

Gestão e Governança

A competitividade organizacional de uma cooperativa do Rio Grande do Sul através da análise da equipe técnica

The organizational competitiveness of an agricultural cooperative from Rio Grande do Sul through the analysis of the technical team

**Bibiana Melo Ramborger^I , Marcelo da Costa Borba^{II} ,
Josefa Edileide Santos Ramos^{II} , Liris Kindlein^I **

^I Universidade Federal do Rio Grande do Sul , Porto Alegre, RS, Brasil

^{II} Instituto Nacional do Semiárido , Campina Grande, PB, Brasil

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a competitividade organizacional em uma cooperativa agrícola gaúcha sob o olhar da equipe de técnica e baseada na Visão Baseada em Recursos – VBR. Uma vez que o ambiente cooperativo pode e deve ser analisado de forma como uma empresa com suas contextualizações afim de os elementos serem diagnosticados de forma a sobreviver e ampliar seus patamares. Escolhida essa cooperativa numa região do estado do Rio Grande do Sul que a base econômica é a agropecuária. Sendo a pesquisa caracterizada metodologicamente do tipo exploratória por meio da utilização de estudo de caso com foco na análise dos recursos físicos, humanos, organizacionais, tecnológicos, financeiros, reputacionais. Para que possam ser melhores trabalhados cada aspecto. Os resultados mostraram o cooperativismo competitivo em evidência em um momento cada vez mais globalizado e que impõe desafios e atividades cooperativista dinâmicas. Ao mesmo tempo que no âmbito social fomentam os atores da sociedade em torno de interesses comuns. Assim, para a equipe técnica, a organização caminha empenhada na otimização de processos administrativos a serem geridos de forma eficaz para superar a falta de recursos internos e obter vantagem competitiva. Os resultados mostram ainda que a avaliação dos sucessores gerenciais para o regresso compreende o uso de novas tecnologias tende a potencializar a adesão e permanência na propriedade agrícola.

Palavras-chave: Cooperação estratégica; Decisão do associado; Aumento da produtividade; Recursos organizacionais; Capacidades dinâmicas

ABSTRACT

This article aims to analyze organizational competitiveness in an agricultural cooperative in Rio Grande do Sul from the perspective of the technical team and based on the Resource-Based View - RBV. Since the cooperative environment can and should be analyzed in the same way as a company with its

contextualization, the elements must be diagnosed in order to survive and expand their levels. This cooperative was chosen in a region of the state of Rio Grande do Sul where the economic base is agriculture. Being the research characterized methodologically of the exploratory type through the use of case study with focus on the analysis of the physical, human, organizational, technological, financial, reputational resources. The results showed competitive cooperativism in evidence in an increasingly globalized moment that imposes challenges and dynamic cooperative activities. At the same time, in the social sphere, they instigate society's actors around common interests. Thus, for the technical team, the organization is committed to optimizing administrative processes to be managed effectively to overcome the lack of internal resources and gain a competitive advantage. The results also show that the evaluation of managerial successors for the return, which includes the use of new technologies tends to enhance adherence and permanence on the farm.

Keywords: Strategic cooperation; Member's decision; Increased productivity; Organizational resources; Dynamic capabilities

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio é um dos motores da economia nacional, tendo importantes avanços quantitativos e qualitativos ao longo das últimas décadas (Pires; Nascimento, 2021). Ocupando, assim, posição de destaque no processo de desenvolvimento através do dinamismo econômico e da sua capacidade de impulsionar o setor agrícola (Moribayashi *et al.*, 2023). No estado do Rio Grande do Sul, há uma forte relação histórica entre o cooperativismo e o desenvolvimento do agronegócio (Araújo *et al.*, 2023). O sistema cooperativista foi responsável pela formação da infraestrutura de armazenagem, transporte e comercialização em todo o estado. Ao preencher espaços ausentes tanto da iniciativa pública, quanto a iniciativa privada (Mazzali, 2000). A atividade empresarial cooperativa intermedia as economias dos cooperados com o mercado, promovendo o seu incremento e a integração vertical do produtor (Bialoskorski Neto, 2001).

Desse modo, incorporar oportunidades de mercado ajuda a manter a competitividade no setor agropecuário ao mesmo tempo que desenvolve a capacidade de aprendizagem ao trabalhar com organizações em rede (Porter, 2005). Assim, faz-se necessário refletir sobre as etapas do processo de produção agrícola e como as cooperativas estão desenvolvendo essas atividades. Tendo em vista, que atuam para

que os produtores tenham alternativas nas negociações e acessem os mecanismos de busca de eficiência competitiva (Batalha, 2012).

A comparação entre unidades de uma organização com alto e baixo desempenho de um mesmo setor tem como motivação explicar a diferença entre elas, e como umas conseguem ter um desempenho superior as outras (Montana; Charnov, 2002). Alguns fatores como a definição da gestão organizacional, o monitoramento das ações estratégicas ou mesmo recursos utilizados, influem na criação de padrões de desempenho cooperativista. Sob esta lógica, o potencial de vantagem competitiva é determinado pela heterogeneidade da dotação de recursos e capacidades em determinada área de atuação no mercado. Este arcabouço teórico é conhecido por Visão Baseada em Recursos (VBR). Conforme esta teoria, além de agregar valor à economia da integração, possibilitar a adoção de novas tecnologias na organização.

Portanto, este estudo visa analisar a competitividade organizacional em uma cooperativa agrícola sob o olhar da equipe de técnica através da Visão Baseada em Recursos – VBR. Sendo a pesquisa desenvolvida em uma cooperativa agrícola localizada na região das Missões, no noroeste do Rio Grande do Sul, por possuir sua economia baseada na agropecuária e manter unidades em vários municípios comportando estruturas para armazenamento, comercialização e atendimentos para os produtores associados e comunidade em geral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A vantagem competitiva está na impossibilidade de os concorrentes utilizarem as mesmas estratégias que determinada organização (Barney, 2000). Uma das ferramentas de vantagem competitiva que se destaca é a Resource Based View - RBV ou Visão Baseada em Recursos - VBR. A teoria VBR surgiu com o objetivo de analisar os recursos já utilizados pela organização, buscando criar vantagens com base nas análises realizadas (Wernerfelt, 1984). A Visão Baseada em Recursos tem a capacidade de reunir vários aspectos da empresa como organização industrial, economia e a

própria estratégia (Rugman; Verbeke, 2002). Tratando-se de uma teoria com potencial para a aplicação na análise dos mais variados setores da atividade humana, vislumbra-se sua utilização em um segmento presente ao longo do território nacional: o das cooperativas agrícolas.

A concepção de proeminência da vantagem competitiva provém das origens econômica e militar da literatura sobre vantagem (Whittington, 1993). O termo estratégia competitivo foi popularizado ao trazer como objetivo central abordar a obtenção da vantagem competitiva como um sinônimo de sucesso estratégico, ou como o próprio autor definiu, como a conquista de uma posição que possibilitaria ganhos acima da média (Porter, 2005). A estratégia competitiva está no cerne da literatura sobre gerenciamento estratégico (Fahy, 2000). A essência da vantagem competitiva está na tentativa de uma empresa atingir e sustentar a vantagem competitiva sobre os concorrentes (Aharoni; Brock, 2010).

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

Desse modo, a Visão Baseada em Recursos (RBV) enfatiza o papel da vantagem competitiva como sua principal abordagem (Madhok, 2002), a qual é medida pela maior rentabilidade de uma firma em relação aos seus concorrentes dentro da indústria analisada. Na análise de Porter (1985), a firma pode ter dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação; enquanto na Teoria baseada nos Recursos, a análise da estratégia competitiva é voltada para dentro da firma, pesquisando e desenvolvendo os recursos que geram vantagem competitiva (Madhok, 2002).

Quanto à vantagem, a VBR preconiza que a empresa deve verificar a existência e qualidade dos seus recursos, buscando explorar recursos e capacidades difíceis de imitar, que permitam a construção de uma posição única no mercado. Para a VBR, os recursos e capacidades são fontes de estratégia competitiva (Herzog *et al.*, 2014). Nessa ótica, a essência da estratégia é explorar, os recursos e as capacidades da organização (Lin; Wu, 2014). De modo que a VBR analisa a empresa através dos fatores tangíveis e intangíveis, bem como de ativos e habilidades consolidados pela cultura organizacional. Estes ativos e capacidades determinam a eficiência e a efetividade do resultado da empresa (Collis; Montgomery, 1995).

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

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

A proposição fundamental exposta na VBR é que os recursos devem ser descobertos e ou criados, ao longo do tempo, entre ativos tangíveis e intangíveis (Foss; Foss, 2008). Além disso, a empresa é melhor entendida com processos gerenciais heterogêneos, reunidos por recursos necessários do ambiente interno para criar um conjunto de oportunidades da empresa (Bijman *et al.*, 2013). Fato

este, gerador da mudança do sistema controlador do Estado para as cadeias de commodities agrícolas globalmente integradas com governança privada e integração vertical (Bretos; Díaz-Foncea; Marcuello, 2018; Swinnen; Maertens, 2007). Sendo o papel das cooperativas agrícolas facilitar o acesso dos agricultores a essas cadeias modernas de fornecimento de alimentos (Bijman *et al.*, 2013).

As cooperativas em geral atuam em um mercado competitivo, juntamente com as organizações que possuem fins lucrativos. Isso representa que essas organizações estão assumindo as características das empresas com as quais competem, tanto em modelos de gestão, como também com equipe de profissionais (Kalogeras *et al.*, 2013). Em se tratando de aspectos financeiros, os gestores assumem mais investimentos e planejamento a longo prazo. As mudanças no modelo de negócios cooperativista contemporâneo levaram a se tornar mais sedutor e passível a inovação (Kemppainen-Koivisto *et al.*, 2015).

Desse modo, a competitividade, a globalização dos negócios, as cifras financeiras fazem com que a gestão seja mais profissional e imprescindível para continuidade dos negócios. A evolução apresentada pelas cooperativas é verificada como passo significativo de sobrevivência perante análise do meio, e que se mostram mais similares para concorrer com as empresas com fins lucrativas, incluindo entre elas, a utilização de recursos gerencias no apoio a gestão (Royer, 2015). A análise desses, fundamenta-se na criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva tendo em consideração os recursos internos de organizações como cooperativas (Efi, 2022). Assim, a dotação de recursos em uma cooperativa e sua disponibilidade de atividades, através da Visão Baseada em Recursos (VBR) propõe a sustentabilidade da vantagem competitiva pelos recursos atuais (Negreti-Campos; Evedove; Lourenzani, 2022). Quanto à estratégia, a VBR preconiza que a cooperativa deve verificar a existência e a qualidade dos seus recursos, buscando explorar as capacidades que permitam a construção de uma posição única no mercado.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de Pesquisa

Este artigo compreende pesquisa do tipo exploratória, onde, de acordo com Aaker *et al.* (1999), objetiva proporcionar um maior conhecimento sobre determinado assunto, com o intuito de formular problemas mais precisos e/ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores. As pesquisas desse tipo, segundo Gil (2008), visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato. Esta pesquisa seguiu a seguinte etapas: a) delimitação da unidade-caso e dos sujeitos da pesquisa; b) coleta de dados; c) análise e interpretação dos dados; d) elaboração do artigo.

A pesquisa de campo procura muito mais o aprofundamento das questões propostas, do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis, estuda um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação entre seus componentes. (Gil, 2008)

Em relação a caracterização do estudo, corresponde a um estudo de caso desenvolvido nas sedes da Cooperativa Triticola Regional São-luizense (COOPATRIGO) localizadas na região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. A COOPATRIGO tem uma área de atuação que engloba 300 mil hectares em 13 municípios: São Luiz Gonzaga, Santo Antônio das Missões, Garruchos, São Nicolau, Pirapó, Dezesesseis de Novembro, Roque Gonzales, Rolador, Caibaté, Mato Queimado, Bossoroca, Capão do Cipó e Santiago. Sendo a coleta dos dados feita por meio de entrevistas com roteiro estruturado com a equipe de assistência técnica. Também foram coletados dados secundários, por meio da revisão bibliográfica, e de documentações históricas da cooperativa para melhor compreensão dos resultados encontrados.

Os fatores abordados compreendem os indicadores da categoria VBR para que a partir da validação dos questionários, houvesse a estruturação das entrevistas com os sujeitos da pesquisa. Sendo considerados os recursos: a) físicos e humanos - plantas e equipamentos, localização geográfica, recursos naturais, treinamento,

conhecimento, habilidade, experiência, relacionamentos internos e características pessoais; b) organizacionais - estrutura e cultura organizacional, sistema de controle e coordenação, sistemas administrativos; c) tecnológicos - aparato utilizado pela empresa seja tecnologia, informação, produção e outras áreas; d) financeiros - acesso ao capital, fundos internos e externos e instrumentos de financiamento; e) reputacionais - impactos da empresa na sociedade como marca, imagem, responsabilidade social; f) associativismo e cooperativismo (introduzido por compreender ações necessárias a pesquisa como um todo). Os questionários possuíam cinquenta questões fechadas, com a opção de complementar a resposta ou fazer comentários de forma aberta.

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

3.2 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram a equipe apoio técnico (engenheiros agrônomos e médicos veterinários), que compõem o quadro de funcionários da cooperativa, no total de 11 respondentes. A coleta dos dados ocorreu através de formulário online com os colaboradores da equipe de assistência no período entre julho e setembro de 2022. Também foram coletados dados secundários, por meio da revisão bibliográfica, e de documentações históricas da cooperativa para melhor compreensão dos resultados encontrados. Já a análise dos dados, se concretizou através da sintetização das informações, formulação dos gráficos e discussão dos resultados junto aos entrevistados para discutir os resultados apresentados e propor soluções para a organização. A seguir, apresenta-se as análises dos resultados da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

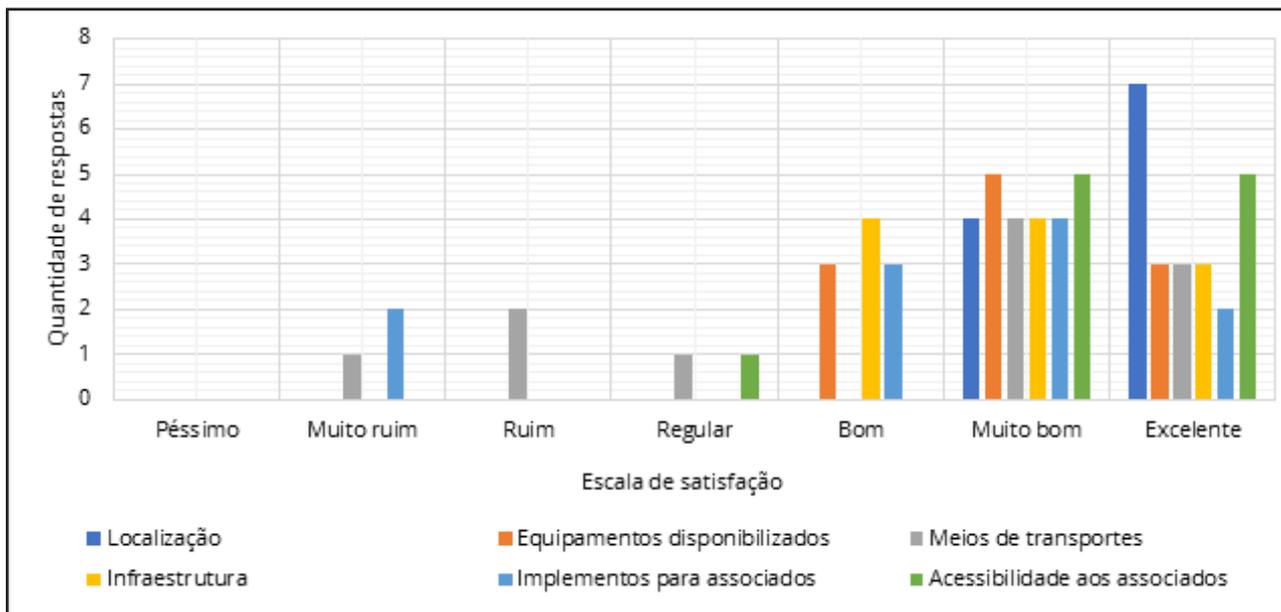
Com relação à idade da equipe de assistência técnica, pode-se perceber que apresenta uma faixa etária principalmente entre os 24 e 34 anos, uma vez que estão cada vez mais buscando a renovação dos colaboradores como forma de mudanças no quadro técnico. Dos respondentes, 9% eram médicos veterinários e 91% eram engenheiros agrônomos, e tendo apenas uma mulher no grupo de entrevistados da equipe. Com relação à formação escolar, todos possuem como nível mínimo de formação o ensino superior completo, sendo que a maior parte dos respondentes possui o grau de especialista, ou está com pós-graduação em andamento. Quanto ao tempo de atuação dos profissionais dentro da Cooperativa: varia de um a dez anos. Esses profissionais prestam assistência em treze municípios, onde estão localizadas as suas filias. Auxiliando nas atividades de produção de lavouras de grãos (milho, soja, trigo, alfafa, canola e aveia), pastagens cultivadas ou produção animal (bovinos de corte e leite).

4.1 Recursos Físicos

Quanto aos aspectos de recursos físicos disponibilizados pela Cooperativa como prédios, equipamentos, localização das unidades da cooperativa, os entrevistados classificaram conforme o score de 1 a 7, em que 1 = péssimo, 2 muito ruim, 3 = ruim, 4 = regular, 5 = bom, 6 = muito bom, 7 = excelente. Apresentando assim, uma análise positiva nos quesitos de infraestrutura, equipamentos disponibilizados e acesso dos associados das cooperativas. Por outro lado, possuem queixas quanto aos meios

de transporte da cooperativa ofertados pela cooperativa para o deslocamento cooperativa/propriedade do associado, ver Figura 1. A melhora nesse quesito tende a gerar maior facilidade para o apoio técnico atuar na orientação ao produtor/agricultor.

Figura 1 - Aspectos físicos



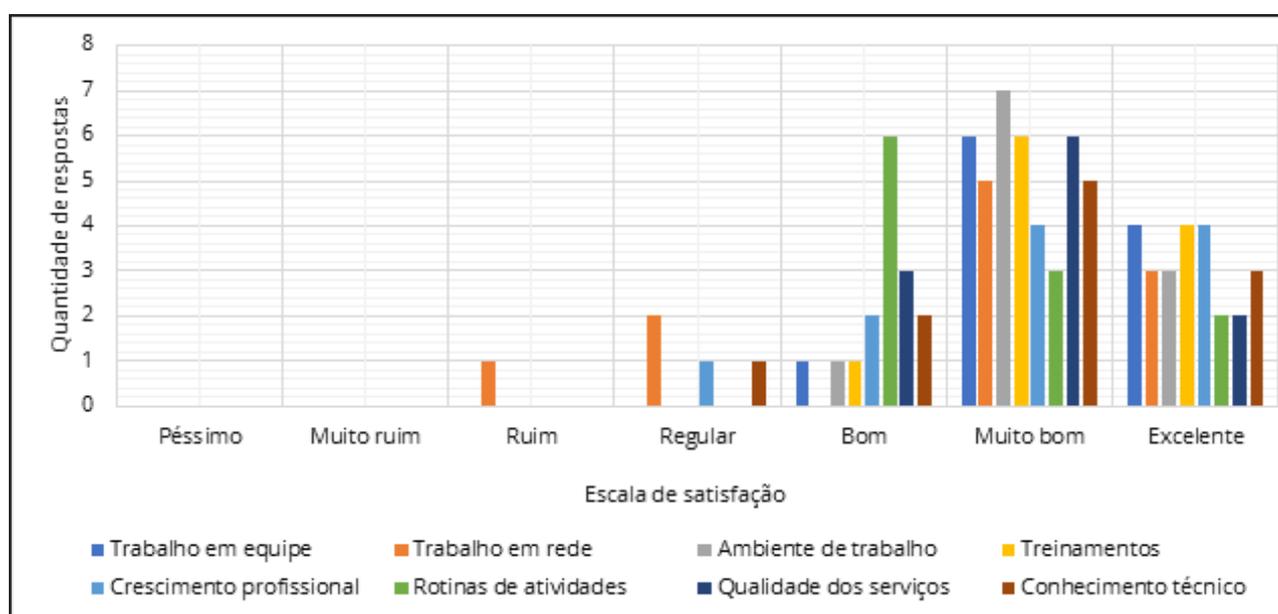
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os resultados da Figura 1 sintetiza a compreensão dos colaboradores em torno dos recursos físicos relevantes disponibilizados pela cooperativa aos associados. Dentre os quais os fatores de atendimento personalizado, agilidade na entrega, reuniões com produtores, cronograma de manejo para as áreas assistidas, lojas de insumos. Os recursos da empresa podem ser todos os ativos, processos organizacionais, atributos, recursos mercadológicos e todo conhecimento da empresa, os quais permitem a obtenção de uma vantagem competitiva (Barney, 2000). Com as variações e mudanças no cenário da competitividade, as organizações tendem a ficar mais atentas para identificar quais recursos são voltados à capacidade competitiva. Algumas organizações conseguem adquirir condições estratégicas mais rápido, assim são capazes de organizar as competências/capacidades (Barney, 2000). Sendo uma forma eficaz para superar a falta de recursos internos e obter vantagem competitiva

(Kim, 2022; Martínez-Noya; Narula, 2018), ou mesmo mecanismos de criação e captura (ou apropriação) de valor em geral e aliança horizontal (Gueler; Schneider, 2021; Wang; Miller, 2020).

A Figura 2 trata da análise dos aspectos internos no ambiente funcional como trabalho em equipe, ambiente de trabalho, incentivo ao crescimento profissional, qualidade dos serviços prestados, trabalho em rede, treinamentos ofertados, rotinas de trabalho e conhecimento técnico dos colaboradores. Os resultados se voltam para a compreensão favorável de bom a excelente nos aspectos ambientais, com destaque para a análise positiva do ambiente de trabalho, conhecimento técnico dos colaboradores e a qualidade dos serviços prestados aos cooperados. Por outro lado, peca no trabalho cooperativista em rede.

Figura 2 - Aspectos internos



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A cooperativa ofertou alguns cursos com o apoio de parceiros, dentre os quais: cursos em Parceria com Elevagro; cursos em Parceria com Multinacionais, Pós-graduação em Tecnologia na Cultura da Soja; curso sobre cereais de inverno EMBRAPA; cursos com empresas de Defensivos; Fundacep; treinamentos na área

de utilização de produtos veterinários; treinamentos relacionados à área técnica e gestão; palestras técnicas; conhecimento, crescimento profissional, relacionamento; treinamentos como: qualidade de sementes, nutrição de plantas, manejo de doenças de plantas, manejo de soja, milho e trigo, manejo de pragas das culturas, manejo de plantas daninhas, manejo de solos entre outros; treinamentos para atualização na área de fertilidade; variedades das culturas trabalhadas na cooperativa; manejos fitossanitários; controles de pragas e manejo de insetos; sistemas de produção agropecuários.

Quando questionados sobre os aspectos tecnológicos que contribuem para o aprimoramento do trabalho desenvolvido, apresentam-se: acesso à tecnologia, compartilhamento de informações dentro da propriedade; tempo para realizar mais visitas em associados; capacidade de abrangência a áreas assistidas em tempo hábil, capacidade de locomoção para os técnicos envolvidos na assistência.

Para auxiliar a equipe técnica, a cooperativa possui software de gerenciamento das ações, conhecido como plataforma Smartcoop, a qual opera em três módulos de atuação. A primeira é a "Propriedade Digital", na qual o cooperado faz a gestão e o monitoramento online da sua propriedade informando ao aplicativo tudo o que faz ao longo da safra agrícola ou com o rebanho. A segunda é a "Comercialização", nela, os associados têm acesso às cotações dos seus produtos e podem vendê-los on-line para a cooperativa. O terceiro módulo é a "Central de Compras", que facilita as aquisições conjuntas de produtos pelas cooperativas. Por isso, apenas funcionários delas têm acesso a esta parte. Com a plataforma, a cooperativa consegue informar monitorar os insumos na busca pela redução de custos.

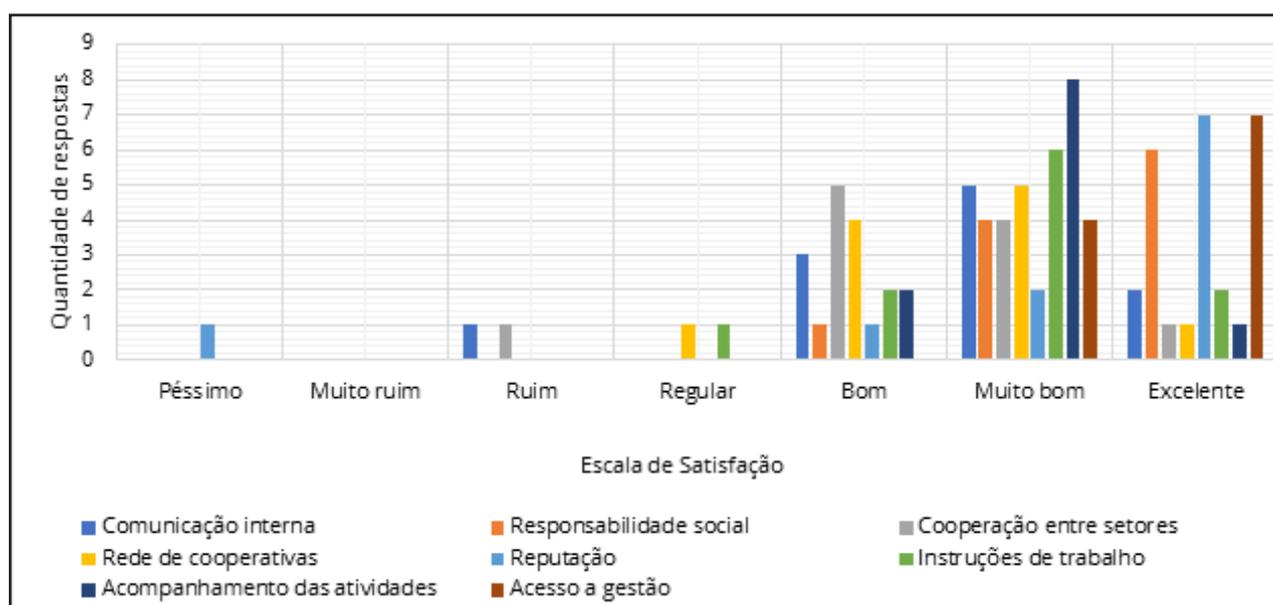
O desenvolvimento de recursos geradores de vantagem competitiva passa essencialmente pela criação interna, pela aquisição externa, ou por uma combinação de ambas estratégias. Diversos estudos têm examinado, por exemplo, questões como a influência de capacidades internas e networks externos sobre o desempenho de empresas (Lee; Lee; Pennings, 2001).

Quando uma unidade faz parte de redes de organizações torna-se possível o desenvolvimento de habilidades para a absorção dos conhecimentos. Pode-se afirmar ainda, que a valorização dos aspectos dinâmicos ligados à competição e à construção de posições de vantagem competitiva têm o mérito de deslocar o foco de análise das condições necessárias da preservação da vantagem competitiva atual para a capacidade de construir vantagens centradas nos processos de inovação.

4.2 Recursos Organizacionais

A Figura 3 aponta os fatores referente a pontos organizacionais que são presentes na cooperativa e suas relevâncias como comunicação interna, acompanhamento de atividades, responsabilidade social, reputação, acesso a gestão e cooperação entre setores. Os resultados apontam para a facilidade dos colaboradores para o acesso a gestão, assim como o bom monitoramento de atividades. Por outro lado, acaba que pecando na cooperação entre os setores e no baixo envolvimento com outras cooperativas no seguimento. A cooperação entre os setores tende a contribuir para o crescimento da organização, já a falha no envolvimento na rede cooperativista proporciona um isolamento local e comercial da cooperativa.

Figura 3 - Fatores organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Sobre a avaliação de desempenho organizacional, essa avaliação pode ser entendida como um conjunto de pessoas, equipamentos, métodos e indicadores financeiros e não financeiros. Eles podem ser estruturados com a finalidade de coletar, descrever e representar dados, podendo possibilitar a geração de informações sobre múltiplas dimensões de performance para distintos usuários. As metas e objetivos de trabalhos de assistência técnica com os cooperados são estipulados por meio de: metas através do resultado econômico e benefício a longo prazo; área de atuação e potencial produtivo regional; conjunto ações dos diretores e gerentes; estipuladas pela coordenação técnica.

Neste âmbito, o conhecimento advém, além dos dados e informações, dos processos de aprendizagem colaborativa, dado que o colaborador e a cooperativa devem ser interpretados como agentes dotados de capacidades de processar o conhecimento com a troca de informações entre os agentes e as redes pessoais. As trocas de conhecimento permitem a criação de valor, todavia, a gestão e compartilhamento do conhecimento num ambiente de competição é complexo. Assim, inovação nas configurações da gestão do conhecimento neste âmbito, geram benefícios aos envolvidos (Loebbecke; Angehrn, 2011). Sendo os dados das propriedades relativos à produtividade: médias de produtividade; taxas de fertilidade; produtividade das culturas e área plantada e produtividade.

A integração do conhecimento é variável entre as organizações em diferentes combinações de conhecimento impactam na integração do conhecimento entre organizações, empresas ou unidades de negócios. A interligação do conhecimento e aprendizagem gera métodos e ações de criação pelo compartilhamento do conhecimento para gerar aprendizagem correlata (Andreu; Sieber, 2005). Em âmbito organizacional, o conhecimento obtido por intermédio de seus membros, o qual sua gestão é um conjunto de competências constituída por aquisição, conversão, aplicação e proteção do conhecimento. O conhecimento tácito e explícito proporciona a manifestação da capacidade de gerenciamento da rotina interorganizacional e na capacidade dinâmica da organização (Schoenherr; Griffith; Chandra, 2014).

A estratégia se configura de diferentes formas, a competição, como uma destas estimula a cooperação simultaneamente para o desenvolvimento de vantagem competitiva (Schoenherr; Griffith; Chandra, 2014). Ao tratar dos recursos organizacionais, melhorias podem ser implementadas como: aumentar o número de assistentes técnicos, visando uma maior atenção aos produtores; sistema para monitorar e analisar dados das propriedades por meio de mapas de produtividade; melhorar a classificação dos produtores, conforme a participação dentro da cooperativa; desburocratizar a rotina de trabalho possibilitando aos agrônomos ações de maior presença no campo; melhorar a capacidade de atendimento físico a área de abrangência da cooperativa.

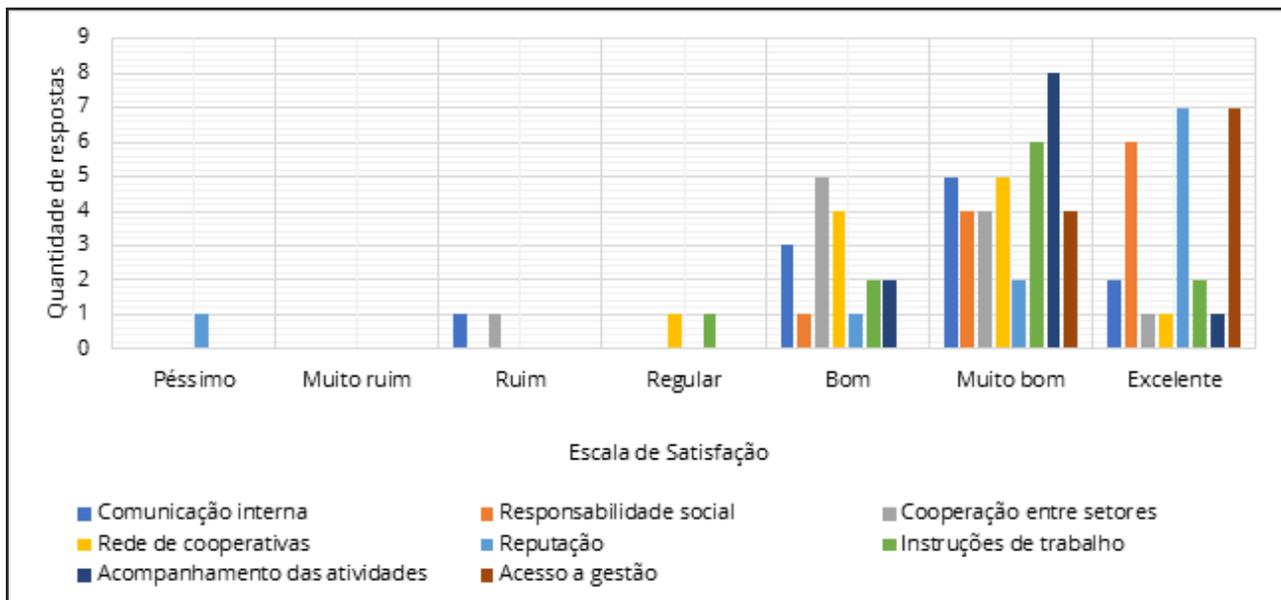
4.3 Recursos Tecnológicos

Quantos aos quesitos analisados por meio dos escores dentro dessa temática, pode ser observado na Figura 4, os recursos tecnológicos citados. Nessa perspectiva foram levantados os fatores de equipamentos, softwares, sistema interno, tecnologias adaptadas e novas tecnologias. Como resultado inicial temos um bom índice de escala de satisfação para o trabalho como novas tecnologias alinhadas ao sistema interno. Esse sistema utilizado pela cooperativa apresenta potencial recorrente de satisfação por parte dos colaboradores. Ao passo que se adapta aos recursos como novos softwares e equipamentos a serem implantados nas sedes.

Para os colaboradores que realizam a análise dos dados das propriedades, a utilização de software (SmartCoop) é o passo inicial de cadastro, mas utilizam também programas mais comuns como o MS Excel para o controle manual dos dados. Assim como bloco de notas para as anotações e acompanhamento das atividades no campo, juntamente com acesso ao sistema de dados da cooperativa. Essas tecnologias utilizadas no dia a dia também contemplam programas para o monitoramento de pragas; mapas de fertilidade; imagens de satélite com uso de GPS e aplicativos voltados a atividade agrícola. De modo que a sobrevivência organizacional está diretamente

ligada ao desenvolvimento de sistemas que permitem cuidar da eficiência operacional através da gestão permanentemente de informações (Manz; Stewart, 1997).

Figura 4 - Fatores tecnológicos



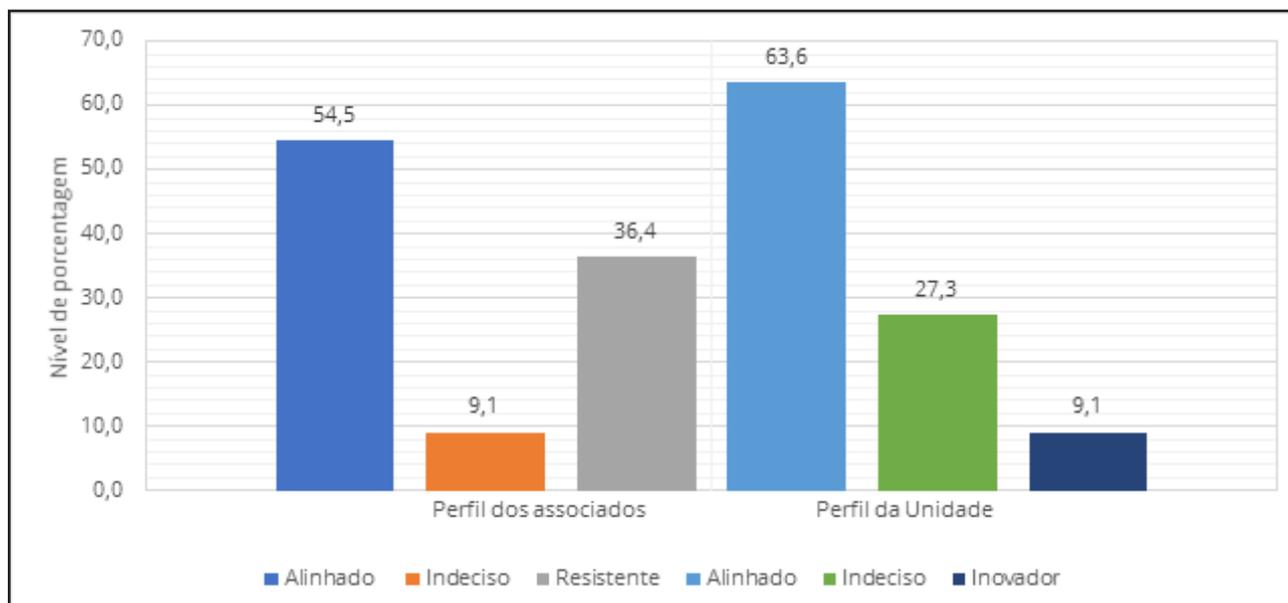
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A gestão efetiva da informação e da operação devem primar pela capacidade de compreender as necessidades dos associados imediatamente com satisfação a um baixo custo, o fornecimento de produtos e serviços de alta qualidade e confiabilidade, a atualização frente as correntes mudanças tecnológicas, políticas e sociais e a previsão das necessidades futuras dos consumidores. Em que as estratégias propiciam: 1) gama produto-mercado; 2) vetor produtos ou mercados versus os antigos; 3) vantagem competitiva; 4) sinergia gerada internamente por uma combinação de capacidades e competências; e, 5) a decisão de produzir ou comprar (Ansoff; Mcdonnell, 2009). Integrado às percepções que vislumbrarem que a estratégia não é antecipadamente pretendida na referência de construção do resultado, consideraram que a busca pela vantagem competitiva se baseava na aprendizagem organizacional (Mintzberg; Garcia, 2012).

A administração das áreas funcionais como sistemas de informação, produção e operações, compras e materiais, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, marketing e finanças, colocam que o equilíbrio e integração multifuncional como chaves no desenvolvimento da competência organizacional frente à concorrência (Wright; Kroll; Parnell, 2000). A gestão de processos e das equipes multifuncionais são relevantes somado a conceptualização, mensuração e controle da inovação.

Outra perspectiva discutida nos questionários foi referente ao perfil dos produtores, uma vez que, quando se levantam aspectos referentes a tecnologias e inovações, até mesmo como forma de recursos para a competitividade. Nesse caso, é preciso diagnosticar até que ponto os envolvidos nesse contexto estão dispostos a aderir novos movimentos. Nesse contexto pode-se perceber que ainda predominam perfis de alinhado ou de vanguarda entre os produtores, ver Figura 5.

Figura 5 - Perfil dos produtores e das Unidades quanto a tecnologia e inovação



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

As organizações obtêm vantagens competitivas por meio das suas capacidades desenvolvidas das rotinas, criando ativos significativos como os valores, a cultura, habilidades e experiências organizacionais que são construídas em processos

cumulativos e *path dependence* (Cardoso; Martins; Kato, 2015). A abordagem evolucionista vê a inovação como um processo de *path dependence* onde o conhecimento e a tecnologia são desenvolvidos por meio da interação de diferentes atores que afeta, então, a trajetória futura da mudança econômica (Nelson; Winter, 1982).

As organizações obtêm vantagens competitivas por meio das suas capacidades desenvolvidas das rotinas, criando ativos significativos como os valores, a cultura, habilidades e experiências organizacionais que são construídas em processos cumulativos e *path dependence* (Cardoso; Martins; Kato, 2015). A abordagem evolucionista vê a inovação como um processo de *path dependence* onde o conhecimento e a tecnologia são desenvolvidos por meio da interação de diferentes atores que afeta, então, a trajetória futura da mudança econômica (Nelson; Winter, 1982).

Nessa perspectiva, os colaboradores avaliam que as tecnologias relacionadas pela cooperativa em vista à competitividade no mercado ainda se encontra em processo lento e que outras empresas estão mais agressivas em quesitos como vendas. Algumas dessas oferecem apoio porta a porta. Mas que, a cooperativa vem se integrando ao meio digital, e isso tem facilitado a comunicação com o produtor. Dentro desse processo de integração, os recursos tecnológicos essenciais ao desempenho nas propriedades são citados através do uso de mapas de produtividade e fertilidade do solo através do software SmartCoop, algo já do cotidiano do associado. Por outro lado, os fatores como dificuldade em controle de custos; uso racional de todos os itens para a implantação das atividades; ferramentas de gestão da propriedade ainda não são contemplados nessa ferramenta. A análise do ambiente externo é dividida em várias áreas (tecnológica, social, econômica, ambiental etc.), sendo a mais importante o cenário na qual a organização está inserida (Cardoso; Martins; Kato, 2015). Tal ênfase no ambiente externo é o pressuposto básico, segundo a qual, a vantagem competitiva de uma organização depende do conhecimento das condições e características ambientais com a qual a empresa compete (Lin; Wu, 2014).

Outros apontamentos sobre a ferramenta (SmartCoop) reforçam sua significância para a organização: plataforma inovadora importante para os associados obterem mais controle de suas atividades nas propriedades e auxilia na tomada de decisão. Esse aplicativo ajuda no registro do cotidiano - dados da propriedade. Facilitando o controle da propriedade para os associados e a transmissão de informações da área agrícola para a cooperativa. Para ser implementada uma estratégia a longo prazo, consistente com objetivos organizacionais e que permita a exploração dos fatores ambientais internos e externos, a gestão dos dados deve ser o mais precisa possível para que haja uma maior possibilidade de sucesso na execução da estratégia (Barney; Clark, 2007). Como por exemplo a identificação do potencial estratégico de cada recurso para a correta tomada de decisão. Garantindo assim, uma vantagem competitiva sustentável a partir da análise desse potencial, é essencial para a inserção da Visão Baseada em Recursos no processo de formulação estratégica das empresas (Santos *et al.*, 2015).

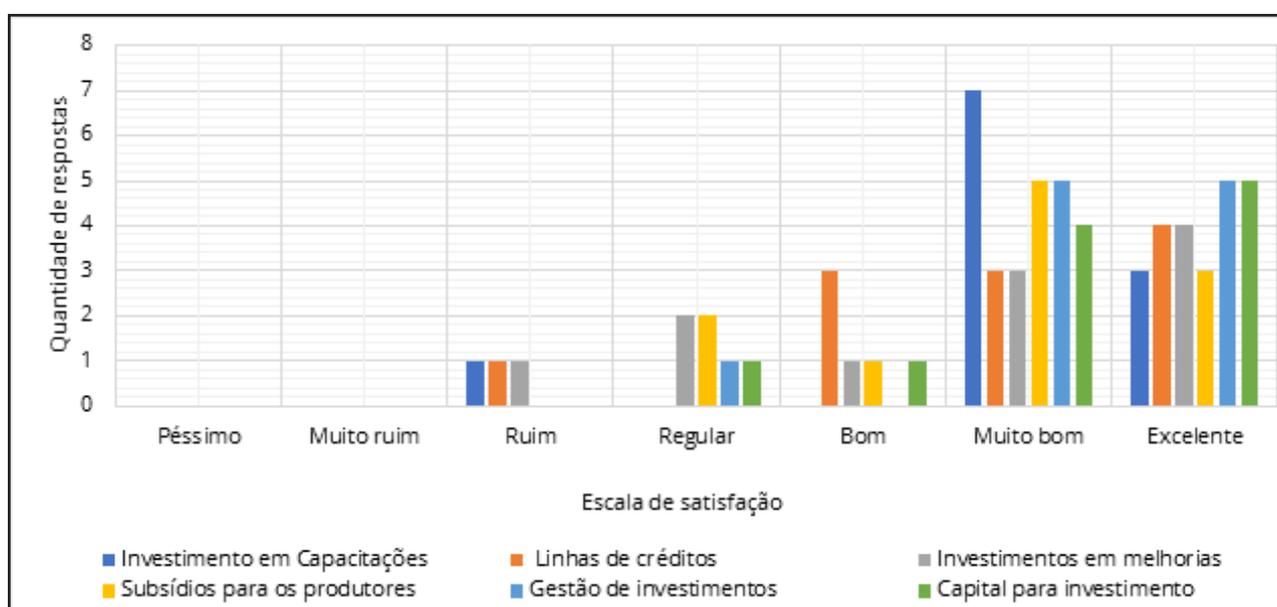
4.4 Recursos Financeiros

Ao fazer levantamentos sobre os recursos financeiros disponibilizados aos associados para o desenvolvimento de suas produções, destaca-se a assistência e acesso a instituições financeiras através do custeio e investimento na produção. Outro fator, corresponde a compra de insumos para pagamento na safra, livrando o produtor de imobilizar seus recursos no momento do plantio das culturas. Outros pontos compreendem a ajuda de frete; limite de crédito proporcional à entrega de sua produção; troca-troca de insumos; elaboração de projetos técnicos, via banco, e liberação de crédito de insumos conforme sua participação na cooperativa; limite de crédito para aquisição de insumos a prazo, em caso de enquadramento em critérios e aprovação pelo conselho de crédito, ver Figura 6.

A gestão de recursos pode ser definida como os processos de estruturação do portfólio de recursos da firma, combinando os recursos para a criação de capacidades e alavancando estas com o objetivo de aplicá-las na criação de vantagens competitivas. Ao passo que, a gestão de recursos é composta de: a estruturação, combinação e a

alavancagem de recursos (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2011). Assim, as organizações que desenvolvem estratégias apresentam um nível maior de integração com fornecedores e clientes para obter um melhor desempenho competitivo. Estratégias de integração estabelecem os conceitos de direção e grau da integração de informações para os esforços de uma representação e medição do posicionamento estabelecido, também chamados de arcos da integração (Frohlich; Westbrook, 2001).

Figura 6 - Aspectos dos recursos financeiros



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Já os recursos financeiros considerados pelos assistentes técnicos como essenciais para os associados, apresentam fatores como: melhorar as linhas de crédito para financiamentos; facilitar os custeios e seguros da produção; ofertar subsídios para a compra e aplicação de corretivos de solo como o calcário e o gesso agrícola; designar recursos voltados a melhorar a fertilidade do solo e possibilitar a troca de calcário mais acessível com um custo menor e forma de pagamento acessível ao associado (subsídios, créditos, empréstimos).

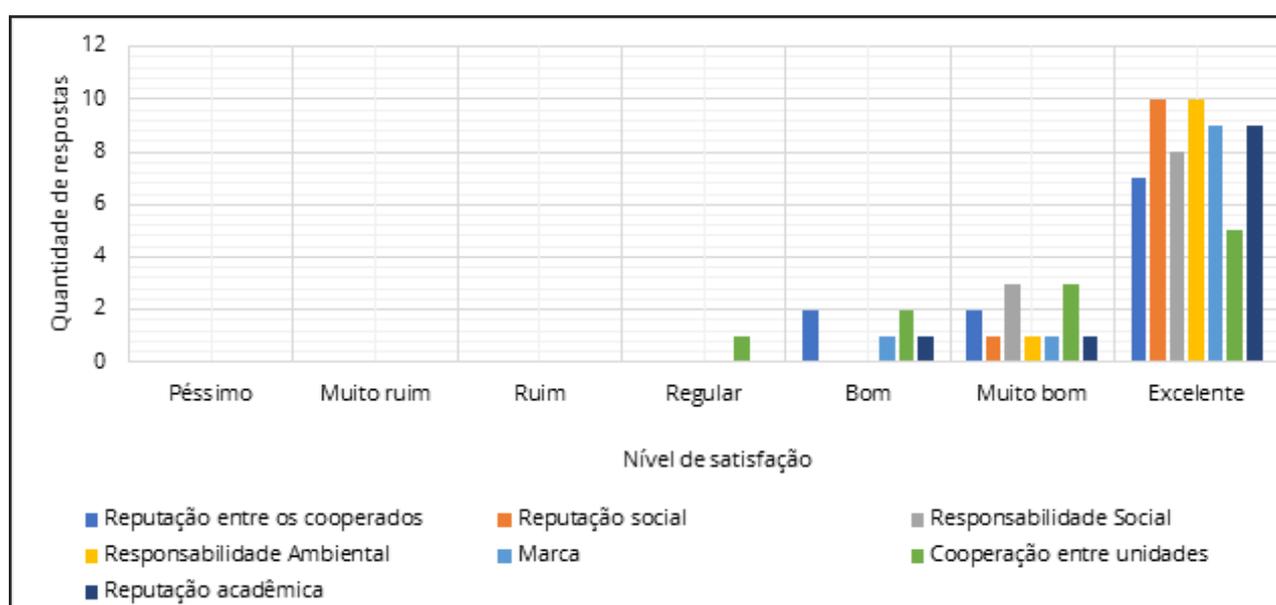
Penrose (2009) que complementa Tondolo e Bitencourt (2014) orienta a análise para que todas as ações internas sejam buscadas dentro da organização para utilizar os

recursos e capacidades que irão direcionar esforços estratégicos (Tondolo; Bitencourt, 2014) com o intuito de obter melhores resultados no mercado em relação aos concorrentes (Barney; Clark, 2007). E tendo a noção do ponto de vista da equipe relacionada e os recursos financeiros e suas contribuições para a assistência técnica, a qual apresenta uma unanimidade e que tende a ser um dos recursos mais significativos na área.

4.5 Recursos Reputacionais e intelectuais

Os ativos reputacionais se baseiam em fatores de confiança e reputação ao contemplar recursos intangíveis, sendo relativamente raros e de difícil cópia pelos rivais de mercado. Assim como, esses recursos são relacionados a fatores de confiança, contemplando também recursos intangíveis. Já os ativos intelectuais, são os tipos de conhecimento que uma empresa possui sobre o seu ambiente competitivo. Na Figura 7, os apontamentos da equipe contemplam fatores como reputação entre os cooperados, na academia e social; responsabilidade social, ambiental; marcas e cooperação ente as unidades. Sendo possível perceber por parte da cooperativa uma preocupação e disseminação do conhecimento acerca desses fatores.

Figura 7 - Aspectos dos recursos reputacionais



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O mercado competitivo exige investimento na disseminação, utilização, orientação, desenvolvimento e colocação em prática da estratégia, por meio de uma base de conhecimento profundo e criterioso ao associado (Santos *et al.*, 2015). Em relação a reputação, quando se refere ao reconhecimento da Cooperativa no mercado agropecuário são: solidez e responsabilidade social, se destaca em toda a sua organização desde seu departamento técnico, as unidades de recebimento e a direção; área técnica e recebimento de grão e preços; modelo para outras, assistência técnica qualificada, resultado de investimentos internos com a participação do produtor.

Na avaliação aos recursos internos nas unidades em que a equipe presta assessoria, as constatações compreendem: a) fatores positivos: bom relacionamento com associados; ótima participação na venda e recebimento; boa relação entre colegas; bom relacionamento com associados; ótima participação na venda e recebimento; boa relação entre colegas; atendimento; equipe de trabalho, a união, o comprometimento e a amizade; equipe unidade, relação ótima entre funcionários e cooperados. b) fatores negativos: pouco de espaço físico para atender melhor o associado; pouco espaços internos; loja física que precisa ser remodelada e reformada para melhor atender os associados e expor melhor os produtos e soluções; infraestrutura para aperfeiçoar seu funcionamento.

Os recursos não são estáticos e imutáveis, ou seja, eles devem ser analisados como um modelo dinâmico que avalie a contribuição dos recursos existentes para as oportunidades atuais e a capacidade de geração de novos recursos que sejam necessários para se atingir vantagem competitiva futura (Santos *et al.*, 2015). Os pontos discutidos pela equipe foram: elaboração de projetos técnico; recomendações para aumentar a produtividade; as recomendações técnicas junto aos associados; levar ao associado soluções e resultados para obter melhor produtividade e rentabilidade; atendimento a associados, quanto a rentabilidade na sua produção; corpo técnico muito competente; relacionamento, elaboração de projetos agropecuários, extensão rural, auxílio na tomada de decisão do associado, gestão da propriedade; assistência a campo, elaboração de projetos, disseminação de conhecimento a assistidos.

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

4.6 Associativismo e Cooperativismo

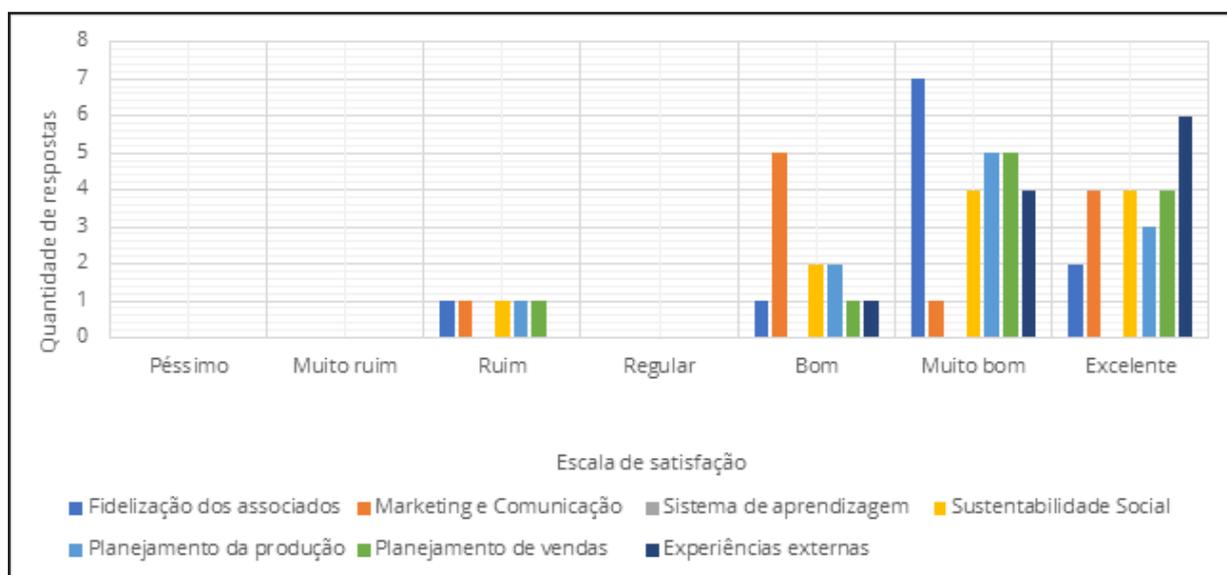
As cooperativas desenvolvem suas tarefas baseadas nos valores éticos da cooperação, solidariedade, soma dos esforços dos cooperados e da gestão democrática. Primam pelos valores de igualdade, autoajuda, democracia, solidariedade, transparência e responsabilidade social, bem como do cuidado com os outros.

Ao contextualizar sobre um dos aspectos característicos e relevantes do cooperativismo e associativismo, nota-se que o produtor se sente dono da cooperativa, como realmente deve ser. No entanto, muitas vezes ocorre a falta de comprometimento do produtor com a cooperativa, pois muitas vezes os produtores buscam apenas preços menores e desconsideram o fato da cooperativa ser a empresa deles. Ações focadas em fidelizar mais os associados podem ser desenvolvidas para conscientizar de fatos como esse. Buscando a interação com os associados para um estreitamento dos vínculos entre as partes, ver Figura 8.

Na análise dos fatores estratégicos, foram levantados pontos como planejamento da produção, de vendas, marketing e comunicação, sistemas de aprendizagem, sustentabilidade social e experiências externas são abordados como destaque para a área de marketing e comunicação se sobressaindo assim como as experiências externas tem contribuído para o crescimento organizacional a longo prazo. Esta visão

compreende o impacto positivo do desenvolvimento de competências organizacionais, da construção de alianças, da melhoria dos processos e das capacidades de coordenação lateral no desenvolvimento organizacional (Eisenhardt; Martin, 2000). Estudos mais recentes também exploram as capacidades dinâmicas da alta direção (Kor; Mesko, 2013) e para inovação (Dobni; Sand, 2018) no sentido da melhoria da performance organizacional.

Figura 8 - Fatores estratégicos analisados



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Na área da vantagem competitiva, a equipe técnica foi convidada a destacar que ferramenta poderia aprimorar essa vantagem. Suas análises principais foram: o plano de participação incentiva os associados a entrega mais soja, de modo que o Smartcoop pode ser útil nesse aprimoramento; agilidade e responsabilidade; a infraestrutura e o corpo de funcionário das unidades são o grande diferencial; ser a única unidade de recebimento de grãos no raio, e o aprimoramento viria com mais competitividade de preços; diversificação de produtos entregue na unidade; localização em um município de extensas áreas agrícolas e à beira da rodovia; a própria marca da empresa tem gerado confiabilidade.

O cooperativismo está em evidência num momento em que a globalização da economia impõe desafios, que exige atividades empresariais dinâmicas, capazes de

concorrer em um ambiente de forte competitividade, tornando-se também no âmbito social, uma atividade que inclui os atores sociais em torno dos seus interesses comuns (Dobni; Sand, 2018). Uma vez que o novo ambiente de negócios leva as cooperativas a um momento de reflexão: se, por um lado, apresentam-se desafios e oportunidades a uma novidade empresarial, por outro, o estímulo à cultura da competição nas sociedades contemporânea (Antonialli, 2000).

Outro aspecto abordado foi a renovação e sucessão dentro do quadro de associados, e suas repercussões nos atendimentos aos produtores. Atualmente, as ações da organização estão mais voltadas para o aumento do número dos associados. Acerca da renovação, falta ações focadas na sucessão familiar dos cooperados e que recrutem os filhos dos associados para dentro da cooperativa. Os resultados mostram ainda que a avaliação dos sucessores gerenciais para o regresso compreende o uso de novas tecnologias tende a potencializar a adesão e permanência na propriedade agrícola.

4.7 Discussões

Os insights da VBR têm implicações importantes que fomentam a abordagem do conhecimento dentro do ecossistema cooperativista. Sendo crucial entender as diferentes perspectivas baseadas nos recursos físicos, organizacionais, tecnológicos, financeiros reputacionais e de cooperação. A noção do valor ativo contribui para determinar seu potencial de apropriação e sua motivação geral para se envolver a equipe em um esforço conjunto (Moribayashi *et al.*, 2023). Aprimorando assim, a compreensão de um recurso valioso e/ou capacidade que sirva de base para o desenvolvimento organizacional pelas variáveis definidas (Bretos; Díaz-Foncea; Marcuello, 2018). Ao analisar os recursos físicos e organizacionais é possível observar a criação/apropriação de valor através do relacionamento entre colaboradores ou entre setores, com acesso a gestão e aos processos de aprendizagem colaborativa. Com isso, supor que o grau de captura de valor conduzirá a mudança de comportamento a longo prazo (Negreti-Campos; Evedove; Lourenzani, 2022).

Nos recursos tecnológicos, financeiros, de reputação e de cooperação, a contribuição conceitual deste artigo, apresenta fatores para a difusão da VBR junto a cooperativas: (1) contribuição para a proposição de valor, (2) gargalos, (3) complementaridade e (4) inovações. A integração da VBR no fluxo de atividades com novas tecnologias alinhadas ao sistema interno; disponibilidade de recursos financeiros aos associados para o desenvolvimento de suas produções, apoio em vista do aumento da produtividade. Essas ações além de contribuir para a composição das tarefas diárias em uma instituição emergente, também ajuda na perspectiva baseada em recursos estabelecidos (Dobni; Sand, 2018).

A combinação da VBR com o cooperativismo influenciou os componentes de gestão em conjunto, relacionamento entre unidades, produtores, associados e clientes (Kim, 2022; Martínez-Noya; Narula, 2018). Com arguição do papel da capacidade de inovação na medição das relações entre RBV e desenvolvimento organizacional (Gueler; Schneider, 2021; Wang; Miller, 2020). Expandindo o foco da cooperativa junto a rede para o contexto cada vez mais crescente da colaboração. No entanto, cabe salientar que alguns pontos dessa discussão pode se tornar subjetiva levando em consideração o ecossistema estudado ou mesmo o problema de como o valor pode ser medido no contexto de cada local para conceituar a função de um recurso e/ou capacidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar a competitividade organizacional em uma cooperativa agrícola sob o olhar da equipe de técnica através da Visão Baseada em Recursos – VBR. Essa ferramenta analisa os recursos já utilizados pela organização, buscando criar vantagens competitiva com base nas análises realizadas. Sendo a pesquisa desenvolvida em uma cooperativa agrícola localizada na região das Missões, no noroeste do Rio Grande do Sul.

A cerca do uso das estratégias na cooperativa, essas são pouco praticadas. O estudo mostrou que a prática se limita à troca de informações técnicas entre os

técnicos ou entre as unidades. Assim, buscar por recursos/maneiras de criar e melhorar integração das estratégias conjuntas entre as áreas funcionais tornar-se uma alternativa peculiar para o crescimento organizacional. Ao mesmo tempo que, utilizam estratégias e bases de recursos que lhe confere certo grau de competitividade no mercado atual.

Com relação às limitações da pesquisa, elenca-se certo grau de resistência dos entrevistados em receber pesquisadores, desinteresse de participar da pesquisa, descrença de que a teoria possa revelar contribuições na gestão dos negócios e outras que contribuiriam na ampliação das análises. Desse modo, o processo para a inovação deve ser melhor tratado no âmbito interno da organização, através do uso do conhecimento tácito e explícito de seus próprios trabalhadores. Este estudo apresenta ainda limitações como o enfoque de análise, ao desenvolver o estudo baseado nas métricas da VBR, desse modo, não testa outra ferramenta que apresente outros cenários, causalidade reversa ou o efeito da duração das ações atuais que podem ser conectados com o impacto no desempenho no mercado.

Assim, as pesquisas futuras podem emergir para a análise dos padrões dinâmicos da colaboração vertical, pois apresentarão análise da cooperativa como fornecedora. Se os dados do lado do comprador e a ligação fornecedor-comprador estiverem disponíveis, complementarão os resultados atuais desta pesquisa. Em termos de implicações teóricas, novas contribuições podem surgir da combinação entre a abordagem baseada em recursos, a abordagem do aprendizado organizacional, a abordagem das capacidades dinâmicas, a abordagem das capacidades organizacionais e a economia da tecnologia. Esse pressuposto é importante na formulação da estratégia organizacional, visto que o foco na análise externa passa a ter uma posição secundária do processo estratégico. Devendo os decisores estratégicos atentar a partir de observações da equipe técnica, a organização de forma mais criteriosa, a fim de estabelecer posição competitiva.

E com a possibilidade de novas pesquisas nesse meio, podem ser diagnosticadas mais profundamente os recursos que podem contribuir com as equipes e fazer

com que tenham mais aproximação com os produtores associados, qualificando e aprimorando para o desenvolvimento e a vantagem competitiva.

Com o englobamento da contextualização dos campos práticos e teóricos, mesclasse os conhecimentos e vislumbra-se da importância da ciência para que o trabalho junto aos agropecuaristas, os mais diversos pode ser melhor alicerçado e embasado.

AGRADECIMENTOS

O presente estudo foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo-SP: Atlas, 1999.
- AHARONI, Y.; BROCK, D. M. **International business research**: Looking back and looking forward. [S. l.]: Elsevier, 2010.
- ANDREU, R.; SIEBER, S. Knowledge integration across organizations: how different types of knowledge suggest different 'integration trajectories'. **Knowledge and Process Management**, v. 12, n. 3, p. 153–160, 2005.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANTONIALLI, L. M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 135–159, 2000.
- ARAÚJO, F. P. et al. Percepção sobre a gestão financeira em empresas do setor do agronegócio. **Revista Conhecimento Contábil**, v. 13, n. 1, 2023.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Advances in Strategic Management**, v. 17, n. 1, p. 203–227, 2000.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage. [S. l.]: OUP Oxford, 2007.
- BATALHA, M. O. Gestão agroindustrial. 3aed. São Paulo: Atlas, 2012. v. 1
- BIALOSKORSKI NETO, S. Virtual cooperatives in Brazil and the globalization process. **Journal of rural cooperation**, v. 29, n. 886-2016–64598, p. 153–165, 2001.
- BIJMAN, J. et al. Accommodating Two Worlds in One Organization : Changing Board Models in Agricultural Cooperatives. **Managerial and Decision Economics**, v. 34, n. 3–5, p. 204–217, 2013.

BRETOS, I.; DÍAZ-FONCEA, M.; MARCUELLO, C. Cooperativas e internacionalización: Un análisis de las 300 mayores cooperativas del mundo. **CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa**, n. 92, p. 5, 2018.

CARDOSO, A. L. J.; MARTINS, T. S.; KATO, H. T. Tendências temáticas em capacidades dinâmicas: Um mapeamento do campo por meio de um estudo de co-citação. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 2, p. 38–59, 2015.

CARVALHO, D. M. de; PRÉVOT, F.; MACHADO, J. A. D. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 49, p. 506–518, 2014.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 118–128, 1995.

COYNE, Kevin P. Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't. **Business Horizons**, v. 29, n. 1, p. 54–61, 1986.

COSTA, P. R. da. Cooperabilidade e inovação: análises e proposições no contexto das multinacionais brasileiras. [S. l.]: Universidade de São Paulo, 2012.

DOBNI, C. B.; SAND, C. Strategy shift: Integrating strategy and the firm's capability to innovate. **Business Horizons**, v. 61, n. 5, p. 797–808, 2018.

EFI, S. X. S. Strategic Alliance and Tacit Collusion, of Competitive Advantage Through Market Area, Product Innovation Cooperativa Café Timor and National Cooperative Business Association (CCT-NCBA) in Timor Leste. In: , 2022, Paris. **4th Asia Pacific Management Research Conference (APMRC 2022)**. Paris: Atlantis Press, 2022. p. 621–637.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10–11, p. 1105–1121, 2000.

FAHY, J. The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. **Journal of European industrial training**, v. 24, n. 2/3/4, p. 94–104, 2000.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, p. 129–144, 2003.

FOSS, K.; FOSS, N. J. Understanding opportunity discovery and sustainable advantage: The role of transaction costs and property rights. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 2, n. 3, p. 191–207, 2008.

FROHLICH, M. T.; WESTBROOK, R. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. **Journal of operations management**, v. 19, n. 2, p. 185–200, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6aed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUELER, M. S.; SCHNEIDER, S. The resource-based view in business ecosystems: A perspective on the determinants of a valuable resource and capability. **Journal of Business Research**, v. 133, p. 158–169, 2021. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296321002976>.

HERZOG, M. *et al.* The nature of risk management in the early phase of IPS2 design. **Procedia CIRP**, v. 16, p. 223–228, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.procir.2014.02.010>.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica: Competitividade e globalização*. 2a edição. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KALOGERAS, N. et al. Which cooperative ownership model performs better? A financial-decision aid approach. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, p. 80–95, 2013.

KEMPPAINEN-KOIVISTO, R. *et al.* Creativity with Institutionalization: Cooperatives as an Alternative Way of Starting a Creative Business – Cases from Finland. In: *ECONOMICS*. Finland: IGI Global, 2015. p. 1035–1054. E-book. Disponível em: <http://services.igi-global.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/978-1-4666-8468-3.ch057>.

KIM, J. Cooperative innovation with buyers: how subcontractors and non-subcontractors differ. **Technology Analysis & Strategic Management**, p. 1–15, 2022. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537325.2022.2088341>.

KOR, Y. Y.; MESKO, A. Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. **Strategic management journal**, v. 34, n. 2, p. 233–244, 2013.

LEE, C.; LEE, K.; PENNING, J. M. Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. **Strategic management journal**, v. 22, n. 6-7, p. 615–640, 2001.

LIN, Y.; WU, L.-Y. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 3, p. 407–413, 2014.

LOEBBECKE, C.; ANGEHRN, A. **Knowledge management under competition. Organizational learning and knowledge: Concepts, methodologies, tools and applications**, p. 1192–1205, 2011.

MADHOK, A. Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. **Strategic management journal**, v. 23, n. 6, p. 535–550, 2002.

MANZ, C. C.; STEWART, G. L. Attaining flexible stability by integrating total quality management and socio-technical systems theory. **Organization Science**, v. 8, n. 1, p. 59–70, 1997.

MARTÍNEZ-NOYA, A.; NARULA, R. What more can we learn from R&D alliances? A review and research agenda. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 21, n. 3, p. 195–212, 2018. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2340943618301749>.

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

MINTZBERG, H.; GARCIA, L. A. Planejamento Estratégico. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 19, n. 5, p. 27–33, 2012.

MONTANA, P.; CHARNOV, B. *Management: Management Classical Theory Organizations structures-Management Staff And Dynamic Working Groups*. [S. l.]: Athens, 2002.

MORIBAYASHI, E. H. et al. Análise de risco na cadeia do agronegócio: estudo de caso com produtores rurais no estado de Goiás. **Ipê Agronomic Journal**, v. 7, n. 1, p. 1–20, 2023.

NEGRETI-CAMPOS, A. S.; EVEDOVE, A. C. D.; LOURENZANI, A. E. B. S. Resource-Based View: an analysis of cooperatives involving family farmers. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 21, n. 1, p. 19696, 2022.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. The Schumpeterian tradeoff revisited. **The American Economic Review**, v. 72, n. 1, p. 114–132, 1982.

NEVES, L. W. de A.; HAMACHER, S.; SCAVARDA, L. F. Outsourcing from the perspectives of TCE and RBV: A multiple case study. **Production**, v. 24, p. 687–699, 2014.

PENROSE, E.; PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. [S. l.]: Oxford university press, 2009.

PIRES, F. A.; NASCIMENTO, R. F. **A importância da contabilidade gerencial para empresas no ramo do agronegócio situadas na região de Catalão-GO**. 2021.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

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

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

SANTOS, L. C. *et al.* Como dar suporte às estratégias de empresas hoteleiras? Uma análise segundo a visão baseada em recursos. **Production**, v. 25, p. 403–415, 2015.

SCHOENHERR, T.; GRIFFITH, D. A.; CHANDRA, A. Intangible capital, knowledge and new product development competence in supply chains: process, interaction and contingency effects among SMEs. **International journal of production research**, v. 52, n. 16, p. 4916–4929, 2014.

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

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, p. 124, 2014.

WANG, R. D.; MILLER, C. D. Complementors' engagement in an ecosystem: A study of publishers' e-book offerings on Amazon Kindle. **Strategic Management Journal**, v. 41, n. 1, p. 3–26, 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.3076>.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.

WHITTINGTON, G. Corporate governance and the regulation of financial reporting. **Accounting and Business Research**, v. 23, n. sup1, p. 311–319, 1993.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. 2000.

Contribuição de Autoria

1 - Bibiana Melo Ramborger

Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, Rio Grande do Sul - Brasil

<https://orcid.org/0000-0001-7334-6860> - bibianamr@gmail.com

Contribuição de autoria: Conceituação, Escrita – primeira redação, Escrita – revisão e edição

2 - Marcelo da Costa Borba

Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul

<https://orcid.org/0000-0002-7173-1199> - marcelodcborba@gmail.com

Contribuição de autoria: Análise formal, Escrita – revisão e edição

3 - Josefa Edileide Santos Ramos

Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul - Brasil

<https://orcid.org/0000-0001-7678-257X> - edileideramos@gmail.com

Contribuição de autoria: Curadoria de dados

4 - Liris Kindlein

Doutora em Ciência Animal e Pastagens pela Universidade de São Paulo, São Paulo - SP, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-3925-1128> - liris.kindlein@ufrgs.br

Contribuição de autoria: Supervisão

Como citar este artigo

RAMBORGER, B. M.; BORBA, M. da C.; RAMOS, J. E. S.; KINDLEIN, L. A competitividade organizacional de uma cooperativa do Rio Grande do Sul através da análise da equipe técnica **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**. Santa Maria, v.10, n. 19, e84157, 2023. DOI 10.5902/2359043284157. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043284157>