Já a análise documental visou a identificar a *performance* financeira da intercooperação das cooperativas, o que se deu por meio da análise dos indicadores de gestão e financeiros apresentados nos relatórios das cooperativas e da intercooperação¹, como também no sistema de autogestão do Ocepar.

Por fim, a análise descritiva buscou verificar a influência das capacidades dinâmicas na *performance* financeira da intercooperação na atividade leiteira.

No Quadro 2, apresentam-se as etapas operacionais da pesquisa, considerando os objetivos específicos, forma de coleta, amostras, forma de análise e resultado esperado.

Quadro 2 – Representação metodológica integrada das etapas operacionais.

Objetivo específico	Forma de coleta	Amostra/ período de realização	Forma de análise	Resultado esperado
Identificar as capacidades dinâmicas da intercooperação das cooperativas A, F e C na atividade leiteira.	Entrevista semiestruturada	5 atores/ 2016 e 2017	Entrevista semiestruturada	Descrição das capacidades dinâmicas da intercooperação das cooperativas A, F e C.
Identificar a <i>performance</i> financeira da intercooperação das cooperativas A, F e C.	Análise documental	2016	Análise de relatórios de gestão e indicadores do sistema de autogestão do Ocepar	Descrição da <i>performance</i> financeira da intercooperação das cooperativas A, F e C.
Verificar a relação das capacidades dinâmicas da intercooperação das cooperativas A, F e C na <i>performance</i> financeira (atividade leiteira).	Análise descritiva	2016	Análise descritiva	Verificação da influência das capacidades dinâmicas da intercooperação na <i>performance</i> financeira.

Fonte: Autor (2017).

¹ Foram analisados os relatórios de gestão das cooperativas referentes ao período de 2013 a 2015, não referenciados na respectiva seção por questão de privacidade.

3.3 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS E CONSTITUTIVAS

As dimensões propostas neste estudo para alcance dos objetivos estabelecidos foram: capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), intercooperação (LORENZONI; LIPPARINI, 1999) e *performance* financeira em cooperativas (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002), além dos diversos autores citados no desenvolvimento do texto. Ainda nesse sentido, a entrevista teve o propósito de verificar a percepção dos agentes sobre os aspectos das dimensões existentes na organização, para posteriormente classificá-las.

No Quadro 3, são apresentadas as definições constitutivas e operacionais das dimensões, permitindo sua identificação.

Quadro 3 – Definição constitutiva e operacional das dimensões

Dimensão	Definição constitutiva	Definição operacional
Capacidades dinâmicas	Habilidades em reconhecer, identificar, recombina e integrar recursos internos, com alinhamento com a estratégia, são necessárias para as organizações posicionarem-se em seus mercados, respondendo às necessidades atuais ou formando futuras.	Mensuradas a partir de entrevistas relacionadas às capacidades dinâmicas na intercooperação das cooperativas A, F e C na atividade leiteira e evidenciadas pelo resultado da pesquisa.
<i>Performance</i> financeira em cooperativas	A análise de demonstrações financeiras tem como objetivo organizar as informações destas em índices capazes de dizer algo a respeito de solvência, atividade, alavancagem financeira e rentabilidade.	Mensurada a partir da análise descritiva de relatórios de gestão relacionados à <i>performance</i> financeira na intercooperação das cooperativas A, F e C e evidenciada pelo resultado da pesquisa.

Fonte: Adaptado de Ross, Westerfield e Jaffe (2002) e Teece, Pisano e Shuen (1997).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção aborda a apresentação da intercooperação das cooperativas A, F e C, a forma da coleta e análise de dados, a apresentação dos dados e os resultados da percepção sobre capacidades dinâmicas na intercooperação, identificada por meio das entrevistas.

4.1 DESCRIÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA: COOPERATIVAS A, F E C

A cooperativa A nasceu de um pequeno grupo de produtores rurais holandeses, que chegou ao estado do Paraná em 1960, tendo a produção de leite como principal atividade econômica. Atualmente, outras atividades, como soja, milho, trigo, feijão e produção de suínos, fazem parte do portfólio, junto do leite, com forte presença do gado holandês.

Fundada por 21 sócios, já em 1966, o número de associados aumentou para 55, sendo cinco deles brasileiros. Em 1973, aconteceu a maior integração, tendo sido dois associados brasileiros eleitos para compor a diretoria; a partir de então, foi adotado nas reuniões o idioma português (anteriormente, era usado o holandês). Os holandeses partilharam o *know-how* trazido da Holanda, enquanto os brasileiros contribuíram com o conhecimento do clima e relevo da região, além de sua influência, tanto social quanto política, que facilitava os contatos com autoridades locais e governo.

A história da cooperativa F começou em 1911, quando as primeiras famílias holandesas estabeleceram-se na região dos Campos Gerais, motivadas por um plano de colonização estabelecido pela Brazil Railway Company (empresa inglesa especializada na construção de linhas férreas), que vendia terrenos aos colonizadores, com um prazo de dez anos para pagar. O contrato de trabalho incluía uma casa de morada, dois bois, um arado, seis vacas leiteiras, sementes e adubo.

De fato, após a Segunda Guerra Mundial, os países europeus passavam por grandes dificuldades e muitos europeus emigraram para outros países; os holandeses tinham a opção de escolher entre Estados Unidos, Canadá e Brasil, tendo escolhido este por ganharem as terras e poderem trazer máquinas e equipamentos agrícolas, o gado leiteiro, além da tecnologia que já dominavam na

agropecuária. Coube a esses pioneiros, em 1925, uma das primeiras iniciativas de criar uma cooperativa de produção no Brasil, com sete sócios e uma produção leiteira de 700 litros/dia, produzindo manteiga e queijo, que eram comercializados na região próxima a Curitiba e São Paulo.

Três anos depois, a sociedade deu origem à marca B. A partir de 1943, com a chegada de novos imigrantes, o quadro social da cooperativa expandiu-se, iniciando o processo de introdução da cultura mecanizada e aprimoramento genético na atividade pecuária, com a introdução dos primeiros gados puros da raça Holandesa. Importados diretamente da Holanda, esse plantel bovino tornou a região referência em produtividade com qualidade.

Em 1954, surgiu a cooperativa central e a marca B foi incorporada a ela para industrialização de produtos para o varejo. Desde então, a cooperativa focou na produção agropecuária, buscando atender ao seu quadro social na comercialização, aquisição de insumos e assistência técnica. Em 1997, houve mudança de nome da central e, em 2007, ela foi totalmente incorporada, com a comercialização da marca B para produtos lácteos e carnes. No ano de 2011, a cooperativa retornou à industrialização, com a produção dos seus cooperados, e foi inaugurada a construção da central de processamento de leite da cooperativa F. Em 2014, houve a consolidação de projetos de intercooperação na área de trigo e suínos.

Em agosto de 2015, a B Cooperativa Agroindustrial decidiu mudar sua denominação social para F Cooperativa Agroindustrial, desvinculando-se do antigo nome B, em virtude de sua venda para o mercado varejista. Sua história e sua essência permaneceram as mesmas, bem como suas estruturas, colaboradores e família de associados. Um importante passo para seu crescimento foi o trabalho com marcas independentes para linhas de produtos.

O nome da cooperativa remete a uma província ao norte da Holanda, fazendo menção a famílias de imigrantes que chegaram à região na década de 1940, trazendo consigo novas técnicas e o gado puro de origem, que tanto contribuíram para tornar a bacia leiteira dos Campos Gerais a mais expressiva do Brasil. Desde sua fundação, descendentes europeus e brasileiros fazem dela um modelo de cooperativismo no país.

Quanto à cooperativa C, em 30 de novembro de 1951, chegaram a Castro as cinco primeiras famílias de imigrantes holandeses, que se estabeleceram em cinco mil hectares de terra. De 1951 a 1954, vieram ao todo 55 famílias.

Os holandeses enfrentaram dificuldades, como a perda do gado por doenças, intoxicação, falta de adaptação ao clima brasileiro e não conhecimento da língua estrangeira. Sempre baseados no tripé fé, união (cooperação) e educação, iniciaram suas atividades produzindo leite e cultivando a terra. No começo, plantavam pastagens para o gado, nabo e batata-doce. Muitos descendentes, por não se acostumarem, voltaram para a Holanda.

Até 1970, a pecuária de leite foi a base de trabalho dos holandeses. Após esse período, ocorreu a expansão da agricultura, com o plantio de milho e soja. No entanto, a produção de leite continuou forte, com produção diária de 480 mil litros.

As dificuldades foram vencidas e os holandeses, com sua força, trabalho e tecnologia, contribuíram para o desenvolvimento da região dos Campos Gerais.

As três cooperativas da intercooperação – A, F e C – têm participação significativa na formação e desenvolvimento do Pool Leite, liderando-a, operando-a e organizando-a. Pool Leite tem como objetivo intermediar questões relacionadas aos produtores e indústrias da intercooperação, tais como: definição de política de preços e pagamento por volume e qualidade, definição de política de qualidade, logística de coleta do leite e transporte do produtor até a indústria, além de garantir o abastecimento de matéria-prima para as indústrias da intercooperação. Oito cooperativas integram o Pool Leite e 1.800 produtores (POOL LEITE, 2017).

4.2 INTERCOOPERAÇÃO DAS COOPERATIVAS A, F E C

A intercooperação analisada iniciou com a experiência com a central de laticínios, que tinha como objetivo aumentar o volume, processar o leite, agregar valor e acessar mercados, porém tinha administração própria, gerando duplicação de custos, ou seja, além dos custos das singulares, elas tinham que arcar com os custos da central de administração, assim como com sua liderança, que influenciava nas suas decisões.

Com a venda da central de laticínios, houve uma desindustrialização em forma de intercooperação, o que foi retomado em 2009 e consolidado em 2011, quando A, F e C criaram suas próprias unidades de leite e as cooperativas, com a intenção de evitar a concorrência do mesmo cliente, grande receptor de leite na época. Nesse processo de intercooperação, tomaram a decisão de que haveria somente uma gerência comercial para as três cooperativas. Desde então, a

cooperativa F tem a indústria de leite em sua estrutura, enquanto C possui duas indústrias; ainda, as cooperativas A, F e C canalizam todo o leite *in natura* para essas indústrias, sendo ele processado. O gestor comercial (da cooperativa F ou C) faz sua venda e o que sobra é destinado à marca própria, com vistas a buscar acesso ao mercado, ou seja, a venda do produto como leite longa vida, leite condensado ou creme de leite de marca própria da intercooperação.

A operação dessas unidades industriais, chamadas unidades estratégicas de negócios, com foco na cadeia produtiva e produto, é vinculada a um dos registros no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ); o leite, ao CNPJ das cooperativas C e F, sendo a cooperativa A uma parceira investidora, cujos cooperados operam nessas estruturas. O resultado é rateado de acordo com o volume de produção entregue por cada cooperativa e respectivo cooperado.

O investimento em três plantas industriais de lácteos é proporcional, sendo 40% do produtor e 60% da cooperativa; entre elas, a cooperativa A tem participação de 10%; F, 36%; e C, 54%. Por meio de acordo estratégico, dividem-se a responsabilidade, risco e resultado da indústria com melhor sinergia operacional, sem replicação de plantas industriais na mesma localidade, maior acesso à captação de investimentos e com juros menores. Nesse arranjo, acontece capitalização direta na unidade de negócio, ou seja, na indústria, especificamente, na indústria de laticínios. O cooperado produtor está ligado diretamente à indústria por formação de cota, produção e respectiva capitalização, sem perder o senso de pertencimento à cooperativa de origem, sua comunidade e seus valores.

As marcas das cooperativas, como indústrias individualizadas, são preservadas e, caso haja intenção de descontinuidade de alguma delas, as outras estão conservadas. Ainda, a unidade estratégia de negócio, por estar ligada diretamente à cooperativa singular, mantém-se mais enxuta e dispensa investimentos em estruturas corporativas, tais como: áreas administrativas, tecnologia da informação, financeiro, gestão de pessoas, assessoria jurídica, assessorias de comunicação, auditorias e diretorias, diluindo os custos corporativos.

Hoje, o grande desafio é a governança da intercooperação. Nesse contexto, os conflitos de agência são trabalhados para que sejam minimizadas as dificuldades de tomada de decisões. Antes desse modelo organizacional, a diretoria de cada uma das cooperativas realizava reuniões periódicas, com foco nos seus negócios e estratégia. Desde o momento da criação da intercooperação, as diretorias tiveram

que criar uma nova metodologia de governança, realizando reuniões mensais conjuntas, nas quais o gestor da unidade de negócio e técnicos apresentam a *performance* da indústria e prestam contas. Portanto, não há um gestor geral da intercooperação, mas gestores para cada unidade de negócio.

4.3 PERCEPÇÃO SOBRE AS CAPACIDADES DINÂMICAS

Esta etapa da pesquisa contribuiu para o alcance do primeiro objetivo específico: identificar as capacidades dinâmicas da intercooperação, o que se deu por meio das entrevistas, que revelaram a percepção dos atores envolvidos na intercooperação.

Na sequência, são expostas as categorias referentes à capacidades dinâmicas, definidas com base no referencial teórico. Na fala do entrevistado, foram identificados exemplos por ele percebidos como capacidades dinâmicas, seus traços ou conhecimentos e comportamentos que as suportam, além de mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que dão suporte a elas.

4.3.1 Percepção sobre o dinamismo do mercado de leite

As entrevistas evidenciaram dinamismo no mercado de leite, não só no Brasil, mas globalmente. Para Wang e Ahmed (2007), o dinamismo do mercado impulsiona as empresas a desenvolver capacidades dinâmicas.

Entre os principais dinâmicas de mercado do setor lácteo brasileiro, estão a entrada de lácteos de países vizinhos a preços competitivos; clima muitas vezes adverso, que prejudica pastagens e a produção de alimentos; oscilações constantes na oferta mundial, o que desequilibra o mercado, impactando muitas vezes negativamente nos preços pagos aos produtores; e altos custos de produção, o que reduz as margens de renda da classe produtora (PARANÁ, 2016).

[...] O mercado de leite é extremamente dinâmico, todo dia vive com mudança totalmente atípica no mercado, este ano tem um exemplo claro sobre isto, desde fevereiro de 2016 houve aumento na demanda de leite, por vários fatores, com isto o preço tivesse uma alteração gigantesca para cima. Nós como prestador de serviços não estávamos confortáveis com isto, nós temos contratos com vários parâmetros e estes não acompanham o mercado nesta velocidade. Sofremos uma pressão forte, de todos os players do mercado, das outras indústrias e dos cooperados que são os donos do negócio, devido o preço que estávamos praticando e que o mercado estava praticando. O auge deste pico de preços foi em última quinzena de junho e primeira de julho, já em agosto para setembro aconteceu o inverso. Há varias teorias, mas não existe um só fator isolado para o preço do litro de leite UHT saía de R\$ 4,20 para R\$ 2,00 em 60 dias, desafio grande, se não estiver preparado economicamente, com estrutura de fábricas, duas no PR e uma em SP, com pessoas preparadas para lidar com o mercado e diversificação de clientes pode ocorrer a ruína de uma empresa de laticínios.

[...] Minha história no cooperativismo é curta, vim de uma multinacional, posso listar 15 empresas do setor lácteo que existiam a 15 anos e não existem mais, foram vendidas, absorvidas, fechadas.

4.3.2 Percepção sobre mudanças organizacionais

Em relação às mudanças organizacionais, todos os entrevistados entendem que a intercooperação na atividade leiteira faz parte das mudanças que vêm ocorrendo desde que os integrantes das cooperativas A, F e C chegaram ao Brasil, conforme a história estudada.

Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades dinâmicas correspondem à habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, com foco em ambientes de rápida mudança. Já para Zollo e Winter (2002), mesmo em ambientes em que não existem rápidas mudanças, há organizações capazes de demonstrar capacidades dinâmicas. Portanto, as capacidades dinâmicas podem surgir em qualquer ambiente e proporcionar idiosincrasias, elementos próprios de desenvolvimento de determinada organização.

As mudanças ocorrem na propriedade do cooperado, com a modernização da gestão, uso de tecnologia e *know-how* na atividade leiteira, domínio da cadeia produtiva e, especificamente na intercooperação, com mecanismos de governança e investimento diferenciados conforme a unidade de negócio e de retorno do resultado para o cooperado.

[...] Uma grande mudança que ocorreu foi que anteriormente as cooperativas A, F e C tinham uma central de laticínios, essa replicava custos administrativos, como exemplo, você tinha um empregado para cada cooperativa singular, um gerente de RH da A, outro gerente de RH da F, outro da C e outro na central de laticínios.

[...] O processo da intercooperação acabou se dando desta experiência passada em que perceberam que a gestão dessa central de laticínios gerava custos a mais para as cooperativas singulares e assim tomaram a decisão de vender e evoluíram neste conceito, pois ao invés de montar uma central, buscaram o braço do pilar do cooperativismo, a intercooperação com foco principal em reduzir custos, aumentar o volume e evitar a concorrência entre as três cooperativas.

[...] Dinamismo na atividade leiteira, seja no produtor, logística, indústria e acompanhamento da comercialização.

[...] A mudança é parte integrante, já faz parte do DNA da cooperativa F, por exemplo, o próprio nome da cooperativa que mudou de B para F, isto causou um grande impacto perante aos cooperados, a comunidade e os próprios empregados. Isto foi necessário devido a venda da marca B de mesmo nome da cooperativa B e marca da central de laticínios para uma sequência de empresas de laticínios e havia conflito entre a cooperativa e a marca, então utilizada empresas comerciais.

[...] Essa questão da mudança também ocorreu no modelo organizacional que através de unidades de negócios que trouxe impactos na estrutura de governança, pois o poder deixou de ser centralizado e passou a ser compartilhado.

[...] A principal característica e principal diferencial de C no mercado é a história de muita valorização do uso de tecnologia na produção primária, então em função disto investe bastante em assistência técnica junto aos seus cooperados e no desenvolvimento de técnicas economicamente viáveis.

[...] outro fator está relacionando a questão que toda mudança deve ser conscientizada explicando bem o porquê da necessidade dessa mudança e também, junto aos cooperados, explicar qual será o seu retorno financeiro, qual o retorno do ponto de vista de sustentabilidade do processo de mudança.

4.3.3 Percepção sobre a capacidade de reconfiguração

As entrevistas demonstraram a capacidade de reconfiguração das cooperativas A, F e C em intercooperação em ambiente no qual muitas empresas liquidaram ou foram incorporadas. Como anteriormente abordado, para Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades dinâmicas dizem respeito à habilidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, com foco em ambientes de rápida mudança.

A intercooperação estudada, na forma atual, surgiu após experiências passadas, em que foi percebido que uma cooperativa central de laticínios gerava custos de difícil absorção pelas cooperativas singulares; então, as cooperativas A, F e C evoluíram no conceito de intercooperação, com foco principal em reduzir custos, aumentar o volume e evitar a concorrência entre elas.

[...] O exemplo citado anteriormente demonstrou que em 60 dias você perde o poder comercial em curto tempo e não tem como antever esta situação, quando ela acontece tem que estar preparado para enfrentar a situação.

[...] O mercado está em constante mudança, questão de necessidade e sobrevivência, uma mudança é a unidade de SP que é uma das maiores unidades de leite longa vida do Brasil, hoje processa em torno de um milhão de litros/dia e foi pensada, planejada em função de mudanças que ocorrem no mercado.

[...] A função da indústria é dar vazão ao leite produzido pelos cooperados, cada vez tem mais produção, eles estão crescendo, temos o desafio de desenvolvermos mais clientes e mais indústrias e que siga em paralelo ou à frente do crescimento do cooperado.

[...] estamos buscando em São Paulo não somente produtores de leite, mas produtores de leite de qualidade para que tenhamos produtos de qualidade nos quais possamos acessar novos mercados.

4.3.4 Percepção sobre a capacidade de construção ao longo do tempo

Por acúmulo e desenvolvimento de capacidades e recursos internos ao longo do tempo, constroem-se capacidades dinâmicas (WANG; AHMED, 2007). De modo análogo, Helfat e Lieberman (2002) demonstram que o nascimento de capacidades dinâmicas tem relação com a trajetória inicial da empresa, havendo extrema ligação com seus fundadores, capital humano, social e cultural, reputação e *know-how*.

As cooperativas A, F e C, desde sua fundação, têm avançado em técnicas de produção primária, com uso intensivo de tecnologia, e cooperação para acesso a mercados, redução de custos e organização econômica e social do grupo.

[...] A mudança é parte integrante, já faz parte do DNA da cooperativa F.

[...] Para ter uma identidade própria, optou se pela marca F, para manter a história, como havia no antigo nome que relacionava com os povos B, do norte dos países baixos que vieram para o Brasil em 1911 já o novo nome foi em homenagem aos povos F que vieram para o Brasil em 1943 e até hoje habitam uma região próxima da Holanda.

[...] O processo da intercooperação faz parte das experiências anteriores das três cooperativas; A, F e C que se uniram e eram proprietárias da central.

[...] tem cooperados com uma visão empreendedora, esta questão do empreendedorismo, ou seja, a atitude de ser um empreendedor é importante para a promoção dessas mudanças.

[...] As principais características e principais diferenciais de A, F e C no mercado é a história de muita valorização do uso de tecnologia na produção primária, então em função disto investe bastante em assistência técnica junto aos seus cooperados e no desenvolvimento de técnicas economicamente viáveis, para isto tem a fundação, que pertence as cooperativas A, F e C e outras.

4.3.5 Percepção sobre a capacidade de inter-relação e integração

Tal capacidade envolve acumular, otimizar e refinar a base de recursos por meio de competências relacionais, sejam elas técnicas ou interpessoais (LORENZONI; LIPPARINI, 1999), criação de ativos específicos à parceria, acesso mútuo a recursos complementares, mitigação dos custos de transação, transferência de conhecimento, compartilhamento de competências tecnológicas e de inovação e criação de novos produtos, negócios, estruturas gerenciais, processos e tendências tecnológicas.

A integração, de acordo com Teece (2009) e Teece, Pisano e Shuen (1997), é um dos componentes fundamentais das capacidades dinâmicas, correspondendo à capacidade de colaboração e cooperação. Ainda, Lorenzoni e Lipparini (1999) afirmam que capacidades dinâmicas surgem de recursos baseados na interação de empresas autônomas e independentes e suas idiosincrasias que se complementam, combinando recursos e crescimento conjunto. Nesse sentido, as entrevistas e análise documental demonstraram que as capacidades individuais e grupais organizacionais e de intercooperação têm sinergia quando se trata de cooperação, estando o crescimento das cooperativas A, F e C totalmente ligadas a elas.

[...] A intercooperação é uma inovação, uma mudança, foi fundamental dentro da intercooperação a capacidade abdicar vantagens de curto prazo pensando no longo prazo. Se pensar no curto prazo, talvez a cooperativa C estivesse tendo um resultado econômico melhor sozinha, na intercooperação láctea, mas a liderança da cooperativa nesse processo e a capacidade dela de abdicar resultados de curto prazo pensando em estratégias de longo prazo, na intercooperação isso é fundamental para a realização de mudanças.

[...] Esta dinâmica de estar preparado para mudanças tem que ter uma base muito sólida com pessoas, capital financeiro, infraestrutura e estratégia com parceiros.

[...] Outro fator importante nas cooperativas é a democracia, a capacidade de saber ouvir, entender, um processo de conseguir amadurecer as ideias até que elas sejam aceitas e realizadas.

[...] conseguimos que a expedição ou recebimento fique mais próximo ao produtor. Como acontece com produtor da cooperativa F que está próximo de uma unidade de recebimento da cooperativa C, ele entregará a produção na cooperativa C como estivesse entregando na cooperativa F.

4.3.6 Percepção sobre core competences

As capacidades dinâmicas surgem em meio a outras capacidades, entre elas, as *core competences*, essenciais para a distinção da organização de sua concorrência, consistindo em capacidades estratégicas (PRAHALAD; HAMEL, 1990). No caso das cooperativas A, F e C, elas possuem a competência essencial de produção primária do leite, produzindo com alto nível de qualidade e produtividade e atendendo às particularidades de seus clientes, com destaque no setor e longevidade. Por exemplo, do faturamento bruto da cooperativa C de R\$ 2,26 bilhões em 2015, 16,3% superior ao do ano anterior, o principal produto foi lácteos (28,0%), seguido da soja (15,0%) e derivados de suínos (11,0%).

Ademais, em toda a jornada das cooperativas estudadas, houve atualizações, com adaptação às mudanças de mercado, constituindo um exemplo de reconfiguração de competências (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

[...] há um diferencial de qualidade na produção em relação ao mercado, qualidade intrínseca do leite, contagem bacteriana, contagem de células somáticas, teor de proteína, teor gordura, consegue ter diferenciação nos indicadores de eficiência técnica da propriedade estou falando da produtividade da terra produtividade animal, fatores ligados a produtividade o que nos dá uma sustentabilidade econômica maior a que a grande maioria dos produtores tem no país.

[...] As principais características e principais diferenciais da C no mercado é a história de muita valorização do uso de tecnologia na produção primária, então em função disto investe bastante em assistência técnica junto aos seus cooperados e no desenvolvimento de técnicas economicamente viáveis.

[...] O outro fator está relacionando a questão que toda mudança deve ser conscientizada explicando bem o porquê da necessidade dessa mudança e também, junto aos cooperados, explicar qual será o seu retorno financeiro, qual o retorno do ponto de vista de sustentabilidade do processo. Um exemplo disso é um programa chamado Boas Práticas na Fazenda, criado aproximadamente em 2011, começou só como uma conscientização, porém, após ser paga uma bonificação em função a cada litro de leite produzido a cada produtor que adquiriu esta certificação, o que causou uma 'aceleração' do programa.

[...] Na atividade primária a margem é muito pequena então através da atividade primária, industrializar e acessar o mercado, esta é a característica principal, na intercooperação, quando se fala de acessar mercado, é dessa forma.

[...] na nossa estratégia, erguemos a planta como prestadora de serviço, então 95% dessa planta é para prestação de serviço, processamento para grandes marcas e 5% para as marcas próprias. Com o tempo estamos montando a nossa identidade própria, aumentando o portfólio de marcas próprias, reduzindo a prestação de serviços a terceiros, 'Por que esta estratégia?', porque somos bons em produzir e industrializar, nós não temos o mercado na mão, concorrer no mercado é complicado, a margem é maior no mercado varejista, mas o custo disso é muito alto, a nossa estratégia é uma forma segura, pé no chão, com margem menor, mas com equilíbrio na nossa operação.

[...] A nossa competência principal é em relação a quem produz o leite, quem é dedicado a produção do leite com qualidade.

4.3.7 Percepção sobre a capacidade de inovação e novos negócios

Parcerias são motivadas por eficiência na produção, compartilhamento de riscos de pesquisa e desenvolvimento, acesso a novos mercados e competências, compressão do tempo de desenvolvimento de novos produtos e busca de implementação de novas tecnologias (LORENZONI; LIPPARINI, 1999).

[...] investe-se muito na capacitação dos funcionários, em benchmarking, desse processo surgem novas ideias, contatos, opções, rotinas, arranjos, além disso, estamos no mercado buscando novas ideias e oportunidades que possam ser contribuir para o objetivo da cooperativa que é gerar valor ao cooperado.

[...] Além disso, existem os projetos de inovação, como por exemplo, o programa Inova F, onde o colaborador pode contribuir com a sugestão da melhoria e inovações para o próprio ambiente de trabalho ou outras rotinas, pois como ele não está dentro, tem uma visão melhor do que já estão ali.

[...] Estamos em uma fase de novos produtos, como o leite 0% lactose, atividade leite é muito estratificada, nosso produtor que é de alta qualidade, temos um grande volume de produção, o produtor é muito técnico na produção, somos referência nacional em leite de qualidade, essa capacidade de nossos produtores.

[...] estamos buscando em São Paulo não somente produtores de leite, mas produtores de leite de qualidade para que tenhamos produtos de qualidade nos quais possamos acessar novos mercados.

[...] A estrutura da cadeia produtiva do feijão surgiu de um MBA, todo o projeto desde a produção, industrialização, empacotamento e acesso ao mercado foi desenvolvido em um MBA. Nós já eliminamos atravessadores da operação.

[...] Uma mudança organizacional foi à compra da cervejaria BierHoff, pois cooperativa C tem créditos acumulados de PIS, COFINS e ICMS, não consegui a utiliza-los. Encontramos esta atividade que absorveu estes créditos, com estes está se pagando o investimento no negócio.

[...] Pensando no processo inverso da cerveja, já temos o varejo com a cerveja, marca própria e conceituada, montaremos uma maltaria e plantaremos cevada e fecharemos toda cadeia produtiva, nova oportunidade.

4.3.8 Percepção sobre melhoria da efetividade

Para Zollo e Winter (2002), quando há capacidades dinâmicas, aumenta-se a capacidade de melhorar rotinas operacionais e inovar, com vistas a aprimorar a eficiência e eficácia para geração de maior produtividade e qualidade.

Nas cooperativas A, F e C, constantemente investe-se em pesquisas, sendo elas donas majoritárias de instituição de pesquisa. Além disso, há multiplicação das pesquisas por meio da assistência técnica e melhorias nos processos e rotinas da cadeia produtiva são realizadas para garantir maior rastreabilidade e base de dados para pagamento de bonificações por qualidade.

[...] O leite que foi produzido agora pela manhã de sexta-feira tem que ter utilizado até domingo, segunda no máximo.

[...] tem a questão da estruturação da equipe técnica das cooperativas, a capacidade de acessar novas tecnologias e profissionais competentes para filtrar disso é um ponto importante. Como por exemplo, as demandas do Programa de Boas Práticas na Fazenda, que é exigência de um cliente.

[...] outro exemplo, a exigência de um cliente com relação ao controle de alguns princípios ativos de antibióticos utilizados, nesses casos a competência técnica é muito importante para este processo.

[...] Uma das inovações que foi feito na cooperativa foi a informatização deste ticket, sendo utilizado via celular, interface bem fácil, o motorista recebe a rota prévia neste aparelho, chega no produtor e digita os dados da coleta do produto e qualidade, uma amostra da coleta é registrada para rastreamento com código específico daquele produto, com coordenadas geográficas, com informações precisas, para não errar o produtor ou produtos, caso que ocorria quando no papel. A informação é enviada instantaneamente para a cooperativa, com uma impressora térmica emite-se o recibo para o produtor, a informação vai para o banco de dados da cooperativa do motorista, horário, transportadora, temperatura do produto, quantidade, código da amostra, ou seja, há amarração dos dados e o laboratório já acessa os dados, o caminhão é rastreado e temos uma visão do todo, com uma gestão mais clara.

[...] conseguimos que a expedição ou recebimento fique mais próximo ao produtor. Como acontece com produtor da cooperativa F que está próximo de uma unidade de recebimento da cooperativa C, ele entregará a produção na cooperativa C como estivesse entregando na F.

4.3.9 Percepção sobre capacidades, habilidades e comportamentos pessoais e grupais que dão suporte ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas

A capacidade de relacionamento entre cooperados, colaboradores e lideranças das cooperativas A, F e C, com fluxo de informações e troca de ideias, propicia soluções aos clientes e forma um ciclo recursivo de aprendizado (ZOLLO; WINTER, 2002), dando suporte a capacidades dinâmicas. Relacionamentos rotineiros com clientes, com foco em melhoria de atendimento e prestação de serviços (NELSON; WINTER, 1982), fazem parte da sua rotina, como também o atendimento dos objetivos de prestar o melhor serviço e gerar maior renda ao cooperado.

[...] No campo do CHA (conhecimento, habilidade e atitude), a cooperativa C embora seja conservadora em alguns aspectos, tem cooperados com uma visão empreendedora, esta questão do empreendedorismo, ou seja, a atitude de ser um empreendedor é importante para a promoção dessas mudanças.

[...] Pessoas é nosso desafio na atualidade, capacidade de saber lidar com pessoas é fundamental na forma de fazer gestão e estratégia.

4.3.10 Percepção sobre capacidades, habilidades e comportamentos organizacionais e de intercooperação que dão suporte ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas

A habilidade das cooperativas A, F e C de integrar, construir e reconfigurar competências internas para atendimento de mutações externas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), como de seus clientes e cooperados, foi citada nas entrevistas, porém é importante ressaltar que, embora as mudanças ocorridas nas cooperativas, sua essência, vocação principal, permanece imutável, qual seja, gerar maior renda ao cooperado.

[...] Cooperativa C está entrando agora com uma nova ferramenta de gestão econômica junto aos produtores, uma metodologia nova de assistência técnica, que tem uma equipe que está sendo treinada atualmente, isso é resultado de duas visitas de benchmarking.

[...] Como o foco do leite é o B2B, a negociação com o cliente é feita através de contratos que é o pilar que mantêm o modelo organizacional, das competências focadas para a negociação e estratégia é ditado o resultado e a habilidade do modelo organizacional adotado hoje e o pouco que vai para o varejo, o que garante a estabilidade e o preço que se mantêm por no mínimo seis meses são os contatos com as grandes indústrias pelo B2B, então, essa negociação da cadeia leite é fundamental e a estratégia para definir o preço para o ano que vem para que o produtor não critique quando ele começar a comparar o preço que o mercado está pagando e o preço que a indústria está pagando.

4.3.11 Percepção sobre mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que dão suporte ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas

A acumulação e disseminação das habilidades organizacionais e capacidades dependem de a capacidade de aprendizagem organizacional ser estimulada a todo momento, com intensa troca de conhecimentos (LORENZONI; LIPPARINI, 1999).

A característica das cooperativas A, F e C de uso intenso de tecnologia e *know-how* na produção primária de leite, aliada à capacidade de interagir e compartilhar conhecimento, forma uma distintiva competência organizacional que naturalmente faz transações (LORENZONI; LIPPARINI, 1999). São exemplos o alto

padrão de qualidade na produção dos cooperados da intercooperação para prestação de serviços aos seus clientes, a compra de insumos e o recebimento da produção de qualquer cooperado da intercooperação, em qualquer unidade.

[...] Quando o cliente exige determinadas práticas para produção primária e precisa que implante um programa como o Boas Práticas na Fazenda ou se precisa banir determinado antibiótico da cadeia a competência técnica é muito importante para o processo. A estruturação da equipe técnica das cooperativas com capacidade de acessar novas tecnologias e profissionais competentes para filtrar informações são importantes para o cooperado, para a cooperativa e intercooperação.

[...] Além disso, existem os projetos de inovação, como por exemplo, o programa Inova F, onde o colaborador pode contribuir com a sugestão da melhoria e inovações para o próprio ambiente de trabalho ou outras rotinas, pois como ele não está dentro, tem uma visão melhor do que já estão ali.

[...] Na planta de São Paulo o plano inicial foi da cooperativa C também a gestão financeira, controladoria, recursos humanos estão sobre a administração de C. Já F e A são investidores nesta planta. Evita-se uma quarta empresa, com nova diretoria, novos departamentos, já nesta forma gera-se uma nova oportunidade de gestão administrativa, nessa forma inteligente, apta a participar do mercado com maior eficiência nos serviços administrativos.

[...] Nas três diretorias das cooperativas A, F e C, se vê sinergia, elas entenderam que podem diminuir custos, maximizar resultados em conjunto, somar forças, junto ao mercado utilizar o poder de concentração de recursos, marketing, pessoas, custos, produção, mais eficiente do que isoladas para competir no mercado com grandes empresas. As três juntas já têm dificuldade para competir, imagine isoladas.

[...] O grande ganho da intercooperação com o amadurecimento que tiveram, foi em termos de liderança, entenderam melhor os mecanismos de interação e práticas entre cooperativas e no dia a dia elas conseguem conversar e alinhar as divergências que ocorrem, tem conflitos, mas estes conflitos, são tratados de forma mais madura, sem prejudicar a atividade principal que é produzir leite, com qualidade e acessar mercados e fortalecer as marcas próprias.

[...] Nós temos um sistema de informação gerencial onde são gerados dados sobre volume de leite entregue, processado, das três cooperativas, preços médios com mínimos e máximos. Todo mês se discutem entre as três cooperativas: precificação, bonificação por qualidade, acessos a mercado e questões de produção, também como está a utilização das plantas para evitar ociosidade e para aperfeiçoar os recursos.

[...] a partir do momento da criação da intercooperação, as diretorias de A, F e C tiveram que criar uma nova metodologia de governança realizando reuniões mensais, onde os técnicos devem apresentar os resultados para diretoria e as diretorias passaram a ter uma maior demanda, exigindo da própria diretoria um papel muito mais estratégico e maior disponibilidade de tempo para realizar estas reuniões onde é prestado contas e apresentado pelo gestor da unidade de negócios a performance para as três diretorias.

4.4 INDICADORES FINANCEIROS

Como informado anteriormente, os dados foram levantados por meio de análise documental dos relatórios de gestão das cooperativas A, F e C e de indicadores coletados no sistema de autogestão do Ocepar, considerando o período entre 2013 e 2015 e as contas fechadas na presente data.

Neste estudo, os índices utilizados, analisados em conjunto e historicamente, foram:

- a. Índices de estrutura: relação de capital próprio x participação de terceiros, composição de endividamento e imobilização.
- b. Índices de liquidez: liquidez geral e liquidez corrente.

O estudo abordou também índices econômicos, utilizando o demonstrativo de resultado do exercício, com base na atividade (nível de eficácia do gerenciamento dos ativos), como o giro do ativo operacional, e índices de rentabilidade, como margem bruta, margem líquida, retorno sobre capital próprio e retorno sobre o ativo (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

4.4.1 Índices de estrutura e endividamento

Tabela 1 – Índices de estrutura e endividamento – cooperativa A.

Indicador	2013	2014	2015
Imobilização de recursos próprios	0,64	1,10	1,07
Endividamento total (%)	50,29%	65,44%	62,91%
Endividamento de longo prazo (%)	18,37%	24,13%	23,52%

Como se verifica pela Tabela 1, a cooperativa A aumentou o grau de endividamento na série histórica de 2013 a 2015 para atender ao seu crescimento junto à intercooperação, tendo utilizado esse aumento de recursos de terceiros para alavancagem financeira. A cooperativa passou de 50% de capital próprio e 50% de capital de terceiros, em 2013, para 37% de capital próprio e 63% de capital de terceiros, em 2015, com aumento de 13% da dependência de recursos de terceiros para financiamento da cooperativa. Quanto à composição desse endividamento em 2015, 23,52% correspondiam a endividamento de longo prazo, sendo o recurso utilizado para investimento em estruturas e aquisições, na sua maioria para intercooperação, e 39,38%, endividamento de curto prazo, principalmente para financiamento de capital de giro da cooperativa nos novos empreendimentos.

Outro índice que se alterou devido à estratégia de intercooperação e crescimento foi o de imobilização de recursos próprios, que passou de 0,64%, em 2013, para 1,07%, em 2015, demonstrando o aumento de recursos imobilizados e a diminuição da liquidez dos recursos da cooperativa A, com o objetivo de aumentar as estruturas de recebimento de produção e fornecimento de insumos, para atendimento do aumento de produção atual e projetado.

Tabela 2 – Índices de estrutura e endividamento – cooperativa F.

Indicador	2013	2014	2015
Imobilização de recursos próprios	0,66	0,85	1,03
Endividamento total (%)	59,49%	64,88%	65,57%
Endividamento de longo prazo (%)	24,40%	24,33%	24,32%

Consoante a Tabela 2, a cooperativa F aumentou o grau de endividamento na série histórica de 2013 a 2015, para atender ao crescimento da cooperativa junto à intercooperação, utilizando esse aumento de recursos de terceiros para alavancagem financeira. A cooperativa passou de 40% de capital próprio e 60% de capital de terceiros, em 2013, para 34% de capital próprio e 66% de capital de terceiros, em 2015, com aumento de 6% da dependência de recursos de terceiros para seu financiamento. Quanto à composição desse endividamento em 2015, 24,32% eram de endividamento de longo prazo, sendo o recurso utilizado para investimento em estruturas e aquisições, na sua maioria para intercooperação, e 41,25%, de endividamento de curto prazo, principalmente para financiamento de capital de giro da cooperativa nos novos empreendimentos.

Outro índice que se alterou devido à estratégia de intercooperação e crescimento foi o de imobilização de recursos próprios, que passou de 0,66%, em 2013, para 1,03%, em 2015, demonstrando o aumento de recursos imobilizados e a diminuição da liquidez dos recursos da cooperativa F, com o objetivo de aumentar as estruturas industriais, para atendimento do aumento de produção atual e projetado.

Tabela 3 – Índices de estrutura e endividamento – cooperativa C.

Indicador	2013	2014	2015
Imobilização de recursos próprios	0,85	0,96	1,06
Endividamento total (%)	54,03%	53,58%	56,11%
Endividamento de longo prazo (%)	20,63%	21,69%	21,95%

Da mesma forma, a cooperativa C aumentou o grau de endividamento na série histórica de 2013 a 2015, para atender ao crescimento da cooperativa junto à intercooperação, além do enfrentamento de dificuldades econômicas do país nesse período (Tabela 3). A cooperativa passou de 46% de capital próprio e 54% de capital de terceiros, em 2013, para 44% de capital próprio e 56% de capital de terceiros, em 2015, com um aumento de 6% da dependência de recursos de terceiros para seu financiamento. Quanto à composição desse endividamento em 2015, 21,95% eram referentes a endividamento de longo prazo, recurso utilizado para investimento em estruturas e aquisições, na sua maioria para intercooperação, e 34,16%, a endividamento de curto prazo, principalmente para financiamento de capital de giro da cooperativa nos novos empreendimentos.

Outro índice que se alterou devido à estratégia de intercooperação e crescimento foi o de imobilização de recursos próprios, que passou de 0,85%, em 2013, para 1,06%, em 2015, demonstrando o aumento de recursos imobilizados e a diminuição da liquidez dos recursos, condizente com orçamentos da cooperativa. O objetivo de aumentar as plantas industriais, para atendimento do aumento de produção atual e projetado, foi alcançado.

4.4.2 Índices de liquidez

Tabela 4 – Índices de liquidez – cooperativa A.

Indicador	12/2013	12/2014	12/2015
Liquidez corrente	2,11	1,45	1,49
Liquidez total	1,36	0,95	0,96

Referente à cooperativa A, na Tabela 4, observa-se que para cobertura de dívidas de curto prazo, conforme índice de liquidez corrente, para cada R\$ 1,00 de dívida, havia disponível R\$ 2,11 em 2013, R\$ 1,45 em 2014 e R\$ 1,49 em 2015, demonstrando o quanto ela possuía em dinheiro em curto prazo para cumprimento de suas obrigações e financiamento do capital de giro (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002). Em outras palavras, o índice indica a relação de utilização do ativo circulante e realizável para cada R\$ 1,00 de dívida total; neste caso, a liquidez da cooperativa A demonstrou saúde financeira, sem envolver o ativo permanente.

Quanto à liquidez geral, que envolve dívidas de curto e longo prazo (CRUZ; ANDRICH; MUGNAINI, 2011), houve decréscimo na liquidez em longo prazo, porém

a cooperativa A possuía dinheiro, bens e direitos realizáveis em curto e longo prazo para cumprimento de 96% de suas obrigações em 2015.

Tabela 5 – Índices de liquidez – cooperativa F.

Indicador	12/2013	12/2014	12/2015
Liquidez corrente	1,87	1,51	1,37
Liquidez total	1,23	1,08	0,99

Referente à cooperativa F, observa-se na Tabela 5 que para cobertura de dívidas de curto prazo, conforme índice de liquidez corrente, para cada R\$ 1,00 de dívida, havia disponível R\$ 1,87 em 2013, R\$ 1,51 em 2014 e R\$ 1,37 em 2015, demonstrando o quanto ela possuía em dinheiro em curto prazo para cumprimento de suas obrigações e financiamento do capital de giro (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

O índice indica a relação de utilização do ativo circulante e realizável para cada R\$ 1 de dívida total, sendo utilizado para sinalizar a saúde financeira e liquidez da cooperativa, sem envolver o ativo permanente.

Quanto à liquidez geral, que envolve dívidas de curto e longo prazo (CRUZ; ANDRICH; MUGNAINI, 2011), houve decréscimo na liquidez em longo prazo, porém a cooperativa F possuía dinheiro, bens e direitos realizáveis em curto e longo prazo para cumprimento de suas obrigações em 2015.

Tabela 6 – Índices de liquidez – cooperativa C.

Indicador	2013	2014	2015
Liquidez corrente	1,70	1,47	1,35
Liquidez geral	1,13	1,04	0,95

Em relação à cooperativa C, na Tabela 6, verifica-se que para cobertura de dívidas de curto prazo, conforme índice de liquidez corrente, para cada R\$ 1,00 de dívida, havia disponível R\$ 1,70 em 2013, R\$ 1,47 em 2014 e R\$ 1,35 em 2015, demonstrando o quanto a cooperativa possuía em dinheiro em curto prazo para cumprimento de suas obrigações e financiamento do capital de giro (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

O índice indica a relação de utilização do ativo circulante e realizável para cada R\$ 1 de dívida total, sendo utilizado para sinalizar a saúde financeira e liquidez da cooperativa, sem envolver o ativo permanente.

Quanto à liquidez geral, que envolve dívidas de curto e longo prazo (CRUZ; ANDRICH; MUGNAINI, 2011), houve decréscimo na liquidez em longo prazo, porém a cooperativa C possuía dinheiro, bens e direitos realizáveis em curto e longo prazo para cumprimento de 95% de suas obrigações.

Considerando a intercooperação, as três cooperativas apresentaram índices de liquidez corrente e geral similares.

4.4.3 Índices de capacidade operacional e rentabilidade

Tabela 7 – Índices de capacidade operacional e rentabilidade – cooperativa A.

Indicador	2013	2014	2015
Giro dos ativos	1,86	1,22	1,44
Margem bruta (%)	7,93%	7,78%	8,13%
Margem líquida (%)	4,65%	3,50%	3,14%
Rentabilidade sobre capital próprio (%)	17,42%	12,37%	12,22%
Rentabilidade sobre os ativos (%)	8,66%	4,28%	4,53%

De acordo com a Tabela 7, o índice de giro do ativo da cooperativa A, ou seja, a relação entre vendas líquidas do período e ativo total (investimentos), teve decréscimo, devido ao ciclo de investimentos em aquisições e outros relacionados à intercooperação, informados nos respectivos relatórios de gestão, os quais foram maiores em 2015 em relação ao ano anterior, refletindo na *performance* financeira da cooperativa.

A margem bruta da cooperativa (7,93% em 2013, 7,78% em 2014 e 8,13% em 2015) indica manutenção da capacidade para produzir e prestar serviços com custo baixo e preço elevado, tendo uma boa relação entre receita de vendas e prestação de serviços e sobras brutas.

Já o índice de margem líquida revela decréscimo na série histórica, ou seja, a relação entre lucro líquido e receitas líquidas diminuiu, mas é importante frisar que continuou positiva (3,14%). O decréscimo deveu-se ao ciclo de investimentos já citado, além da retração na economia nacional, com aumento de juros e baixo nível de confiança, afetando o negócio.

Também no índice de retorno sobre capital próprio, houve decréscimo na série histórica, isto é, a relação entre lucro líquido e patrimônio líquido diminuiu nesse período. O nível de remuneração do capital investido pelos sócios retraiu

devido aos fortes investimentos em estruturas da intercooperação – em 2015, a taxa foi de 12,22%, apontando decréscimo de 5,20%.

O índice de retorno sobre os ativos (relação entre lucro líquido e ativo total), entre 2013 e 2015, diminuiu devido ao ciclo de investimentos, que incluiu aquisição, na intercooperação, de uma indústria de fertilizantes, com o objetivo estratégico de participar de todos os elos da cadeia produtiva dos cooperados.

Tabela 8 – Índices de capacidade operacional e rentabilidade – cooperativa F.

Indicador	2013	2014	2015
Giro dos ativos	1,22	0,97	1,01
Margem bruta (%)	10,60%	10,46%	11,38%
Margem líquida (%)	5,41%	4,85%	4,03%
Rentabilidade sobre capital próprio (%)	16,24%	13,34%	11,84%
Rentabilidade sobre os ativos (%)	6,58%	4,69%	4,08%

O índice de giro do ativo da cooperativa F, ou seja, a relação entre vendas líquidas do período e ativo total (investimentos), teve decréscimo, devido ao ciclo de investimentos informados nos respectivos relatórios de gestão, os quais foram maiores em 2015, refletindo na *performance* financeira da cooperativa (Tabela 8).

A margem bruta (10,60% em 2013, 10,46% em 2014 e 11,38% em 2015) apresentou manutenção da capacidade para produzir e prestar serviços com custo baixo e preço elevado, tendo boa relação entre receita de vendas e prestação de serviços e sobras brutas.

Já o índice de margem líquida demonstrou decréscimo na série histórica, ou seja, a relação entre lucro líquido e receitas líquidas diminuiu, mas é importante frisar que continuou positiva (2,19%). O decréscimo deveu-se ao ciclo de investimentos já citados, além da retração na economia nacional, com aumento de juros e baixo nível de confiança, afetando o negócio.

O índice de retorno sobre capital próprio também apresentou decréscimo na série histórica, isto é, a relação entre lucro líquido e patrimônio líquido diminuiu nesse período. O nível de remuneração do capital investido pelos sócios retraiu devido a fortes imobilizações em unidades, como a unidade de beneficiamento de leite, que faz parte da intercooperação. Em 2015, a taxa foi de 11,84%, observando-se diminuição de 4,4%

Da mesma forma, o índice de retorno sobre os ativos (relação entre lucro líquido e ativo total) diminuiu devido ao ciclo de investimentos, incluindo a aquisição,

na intercooperação, de uma indústria de fertilizantes, com o objetivo estratégico de participar de todos elos da cadeia produtiva dos cooperados.

Tabela 9 – Índices de capacidade operacional e rentabilidade – cooperativa C.

Indicador	2013	2014	2015
Giro dos ativos	1,36	1,15	1,12
Margem bruta (%)	11,62%	11,68%	10,98%
Margem líquida (%)	4,68%	3,24%	2,19%
Rentabilidade sobre capital próprio (%)	13,80%	8,04%	5,61%
Rentabilidade sobre os ativos (%)	6,34%	3,73%	2,46%

A Tabela 9 indica que o índice de giro do ativo da cooperativa C, ou seja, a relação entre vendas líquidas do período e ativo total (investimentos), teve decréscimo, devido ao ciclo de investimentos informados nos respectivos relatórios de gestão, os quais foram maiores em 2015, refletindo na sua *performance* financeira; há, no entanto, previsão de recuperação desse índice em 2017/2018.

A margem bruta (11,62% em 2013, 11,68% em 2014 e 10,98% em 2015) apresentou manutenção da capacidade para produzir e prestar serviços com custo baixo e preço elevado, tendo boa relação entre receita de vendas e prestação de serviços e sobras brutas.

Já o índice de margem líquida revelou decréscimo na série histórica, ou seja, a relação entre lucro líquido e receitas líquidas diminuiu, mas é importante frisar que continuou positiva (2,19%). O decréscimo deveu-se ao ciclo de investimentos já citados, além da retração na economia nacional, com aumento da inflação e da taxa de juros e baixo nível de confiança, afetando o negócio.

O índice de retorno sobre capital próprio também demonstrou decréscimo na série histórica, isto é, a relação entre lucro líquido e patrimônio líquido diminuiu no período. O nível de remuneração do capital investido pelos sócios diminuiu nesse período, devido a fortes imobilizações em unidades, como a unidade de beneficiamento de leite. Houve redução deste índice em 3,88% entre 2013 e 2015, quando alcançou 5,61%.

Igualmente, o índice de retorno sobre os ativos (relação entre lucro líquido e ativo total) diminuiu devido ao ciclo de investimentos, incluindo a aquisição, na intercooperação, de uma indústria de fertilizantes, com o objetivo estratégico de participar de todos elos da cadeia produtiva dos cooperados.

Segundo os relatórios de gestão das cooperativas, foram utilizadas práticas de gestão de caixa mais rigorosas, com enxugamento de despesas, renegociação de contratos, adequação de custos dos serviços financeiros aos cooperados, aumento do prazo médio de pagamento de fornecedores e diminuição do prazo médio de recebimento.

A diminuição do consumo e, conseqüentemente, do poder de compra do brasileiro, assim como o efeito da inflação e câmbio na compra de insumos produtivos, além da fraca demanda interna no país, que restringiu as margens da indústria de laticínios, levou ao aumento de custos para o produtor cooperado, diminuindo, por conseguinte, a rentabilidade do setor de lácteos e exigindo gestão mais eficiente por parte do produtor.

4.5 CONTRIBUIÇÕES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DA INTERCOOPERAÇÃO E *PERFORMANCE* FINANCEIRA DA ATIVIDADE LEITEIRA

A capacidade dinâmica de reconfiguração contínua e a *core competence* de produção de leite de qualidade, com *know-how*, reputação, tecnologia e dedicação, alavancaram a atividade leiteira, possibilitando, com a intercooperação, o fornecimento para grandes marcas de laticínios e crescimento de marcas próprias. Também foi identificada a capacidade dinâmica de alterar rotinas operacionais, com base na experiência dos cooperados e empregados, mediante novos arranjos administrativos com base em estruturas enxutas.

Sendo uma das essências da forma de cooperativa, a capacidade dinâmica de inter-relação e integração entre os cooperados, cooperativa e intercooperação apresentou-se evidente, enquanto a capacidade de melhoria da efetividade foi identificada no tocante ao aprimoramento de processos e informatização evidenciados nas entrevistas, como também de arranjos operacionais para recebimento de produção e fornecimento de insumos.

A identificação de mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que dão suporte ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas e possibilitam que os traços se tornem futuras capacidades dinâmicas revelou atenção às boas práticas de administração e produção conforme entrevistas e aceleração no desenvolvimento de novas capacidades dinâmicas, tendo sido citados como

exemplos: discussões formais e informais, fluxo de informações intenso, *benchmarking* e processos de avaliação de desempenho.

De modo geral, as capacidades dinâmicas de intercooperação na atividade leite contribuíram para a sustentação das outras unidades de negócios, como carnes e trigo. Contudo, nem sempre foi possível desenvolver estratégias de forma rápida, como os concorrentes, quanto à inovação e acesso ao varejo; por outro lado, as cooperativas A, F e C buscaram focar em suas capacidades dinâmicas e seus traços de capacidades dinâmicas, como a capacidade de inovar e desenvolver novos produtos e marcas, para paulatinamente acessar o mercado com marcas próprias segundo entrevistas sobre a capacidade dinâmica de inovação e novos negócios .

Quanto às capacidades, habilidades e comportamentos pessoais, de grupo, organizacionais e de intercooperação que dão suporte ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas e possibilitam que os traços se tornem futuras capacidades dinâmicas, verificou-se alinhamento da alta direção com os gestores, com foco nas competências essenciais para a intercooperação. Por sua vez, questões de agência estiveram presentes como pontos que evoluíram com mecanismos de governança mais eficazes, como governança compartilhada, mas ainda há conflitos na base de cooperados que dificultam algumas decisões estratégicas.

Em relação à *performance* financeira das cooperativas, os indicadores financeiros de 2013 a 2015 demonstraram tiveram declínio conforme indicadores expostos no trabalho, devido decisão pela implementação das estratégias de crescimento no modelo de intercooperação, com investimentos em estruturas físicas.

Ainda, foi possível identificar, pela análise de documentos e entrevistas, que a atividade leite (28% da faturamento total) foi a que suportou essas mudanças. Importante destacar que faturamento total e produção de leite tiveram crescimento no período estudado.

Como resposta ao problema de pesquisa: quais são as principais contribuições das capacidades dinâmicas da intercooperação das cooperativas A, F e C na *performance* financeira da atividade leiteira?, verificou-se, de forma descritiva, que tais capacidades, potencialmente, influenciaram financeira e economicamente a intercooperação analisada, não somente na atividade leiteira, mas também nas atividades de carnes e trigo, possibilitando a construção da perenidade da organização social das cooperativas A, F e C e de seus cooperados ao longo tempo. Porém não foram configuradas evidências suficientes no período

estudado para relacionar as variáveis capacidades dinâmicas e *performance* financeira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou as capacidades dinâmicas em cooperativas, a intercooperação e a *performance* financeira na atividade leiteira, sendo os dois primeiros temas não muito explorados pela literatura acadêmica brasileira. A *performance* financeira em cooperativas está mais presente em trabalhos acadêmicos, porém, quando envolve a intercooperação, também há carência de estudos acadêmicos.

Na abordagem referente às capacidades dinâmicas da intercooperação das cooperativas A, F e C na atividade leiteira, o estudo de caso identificou como principais: a reconfiguração contínua e a *core competence* de produzir leite de qualidade, por meio da cooperativa e intercooperação, alavancando a atividade com marcas próprias ou com personalização na prestação de serviços. Além das marcas próprias, a canalização e agregação de valor das *commodities* de leite dos cooperados fazem com que a cadeia produtiva seja mais eficiente, com mais benefícios residuais na operação do cooperado com a cooperativa e a intercooperação.

Em relação à abordagem de identificação da *performance* financeira da intercooperação na atividade leiteira, notou-se forte investimento, com foco na geração de valor ao cooperado, por meio de plantas da intercooperação, tendo, no início, impacto negativo nos indicadores de *performance* econômico-financeira da intercooperação, porém a atividade leiteira manteve-se como carro-chefe do resultado econômico-financeiro segundo entrevistados e relatórios de gestão.

Na terceira abordagem, buscou-se verificar a contribuição das capacidades dinâmicas da intercooperação para a *performance* financeira, verificando-se nas entrevistas e documentos das cooperativas que toda a *expertise* desde a fundação de cada cooperativa proporcionou acesso a mercados que exigem maior qualidade de leite, cujo preço é maior que a média de mercado, além de a reputação das cooperativas proporcionar diminuição de custos de transação entre si e com clientes parceiros. Logo, as capacidades dinâmicas, revelaram a geração de benefícios ao produtor, à cooperativa, ao cliente e ao consumidor final, seja ele consumidor da marca a qual foi prestado o serviço ou da marca própria da intercooperação.

A aprendizagem obtida com a utilização de outra forma de intercooperação, a cooperativa central, foi fundamental para a escolha e adaptação ao modelo atual,

assim como para a escolha de profissionais com experiência no mercado para acrescentar novo olhar sobre o negócio, contribuindo para o crescimento do modelo. No novo formato, considerado a nova geração de cooperativas, a dinâmica de interesses, governança, cotização e resultados difere dos formatos tradicionais de intercooperação, devido à melhor forma para competição no mercado.

O estudo de caso mostrou que potencialmente, houveram efeitos positivos na cadeia produtiva e mercado de laticínios, como consequência da potencialização desse conjunto de três cooperativas, que observaram que, se não mudassem, ou melhor, não se unissem, haveria menor penetrabilidade e competitividade em relação aos maiores *players* de leite do Brasil. Ainda, *know-how*, reputação, tecnologia e dedicação convergiram para a sustentação das capacidades dinâmicas da intercooperação.

Por fim, conclui-se que a questão de pesquisa foi respondida, demonstrando de forma descritiva a existência de capacidades dinâmicas da intercooperação na atividade leite, porém não foi evidenciado suficientemente suas contribuições na *performance* financeira da intercooperação das cooperativas A, F e C. A pesquisa também contribuiu mostrando rotinas, processos, habilidades, comportamentos e mecanismos de aprendizagem e governança que dão suporte ao desenvolvimento dessas capacidades.

Como limitação do estudo, foi identificada a necessidade de análise quantitativa para mensurar as contribuições das capacidades dinâmicas na *performance* financeira, sugerindo-se tais análises em trabalhos futuros, além da aplicação do estudo a outros ramos de cooperativas, outras cooperativas do mesmo segmento ou cooperativas centrais.

REFERÊNCIAS

- ALBERTI, V. **Manual de história oral**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C.; COLLIER, N. Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. **British Journal of Management**, v. 20, n. S1, p. S9-S24, 2009.
- ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic capabilities**: what they need to be dynamic? St. Petersburg: St. Petersburg State University, 2006.
- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MCKIERNAN, P. (Ed.). **Historical evolution of strategic management**. Brookfield: Dartmouth, 1996. v. 1. p. 15-44.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BEKKUM, O. F.; BORGES, S. O. **A dual signal approach to cooperative performance measurement**: rethinking prices and profits in the European dairy industry. Discussion paper. [S.l.]: Norwegian Agricultural Economics Research Institute, 2008.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BOESCHE, L. **Fidelidade cooperativa**: uma abordagem prática. Curitiba: Sescop, 2005.
- BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 1971.
- BRASIL. **Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP**. 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCiViL_03/decreto/1999/anexo/and2936-99.pdf>. Acesso em: maio 2017.
- CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Understanding new cooperative models: an ownership-control rights typology. **Review of Agricultural Economics**, v. 26, n. 3, p. 348–360, 2004.
- CRUZ, J. A. W. O Impacto do Custo de Capital Próprio no Ponto de Equilíbrio. **Revista de Contabilidade do Mestrado de Ciências Contábeis da UERJ**. V. 11, n. 01, p. 9-20, 2006.
- CRUZ, J. A. W.; ANDRICH, E. G.; MUGNAINI, A. **Análise das demonstrações financeiras**: teoria e prática. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2011.
- CRUZ, J. A. W.; QUANDT, C. O.; KATO, H. T.; MARTINS, R. R. R.; MARTINS, T. S.

How does the structure of social networks affect the performance of its actors? – A case study of recyclable materials collectors in the Brazilian context. **Resources, Conservation and Recycling**, n. 78, p. 36-46, 2013.

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

EVANGELISTA, M. A. V.; AHLFELDT, R.; KATO, H. T.; CRUZ, J. A. W.; MARTINS, T. S. Capacidades Dinâmicas e Substantivas: Estudo de Casos em Indústria Farmacêutica do DAIA em Anápolis (GO). **Revista ADM.MADE**, ano 15, v. 19, n. 1, p. 17-37, 2015.

FAGUNDES, J. Economia institucional: custos de transação e impactos sobre política de defesa da concorrência. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 2, p. 1-44, 1998.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FÜRSTENBERG, F. Group, the cooperative. In: DÜLFER, E. (Ed.). **International handbook of cooperative organization**. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 1994.

GROSKOPF, C. Promotion mandate. In: DÜLFER, E. (Ed.). **International handbook of cooperative organization**. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 1994.

HANEL, A. Dual or double nature of cooperative. In: DÜLFER, E. (Ed.). **International handbook of cooperative organization**. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 1994.

HELFAT, C. E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. **Strategic Management Journal**, n. 24, p. 1011-1025, 2003.

HELFAT, C. E.; LIEBERMAN, M. B. The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 4, p. 725-760, 2002.

HENDRIKSE, G. et al. **Strategy and governance of networks: cooperatives, franchising, and strategic alliances**. [S.l.]: Gérard Springer Science & Business Media, 2008.

HETTLAGE, R. Relationship patterns, cooperative: microsociological aspects os cooperative. In: DÜLFER, E. (Ed.). **International handbook of cooperative organization**. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 1994.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA) – **Blueprint for a co-operative decade**. [S.l.: s.n.], 2013. Disponível em: <www.ica.coop/sites/default/files/media_items/ICA%20Blueprint%20-%20Final%20version%20issued%207%20Feb%2013.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2015.

IUDICIBUS, S. **Análise de balanços**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KALE, P.; DYER, J; SINGH, H. Value creation and success in strategic alliances: alliancing skills and the role of alliances structure and systems. *European Management Journal*, v.19, 2001

KOSLOVSKI, J. P. **Autogestão nas cooperativas**: liberdade com responsabilidade. 3. ed. Curitiba: Sescop, 2004.

LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 317-338, 1999.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, T. S.; CRUZ, J. A. W.; GUINDANI, R. A. Teoria da Firma: uma abordagem tradicional e emergente. **Informe Econômico**, ano 10, n. 20, p. 32-40, 2009.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. In: MCKIERNAN, P. (Ed.). **Historical evolution of strategic management**. Brookfield: Dartmouth, 1996. v. 2. p. 413-428.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic**. Cambridge: Belknap, 1982.

PARANÁ. Secretaria de Estado de Agricultura e do Abastecimento. Departamento de Economia Rural. **Leite**: análise da conjuntura agropecuária. Curitiba: SEAB, 2016. Disponível em: <http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/2016/bovinocultura_de_leite_2016.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2016.

PARANÁ COOPERATIVO. Princípios básicos do cooperativismo. **Sistema Ocepar**, Cooperativismo. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-44-19>>. Acesso em: 2 fev. 2017.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of firm**. Campinas: Unicamp, 2006.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179, 1993.

PICCOLI, P.G.R.; SOUZA, A.; SILVA, W. V.; CRUZ, A. W. Revisitando as Estratégias do Momento: o mercado brasileiro é realmente uma excessão? **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. V.50, n.2, p. 183-195, 2015.

POOL Leite. Disponível em: <<http://www.poolleite.com.br/pool>>. Acesso em: 25 jan. 2017.

PORTER, M. E. **Competição**. [S.l.: s.n.], 2009.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. **The core competence of the corporation**. [S.l.]: Harvard Business Review, 1990.

REIS, J. A. F.; EL-KOUBA, A.; QUANDT, C. O.; CRUZ, J. A. W.; MARTINS, T. S. **Cooperação e Desenvolvimento: estudo de caso em uma rede de cooperação**. *Revista Gerenciais*, v. 7, n. 1, p. 21-28, 2008.

RICKEN, J. R. **O modelo de integração econômica e social nas cooperativas agropecuárias do Paraná**. 2009. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

ROSS, S.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, F. J. **Administração financeira: corporate finance**. São Paulo: Atlas, 2002.

SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ (OCEPAR). **Autogestão – a função do cooperado: como organizar-se**. 2. ed. Curitiba, 1992.

_____. **Revista PR Cooperativo**. 2014. Disponível em: <www.paranacooperativo.coop.br>. Acesso em: 3 abr. 2015.

SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ (OCEPAR); GAZETA DO POVO. **Revista Agronegócio**, Curitiba, jul. 2015.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

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

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE RURAL BUSINESS (USDA). **Making in cooperatives with diverse member interests**. Cooperative Service RBS Research Report 155. Washington, DC, 1997.

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

WILLIAMSON, O. E. Economic organization: the case for candor. *Academy of Management Review*, n. 21, p. 48-57, 1996.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamics capabilities. **Organization Science**, n. 13, p. 339-351, 2002.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Bom dia!

Entrevista referente objetivo específico: Identificar as capacidades dinâmicas da Intercooperação das cooperativas agroindustriais A, F e C da Atividade leiteira.

Contextualização sobre Capacidades Dinâmicas:

Mudanças, reconfigurações, otimização de processos, rotinas, produtos, serviços e práticas de gerenciamento de empresas, geram adaptações necessárias para eficiência e eficácia interna. Conforme Teece, Pisano, Shuen (1997) habilidades em reconhecer, identificar, recombinar, integrar recursos internos com alinhamento com a estratégia são necessárias para as organizações posicionarem-se em seus mercados com dinamicidade.

Qual o seu nome e papel na cooperativa e na intercooperação?

PERGUNTA 1 - Quais são as principais características da cooperativa na atividade leite e do mercado de leite no qual ela opera?

PERGUNTA 2 - Quais são os fatores necessários para a implantação de mudanças? Forneça exemplos.

PERGUNTA 3 - A mudança é parte da rotina da cooperativa? Quais são os processos e recursos utilizados para promover estas mudanças? Forneça exemplos.

PERGUNTA 4 - De que forma a cooperativa gera rotineiramente novas ideias para alterar suas práticas de gestão, processos, rotinas, arranjos, produtos e serviços? Forneça exemplos.

PERGUNTA 5 - Quais são as habilidades, competências e comportamentos pessoais que fazem com que a cooperativa seja capaz de mudar e promover mudanças na atividade e mercado leite? Forneça exemplos.

PERGUNTA 6 - E em termos de grupo, ou equipe de trabalho? Quais são as habilidades, competências e comportamentos de grupo que fazem com que a cooperativa seja capaz de mudar e promover mudanças na atividade e mercado leite? Forneça exemplos.

PERGUNTA 7 - E no nível da organização? Quais são as habilidades, competências e comportamentos organizacionais que fazem com que a cooperativa seja capaz de mudar e promover mudanças na atividade e no mercado leite? Forneça exemplos.

PERGUNTA 8 - E no nível da intercooperação? Quais são as habilidades, competências e comportamentos organizacionais que fazem com que a cooperativa seja capaz de mudar e promover mudanças na atividade e no mercado leite? Forneça exemplos.

PERGUNTA 9 - Quais são os mecanismos de aprendizagem, de governança e de conhecimento que fazem com que a intercooperação seja capaz de se adaptar a mudança do mercado, consiga reconfigurar seus ativos, suas rotinas, suas competências e crie inovações, mudanças em seus produtos e serviços na atividade e mercado leite? Forneça exemplos.

PERGUNTA 10 - Existe algo mais que você gostaria a acrescentar?

Agradeço pela sua participação na entrevista.

APÊNDICE B – VERIFICAÇÃO SISTEMICA DE PLÁGIO

2017621 SafeAssign Originality Report
(<http://safeassign.blackboard.com/>)

[https://grupointegrado.blackboard.com/webapps/mdbsaBBLEARN/originalityReportPrint?course_id=_14797_1&paperId=169993588&&attemptId=&cour... 1/84](https://grupointegrado.blackboard.com/webapps/mdbsaBBLEARN/originalityReportPrint?course_id=_14797_1&paperId=169993588&&attemptId=&cour...)

TEXTO ROSELY
SCHEFFER

Rosely Scheffer
on Wed, Jun 21 2017, 4:31 PM
7% match
Submission ID: 149309486

Attachments (1)

CRISTIANO MICHALOVICZ PPGCOOP_
revisado.doc

CRISTIANO MICHALOVICZ PPGCOOP
revisado.doc_ 7%
Word Count: 21,743 Attachment ID: 169993588

1 PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS PROGRAMA DE PÓSGRADUAÇÃO
EM GESTÃO DE
COOPERATIVAS CRISTIANO MICHALOVICZ CAPACIDADES DINÂMICAS DA
INTERCOOPERAÇÃO NA ATIVIDADE LEITEIRA E PERFORMANCE
FINANCEIRA –
ESTUDO DE CASO CURITIBA
2017 CRISTIANO MICHALOVICZ CAPACIDADES DINÂMICAS DA
INTERCOOPERAÇÃO NA
ATIVIDADE LEITEIRA E PERFORMANCE FINANCEIRA – ESTUDO DE CASO

Dissertação
apresentada ao Programa de PósGraduação
em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios,
da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial para
obtenção do título de
Mestre em Gestão de Cooperativas.
Orientador: Prof. Dr. June Alisson Westarb Cruz
Coorientador: Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer CURITIBA

2017
CRISTIANO MICHALOVICZ CAPACIDADES DINÂMICAS DA
INTERCOOPERAÇÃO NA
ATIVIDADE LEITEIRA E PERFORMANCE FINANCEIRA – ESTUDO DE CASO
Dissertação