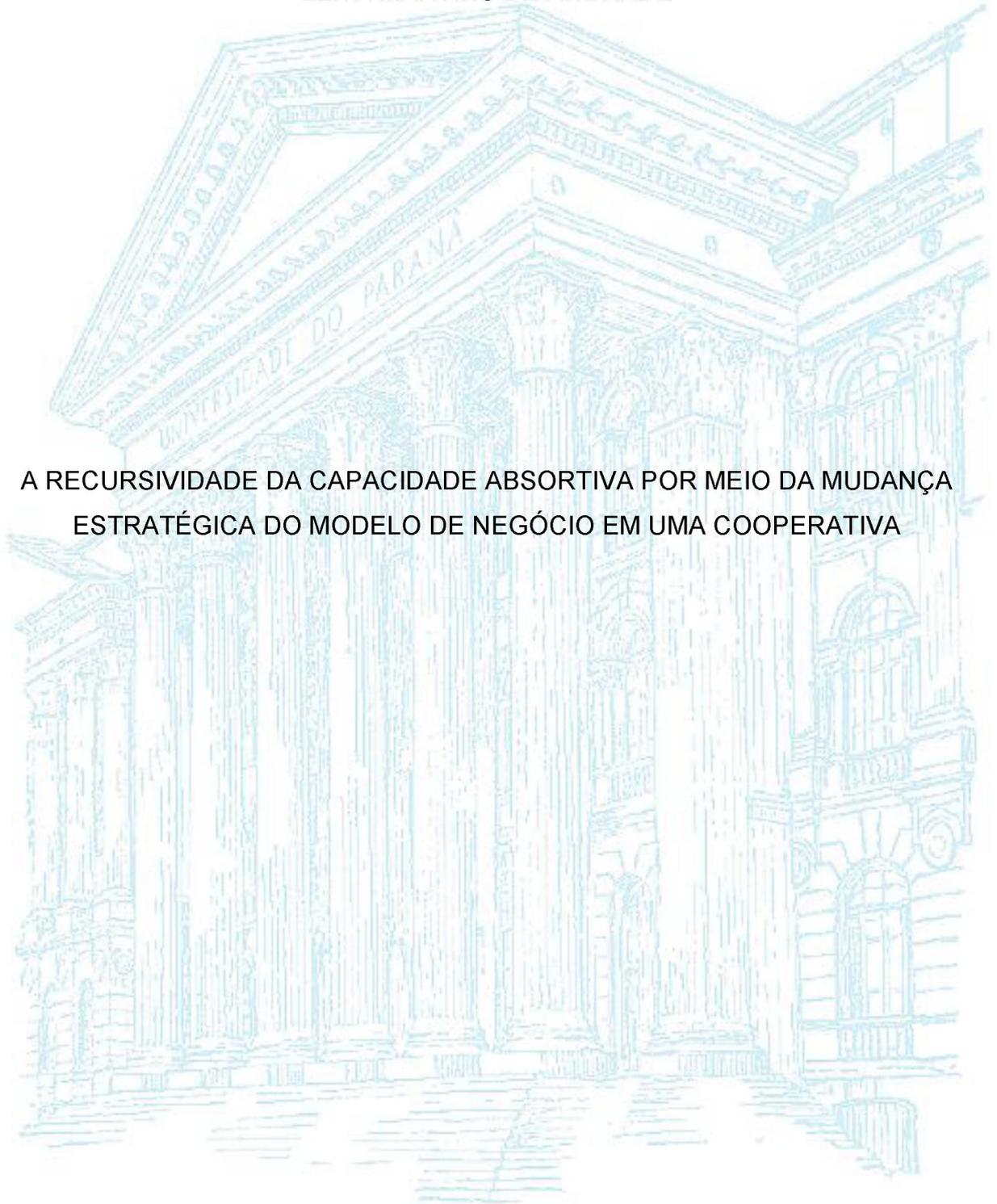


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ÉLITA MARTINS DE ANDRADE

A RECURSIVIDADE DA CAPACIDADE ABSORTIVA POR MEIO DA MUDANÇA
ESTRATÉGICA DO MODELO DE NEGÓCIO EM UMA COOPERATIVA



CURITIBA

2019

ÉLITA MARTINS DE ANDRADE

A RECURSIVIDADE DA CAPACIDADE ABSORTIVA POR MEIO DA MUDANÇA
ESTRATÉGICA DO MODELO DE NEGÓCIO EM UMA COOPERATIVA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Ramos May.
Coorientadora: Profa. Dra. Ana Paula Mussi Szabo Cherobim.

CURITIBA

2019

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)

Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Andrade, Érita Martins de

A recursividade da capacidade absorptiva por meio da mudança
estratégica do modelo de negócio em uma cooperativa / Érita Martins de
Andrade. – 2019.

129 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa
de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas.

Orientadora: Márcia Ramos May.

Coorientadora: Ana Paula Mussi Szabo Cherobim.

Defesa: Curitiba, 2019.

1. Modelo. 2. Negócios. 3. Cooperativas. I. Universidade Federal do
Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de
Pós-Graduação em Administração. II. May, Márcia Ramos. III. Cherobim,
Ana Paula Mussi Szabo. IV. Título.

CDD 658.047



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **ÉLITA MARTINS DE ANDRADE** intitulada: **A RECURSIVIDADE DA CAPACIDADE ABSORATIVA POR MEIO DA MUDANÇA ESTRATÉGICA DO MODELO DE NEGÓCIO EM UMA COOPERATIVA**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua aprovação no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 27 de Março de 2019.

ANA PAULA MUSSI SZABO CHEROBIM
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

TOMAS SPARANO MARTINS
Avaliador Interno (UFPR)

HEITOR TAKASHI KATO
Avaliador Externo (PUC/PR)

AGRADECIMENTOS

Gostaria primeiramente de agradecer a Deus por ter me proporcionado saúde e sabedoria por este longo processo. Agradeço também aos professores que me acompanharam, dia após dia, na incrível jornada da minha formação acadêmica e profissional. Sem eles muitos de dos meus sonhos jamais encontrariam a esperança de tornarem-se realidade.

Agradeço à UFPR e ao CNPq por me darem condições de cursar o mestrado, me permitindo a dedicação exclusiva, e por consequência, um aproveitamento melhor deste tempo. À minha orientadora, professora Dra. Márcia Ramos May por sua dedicação e sabedoria para lhe dar com todo o processo do mestrado ao meu lado.

Aos professores Heitor Kato, Natália Rese por me ensinarem o caráter de um profissional de excelência. Ao professor Tomás Sparano por ter composto a banca de defesa e por toda atenção que teve com a minha pesquisa e a professora Ana Paula Cherobim por ter nos ajudado nas horas mais difíceis.

Não posso deixar de agradecer também aos meus caros colegas de turma, por tantas experiências repassadas e aprendidas, e aos meus grandes amigos por todos os sonhos realizados e por todos aqueles que ainda realizaremos juntos.

Agradeço em particular ao Grupo de Pesquisa MONITEC por todos os aprendizados que tive em companhias tão inspiradoras, às minhas grandes amigas Luciana Rigotto e Gleycianne Araújo por todo carinho e atenção nos momentos difíceis e nos momentos de alegria, assim como meus demais colegas de sala, nossa querida turma de Inovação e Tecnologia, Giovani Cruzara e Amanda Castro, vocês estarão para todo sempre em minha vida.

Agradeço também ao apoio e dedicação da minha família, meus pais Francisco Andrade e Ediane Andrade e meus irmãos Alana Andrade e Arthur Andrade, pois mesmo em meio à distância puderam transmitir a segurança que tanto precisei para continuar. Agradeço também com todo carinho meu esposo, por toda a paciência e apoio que me deu nos momentos mais exaustivos sempre me ajudando a ter a coragem para continuar.

“Nunca desista de um sonho por causa do tempo que levará para realizá-lo. O tempo passará de todo jeito.”

(Earl Nightingale)

“A ciência é muito mais do que um corpo de conhecimento. É uma maneira de pensar. E isso é fundamental para o nosso sucesso. A ciência nos convida a aceitar os fatos, mesmo quando eles não estão de acordo com nossos preconceitos. Ela nos aconselha a levar hipóteses alternativas em nossas cabeças e ver quais são as que melhor correspondem aos fatos. Impõe-nos um equilíbrio perfeito entre a abertura sem obstáculos a novas ideias, por mais heréticas que sejam, e o mais rigoroso escrutínio cético de tudo – estabelecendo novas ideias e sabedoria. Precisamos da ampla apreciação desse tipo de pensamento. Funciona. É uma ferramenta essencial para uma democracia em uma era de mudança. Nossa tarefa não é apenas treinar mais cientistas, mas também aprofundar a compreensão pública da ciência.”

Carl Sagan

(No artigo “Why We Need To Understand Science” publicado no The Skeptical Inquirer, em 1990).

“Olhem de novo esse ponto. É aqui, é a nossa casa, somos nós. Nele, todos a quem ama, todos a quem conhece, qualquer um sobre quem você ouviu falar, cada ser humano que já existiu, viveram as suas vidas. O conjunto da nossa alegria e nosso sofrimento, milhares de religiões, ideologias e doutrinas econômicas confiantes, cada caçador e coletor, cada herói e covarde, cada criador e destruidor da civilização, cada rei e camponês, cada jovem casal de namorados, cada mãe e pai, criança cheia de esperança, inventor e explorador, cada professor de ética, cada político corrupto, cada “superestrela”, cada “líder supremo”, cada santo e pecador na história da nossa espécie viveu ali - em um grão de pó suspenso num raio de sol.

A Terra é um cenário muito pequeno numa vasta arena cósmica. Pense nos rios de sangue derramados por todos aqueles generais e imperadores, para que, na sua glória e triunfo, pudessem ser senhores momentâneos de uma fração de um ponto. Pense nas crueldades sem fim infligidas pelos moradores de um canto deste pixel aos praticamente indistinguíveis moradores de algum outro canto, quão frequentes seus desentendimentos, quão ávidos de matar uns aos outros, quão veementes os seus ódios.

As nossas posturas, a nossa suposta auto importância, a ilusão de termos qualquer posição de privilégio no Universo, são desafiadas por este pontinho de luz pálida. O nosso planeta é um grão solitário na imensa escuridão cósmica que nos cerca. Na nossa obscuridade, em toda esta vastidão, não há indícios de que vá chegar ajuda de outro lugar para nos salvar de nós próprios.

A Terra é o único mundo conhecido, até hoje, que abriga vida. Não há outro lugar, pelo menos no futuro próximo, para onde a nossa espécie possa emigrar. Visitar, sim. Assentar-se, ainda não. Gostemos ou não, a Terra é onde temos de ficar por enquanto.

Já foi dito que astronomia é uma experiência de humildade e criadora de caráter. Não há, talvez, melhor demonstração da tola presunção humana do que esta imagem distante do nosso minúsculo mundo. Para mim, destaca a nossa responsabilidade de sermos mais amáveis uns com os outros, e para preservarmos e protegermos o “pálido ponto azul”, o único lar que conhecemos até hoje.”

Carl Sagan

(Um Pálido Ponto Azul: Uma visão do futuro humano no espaço, em 1994).

RESUMO

Cooperativas de agronegócio são estruturas organizacionais que apresentam poucas capacidades de transformação em suas *commodities*, mas que podem agregar valor através dos processos de produção, capacitação e aprendizagem organizacional. Esta pesquisa concentrou-se nas cooperativas de nova geração (CNG), devido à raridade e originalidade desta estrutura. Na construção teórica, buscou-se elencar construtos como capacidade absorptiva do conhecimento, mudança estratégica do modelo de negócio, cooperativismo de nova geração e a aplicação da Teoria da Agência como lente de análise para se observar o fenômeno da recursividade de conhecimento. Esta dissertação tem como objetivo analisar como ocorre a recursividade da Capacidade Absortiva por meio da Mudança Estratégica do Modelo de Negócio em uma cooperativa. Realizou-se um estudo de caso único com enfoque incorporado. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade e dados secundários. As entrevistas foram realizadas com os gestores de departamentos dedicados ao cooperado e à construção do conhecimento organizacional da cooperativa, com técnicos responsáveis por auxiliar os cooperados nas atividades de produção e de absorção do conhecimento e com produtores de médio porte. O conjunto de dados de cada grupo de entrevistados foi analisado com o auxílio do software ATLAS.ti[®]. As análises foram realizadas a partir das categorias de análise criadas a partir dos critérios para a construção do conhecimento organizacional e sua capacidade absorptiva (KAKABADSE et al., 2003; ZAHRA; GEORGE, 2002) e por meio da análise dos componentes do modelo de negócio da cooperativa e dos cooperados (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). O objetivo destas etapas foi identificar mudanças estratégicas ocorridas no decorrer da implantação do processo industrial na cooperativa (LINDER; CANTRELL, 2000). Os principais resultados apontaram que a recursividade é um elemento importante para a realização das capacidades absorptivas na cooperativa, e esta capacidade absorptiva atua sobre as mudanças estratégicas do modelo de negócio, fazendo do conhecimento um recurso necessário para a realização dessas mudanças. Esta pesquisa traz contribuições teóricas para a consolidação na literatura de estudos de capacidade absorptiva e recursividade do conhecimento em cooperativas, assim como apresentam-se sugestões práticas ao processo de absorção e recursividade do conhecimento, inseridas no contexto das cooperativas de nova geração.

Palavras-chave: Cooperativas de Nova Geração; Aprendizagem Organizacional; Capacidades Absortivas; Recursividade; Mudança Estratégica no Modelo de Negócio.

ABSTRACT

Agribusiness cooperatives are organizational structures that have few transformational capacities in their commodities, but which can add value through the processes of production, training and organizational learning. This research focused on the new generation cooperatives (CNG), due to the rarity and originality of this structure. In the theoretical construction, we sought to list constructs as the absorptive capacity of knowledge, strategic change of the business model, new generation cooperativism and the application of Agency Theory as a lens of analysis to observe the phenomenon of knowledge recursion. This dissertation aims to analyze how recursion of Absorptive Capacity occurs through the Strategic Change of the Business Model in a cooperative. A single case study with embedded approach was conducted. Data were collected through in-depth interviews and secondary data. The interviews were carried out with department managers dedicated to the cooperative and to the construction of organizational knowledge of the cooperative, with technicians responsible for assisting the cooperative in the activities of production and absorption of knowledge and with medium-sized producers. The data set of each group of respondents was analyzed with the aid of ATLAS.ti® software. The analysis was based on the categories of analysis created by the criteria for the construction of organizational knowledge and its absorptive capacity (KAKABADSE et al., 2003; ZAHRA; GEORGE, 2002) and by analyzing the components of the business model the cooperative and the cooperative (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). The objective of these steps was to identify strategic changes that occurred during the implementation of the industrial process in the cooperative (LINDER; CANTRELL, 2000). The main results pointed out that recursion is an important element for the realization of the absorptive capacities in the cooperative, and this absorptive capacity acts on the strategic changes of the business model, making knowledge a necessary resource for making these changes. This research brings theoretical contributions to the consolidation in the literature of studies of absorptive capacity and recursion of knowledge in cooperatives, as well as practical suggestions to the process of absorption and recursion of knowledge, inserted in the context of the new generation cooperatives.

Keywords: New Generation Cooperatives; Organizational Learning; Absorption Capabilities; Recursiveness; Strategic Change in the Business Model.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO PROPOSTO PARA ANÁLISE DA CONSTRUÇÃO DAS CAPACIDADES.....	20
FIGURA 2 – PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	23
FIGURA 3 – CAPACIDADES ABSORTIVAS ATRAVÉS DOS MICROFUNDAMENTOS.....	30
FIGURA 4 – TIPOS DE MUDANÇAS NO MODELO DE NEGÓCIO	32
FIGURA 5 – BUSINESS MODEL CANVAS	36
FIGURA 6 – FASES DE DESENVOLVIMENTO DE UMA COOPERATIVA.....	41
FIGURA 7 – VISÃO SISTÊMICA DO AGRONEGÓCIO	43
FIGURA 8 – COMPARAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DE UMA COOPERATIVA TRADICIONAL (CT) E UMA COOPERATIVA DE NOVA GERAÇÃO (CNG).....	47
FIGURA 9 – ATORES E MUTUALIDADE DAS AÇÕES INTERNAS EM UMA COOPERATIVA	50
FIGURA 10 – BUSINESS MODEL CANVAS	54
FIGURA 11 – TIPOS BÁSICOS DE PROJETOS PARA ESTUDOS DE CASO	57
FIGURA 12 – UNIDADE E NÍVEL DE ANÁLISE	58
FIGURA 13 – PARTICIPAÇÃO REGIONAL NA PRODUÇÃO DE LEITE	60
FIGURA 14 – VENDAS DE LÁCTEOS PELA CASTROLANDA.....	61
FIGURA 15 – LINHA DO TEMPO CASTROLANDA	70
FIGURA 16 – ASSOCIADOS X COLABORADORES EFETIVOS DE 2009.....	73
FIGURA 17 – ASSOCIADOS X COLABORADORES EFETIVOS DE 2018.....	73
FIGURA 18 – CARACTERÍSTICAS DAS CNG X CASTROLANDA.....	84
FIGURA 19a – MODELO DE NEGÓCIO DO COOPERADO 2009	97
FIGURA 19b – MODELO DE NEGÓCIO DO COOPERADO 2018	98
FIGURA 20a – MODELO DE NEGÓCIO DA CASTROLANDA 2009.....	100
FIGURA 20b – MODELO DE NEGÓCIO DA CASTROLANDA 2018.....	101
FIGURA 21 – RECURSIVIDADE DO CONHECIMENTO COOPERADO X COOPERATIVA	102

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DEFINIÇÃO DOS QUATRO COMPONENTES DA CAPACIDADE ABSORTIVA.....	29
QUADRO 2 – DEFINIÇÕES DE CRIAÇÃO DE VALOR	33
QUADRO 3 – NOVE DIMENSÕES DO CANVAS (continua)	36
QUADRO 4 – ELEMENTOS DO CANVAS E CRIAÇÃO, CONFIGURAÇÃO E CAPTURA DE VALOR	37
QUADRO 5 – FORMAS DE CAPITALIZAÇÃO POR COOPERATIVAS	46
QUADRO 6 – DO DAS CAPACIDADES ABSORTIVAS	53
QUADRO 7 – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	56
QUADRO 8 – TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS E ENTREVISTADOS	64
QUADRO 9 – FASES DE DESENVOLVIMENTO DA CASTROLANDA	75
QUADRO 10 – PROCESSO DE PRODUÇÃO DE LEITE NA CASTROLANDA	77
QUADRO 11 – OUTRAS FONTES DE CONHECIMENTO E COMO SÃO TRANSFERIDAS.....	89
QUADRO 12 – DEFINIÇÃO DOS QUATRO COMPONENTES DA CAPACIDADE ABSORTIVA.....	94
QUADRO 13 – COOPERADO X CAPACIDADE PRODUTIVA.....	103

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2	OBJETIVOS DE PESQUISA	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DO CONHECIMENTO: RELAÇÕES DOS CONSTRUTOS.....	18
2.1.1	Capacidades Dinâmicas	19
2.1.2	Processo de Aprendizagem Organizacional	21
2.1.3	Capacidades Absortivas	26
2.2	MODELOS DE NEGÓCIOS.....	30
2.2.1	Mudança estratégica do Modelo de Negócio.....	30
2.2.2	Modelo de Negócio como <i>framework</i> de análise	34
2.3	COOPERATIVISMO: AS COOPERATIVAS NO AGRONEGÓCIO.....	38
2.3.1	Cooperativas de Nova Geração ou de Quarta Geração	44
2.4	TEORIA DA AGÊNCIA COMO LENTE DE ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE COOPERATIVA E COOPERADOS	49
3	METODOLOGIA.....	51
3.1	QUESTÕES DE PESQUISA.....	51
3.2	DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS.....	51
3.2.1	Processo de Aprendizagem.....	52
3.2.2	Capacidade Absortiva.....	52
3.2.3	Mudança Estratégica no Modelo de Negócio	53
3.3	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	54
3.4	DELINEAMENTO DA PESQUISA	56
3.5	SELEÇÃO DO CASO	59
3.6	TÉCNICAS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS	62
3.7	VALIDADE E CONFIABILIDADE	66
3.8	ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA.....	67

4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	68
4.1	APRESENTAÇÃO DO CASO	68
4.1.1	Multiplicidade de funções, assimetria e oportunismo na atividade cooperativista	76
4.2	CASTROLANDA: UMA COOPERATIVA DE NOVA GERAÇÃO (CNG)	80
4.3	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA CASTROLANDA	86
4.4	MUDANÇA ESTRATÉGICA NO MODELO DE NEGÓCIO DA CASTROLANDA	94
4.5	A RECURSIVIDADE DO CONHECIMENTO ENTRE CASTROLANDA E SEUS COOPERADOS	102
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
5.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	109
5.2	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	110
	REFERÊNCIAS.....	111
	APÊNDICE 1 – MATRIZ DE AMARRAÇÃO.....	120
	APÊNDICE 2 – SOLICITAÇÃO DE ENTREVISTA.....	125
	APÊNDICE 3 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	126
	APÊNDICE 4 – CATEGORIAS DE ANÁLISE – ATLAS.ti	127

1 INTRODUÇÃO

Em contextos caracterizados por contínuas transformações tecnológicas e sociais, a mudança e o aprendizado tornam-se necessários para a sustentabilidade de uma organização no mercado.

A aprendizagem em si refere-se a um processo complexo e que nem sempre pode ser observado de forma completa, no entanto em seus esforços em busca de desenvolver capacidades que lhes permita está à frente do mercado, as organizações buscam métodos distintos de adquirir e utilizar o conhecimento a sua volta.

A busca por qualquer conhecimento deve partir do acesso e do entendimento da informação, do dado primário, sendo este, posteriormente absorvido e aplicado por uma organização.

Através de trabalhos seminais como Cohen e Levinthal (1990), Nonaka e Takeuchi (1995) e Teece, (1997), pode-se observar que a construção do conhecimento percorre por diversas áreas. Na compreensão da capacidade absorptiva há um consenso implícito de que a mesma se refere a um conjunto de habilidades desenvolvidas pelas organizações para gerenciar o conhecimento de múltiplas dimensões (ZAHRA; GEORGE, 2002) que reconhece o valor, assimila e aplica o conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Para Lemos (2000), a ênfase no conhecimento deve-se aos grandes esforços em pesquisa e desenvolvimento nas organizações, o que implica em uma forte demanda para atender as necessidades e oportunidades que se abrem os quais exigem por sua vez novos e maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), educação e treinamento. A autora argumenta que tais esforços podem tornar-se inúteis uma vez que não exista uma base capacitada para utilizá-los, acessando as informações disponíveis e assim transformá-los em conhecimento visando seu uso de forma estratégica para a organização buscando maior competitividade de mercado.

O estudo do conhecimento como uma capacidade através da capacidade absorptiva das organizações ganha relevância por poder produzir e explicar diferentes desempenhos organizacionais, bem como pode ser um direcionador para entender as diferenças de aproveitamento assimétrico do conhecimento, sendo o conhecimento um componente cada vez mais estratégico para o negócio.

A capacidade absorptiva refere-se à capacidade interna da organização de aprimorar os processos, práticas, rotinas, produtos e serviços; além de reinventar aqueles já existentes com base nas informações externas, por tanto, depende em grande parte do conhecimento prévio da organização, sendo a aprendizagem um processo cumulativo que incrementa e integra um conhecimento especializado. (SZNITOWSKI, 2017).

Partindo das mudanças organizacionais advindas de novos conhecimentos, o modelo de negócio das organizações tende a sofrer alterações, das mais sutis até as mais expressivas em sua constituição. Muitas organizações alteram sua proposta de valor após um avançado estudo de mercado, às vezes alteram apenas as parcerias, ao adquirirem a informação que outros parceiros passam ser mais sustentáveis.

Desta forma, a aquisição de novos conhecimentos pode ocasionar em mudanças estratégicas do modelo de negócio, através do modelo de Linder e Cantrell (2000) apresentado nesta pesquisa, observa-se o quanto estas mudanças podem ser expressivas ou sutis para uma organização.

Uma mudança passa a ser expressiva quando altera a proposta de valor da organização, e o valor é o pilar do modelo de negócio, na literatura atual essa afirmativa é corroborada por outros autores, os quais conceituam o modelo de negócio como uma explicação de como a organização aplica seus recursos para criar e capturar valor (TEECE, 2010; SAKO, 2012; TEECE, 2012; TEECE, 2017, AMIT; ZOTT, 2012; LIN, 2014).

O modelo de negócio sofre, por tanto, alterações de capacidades que vem antes mesmo de sua existência, e que continuam a molda-lo depois de concretizado.

Tais características da capacidade de absorção do conhecimento e das mudanças estratégicas do modelo de negócio ganham uma complexidade maior ao serem abordadas em conjunto em organizações como as cooperativas, uma vez que as cooperativas compartilham de uma mutualidade de funções entre os atores internos, sendo estes a gestão cooperativista e os cooperados.

Desta forma, a cooperativa e o cooperado são clientes um do outro, fornecedores e parceiros um do outro, fazendo com que qualquer alteração no modelo de negócio atinja toda a rede de relações e atividades que lhes envolve, principalmente havendo processo de intercooperação, podendo acarretar em alterações sutis em atores externos.

Para este estudo, escolheu-se trabalhar com o segmento de mercado do agronegócio, através de cooperativas. As cooperativas têm sua origem na Inglaterra, onde em 1844 um grupo de 28 operários, em sua maioria tecelões, deu início a um movimento cooperativista no bairro Rochdale-Manchester.

As cooperativas, em sua essência, são organizações voltadas para fins sociais, prezando pelos sete princípios estabelecidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), e geralmente sendo desenvolvida em comunidades carentes. Entretanto, uma visão economista fora lançada sobre a estrutura cooperativista, e desde então temos cada vez mais cooperativas visando lucro e reinvestindo seus recursos em tecnologias avançadas, treinamento e educação para seus cooperados e desenvolvimento de novos produtos e serviços a serem prestados.

Para o agronegócio esta seria a abordagem mais adequada se tratando de uma cooperativa de agropecuária, uma vez que o produto em si, as *commodities*, não são recursos inovadores que garantem margem de mercado, mas os processos necessários para a produção podem ser, o que eleva o valor agregado da cooperativa podendo assim adquirir cada vez mais cooperados.

Dentro da atividade cooperativista existe uma particularidade pouco vista no mundo que são as cooperativas de nova geração, através de buscas em diversas fontes e das entrevistas realizadas, foi possível constatar que a cooperativa em estudo nesta pesquisa, a Castrolanda Cooperativa Agroindustrial, é a única cooperativa de nova geração no Brasil oficialmente reconhecida.

A raridade desse tipo de cooperativa dar-se aos conflitos existentes entre a essência do movimento cooperativista e seus sete princípios e os interesses econômicos das cooperativas, além de questões legislativas que velam por cooperativas tradicionais.

Diante do exposto, esta pesquisa pretende atender o problema de pesquisa que se segue.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da necessidade de compreender a relação dos construtos propostos no contexto apresentado, ou seja, como ocorre o processo de absorção do conhecimento por cooperativas, este estudo propõe o seguinte problema de

pesquisa: Como a Capacidade Absortiva está associada à mudança estratégica do Modelo de Negócio?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Partindo do problema apresentado, seguem-se os objetivos gerais e específicos de pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral: Analisar como a Capacidade Absortiva está associada à mudança estratégica do Modelo de Negócio

1.2.2 Objetivos Específicos

Para se alcançar o objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o Modelo de Negócio da cooperativa antes da criação da UBL e depois da criação da UBL;
- b) Descrever as mudanças estratégicas entre esses Modelos de Negócio;
- c) Mapear os processos absorção do conhecimento por parte da cooperativa e dos cooperados;
- d) Analisar se existe recursividade desse conhecimento entre cooperados e cooperativas.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Nos últimos anos, o ambiente de negócios tem passado por transformações profundas, a exemplo da gradual abertura das fronteiras comerciais que incrementam o mercado internacional, proporcionando maior flexibilidade ao comércio de *commodities* agropecuárias. Há a substituição gradativa do conceito de autossuficiência e proteção nas políticas agrícolas para o conceito de confiança e interdependência quanto ao abastecimento agroalimentar.

De acordo com o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), no Brasil no ano de 2016 a contribuição do agronegócio para o PIB nacional foi de 23% a 24%, já o crescimento acumulado da agropecuária no ano de 2017 (no trimestre Julho-Agosto-Setembro) foi de 14,5%.

Parte desse desenvolvimento do agronegócio brasileiro reside nas cooperativas, de acordo com o Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC), as cooperativas brasileiras exportam para 129 países, os maiores compradores são a China, os Estados Unidos, a Alemanha, os Emirados Árabes e Países Baixos. Os Estados com as cooperativas de maior exportação são: São Paulo (31.5%), Paraná (31.4%), Minas Gerais (12.4%), Rio Grande do Sul e Santa Catarina (respectivamente com 6.6%), dados coletados em 2016.

Diante deste cenário o Estado do Paraná não fica com resultados menores, de acordo com a Organização das cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR), o Paraná conta com 74 cooperativas de agronegócio registradas, as quais são responsáveis por aproximadamente 60% do PIB do Estado. Destes 60% do PIB, outros 60% são ocasionados pela produção das 12 maiores cooperativas de agronegócio do Paraná. O cooperativismo de agronegócio no Paraná corresponde a 17. 8% de toda safra brasileira. O Paraná é, por tanto, o segundo maior produtor nacional, responsável por 14,07% do total, com volume de 4,73 bilhões de litros *in natura* e produtividade média de 2.916 litros por vaca/ano. (Relatório de desenvolvimento anual de 2018).

Dentre as 12 maiores cooperativas do Paraná encontra-se a Castrolanda Cooperativa Agroindustrial, a única cooperativa de nova geração do país ao desenvolver intercooperação e produção industrial.

No ano de 2018, a Castrolanda produziu cerca de 300 milhões de litros de leite segundo o relatório de desenvolvimento anual de 2018, esse número corresponde a 5,39% do total estadual, com produtividade média de 7.478 litros de leite por vaca/ano.

Tendo em vista que se trata de uma cooperativa de alta produção, com grande impacto socioeconômico na região que esta implantada e o aspecto raro de sua constituição organizacional, esta pesquisa justifica-se através relevância de se estudar tal estrutura cooperativista, além dos constructos apresentados acima referentes a capacidade de absorção do conhecimento e da mudança estratégica no modelo de negócio.

Busca-se observar como a cooperativa desenvolve o conhecimento organizacional e como esse conhecimento é absorvido pelos cooperados, e posteriormente identificar se existe recursividade desse conhecimento entre cooperados e cooperativa.

Na literatura contemporânea observou-se um crescente interesse e publicações destinadas a cooperativas, principalmente concentrados nas relações de agência, na forma como as cooperativas aprendem e como elas lidam com conflitos internos referentes a assimetria de informação, confiança e oportunismo.

Sendo assim, a presente pesquisa visa contribuir para o avanço teórico da literatura no que se refere aos processos de desenvolvimento do conhecimento, mudanças estratégicas nos modelos de negócio e cooperativas de nova geração, contribuindo assim de forma teórica e prática para a área em estudo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado de modo a atender o problema de pesquisa proposto e seus respectivos objetivos, apresentando quatro capítulos. O primeiro refere-se à introdução, onde foi contextualizado o tema e apresentado o problema de pesquisa assim como seus objetivos e as justificativas para a pesquisa.

No capítulo dois é apresentado o referencial teórico onde são abordados tópicos referentes à capacidade de absorção do conhecimento e mudança estratégica no modelo de negócio, posteriormente temos uma subseção para o cooperativismo, e por fim, temos uma breve explanação da Teoria da Agência e sua aplicação nesta pesquisa.

No capítulo três temos na metodologia da pesquisa os procedimentos que foram aplicados em campo para coleta e posterior análise dos dados. No capítulo 4 temos à apresentação e análise dos dados e o último capítulo diz respeito as considerações finais. Ao final do trabalho são apresentados às referências do estudo e os apêndices elaborados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são abordadas as capacidades que permitem uma organização de gerir os movimentos de ruptura em seu modelo de negócio. Este estudo foca na capacidade absorptiva, que é uma entre os tipos de capacidades dinâmicas. Aqui será levantada a importância de as organizações absorverem o conhecimento interno e externo, permitindo assim maior vantagem competitiva como consequência de uma melhor e mais rápida adaptação ao meio.

2.1 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DO CONHECIMENTO: RELAÇÕES DOS CONSTRUTOS

As Capacidades Dinâmicas (CD) consistem em um conceito bastante desenvolvido e pesquisado na área de estratégia (HODGKINSON; HEALEY, 2011), mas que evidenciam uma falta de uniformidade ou de consenso em sua definição e dimensões componentes quando abordadas por diversos autores (DENFORD, 2013).

Stefano, Peteraf e Verona (2014) ressaltam que há uma confusão em torno do construto em si, e o exercício de definição é importante para o avanço na área. Em síntese, as CD, no seu conceito original, consistem na habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para se adequar a ambientes dinâmicos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), ainda mais quando predominantemente tecnológicos (SMART; BESSANT; GUPTA, 2007), e se materializam em rotinas que ajudam a manipular as configurações de recursos e capacidades em processos de criação de valor e desenvolvimento de produtos (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Para autores como Grant (1996) e Zollo e Winter (2002), o conhecimento é o principal elemento que contribui na criação das CD das empresas. Isso porque é a partir da recombinação das capacidades atuais e de seus recursos disponíveis, principalmente do conhecimento, enquanto recurso intangível, que uma possível vantagem competitiva é obtida.

2.1.1 Capacidades Dinâmicas

Nesta pesquisa o recurso investigado é o conhecimento que pode vir a assumir de uma capacidade dentro do MN das cooperativas. Desta forma, busca-se, através desta pesquisa, entender o conhecimento como uma capacidade a ser absorvida pelas organizações.

Os estudos em capacidades dinâmicas se concentram na dinamicidade do mercado e a capacidade das organizações em absorver esse dinamismo (TEECE, 1997; 2007; 2014).

Teece, Pisano e Shuen (1997), definem “dinâmico” como um estado de renovação de competências a fim de obter sintonia com ambiente de mudanças, exigindo respostas inovadoras frente a um mercado turbulento e incerto. Quanto ao termo “capacidades” salienta o papel da gerência estratégica na reconfiguração das habilidades internas e externas da organização, recursos e competências funcionais para ajustar às novas imposições num ambiente em constante mutação.

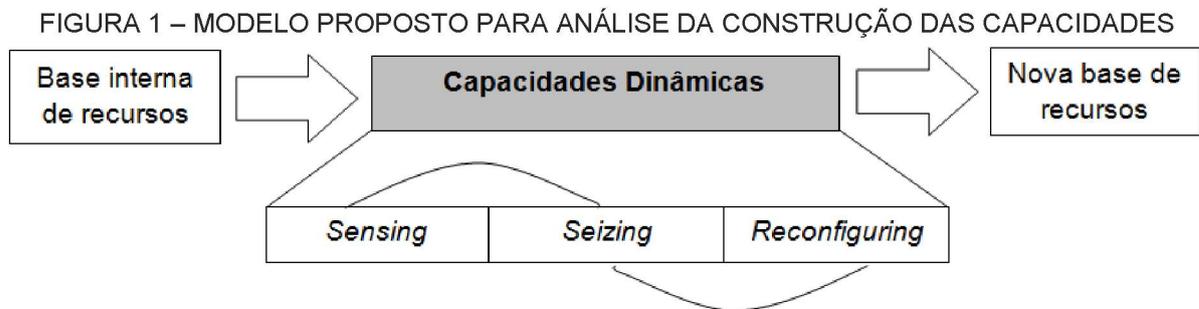
Um dos primeiros conceitos elaborados para definir capacidades dinâmicas foi apresentado por Teece e colegas no estudo “*Dynamic capabilities and strategic management*” em 1997 (p. 516) o qual diz que capacidade dinâmica é a “capacidade para adaptar, integrar e reconfigurar as habilidades internas e externas da organização em ambientes de rápidas mudanças”.

Em 2007 Teece ampliou seu conceito original em seu estudo “*Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*” apresentando o que na literatura é conhecido como microfundamentos das capacidades dinâmicas, onde é tratado o nível de profundidade das capacidades dinâmicas:

Para fins analíticos as capacidades dinâmicas podem ser desagregadas nas capacidades (a) identificar e moldar oportunidades e ameaças, (b) aproveitar as oportunidades e (c) manter a competitividade por meio do reforço, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da organização.

Estas podem ser apresentadas como “habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas distintas” que constituem a base das capacidades dinâmicas de uma organização (Teece, 2007).

Os microfundamentos permitiram uma metodologia recursiva do que seriam as capacidades dinâmicas em uma organização, conforme pode ser visto na figura 1, desenvolvido por Santos e Kato (2014).



FONTE: Santos e Kato (2014), adaptado pela autora (2019).

O *sensing* é a capacidade da organização de detectar oportunidades e ameaças, consiste em tomadas de decisões estratégicas, onde a empresa enfrenta não apenas o “quando, onde e quanto” investir, mas também deve selecionar ou criar um modelo de negócios específico que defina sua estratégia de comercialização e prioridades de investimento (TEECE, 2007).

O *seizing* é a capacidade de aproveitar as oportunidades - é uma capacidade dinâmica fundamental, através da qual uma empresa pode criar, ajustar, aperfeiçoar e, se necessário, substituir os modelos de negócios (TEECE, 2007).

E, por fim, *reconfiguring* que é a capacidade de manter a competitividade - refere-se à reestruturação ou reconfiguração dos ativos e faz com que a empresa escape da dependência de trajetórias que podem desfavorecer o processo evolutivo da empresa (TEECE, 2007).

Para Leih e Teece (2014), existem dois tipos de capacidades: ordinárias e dinâmicas. As capacidades ordinárias são responsáveis pelas operações e governança da empresa, já as capacidades dinâmicas governam o modo como às capacidades ordinárias da organização são desenvolvidas, aumentadas, conquistadas e combinadas. Desta forma, a capacidade da organização de adaptar seus recursos a um meio externo em constante mudança pode determinar sua permanência no mercado (LI e LIU, 2014).

Para realizar essas capacidades a empresa deve trabalhar de forma recursiva. A recursividade, em sua definição de dicionário, é a propriedade daquilo

que pode ser repetida em um número indefinido de vezes (Dicionário Aurélio), ou seja, a organização deve criar a capacidade de gerar capacidades Collis (1994).

Winter (1982) aborda o conceito de rotinas, o qual define como a repetição de atividades sujeito a alteração diante o contexto externo, permitindo assim uma visão de padrões de comportamento seguidos pelas organizações.

O argumento é de que a vantagem competitiva das empresas reside nos processos organizacionais, moldados por sua posição de ativos e os caminhos disponíveis, o que poderia ser referido como suas rotinas, ou padrões de prática atual e aprendizagem (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Com base no exposto, aplica-se a este estudo o conceito de recursividade, com o propósito de identificar as rotinas das organizações em estudo e assim analisar suas capacidades dinâmicas.

2.1.2 Processo de Aprendizagem Organizacional

Para Sveiby (1998), o conhecimento é uma capacidade de um indivíduo ou grupo agir diante de uma situação. Davenport e Prusak (1998) consideram conhecimento como decorrente da informação, que por sua vez, é proveniente do conjunto de dados.

A gestão do conhecimento pode ser definida como a gestão direcionada para aumentar a capacidade de criação, armazenagem, recuperação, transferência e reutilização do conhecimento nas organizações (MORENO; SANTOS, 2012).

Numa visão mais objetiva, o que realmente importa é como o conhecimento é adquirido e como pode ser usado - tanto explícito quanto tácito - de maneira a alcançar resultados positivos que venham ao encontro das necessidades da empresa (BARCLAY; MURRAY, 1997).

Segundo Mohrman & Mohrman Jr. (1995),

O aprendizado organizacional ocorre quando a organização é capaz de alterar seus padrões de desempenho a fim de antecipar e/ou reagir às mudanças ambientais, ao acrescentar novos padrões de atividade, descartando padrões que não são mais necessários e/ou desenvolvendo mecanismos de percepção que permitam a equiparação de padrões de atividade a eventos ambientais peculiares (*apud* ORLANDO, 2005, p. 5).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), para gerar valor para as empresas, responder rapidamente aos seus clientes, criar novos mercados, desenvolver agilmente novos produtos e dominar tecnologias emergentes, as empresas devem adotar uma abordagem exclusiva da gestão da criação de novos conhecimentos por meio da Gestão do Conhecimento.

A essência da abordagem proposta é o reconhecimento de que a criação do conhecimento não se refere apenas ao processamento de informações objetivas, e sim da exploração dos *insights* tácitos e subjetivos das organizações e de seus indivíduos tornando-os disponíveis para testes e para uso em toda a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Segundo Lane e Lubatkin (1998) a capacidade de uma organização de aprender com outras organizações é determinada conjuntamente de acordo com as características relativas a ambas, ou seja, a capacidade relativa. Desta forma, estes autores consideraram dois atributos à aprendizagem organizacional e sua capacidade de absorver novos conhecimentos: 1) de que se trata de uma construção de nível organizacional; 2) que a absorção se refere ao conhecimento externo.

No que tange à construção de nível organizacional, temos a capacidade de aprendizagem interna a qual é caracterizada, segundo Weerawardena (2003, p. 411):

[...] aquisição de conhecimento (desenvolvimento ou criação de habilidades, *insights*, relacionamentos), compartilhamento de conhecimento (a disseminação para outros do que foi adquirido por alguns), utilização do conhecimento (integração do aprendido para que seja assimilado, amplamente disponível, e também pode ser generalizado para novas situações) e desaprender (a revisão é renovação do conhecimento existente e comunicação de mudanças dentro da empresa).

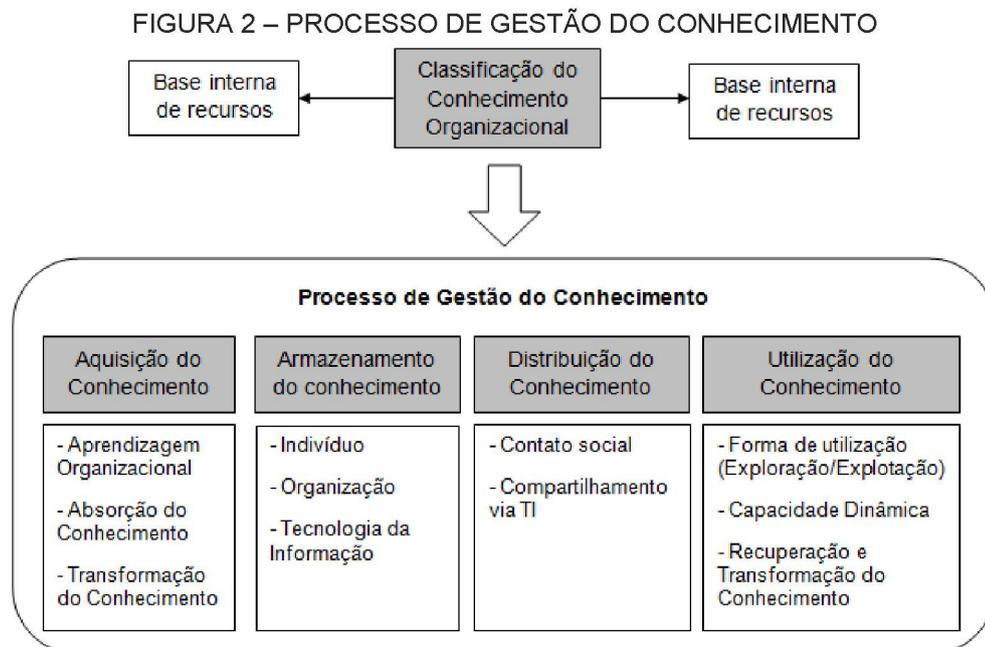
Este processo requer rotinas de aprendizagem e a habilidade em integrar a informação gerada internamente em conhecimento que os gestores possam aplicar. Desta forma, capacidade da empresa em adquirir novo conhecimento dependerá na sua base de conhecimento própria, diretamente relacionada com as atividades de aprendizagem interna (CARREIRA, 2013, p. 21).

Já no que se refere à absorção do conhecimento externo, de acordo com Orlando (2005, p. 5),

[...] a aprendizagem pode ocorrer em diversas atividades rotineiras de produção (*learning by doing*), consumo, com o uso e a adoção de novos produtos (*learning by using*) ou através da interação entre agentes (*learning by interacting*).

Portanto, a Gestão do Conhecimento é definida como o processo de criação contínua de novos conhecimentos, de disseminação ampla dos mesmos na organização, incorporando-os rapidamente em novos produtos, serviços, tecnologias e sistemas, que perpetuam a mudança no interior da organização (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A Gestão do Conhecimento pode ocorrer por meio de quatro atividades chaves relativas ao conhecimento: criar, armazenar, compartilhar e utilizar (HEISIG, 2009). Ainda segundo Heisig (2009) o sucesso da gestão do conhecimento sustentável é influenciado pelo contexto e pelos fatores de cultura, organização e papéis, estratégia e liderança, habilidades e motivação, controle e monitoramento e tecnologia da informação. Já para Kakabadse et al., (2003), a gestão do conhecimento ocorre através da aquisição, armazenamento, distribuição e utilização desse conhecimento, conforme apresentado na figura 2.



FONTE: Kakabadse et al., (2003), adaptado pela autora (2019).

A **aquisição** refere-se ao processo intraorganizacional que facilita a criação de conhecimento tácito e explícito, partindo dos indivíduos e integrando-se ao nível organizacional, bem como a identificação e absorção de informação e conhecimento

de origem externa (HUBER, 1991), portanto, este trabalho parte da premissa de que a aquisição consiste na criação de conhecimento dentro da organização por meio de um processo de aprendizagem, e também na aquisição de conhecimento externo, originado da ação associativa com outras organizações, consultoria e universidades.

Nonaka & Takeuchi (1995) salientam que a criação está diretamente ligada ao desenvolvimento de espaços que promovam a interação entre os indivíduos, que incluem aspectos físicos e virtuais da organização que estimulam a criação de conhecimento. Para os autores, estes espaços devem oferecer condições de compartilhamento de experiências, a articulação de modelos mentais dos indivíduos via diálogo, a sistematização do conhecimento e, por último, a incorporação do conhecimento explícito.

O estágio de **armazenamento** do conhecimento refere-se ao processo de formação de memória organizacional, na qual o conhecimento é formalmente armazenado em sistemas físicos de memória e informalmente retido na forma de valores, normas e crenças, que se associam à cultura e estrutura organizacional (ALAVI; LEIDNER, 2001).

A organização armazena conhecimento de diferentes formas. Walsh e Ungson (1991) identificam cinco tipos repositórios de conhecimento. O primeira são os indivíduos que constituem a organização, que se baseiam em suas experiências e observações diretas.

A cultura define o caminho de pensar e sentir os problemas por parte dos indivíduos. O terceiro repositório é o processo de transformação, que ocorre por meio do desenvolvimento, seleção e análise de novos métodos de trabalho, que, posteriormente, são socializados.

A estrutura armazena o conjunto de regras, hierarquias e atribuições, que definem o modelo funcional da organização. E, por fim, a ecologia auxilia no processo de compartilhamento dentro da organização.

A **distribuição** do conhecimento diz respeito ao processo pelo qual novas informações de diferentes origens são compartilhadas e, eventualmente, podem dirigir a criação de novo conhecimento, entendimento e informação (HUBER, 1991). Entretanto, segundo Lee e Yang (2000, p. 790), tal processo de compartilhamento exige que a organização se mobilize a fim de criar um 'ambiente de compartilhamento'.

Levine e Prietula (2012) identificam quatro maneiras de transferir o conhecimento. A primeira, denominada de autoaprendizagem, refere-se ao conhecimento adquirido por meio dos relatórios manuais da firma que contêm informações pertinentes.

A segunda forma refere-se às trocas que ocorrem devido ao contato dos indivíduos da firma, numa perspectiva de convívio social. As relações performativas é o terceiro modo de transferência de conhecimento e consistem nas trocas de conhecimento específico de um grupo, oriundas de comunidades de prática, que dominam um conhecimento específico e uma linguagem comum (BROWN; DUGUID, 2001).

E, por fim, a quarta forma de distribuição de conhecimento é baseada nas trocas que uma organização realiza com outras empresas, isto é, conhecimento externo que a organização adquire.

Já a **utilização** do conhecimento está associada com a habilidade dos indivíduos de uma organização em localizar, acessar e utilizar informação e conhecimento armazenados nos sistemas de memória formal e informal da organização.

Desse modo, a utilização assume um caráter “explotativo” (*exploitation*) do conhecimento quando por meio deste são tomadas decisões ou melhorias, utilizando-se, para tanto, a mesma base do conhecimento; ou um caráter “explorativo” (*exploration*), quando a base do conhecimento é utilizada como conhecimento primário para a criação de novos conhecimentos, numa proposta inovativa (COHEN; LEVINTHAL, 1990; GANZAROLI et al., 2016).

Onde, segundo March (1991, p. 71),

Exploitation inclui atividades como refinamento, produção, eficiência, seleção, implementação e execução, enquanto que *Exploration* inclui atividades como pesquisa, variação, ações arriscadas, experimentação, flexibilidade, descoberta e inovação.

Para Magnier-Watanable e Senoo (2008), as formas de utilização do conhecimento “explotativa” e “explorativa” estão diretamente relacionadas à estratégia escolhida pela empresa: reativa ou inovativa. A primeira estratégia “explota” o conhecimento existente, isto é, limita-se a utilizar o conhecimento a fim de viabilizar uma estratégia definida. A estratégia inovativa usa um modelo

“explorativo” a fim de competir de forma diferente no mercado atual ou em novos mercados.

Zollo e Winter (2002) afirmam que o processo de aprendizagem é responsável por dois conjuntos de atividades organizacionais: a rotina operacional que trata da funcionalidade da organização, e as capacidades dinâmicas que possibilitam a melhoria (modificação da rotina).

Neste contexto, rotinas são padrões de comportamento estáveis que caracterizam as reações organizacionais a partir de uma diversidade de estímulos internos ou externos, gerando dois padrões de comportamento. O primeiro envolve a execução de procedimentos previamente conhecidos com o propósito de gerar lucro para a organização, isto é, utilizar as capacidades organizacionais (GRANT, 1996). Já o segundo tem por objetivo estabelecer mudanças nas rotinas a fim de aumentar as vantagens competitivas (TEECE et al., 1997).

Ainda de acordo com Zollo e Winter (2002), o conhecimento organizacional segue um padrão evolutivo por meio de uma série de estágios ligados num ciclo recursivo. De acordo com estes autores, trata-se de uma adaptação do paradigma evolucionário do modelo clássico de variação – seleção – retenção, coincidindo com as dimensões das Capacidades Absortivas, estes mecanismos constituem um ciclo de evolução do conhecimento, isto é, uma forma da organização acumular e renovar o conhecimento, bem como estabelecer novos conhecimentos às rotinas organizacionais.

2.1.3 Capacidades Absortivas

Quanto à compreensão da capacidade absortiva há um consenso implícito de que a mesma refere-se a um conjunto de habilidades desenvolvidas pelas organizações para gerenciar o conhecimento de múltiplas dimensões (ZAHRA; GEORGE, 2002) que reconhece o valor, assimila e aplica o conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990) ou uma combinação de esforços e bases de conhecimento (KIM, 1997).

Em seu trabalho seminal Cohen e Levinthal (1990) definiram que capacidade absortiva é a “capacidade de reconhecer o valor de novas informações, assimilá-la e aplicá-la a fins comerciais”. As organizações que absorvem conhecimento valioso de certas tecnologias absorvem insumos para gerar resultados em termos de novas

ideias e produtos gerando assim vantagem no mercado (TSAI, 2001; GAVETTI, 2012; ZOTT; HUY, 2013).

Enquanto Teece (2007; 2012; 2014), desenvolvia suas pesquisas voltadas para o desenvolvimento do conceito de capacidades dinâmicas e seus tipos, autores como Zollo e Winter (2002), buscavam entender a origem desse constructo.

Desta forma esses autores propuseram que as capacidades dinâmicas surgiram da contínua interação e ajustes dos mecanismos de aprendizagem organizacional, ou seja, experimentação, acumulação, articulação e codificação do conhecimento, ressaltando a preponderância um tipo específico de capacidade dinâmica, as capacidades absorptivas.

A capacidade absorptiva é, portanto, um componente crucial para as capacidades dinâmicas nas organizações, ela ajuda as organizações a construir e transformarem competências internas e externas em processos de negócios para se adaptar ou criar mudanças estruturais nos mercados (EISENHARD; MARTIN, 2000).

Em trabalho desenvolvido em 1989, Cohen e Levinthal construíram o argumento em que o desenvolvimento de pesquisas de dada organização assume dupla função, a primeira refere-se à construção de novos conhecimentos e a segunda ao aumento da capacidade de assimilação e exploração de novos conhecimentos.

A proposição desse constructo permite compreender um fenômeno que se dá em nível organizacional: a absorção de conhecimento interno, pois trata-se de um processo de identificação, compreensão e exploração do conhecimento adquirido.

Organizações que possuem maior nível de Capacidades Absorptivas estão mais bem capacitadas para utilizar o conhecimento gerado externamente, ou seja, para a transferência de conhecimento entre organizações. Consequentemente essas organizações estarão mais bem preparadas para perceberem as oportunidades no ambiente que estão inseridas (NIETO; QUEVEDO, 2005).

Enquanto organizações com maior nível de capacidade de absorção tendem a ser mais dinâmicas (TEECE et al., 1997; VOLBERDA et al., 2010), isto é, aptas a explorar oportunidades no ambiente, independentemente da performance atual; as organizações com menor nível de capacidade de absorção tendem a ser mais reativas, pois procuram formas para a correção de suas falhas, baseando-se em padrões de desempenho que não significam avanço tecnológico. Os conceitos de

reatividade e proatividade organizacional são de longo prazo, isto é, as organizações que atingem um nível proativo, por exemplo, permanecem desta forma pela sua própria aspiração em pesquisar novas oportunidades (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Compreendida dessa forma, investimentos em capacidades absorptivas tornam-se indispensáveis para a sustentabilidade da organização, para tanto, devem retroalimentar-se por meio da identificação, aquisição e aplicação de novos conhecimentos podendo assim complementar, reforçar ou orientar sua base de conhecimentos (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Segundo Lane e Lubatkin (1998), os primeiros a expandir esse conceito, a capacidade de uma organização de aprender com outras é determinada conjuntamente de acordo com as características relativas a ambas, ou seja, a capacidade relativa. Desta forma, estes autores consideraram dois atributos à capacidade absorptiva: 1) de que se trata de uma construção de nível organizacional; 2) que a absorção se refere ao conhecimento externo. Ao examinarem unidade interorganizacionais, chegaram à conclusão que a falta de capacidade absorptiva é o maior impedimento para transferência de conhecimento dentro de uma organização.

Para que haja um melhor aproveitamento na transferência de conhecimento dentro das organizações, será abordado os subprocessos e os subcomponentes da Capacidade Absortiva, ou seja, a capacidade de adquirir, assimilar, transmitir e aplicar o conhecimento.

Para Zahra e George (2002) o conhecimento precisa ser transformado, antes de explorado pela organização. A transformação é apresentada como a capacidade da firma desenvolver ou refinar as rotinas que facilitam combinar conhecimento existente e o novo conhecimento adquirido, de modo a ser capaz de reconhecer dois grupos de informação aparentemente incongruentes (as informações novas em relação às antigas) e então combiná-las de forma a criar um novo corpo de conhecimento que seja útil ao contexto daquela organização.

Outra contribuição importante de Zahra e George (2002) foi o agrupamento dos quatro componentes anteriormente apresentados, quais sejam, reconhecimento/aquisição, assimilação, transformação e aplicação/exploração do novo conhecimento externo, em duas dimensões: a capacidade absorptiva potencial e a capacidade absorptiva realizada. Os dois primeiros componentes, aquisição e assimilação, formam a capacidade absorptiva potencial, e a transformação e

exploração compõe a capacidade absorptiva realizada, conforme apresentado no QUADRO 1 a seguir.

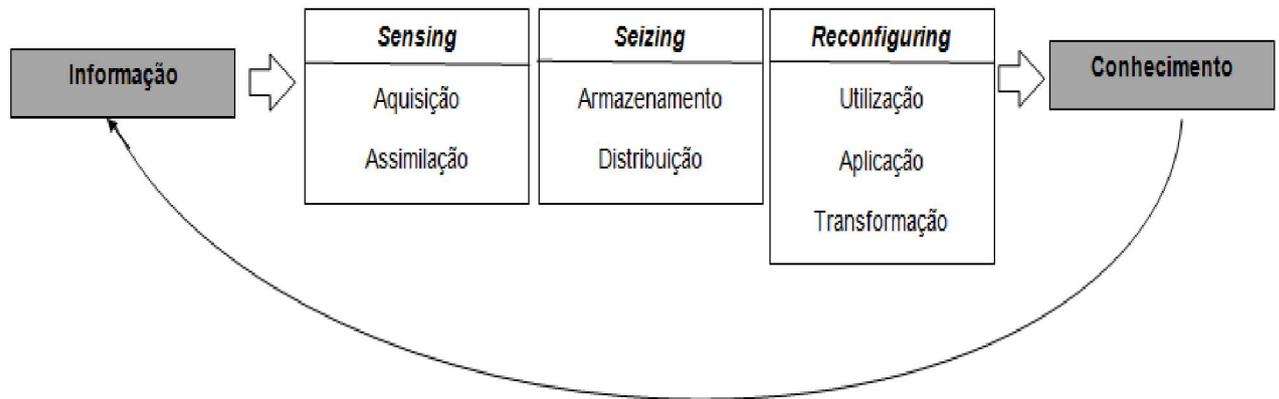
QUADRO 1 – DEFINIÇÃO DOS QUATRO COMPONENTES DA CAPACIDADE ABSORTIVA

Dimensões	Componentes	Definição
Capacidade Absortiva Potencial	Aquisição	É a habilidade da organização de localizar, identificar, valorizar e adquirir conhecimento externo.
	Assimilação	São os processos e rotinas que permitem que a nova informação ou conhecimento adquirido seja analisado, processado, interpretado, entendido, internalizado e classificado.
Capacidade Absortiva Realizada	Transformação	Refere-se ao refinamento do conhecimento externamente adquirido para adequá-los às rotinas internas, de modo a facilitar a transferência e combinação de conhecimento prévio com o novo conhecimento adquirido ou assimilado.
	Aplicação	Rotinas e processos que criam novas operações, competências bens e produtos.

FONTE: Versiani (et al., 2010, p. 8), adaptado pela autora (2019).

Segundo Lawrence (et al., 2016), a capacidade absorptiva foi reconceitualizada como a capacidade dinâmica que está aberta a mudanças contínuas e capaz de avançar entre fontes de conhecimento e vantagem competitiva e que podem ser operacionalizados através de microfundamentos, conforme definidas por Teece (2007).

FIGURA 3 – CAPACIDADES ABSORTIVAS ATRAVÉS DOS MICROFUNDAMENTOS



FONTE: Elaborada pela autora (2019), sob a luz de Teece (2007), Kakabadse et al. (2003), Pavlou; El Sawy (2011), Versiani (et al., 2010, p. 8).

Desta forma, esta pesquisa apresenta como categorias de análise do constructo teórico referente ao conhecimento: os **processos de gestão do conhecimento** (aquisição, armazenamento, distribuição e utilização), e sua respectiva **capacidade absorptiva** (CA potencial e CA realizada), conforme apresentado na FIGURA 3.

2.2 MODELOS DE NEGÓCIOS

Os anos de 1990 foram marcados pelo surgimento de um novo conceito de mercado que era consequência da popularidade e maior acessibilidade da internet, a qual trouxe significativas mudanças não apenas na forma como as pessoas se relacionam, mas também na forma em como se faz negócio. Essas mudanças foram alvo de estudos em *business* através do constructo modelo de negócio, conforme será abordado com maior profundidade nos tópicos que se seguem.

2.2.1 Mudança estratégica do Modelo de Negócio

Fatores externos e internos às organizações proporcionam uma constante busca por adaptação, sejam elas adaptações técnicas ou estratégicas, e através desta necessidade as organizações alteram seu modelo de negócio (CHESBROUGH, 2010; TEECE, 2010; DEMIL; LECOCQ, 2010; KIM, 2015).

Essa continuidade existe nas organizações uma vez que estas estabelecem um modelo de negócio que lhes proporcione grande criação e captura de valor sem

ameaças externas que lhes force a provocar alterações significativas nessa estrutura.

Essa distinção é importante visto que, nem toda mudança radical no modelo de negócio refere-se a uma inovação positiva, ou seja, uma evolução do modelo ou do mercado, às vezes essas mudanças podem proporcionar retrocessos os quais podem ou não ser estratégicos e necessários.

O modelo de negócio pode evoluir de três formas, de acordo com Demil e Lecocq (2010), através de um resgate da literatura baseados em Penrose: recursos e competências; estrutura organizacional e valor ofertado.

Qualquer alteração na estrutura organizacional gera uma reação de reciprocidade entre as outras duas formas de mudanças, já que a empresa terá de desenvolver capacidades que lhe permita gerir essas mudanças de modo a continuar sua criação de valor.

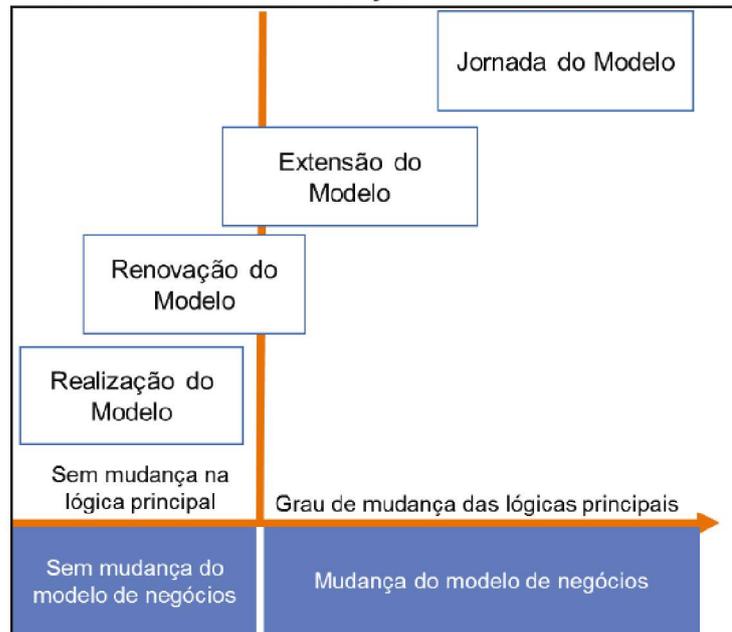
A evolução dos recursos e competências diz respeito a valorizar e combinar estes recursos na entrada do processo produtivo de modo a gerar produtos e serviços para seus clientes.

A estrutura organizacional atém-se aos limites e valores presentes na rede onde a empresa está inserida e por fim, o valor afetado sofre uma evolução quando produtos e serviços novos, ou significativamente melhorados, são oferecidos aos clientes, alterando desta forma sua estrutura de custos e receitas resultando nas suas margens e conseqüentemente refletindo na sua sustentabilidade de mercado.

Desta forma, a organização busca, através de seus recursos de entrada, suas competências centrais e sua estrutura presente ofertar o melhor valor percebido aos seus clientes finais.

Para Linder e Cantrell (2000), a mudança no modelo de negócio pode ser apresentada através de 4 etapas de evolução: modelo de realização, modelo de renovação, modelo de extensão e, por fim, modelo de jornada, conforme apresentado na FIGURA 4.

FIGURA 4 – TIPOS DE MUDANÇAS NO MODELO DE NEGÓCIO



FONTE: Araújo (2018), adaptado de Linder e Cantrell (2000).

Na primeira etapa não são observadas mudanças que gerem impacto direto à lógica do modelo de negócio, ou seja, as empresas usam modelos de realização para maximizar os retornos de sua lógica operacional existente.

Os modelos de realização exploram o potencial do seu atual modelo de negócios para crescer e lucrar, de todos os modelos de mudança, representa a menor mudança real.

Já a renovação é quando a empresa altera parcialmente seu MN para alcançar melhor posição no mercado, o que na prática se traduz em oferta de novos produtos e serviços.

A extensão ocorre quando novas funções são adicionadas ao modelo existente, e por último, a jornada ocorre quando a empresa assume um modelo completamente novo de operações ou modifica sua proposta de valor, de tal forma que seja difícil ou custoso demais voltar a funcionar como antes. (ARAÚJO, 2018).

Segundo os autores, a alteração da proposta de valor é um dos componentes que mais representam mudanças no MN direcionadas para a inovação, entretanto, reiterando o argumento proposto por este trabalho, nem toda mudança realizada no MN representa uma inovação ou uma evolução positiva da estrutura, competências ou da aplicação dos recursos da organização.

Especialmente no campo aqui proposto, as cooperativas de agronegócio, temos uma particularidade para a identificação de mudanças no modelo de negócio,

pois ao mesmo tempo em que se lida com produtos pouco inovadores por se tratarem de *commodities* temos também os processos de produção cada vez mais inovadores e valorizados pelos cooperados através de novas tecnologias e investimentos realizados no setor de agronegócio.

Esta situação pode gerar dois cenários de percepção de valores, um com foco nos cooperados o qual valoriza os processos de produção e aprendizagem desenvolvidos pela cooperativa e o outro cenário que diz respeito à percepção do cliente externo da cooperativa, seja ele um cliente intermediário (onde a cooperativa atuará como fornecedor de matéria prima beneficiada através das Unidades de Beneficiamento), ou um cliente final (através da criação de uma marca própria para alcançar os clientes finais de uma cadeia produtiva).

Então faz-se necessário observar e compreender estes dois cenários para identificar quais as mudanças ocorrem no MN de uma cooperativa, como essas mudanças são percebidas e como a cooperativa cria valor para seus cooperados.

Apesar de constar na literatura desde Marx (1867), o conceito de valor apresenta diversas variações: valor de uso, valor de troca, valor percebido e valor capturado (BONAZZI, 2014). O QUADRO 2 sumariza algumas delas, mas não de forma exaustiva, uma vez que o tema é amplo e multidisciplinar.

QUADRO 2 – DEFINIÇÕES DE CRIAÇÃO DE VALOR

Autor	Definição
Marx (1867)	Valor de uso é a utilidade de algo. Valor de troca é o quanto de algo pode ser trocado por outro.
Porter (1985)	Valor de troca/transação é o quanto os clientes desejam pagar pelos benefícios que o produto ou serviço lhe trará.
Barney (1991)	Valor de posse é quando o valor é uma característica dos recursos da empresa, que juntamente com outras, garantem vantagem competitiva.
Bowman e Ambrosini (2000)	Valor de uso é a combinação da utilidade de outros valores de uso com trabalho; Valor (do uso) percebido é subjetivo e parte da percepção do cliente de quanto vale a utilidade do produto; Valor de troca é a conversão do valor percebido em dinheiro no ato da compra;

FONTE: Expandido e atualizado de Bonazzi (2014).

O valor, através da perspectiva dos autores apresentados, está diretamente ligado à valorização monetária atribuída a determinado recurso ou produto/serviço, entretanto, seguindo o conceito apresentado por Osterwalder e Pigneur (2010) onde afirmam que o MN tem como definição “lógica de criação, entrega e captura de valor

por parte de uma organização”, o valor pode ser criado, capturado ou configurado para proporcionar melhores resultados de mercado para as organizações.

A criação de valor ocorre quando as características que o cliente valoriza são abarcadas pelo produto ou serviço, durante o processo de produção, comercialização e entrega. Segundo Meirelles (2015, p.4),

Para haver criação de valor por parte das empresas é necessário combinar a produção com os valores que a organização quer embutir no produto/serviço. Isso não significa, necessariamente, que uma empresa consiga adicionar valor sobre todos os seus produtos. Cabe ao potencial cliente avaliar seu produto frente os produtos dos concorrentes.

Trata-se, portanto, do reconhecimento de oportunidades, e a incorporação de características que o cliente valoriza no produto, serviço, ou atividades da empresa, durante o processo de produção, comercialização e entrega. (MEIRELLES, 2017).

Já a captura para a empresa ocorre quando este valor é traduzido em uma quantia monetária durante o processo de venda, e é incorporado à organização em forma de receitas e lucros.

E a configuração de valor descreve a organização de atividades e recursos na cadeia de valor necessários para criar valor para o cliente. (OSTERWALDER, 2004; MEIRELLES, 2017).

Para estes autores o valor gera melhores resultados de mercado a uma empresa. Na literatura atual essa afirmativa é corroborada por outros autores, os quais conceituam o modelo de negócio como uma explicação de como a organização aplica seus recursos para criar e capturar valor (TEECE, 2010; SAKO, 2012; TEECE, 2012; TEECE, 2017, AMIT; ZOTT, 2012; LIN, 2014).

Conforme apresentado a seguir, a criação, captura e configuração de valor estão diretamente relacionadas ao *framework* de análise.

2.2.2 Modelo de Negócio como *framework* de análise

Apesar dos avanços em estudos da área de modelos de negócio serem recentes, o termo ainda não apresenta uma conceituação clara e inequívoca. Por meio de uma pesquisa bibliométrica realizada por Lambert e Davidson (2013), pode-

se observar este impasse na literatura, apontando para a necessidade de pesquisas avançadas sobre esse tema (SPIETH, 2013).

Para Wirtz (et al., 2015) existem silos de pesquisas em modelos de negócio, os quais compreendem tendências que buscam suprir necessidades específicas dos gestores, pesquisadores e investidores.

Um destes silos é a orientação voltada para a estratégia, onde pesquisadores vêem o modelo de negócio como uma ferramenta abstrata para fornecer uma imagem da situação competitiva da organização que compreende a estratégia da organização somada a sua capacidade operacional presente (WIRTZ et al., 2015; MCNAMARA et al., 2013).

Nesse momento o modelo de negócio não é constituído apenas de um modelo operacional das ações de uma organização, mas sim de uma apresentação clara e dinâmica capaz de colaborar para o sucesso da organização. Ao fazerem uso de modelos de negócios as organizações podem analisar de forma mais clara sua estrutura competitiva, assim como sua capacidade inovativa (HAMEL, 2000).

Após realizarem uma extensa pesquisa sobre a natureza do modelo de negócio Wirtz (et al., 2015), apresentam uma conceituação própria a qual busca desenvolver os aspectos visto por eles como mais relevantes para o entendimento deste constructo,

Um modelo de negócio é uma representação simplificada e agregada das atividades relevantes de uma empresa. Ele descreve como informações, produtos e/ou serviços comercializáveis são gerados por meio do componente de valor agregado de uma empresa. Além da arquitetura de criação de valor, tanto os componentes estratégicos quanto os de clientes e de mercado são levados em consideração, a fim de atingir o objetivo superior de gerar, ou melhor, assegurar a vantagem competitiva.

Para assegurar estes melhores resultados as organizações precisam desenvolver um modelo de negócio diferenciado, pois apenas um produto novo no mercado a não garante, para tanto, o modelo deve ser de difícil imitação (TEECE, 2010).

Para realizar o diagnóstico deste cenário nas organizações, faz-se necessário o uso de um *framework*, o qual será aplicado para identificar elementos constitutivos do modelo de negócio. O modelo aqui adotado é o *Business Model Canvas* desenvolvido por Osterwalder (2010) e apresentado na FIGURA 5.

FIGURA 5 – BUSINESS MODEL CANVAS



FONTE: Osterwalder (2010).

Estes componentes são interdependentes, ou seja, mudanças que forem realizadas em algum destes, irá alterar também a configuração dos demais, no QUADRO 3 são descritos cada um dos componentes do Canvas.

QUADRO 3 – NOVE DIMENSÕES DO CANVAS (continua)

Nove Dimensões	Definições
Segmentos de clientes	Distintos grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar, servir e criar valor.
Relacionamento com os clientes	Tipos de relacionamento que uma organização pode adotar com seus segmentos de clientes específicos.
Canais	Maneira como uma empresa se comunica e alcança seus clientes a fim de realizar uma proposta de valor.
Propostas de valor	Pacote de produtos e serviços bem como quais valores são entregues aos segmentos de clientes.
Recursos-chave	Recursos mais importantes para fazer um modelo de negócio funcionar.
Atividades-chave	Ações mais importantes que uma empresa deve tomar para fazer funcionar seu modelo de negócio.
Parcerias-chave	Rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócio em execução.
Fontes de renda	Dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de

Nove Dimensões	Definições
	cliente.
Estrutura de custos	Custos envolvidos na operação de um modelo de negócio.

Fonte: Adaptado de Bonazzi (2014), sob a luz do trabalho de Osterwalder e Pigneur (2010).

Dentre estes modelos, o modelo de *Business Model Canvas* será instrumento de análise deste estudo. Este modelo em específico será abordado por se tratar de um modelo atual e ter em seus componentes os elementos chaves para se analisar a trajetória de uma organização na sua criação de valor, conforme evidenciado no QUADRO 4 a seguir.

QUADRO 4 – ELEMENTOS DO CANVAS E CRIAÇÃO, CONFIGURAÇÃO E CAPTURA DE VALOR

Criação de Valor	Proposta de valor
	Segmentos de clientes
	Relacionamento com clientes
	Canais
Configuração de Valor	Recursos principais
	Atividades chave
	Atividades chaves e Parcerias
	Principais
Captura de Valor	Estrutura de custos
	Fontes de Receita

FONTE: A autora (2019), adaptado de Araújo (2018).

Ao realizar o levantamento dos elementos que compõem um modelo de negócio através do *framework* do Canvas, pode-se analisar a dependência de trajetória dessa organização e sua configuração para a criação de valor para os atores envolvidos em seu modelo.

Tendo em vista a presente discussão, essa pesquisa irá abordar o conceito de modelo de negócio desenvolvido por Teece (2017) onde um modelo de negócio descreve uma arquitetura de como uma empresa cria e entrega valor aos clientes e os mecanismos empregados para capturar uma parte desse valor.

2.3 COOPERATIVISMO: AS COOPERATIVAS NO AGRONEGÓCIO

As cooperativas têm sua origem na Inglaterra, onde em 1844 um grupo de 28 operários, em sua maioria tecelões, deu início a um movimento cooperativista no bairro Rochdale-Manchester, dando assim origem a primeira cooperativa de consumo do mundo. O cooperativismo tinha como objetivo proporcionar emprego e renda para estes operários os quais buscavam formas de superar as dificuldades da Revolução Industrial que assolava a época, onde a mão de obra havia perdido valor gerando assim desemprego e desestabilidade.

No Brasil as primeiras cooperativas oficialmente reconhecidas surgiram em 1902, quando o padre suíço Theodor Amstad fundou a primeira cooperativa de crédito do país, em Nova Petrópolis (RS), ainda em atividade. Theodor Amstad implantou o projeto como uma forma de melhorar a vida da comunidade na sua época. A partir de 1906 foi a vez de surgir a primeira cooperativa agrícola idealizada por produtores rurais e imigrantes. (ORGANIZAÇÃO BRASILEIRA DE COOPERATIVAS - OCB, 2019).

Entretanto, no Paraná, movimentos pré-cooperativistas já existiam desde (1829), com a chegada do primeiro grupo de 248 alemães os quais fundaram a colônia Rio Negro. Estes imigrantes já traziam em seus valores a prática da cooperação e para trabalharem com a terra instituíram suas atividades associativistas. Diversos movimentos do gênero repercutiram no Estado até 1911. Todavia, apenas em 1930 houve o registro da primeira cooperativa por decreto de Lei no dia 19 de maio, conhecida como Cooperativa Agrária de Consumo de Responsabilidade Ltda, "Liberdade", em Vera Guarani. (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ - SISTEMA OCEPAR, 2019).

Desde sua origem o cooperativismo está pautado em sete princípios básicos instituídos no estatuto da primeira cooperativa de consumo de Rochdale de (1844), desde então, estes princípios foram revisados nos anos de 1937, 1966 e 1995 para que pudessem aderir a dinâmica social e aderir a novos tipos cooperativos além das cooperativas de consumo originais. Estes princípios seriam, conforme a Aliança Cooperativa Internacional (ACI):

- Adesão livre e voluntária: As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus

serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo ou gênero, social, racial, política e religiosa.

- **Gestão democrática:** As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.
- **Participação econômica dos membros:** Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros podem receber, habitualmente, havendo condições econômicas e financeiras para tanto, uma remuneração sobre o capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: desenvolvimento da cooperativa, possibilitando a formação de reservas, em parte indivisíveis; retorno aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas e apoio a outras atividades que forem aprovadas pelos associados.
- **Autonomia e independência:** As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
- **Educação e Informação:** As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
- **Intercooperação:** As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo,

trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

- Interesse pela comunidade: As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Até os dias atuais esses princípios permanecem sendo a identidade do cooperativismo sendo constantemente reforçado por entidades como a Aliança Cooperativa Internacional.

O cooperativismo apresenta particularidades que o torna um tipo organizacional único, pois nas cooperativas não há intenção inicial de lucro, diferentemente das empresas baseadas no capital que busca maximizar seus resultados financeiros, as cooperativas buscam suprir as necessidades de seus cooperados, seja elas financeiras ou não (AMATO, 1998) para tanto ao final do exercício fiscal existem distribuições de sobras, as quais são designadas a cada cooperado de acordo com sua produção, e nessa estrutura o cooperado é simultaneamente “cliente”, “proprietário”, “fornecedor”, “parceiro” e “investidor”, assim como a cooperativa é “cliente”, “proprietária”, “fornecedora”, “parceira” e “investidora” dos cooperados (BIALOSKORSKI NETO, 1998; 2001).

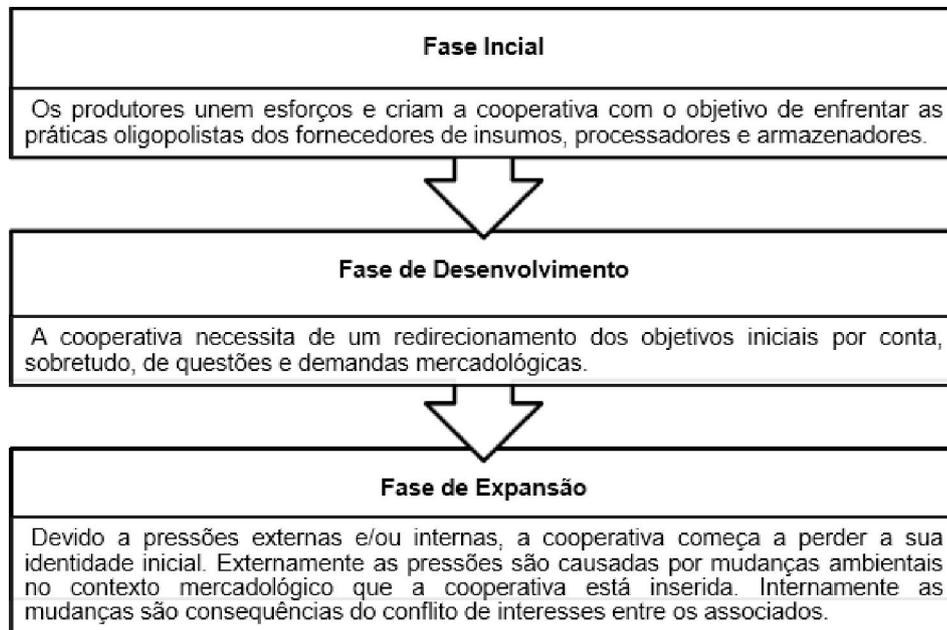
Esta multiplicidade de papéis tanto do cooperado quanto da cooperativa proporciona alguns conflitos de propriedade e controle, porém os princípios cooperativistas auxiliam no equilíbrio das atividades de cada ator envolvido. Nas cooperativas todas as decisões são tomadas em assembleia e cada cooperado, independente da sua capacidade produtiva, tem direito a um único voto, permeando assim o direito da igualdade e o direito à participação direta das decisões gerenciais.

Outro elemento importante para a equalização destes conflitos é a transparência cada mais relevante para uma gestão ética. A transparência de dados da cooperativa para o cooperado também é importante por outro fator, pois a cooperativa passa a suprir seus cooperados de informações essenciais do negócio, as quais facilitam o entendimento e a tomada de decisão do cooperado quanto às necessidades das cooperativas.

Partindo disso, o cooperativismo pode ser conceituado de forma geral como sociedade de indivíduos que buscam a satisfação de necessidades comuns através de uma doutrina socioeconômica fundamentada nos princípios estabelecidos.

Para Barroso (2001) as cooperativas se desenvolvem em três etapas, conforme a FIGURA 6 apresenta a seguir.

FIGURA 6 – FASES DE DESENVOLVIMENTO DE UMA COOPERATIVA



FONTE: Elaborado pela autora (2019), adaptado de Barroso (2001).

De acordo com Cassiolato e Lastres (2003), um dos aspectos que caracterizam a cooperativa é o conhecimento tácito e a inovação através de aprendizado interativos, e ambos os aspectos devem ser geridos de forma estratégicas para solucionar os conflitos apresentados na fase três, onde se pode observar a necessidade de rupturas de modelos de negócio dessas estruturas de modo a manter sua competitividade.

Existem algumas formas de cooperativas, sendo as mais comuns: cooperativas de agronegócio, de crédito e de trabalho. As cooperativas de agronegócio serão o objeto desta pesquisa.

As cooperativas de agronegócio são definidas por Costa (2010) como:

Organizações econômicas de propriedade coletiva, criadas pelos produtores rurais para fazer frente às falhas de mercado, pois as características dos mercados agrícolas propiciam possibilidades às empresas de extraírem sua renda.

Nas cooperativas de agronegócio os conflitos existentes são mais acentuados devido à natureza economista do agronegócio, devendo os atores

envolvidos encontrar um equilíbrio entre a natureza associativa do cooperativismo e a necessidade da visão econômica inerente ao agronegócio.

O agronegócio é um setor de ampla atuação na economia nacional e com uma extensa cadeia de produção, compreendendo desde insumos para a agropecuária (antes da porteira), produção agropecuária básica (dentro da porteira), agroindústria (processamento) e distribuição (depois da porteira).

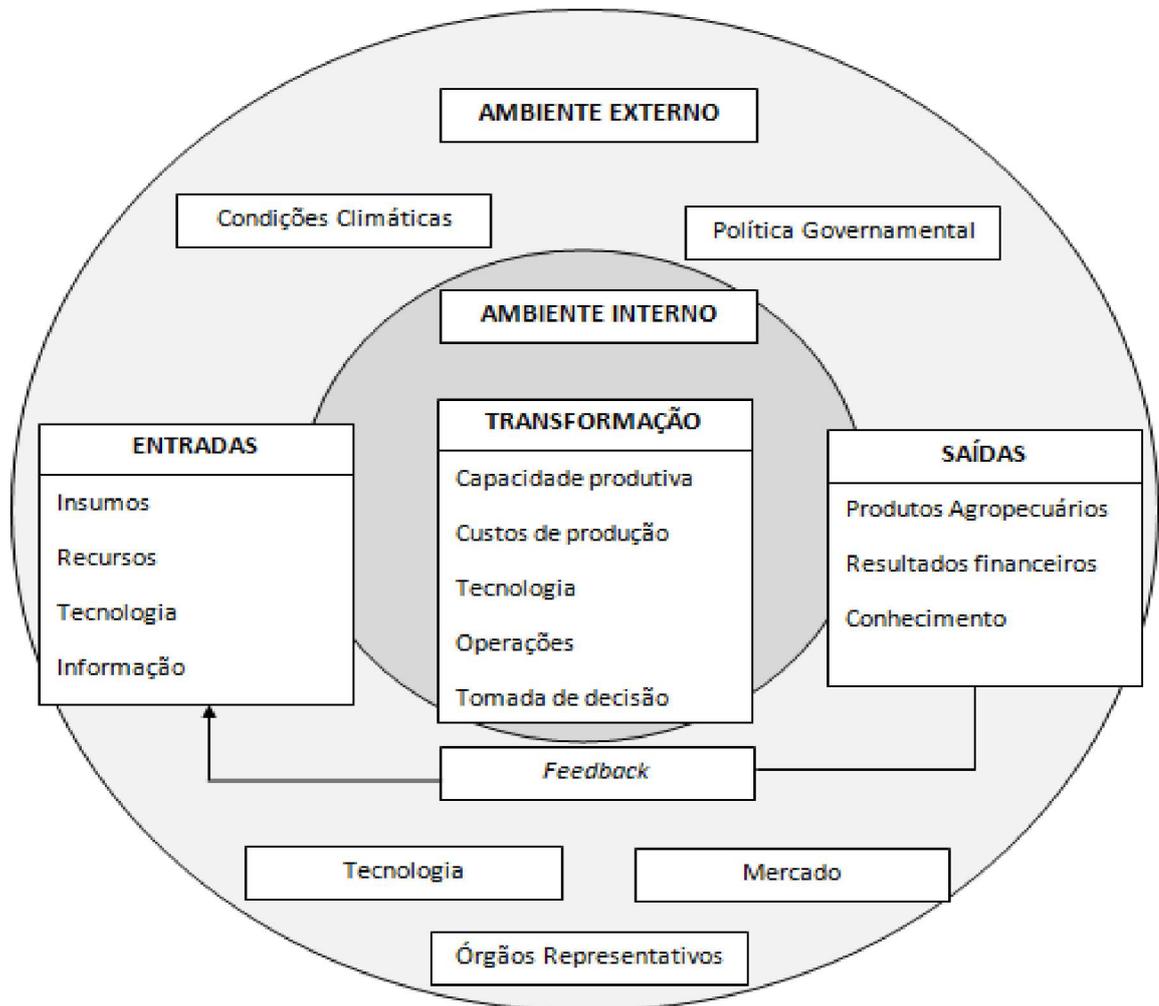
Isso exige uma organização complexa para manter todos os níveis de produção operacionalmente ativos, desta forma, o agronegócio não pode ser entendido de forma isolada, o que nos leva ao conceito de Sistema Agroindustrial (SAI). (SZNITOWSKI, 2017).

O SAI é constituído por subcamadas, cada uma compreendendo um nível de produção da agropecuária. Dentro do SAI temos o Complexo Agroindustrial (CAI) que envolve atividades que vão da agropecuária, tendo como ponto de partida a matéria-prima até os processos de transformação e distribuição. No nível mais inferior temos a Cadeia de Produção Agroindustrial que é definida por um produto final e por fim temos as Unidades Socioeconômicas de Produção (USEPs), responsáveis pela base da produção do SAI (SZNITOWSKI, 2017).

Além deste, existem outros elementos internos e externos que constituem o cenário necessário para o funcionamento do agronegócio, como condições climáticas, políticas governamentais de apoio e crédito à agropecuária, relações com órgãos representativos, mercado externo e interno, legislação, maquinário, insumos, conhecimento e desenvolvimento tecnológico. (ROMEIRO, 2002).

Diante das complexidades impostas, o produtor rural precisa ter em mente não apenas o entendimento da sua produção, mas também precisa conhecer o mercado e as estratégias necessárias para obter maior sustentabilidade de mercado, conforme evidenciado na FIGURA 7.

FIGURA 7 – VISÃO SISTÊMICA DO AGRONEGÓCIO



FONTE: Elaborado pela autora (2019), adaptado de Romeiro (2002).

As cooperativas são organizações importantes para o setor primários da economia (BIALOSKORSKI NETO, 1998), apesar do agronegócio no Brasil estar sendo expandido graças à industrialização de suas atividades, tornando-se relevante também para outros setores. Para Zylbersztajn (2002, p. 73),

As cooperativas devem tornar-se atraentes para outros agentes que atuam nas etapas de maior valor adicionado. Ao mesmo tempo, deve aparelhar-se, com o intuito de atuar, individualmente ou em associação com outras organizações, nas etapas de maior valor adicionado.

As cooperativas proveem os agricultores de poder de barganha em mercados imperfeitos e também possibilitam a agregação de valor às *commodities*

agropecuárias. Devido à forma coletiva de organização podem distribuir de maneira menos desigual os resultados de suas operações.

Dada as características de riscos da atividade agrícola e da relativa concentração em alguns dos mercados agropecuários, a cooperativa se faz como uma forma de organização da produção vantajosa.

De acordo com o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), no Brasil no ano de 2016 a contribuição do agronegócio para o PIB nacional foi de 23% a 24%, já o crescimento acumulado da agropecuária no ano de 2017 (no trimestre Julho-Agosto-Setembro) foi de 14,5%.

Parte desse desenvolvimento do agronegócio brasileiro reside nas cooperativas, de acordo com o Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC), as cooperativas brasileiras exportam para 129 países, os maiores compradores são a China, os Estados Unidos, a Alemanha, os Emirados Árabes e Países Baixos. Os Estados com as cooperativas de maior exportação são: São Paulo (31.5%), Paraná (31.4%), Minas Gerais (12.4%), Rio Grande do Sul e Santa Catarina (respectivamente com 6.6%), dados coletados em 2016.

As projeções para os próximos 10 (2017-2027) anos para o agronegócio brasileiro são promissoras. De acordo com a Federação da Indústria do Estado de São Paulo (FIESP), caso a agenda reformista seja mantida, torna-se possível alguns cenários para o agronegócio, tendo como base juros mais baixos, uma moeda relativamente mais forte e uma relevante recuperação do poder de consumo interno, planeja-se incentivar o crédito rural, pois este é um fator de produção tão relevante quanto a terra e o maquinário, e desta forma preparar os produtores rurais para potencializar suas atividades no campo.

2.3.1 Cooperativas de Nova Geração ou de Quarta Geração

Harris, Stefanson e Fulton (1997) definem as Cooperativas de Nova Geração (CNG's) como uma forma organizacional que mantém os princípios doutrinários do cooperativismo, como a cada associado um único voto - igualitarismo - e a participação nos resultados de acordo com as atividades de cada um com a sua empresa - pro-rata, mas que edifica uma nova arquitetura organizacional, que traz modificações nos direitos de propriedades e induzem a organização cooperativa a um nível maior de eficiência econômica.

Fronzaglia e Bialoskorski (2000) analisam que hoje as cooperativas agropecuárias brasileiras passam por problemas operacionais com consequências diretas para o elevado nível de endividamento, o que originou inclusive programas governamentais especiais para equacionar as estruturas de passivo das cooperativas como o RECOOP - Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária.

Essa situação das cooperativas agropecuárias estende-se também aos seus associados ou cooperantes que, por um lado, não encontram estímulo de participação e, por outro, não têm incentivos claros para monitorar a eficiência de sua empresa. (FRONZAGLIA; BIALOSKORSKI, 2000).

As cooperativas agropecuárias em outros países, a exemplo dos EUA e do Canadá, também passam por problema semelhante ao descrito acima, mas encontram uma nova organização contratual, permeada de uma nova divisão dos direitos de propriedade, que tem o objetivo de proporcionar um maior estímulo tanto à participação econômica do produtor rural associado como ao monitoramento da eficiência do negócio cooperativo (FULTON, 1999; COOK, 1995).

Neste cenário, uma nova geração de cooperativas está nascendo como possibilidade de garantir ganhos de eficiência e para ajudar as cooperativas agropecuárias brasileiras a manter os excelentes resultados do agronegócio atual. O modelo procura manter a fidelidade aos princípios do cooperativismo e apresenta quadro mais fechado de associados, gestão profissionalizada e capitalização aberta e pelo cooperado.

Em cooperativas tradicionais ou centrais o acesso a capital é restrito, principalmente quando se trata de capital de risco. Dentre os mecanismos mais comuns para a aquisição de capital por uma cooperativa, têm-se: taxa de associação do cooperado, retenção de lucros e dívidas contraídas em banco (CHADDAD, 2003).

Durante a última década, as cooperativas de lácteos, ao ficarem mais expostas à competição, buscaram novos mecanismos de capitalização, a fim de investir e voltar a crescer [...] Esses modelos de capitalização alteram a estrutura de propriedade da cooperativa tradicional e abrem novas fontes de capital para a cooperativa (CHADDAD, 2007, p. 75).

Dentre esses mecanismos de capitalização, segundo Chaddad e Cook (2004), têm-se:

QUADRO 5 – FORMAS DE CAPITALIZAÇÃO POR COOPERATIVAS

Forma de capitalização	Como ocorre
Cooperativa de investimento proporcional	Neste modelo, o capital próprio da empresa (patrimônio líquido) é aportado pelos associados. Diferentemente da cooperativa tradicional, o aporte de capital não é feito somente mediante uma taxa de adesão, mas também por meio de retenções de capital em proporção ao volume de leite do cooperado.
Cooperativa com associados-investidores	A cooperativa emite unidades de participação aos produtores, equivalente a ações preferenciais sem direito a voto, mas com direito à distribuição das sobras geradas pela cooperativa.
Cooperativa de nova geração	A cooperativa demanda investimentos de cada cooperado em proporção a sua entrega de produtos, emitindo títulos de entrega (<i>delivery rights</i>). Tais títulos são transacionáveis somente entre os membros da cooperativa, pois o título não é somente um direito ao resíduo (sobras), mas um contrato que obriga o cooperado a entregar a quantidade predeterminada do produto na qualidade especificada.
Aporte de capital em entidade externa	Neste modelo, a cooperativa tem acesso a capital de investidores externos aportados em uma entidade separada da cooperativa. Em outras palavras, o capital de investidores externos não é investido diretamente na cooperativa, mas em subsidiárias, entidades não-operacionais, alianças estratégicas, <i>joint ventures</i> ou em uma corporação de capital aberto ao público controlada pela cooperativa (modelo irlandês).
Cooperativa com títulos de investimento	Este modelo introduz capital de investidores externos diretamente na cooperativa mediante ações ordinárias sem direito a voto ou ações preferenciais. As ações emitidas a investidores externos podem receber remuneração fixa ou variável.

FONTE: A autora (2019), adaptado Chaddad e Cook (2004).

Ao capitalizar a cooperativa, o produtor adquire o direito e a obrigação de entregar a produção determinada em contrato, que pode ser negociado com outro produtor ou investidor.

Seu processo de crescimento pode ocorrer por meio do estabelecimento de novas organizações – cooperativas - que poderão ou não ser formado pelo mesmo elenco de cooperantes iniciais.

Não se trata da formação de uma cooperativa central ou federação, mas sim da formação de novas cooperativas interligadas como em “*networks*” o que contribui

para as intercooperações, como exemplo, em vez de uma cooperativa crescer e criar um novo setor exclusivo para produção de outro produto há a formação de uma nova cooperativa para esta nova produção, formada pelos produtores interessados que passará a prestar esse serviço. Ou seja, nesse caso, o processo de crescimento é diferente do tradicionalmente encontrado no Brasil, conforme demonstrado na FIGURA 8.

FIGURA 8 – COMPARAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DE UMA COOPERATIVA TRADICIONAL (CT) E UMA COOPERATIVA DE NOVA GERAÇÃO (CNG)

Características	CT	CNG
Transações Comerciais com o Cliente		
Direito de entrega	Ilimitado e variável	Limitado ao comprado pelo cliente (contrato)
Obrigação de entrega	Nenhuma	Necessário
Qualidade aceita	Variável	Específica
Identidade preservada	Normalmente não é preservada	Normalmente é preservada
Pagamento inicial	Preço do mercado	Preço de contrato
Distribuição do Lucro da Cooperativa		
Taxa do caixa da cooperativa	Baixa	Alta
Investimento ou retenção de lucros	Alto	Baixo
Distribuição dos dividendos	Rara	Comum
Obrigações de Investimento do Proprietário		
Investimento inicial	Muito baixo	Muito alto
Proporcionalidade de uso	Baixa para alta	Muito alta
Liquidez ou transferibilidade	Baixa	Alta
Valor de troca	Fixado em paridade	Variável conforme o mercado
Obrigação de redimir	Capacidade para pagar	Nenhuma
Investimento para expansão do negócio	Nenhuma	Alta conforme direito de entrega
Controle de Membro Votante		
Restrições de elegibilidade	Baixa	Alta
Poder de voto	Usualmente um voto	Número variável

FONTE: Kinpara (2005).

No Brasil, entretanto, a implementação de cooperativas de nova geração esbarra na lei 5764/71, que não permite as mudanças exigidas, principalmente a capitalização externa, onde diz o parágrafo 1º inciso IV que as “cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados”, distinguindo-se das demais sociedades por características específicas, dentre elas: “inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;”

Desta forma, no que tange as regulamentações brasileiras, as cooperativas de nova geração abrem um amplo debate sobre os direitos de propriedade das quotas-parte dos cooperados.

Fulton (1995) cita as definições de Barzel quanto aos direitos de propriedade, que são entendidos como os direitos ou o poder de consumir, obter rendimentos, ou mesmo alienar algum determinado ativo. Ou seja, os direitos de propriedade sobre uma organização empresarial são aqueles em que há a possibilidade de se usar os benefícios oriundos dessa organização de pleno direito, de se obter ao final do processo produtivo a apropriação clara sobre o resíduo dessa operação - resultados - e por último, de se transacionar esse direito no mercado, convertendo esse ativo produtivo em unidades monetárias.

Os empreendimentos cooperativos ocorrem quando há a coalizão de determinado grupo de agentes econômicos com mesmos objetivos. Assim, a participação na cooperativa e a subscrição de quotas-partes geram o direito de uso dos serviços prestados pela empresa. Mas, como a cooperativa é um bem comum do grupo social, e não há uma divisão clara entre a propriedade e o controle, essa empresa é induzida para uma situação em que esse direito seja difuso para o grupo que não participa diretamente do controle e da gestão do empreendimento.

Essa situação particular pode gerar ações oportunistas por parte dos associados de duas formas diferentes, a primeira, favorecendo um determinado grupo dentro da coalizão de interesses, e a segunda, fazendo com que aqueles que vêem o seu direito expropriado procurem outras vias de transação em detrimento da sua cooperativa.

Cook (1997) define estas novas cooperativas como organizações que se caracterizam por permitir a transferência das quotas de participação e entrega na cooperativa, por oferecer uma apreciação e valoração dessas quotas de participação, por haver uma relação definida de associação, contratos com quantidades e qualidade estipuladas, e pelo requerimento de capital inicial para investimento na cooperativa.

Assim, essas organizações mantêm os princípios doutrinários e os objetivos da cooperação e permitem que haja estímulo e incentivo no incremento da eficiência econômica e na coordenação do sistema agroindustrial.

Garante-se também a qualidade e o atendimento das exigências do consumidor por meio da forte característica de orientação ao consumidor

fundamentado em laços relacionais estáveis entre associados e a cooperativa de agroindústria.

2.4 TEORIA DA AGÊNCIA COMO LENTE DE ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE COOPERATIVA E COOPERADOS

A cooperação interfirmas é uma das questões centrais da Teoria da Agência e a função da cooperação nos modelos de economia das organizações é, geralmente, viabilizar a firma para responder mais efetivamente a ameaças competitivas (KOGUT, 1988).

A Teoria da Agência surgiu nos anos 1960 e no final dos anos 1970. Essa teoria ampliou a literatura acerca do compartilhamento de riscos entre parte cooperantes, ela complementou com o chamado problema de agência, que ocorre quando partes cooperantes têm objetivos e divisão de trabalhos diferentes. Ela é dirigida em relação que uma das partes (principal) delega trabalho para outros (agentes), ou seja, a teoria tenta descrever essa relação usando a metáfora de um contrato (EISENHARDT, 1989).

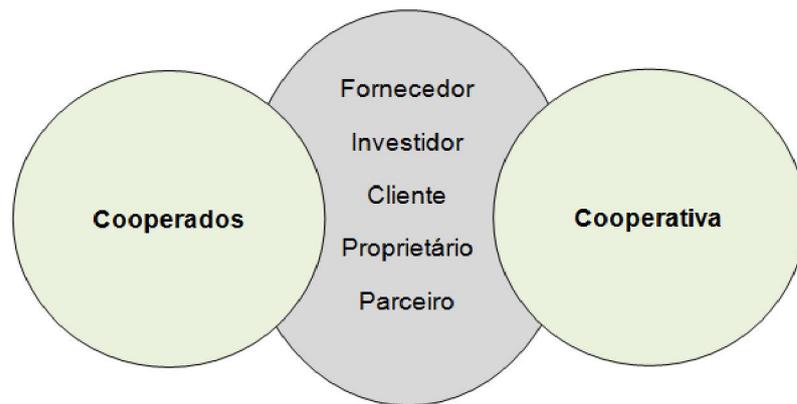
A Teoria da Agência é a parte da literatura econômica que busca compreender as causas e consequências, para as organizações, da discordância sobre metas. É influenciada pela literatura dos direitos de propriedade e, em menor extensão, pelos próprios custos de transação. Como a TCT, a Teoria da Agência parte do pressuposto de que os seres humanos têm um limite de racionalidade, são interesseiros e propensos ao oportunismo (EISENHARDT, 1989).

Mais recentemente a Teoria da Agência tem sido aplicada para as mais distintas relações entre *stakeholders* de uma organização, como as relações entre os diversos clientes ou gestores de uma dada organização (GRINBLATT; TITMAN, 1987).

Segundo Arrow (1985), as relações de agência ocorrem quando um parceiro em dada transação delega autoridade a outro. Arrow (1985), ainda observa duas fontes potenciais de problemas nessas relações, a primeira diz respeito ao risco moral, onde decisões são tomadas sem o total conhecimento das partes envolvidas e a segunda diz respeito a casos de seleção adversas dessas informações em favor de alguns poucos favorecidos.

Apresenta-se na FIGURA 9 os atores envolvidos nas atividades internas de uma cooperativa e a mutualidade de suas ações. Nesta situação, pode haver recursividade do conhecimento na cooperativa devido à mutualidade de seus papéis. Quanto à cooperativa como proprietária pode-se imaginar que a cooperativa exerce um poder maior sobre o cooperado, entretanto esse poder passar a ser limitado quando o cooperado exerce sua função de proprietário.

FIGURA 9 – ATORES E MUTUALIDADE DAS AÇÕES INTERNAS EM UMA COOPERATIVA



FONTE: Elaborado pela autora (2019).

Ressalta-se que a confiança tem sido apregoada como um dos pilares da cooperação, e a informação, como elemento antecedente e condicionante de ambas como abordado em Amodeo (1999).

Os principais problemas advindos das relações de agente e principal nas cooperativas enfatizam a importância da informação, pois é por meio de sua manipulação e ocultamento que se configuram diferentes níveis de conhecimento e ações comprometedoras de uma gestão transparente e eficiente, afetando sobremaneira os níveis de confiança e comprometimento, emergindo custos de monitoramento que tenderão a enfraquecer o relacionamento entre os pares.

As organizações cooperativas são especialmente sensíveis a ambientes incertos, uma vez que são vulneráveis a ações oportunistas de seus associados. Como as organizações cooperativas são estruturas que não se sustentam sem o movimento das transações realizadas pelos membros cooperados, há necessidade de fidelidade dos membros em suas transações com a organização, assumindo a confiança um importante papel no mecanismo de coordenação nas relações entre as partes.

3 METODOLOGIA

Esta seção tem como finalidade apresentar os métodos de pesquisa que são aplicados com a finalidade de se alcançar o problema de pesquisa proposto: Como a Capacidade Absortiva está associada à mudança estratégica do Modelo de Negócio?

Para tanto, a seção de metodologia está dividida em questões de pesquisa, definição das categorias, definições epistemológicas, classificação da pesquisa, delineamento da pesquisa, seleção do caso, protocolo de estudo de caso, técnica de coleta de dados, técnica de análise dos dados, viabilidade e confiabilidade e, por fim, os aspectos éticos da pesquisa.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

As questões de pesquisa são é provavelmente o passo mais importante a ser consideradas em um estudo de pesquisa, questões do tipo “como” e “porque” são mais indicadas para pesquisas exploratórias que envolvam estudos de casos (YIN, 2005).

A partir do problema anteriormente apresentado, foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa:

- 1) O que compõe o modelo de negócio da cooperativa?
- 2) Como ocorre a mudança estratégica no modelo de negócio da cooperativa?
- 3) Como se apresenta a capacidade absortiva do conhecimento na cooperativa em estudo?
- 4) Existe recursividade desse conhecimento entre cooperativa e cooperados?

3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS

Neste item serão apresentadas as definições constitutivas (DC) e as definições operacionais (DO) da pesquisa. Segundo Malhotra (2012, p. 277) “a definição teórica declara o significado da ideia central ou conceito de interesse (...) e

a definição operacional especifica quais características observáveis serão mensuradas e o processo de atribuição de valor ao construto”.

As definições aqui propostas partem dos construtos abordados na teoria, ou seja, as capacidades absorptivas e mudança estratégica do modelo de negócio.

3.2.1 Processo de Aprendizagem

DC: Como o processo de criação contínua de novos conhecimentos, de disseminação ampla dos mesmos na organização, incorporando-os rapidamente em novos produtos, serviços, tecnologias e sistemas, que perpetuam a mudança no interior da organização (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

DO: Busca-se por tanto, identificar como a cooperativa realiza a aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento e como, através da capacidade absorptiva ela transmite esse conhecimento para os cooperados, tendo como base o modelo desenvolvido por Kakabadse et al. (2003).

3.2.2 Capacidade Absortiva

DC: Referem-se a um conjunto de habilidades desenvolvidas pelas organizações para gerenciar o conhecimento de múltiplas dimensões (ZAHRA; GEORGE, 2002) que reconhece o valor, assimila e aplica o conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990) ou uma combinação de esforços e bases de conhecimento (KIM, 1997). É a capacidade dinâmica que está aberta a mudanças contínuas e capazes de avançar entre fontes de conhecimento e vantagem competitiva e que podem ser operacionalizados através de microfundamentos, conforme definidas por Teece (2007).

DO: Para que haja um melhor aproveitamento na transferência de conhecimento dentro das organizações, são abordados os subprocessos e os subcomponentes da Capacidade Absortiva, ou seja, a capacidade de adquirir, assimilar, transmitir e aplicar o conhecimento. Busca-se identificar

como a cooperativa realiza estes processos em conjuntos aos processos de aprendizagem para gerar capacidades absorptivas para os cooperados.

QUADRO 6 – DO DAS CAPACIDADES ABSORTIVAS

Dimensões	Componentes
Capacidade Absortiva Potencial	Aquisição
	Assimilação
Capacidade Absortiva Realizada	Transformação
	Aplicação

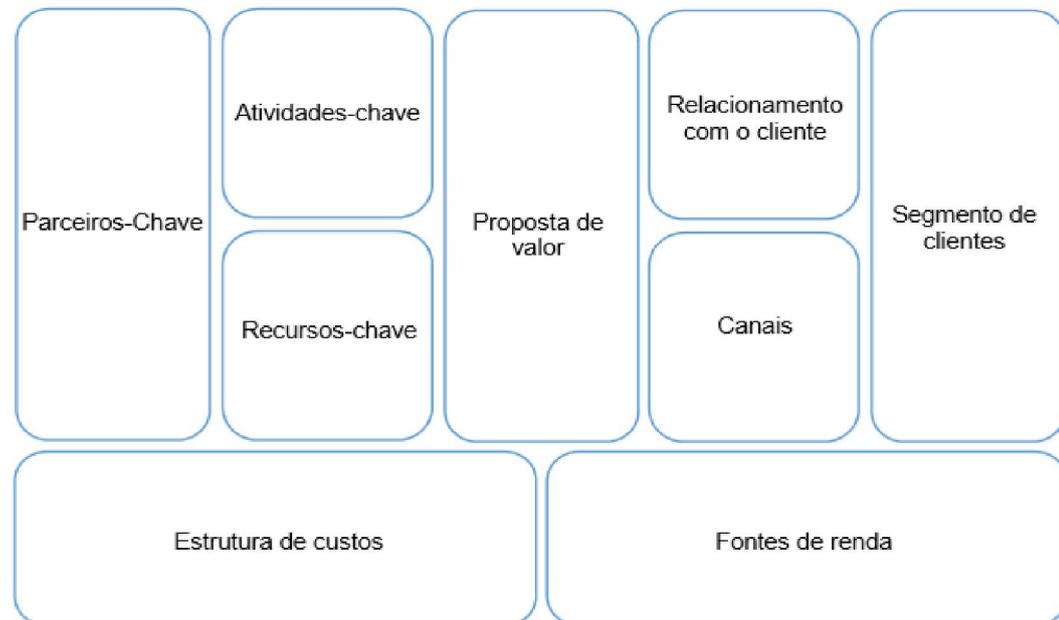
FONTE: Elaborado pela autora (2019), sob a luz de Versiani (et al., 2010, p. 8).

3.2.3 Mudança Estratégica no Modelo de Negócio

DC: Um modelo de negócio descreve uma arquitetura de como uma empresa cria e entrega valor aos clientes e os mecanismos empregados para capturar uma parte desse valor (TEECE, 2017). Para Linder e Cantrell (2000), a mudança no modelo de negócio pode ser apresentada através de 4 etapas de evolução: modelo de realização, modelo de renovação, modelo de extensão e, por fim, modelo de jornada.

DO: O modelo de *Business Model Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) será instrumento de análise deste estudo. Através deste modelo busca-se descrever o modelo de negócio da cooperativa antes e depois do processo de industrialização, desta forma, a coleta concentra-se em identificar os componentes do modelo Canvas na cooperativa, identificar o valor agregado através da industrialização e observar o grau de mudança estratégica na evolução do modelo. Este modelo em específico será abordado por se tratar de um modelo atual e ter em seus componentes os elementos chaves para se analisar a trajetória de uma organização na sua criação de valor.

FIGURA 10 – BUSINESS MODEL CANVAS



FONTE: Osterwalder (2010).

3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A classificação de uma pesquisa apresenta informações necessárias para desenvolver um estudo como sua natureza, seus objetivos metodológicos, sua abordagem do problema e seus procedimentos técnicos.

De acordo com a classificação de pesquisa, este estudo é conduzido por sua finalidade, a qual é aplicada, pois busca comprovações empíricas das questões levantadas na teoria e tem como motivação a solução de problemas práticos e operacionais (TRUJILLO FERRARI, 1982).

Os objetivos metodológicos da pesquisa dizem respeito à classificação da pesquisa como exploratória, descritiva ou explicativa (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 1999; ANDRADE, 2002).

Para se identificar a recursividade da Capacidade Absortiva diante da mudança estratégica do Modelo de Negócio em uma cooperativa, faz-se necessária uma pesquisa exploratória-descritiva (SELLTIZ et al., 1965; TRIVIÑOS, 1987). Exploratória, uma vez que busca informações pouco abordadas no contexto pesquisado (SELLTIZ et al., 1965; ZIKMUND, 2000; CRESWELL, 2007) e descritiva, pois busca descrever os modelos de negócio e os processos de recursividade dentro da cooperativa (GIL, 1999).

O estudo é também de abordagem qualitativa por objetivar a análise de processos organizacionais em sua profundidade. A pesquisa qualitativa é exploratória e útil quando o pesquisador não conhece as variáveis importantes a examinar (CRESWELL, 2007).

Para Triviños (1987), a abordagem qualitativa busca compreender a essência de um fenômeno, para este autor é desejável que a pesquisa qualitativa tenha por principal característica a busca por:

[...] uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, a preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo do indivíduo para as entrevistas, etc.) (TRIVIÑOS, 1987, p. 132).

A abordagem qualitativa faz-se importante, pois atende a necessidade pesquisador em ter acesso a contextos naturais, para entrevistar pessoas, observar experiências e interações e analisar documentos, com o propósito de compreender e explicar fenômenos sociais (ABIB, 2013).

Em relação à temporalidade, esta pesquisa é de corte transversal com aproximação longitudinal. De acordo com Yin (2005) o estudo longitudinal permite estudar o mesmo caso único em dois ou mais pontos diferentes no tempo, já os transversais são aqueles estudos em que tudo que é observado, será mensurado apenas uma vez.

Ou seja, a pesquisa dar-se-á no momento presente (transversal) com a análise de documentos que permitam uma regressão histórica da cooperativa e dos cooperados (aproximação longitudinal).

Para melhor apreciação desta metodologia, no QUADRO 7 é possível observar um resumo da classificação desta pesquisa.

QUADRO 7 – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Classificação		Autores utilizados
Natureza da pesquisa	Aplicada	Trujillo Ferrari (1982).
Objetivos metodológicos	Exploratório-Descritiva	Triviños (1987); Andrade (2002); Selltiz (<i>et al.</i> 1965); Zikmund (2000); Creswell (2007); Gil (1999).
Abordagem do problema	Qualitativa	Triviños (1987); Creswell (2007); Abib (2013).
Temporalidade de pesquisa	Corte transversal com aproximação longitudinal	Yin (2005).

FONTE: Elaborado pela autora (2019).

Quanto ao ambiente, trata-se de uma pesquisa de campo, uma vez que existe a necessidade de estar presente no campo para a coleta de dados e melhor observação da relação entre cooperados e cooperativa. Para Fonseca (2002), a pesquisa de campo condiz com o proposto, pois diz respeito à pesquisa que, além de fazer uso de pesquisas documentais e bibliográficas, também realiza coleta de dados junto às pessoas.

3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Partindo do proposto anteriormente, este estudo se classifica como um estudo de caso no qual o pesquisador explora em profundidade um programa, um fato, uma atividade, um processo ou uma ou mais pessoas (CRESWELL, 2007).

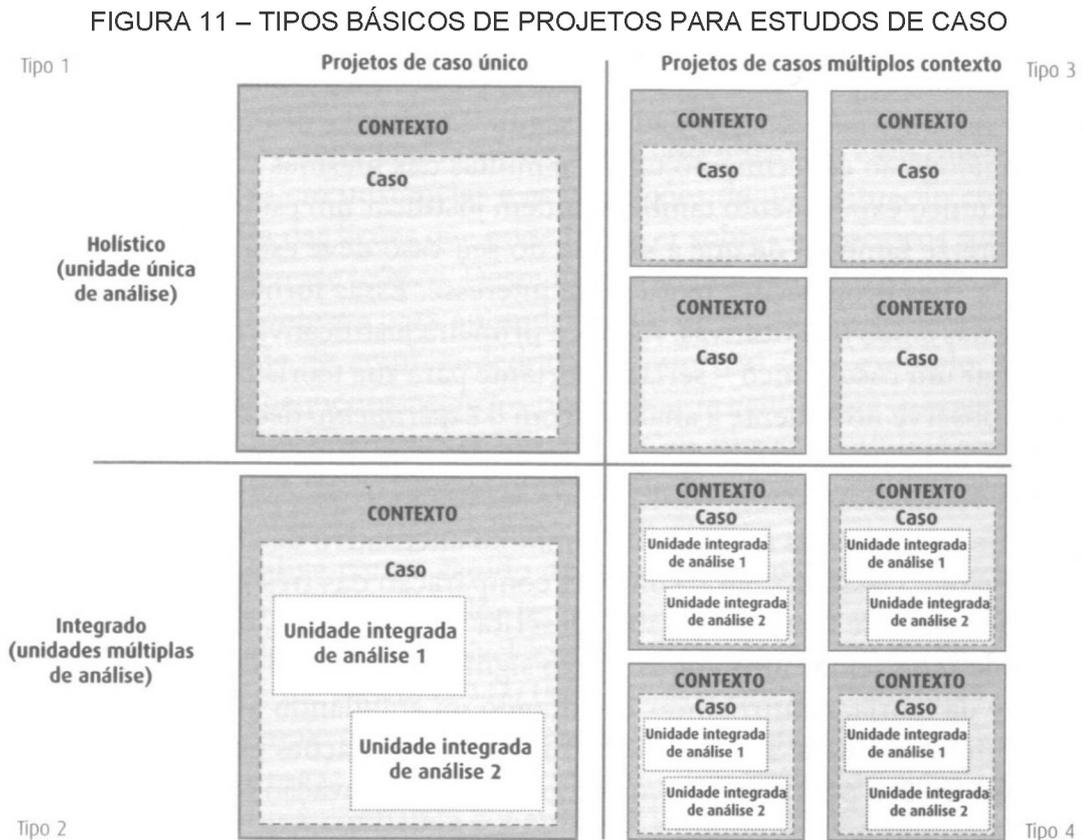
O estudo de caso contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, principalmente quando eles são complexos e contemporâneos (YIN, 2005).

Conforme Yin (2005, p. 32),

Usa-se o método de estudo de caso quando deliberadamente quisesse lidar com condições contextuais - acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo.

Esta pesquisa conduz um estudo de caso único. Para justificar a aplicação de um estudo de caso único, buscou-se a matriz de tipos básicos de projetos para estudo de caso de Yin (2005), conforme FIGURA 11, onde mostra que,

[...] cada tipo de projeto incluirá o desejo de analisar condições contextuais em relação ao "caso", e as linhas pontilhadas entre os dois indicam que os limites entre o caso e o contexto provavelmente não são bem-definidos.



FONTE: Yin (2005, p. 61).

A matriz mostra, então, que estudos de caso único e de casos múltiplos refletem situações de projeto diferentes é que, dentro desses dois tipos, também pode haver unidades unitárias ou múltiplas de análise, ou seja, mesmo estudo de caso pode envolver mais de uma unidade de análise. Isso ocorre quando, dentro de um caso único, se dá atenção a uma subunidade ou a várias subunidades. (YIN, 2005, p. 64).

Ainda de acordo com Yin (2005, p. 63), existem cinco fundamentos lógicos para a realização de estudos de casos únicos, sendo estes: quando o caso único representa um caso decisivo, quando representa um caso raro ou extremo, quando

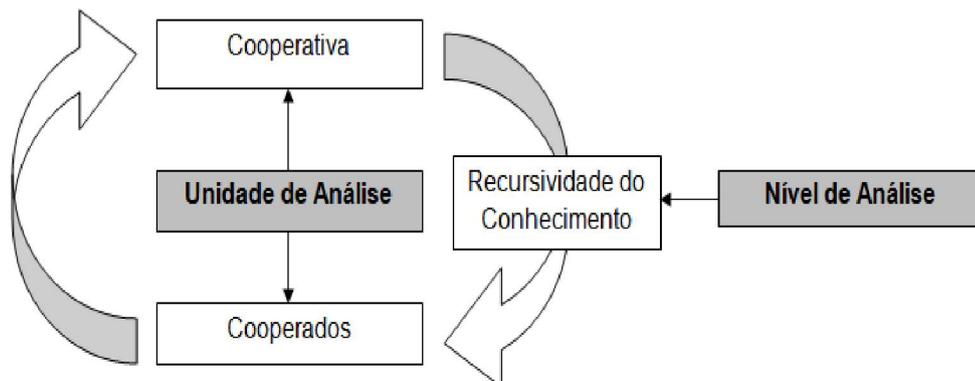
o caso é representativo ou típico, quando o caso é revelador e por fim, quando o caso é longitudinal.

Para fins desta pesquisa, o estudo de caso único justifica-se por se tratar de um caso representativo, raro e longitudinal. O caso representativo parte do princípio de que as lições que se aprendem desses casos fornecem muitas informações sobre as experiências da pessoa ou instituição usual, uma vez que se refere a um campo de pesquisa comum de fácil acesso.

O estudo é um caso único raro por se tratar de uma cooperativa de Nova Geração, prática esta não encontrada em qualquer outra cooperativa do país, característica esta que é mais bem explorada nas seções que se seguem. E por fim o estudo é longitudinal por se tratar de um levantamento de dados de momentos específicos do desenvolvimento da cooperativa em estudo.

Tendo em vista esse fato, esta pesquisa ocorre através de um estudo de caso único com enfoque incorporado, conforme FIGURA 11, uma vez que, para fins desta pesquisa, na estrutura da cooperativa os cooperados serão abordados como atores externos, permitindo assim a análise de diversos cooperados, com distintas capacidades produtivas, proporcionando profundidade à pesquisa.

FIGURA 12 – UNIDADE E NÍVEL DE ANÁLISE



FONTE: Elaborado pela autora (2019).

Assim, as unidades de análise são os cooperados e a cooperativa, e o nível de análise refere-se ao processo de recursividade da capacidade absorptiva entre cooperativas e cooperados, conforme apresentado pela FIGURA 12.

3.5 SELEÇÃO DO CASO

De acordo com a Organização das cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR), o Paraná conta com 74 cooperativas de agronegócio registradas, as quais são responsáveis por aproximadamente 60% do PIB do Estado. Destes 60% do PIB, outros 60% são ocasionados pela produção das 12 maiores cooperativas de agronegócio do Paraná. O cooperativismo de agronegócio no Paraná corresponde a 17. 8% de toda safra brasileira.

No ano de 2016, o Paraná contava com aproximadamente 1.2 milhão de cooperados, e gerou cerca de 2.6 milhões de postos de trabalho direta e indiretamente, sendo em muitos municípios do Estado a principal geradora de receitas, movimentando assim toda a economia local, atendendo cerca de 1/3 da população rural. No ano de 2017 o Paraná contava com 1.5 milhão de cooperados e em 2018 apresentou o resultado de 1.8 milhão de cooperados, demonstrando que o cooperativismo no Estado têm ganhado cada vez mais membros.

Este crescimento dar-se pelo intenso investimento em profissionalização, inovação e modernização da gestão através das atividades do Sistema Nacional de Aprendizagem (Sescoop/PR), a qual chegou a realizar em 2018 mais de 8.700 eventos de capacitação profissional e aprendizagem, segundo a OCEPAR.

No ranqueamento realizado pela Revista Exame em 2018, dentre as 400 maiores empresas de agronegócio do Brasil, o Paraná aparece com 19 representantes do Estado, sendo que todas são cooperativas. Percebe-se que o agronegócio tem grande impacto na economia nacional e estadual e muito desses expressivos resultados advém dos esforços cooperativistas, tornando este um campo fundamental para a realização de estudos.

O agronegócio tem impulsionado a transformação do Paraná de exportador de matérias primas em exportador de bens de consumo, aproveitando o potencial disponível, transformando 48% da produção do cooperado (OCEPAR, 2016). Desta forma, a economia do Estado é movimentada em distintos eixos, desde o pequeno produtor no campo até a prestação de serviços e industrialização no processo de beneficiamento.

Dentre os potenciais produtivos das cooperativas do Paraná, a devida importância deve ser aplicada à produção de lácteos. Isso se deve ao fato de que a

produção de leite foi uma das primeiras a serem desenvolvidas e que atualmente é responsável por grande parte da industrialização das cooperativas locais.

No relatório da FIESP para a produção de lácteos no Sul do país temos a projeção de uma grande expansão para próxima década, conforme apresentado na FIGURA 13.

FIGURA 13 – PARTICIPAÇÃO REGIONAL NA PRODUÇÃO DE LEITE

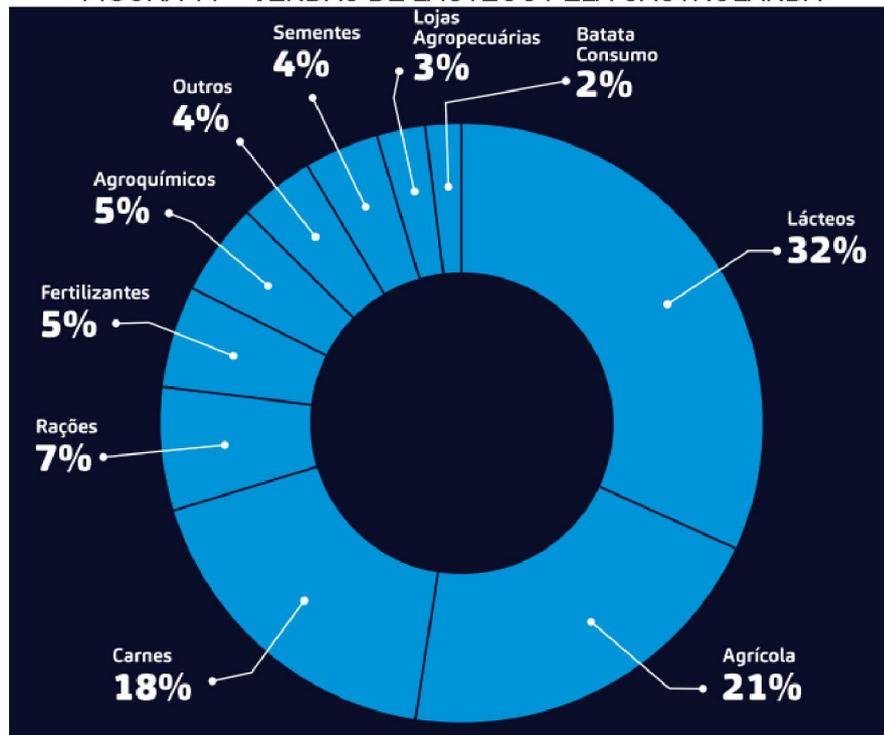


FONTE: FIESP/DEAGRO e MBAGRO

Para esta pesquisa, o estudo de caso irá acontecer na Castrolanda Cooperativa Agroindustrial, aqui denominada apenas de Castrolanda. Apesar de não se caracterizar como a cooperativa de maior faturamento do Paraná, a Castrolanda tem particularidades em sua administração e composição que chamam a atenção. Dentre os principais fatores podemos citar um processo de intercooperação bastante sólido e o fato de ter adotado o conceito de Cooperativa de Nova Geração, tornando-a única em seu mercado.

Dentre suas mais distintas atividades na produção agropecuária, esta pesquisa irá concentrar-se na produção de lácteos onde se encontra o maior faturamento da Castrolanda, conforme demonstrado na FIGURA 14, onde as vendas de lácteos pela cooperativa compreendem 32% entre lácteos e leite *in natura*, superando a marca das demais produções agropecuárias da cooperativa.

FIGURA 14 – VENDAS DE LÁCTEOS PELA CASTROLANDA



FONTE: Relatório Anual Castrolanda (2018).

A escolha do caso seguiu seis critérios preliminares i) ser uma cooperativa do setor agroindustrial; ii) ter passado por mudanças significativas em sua história; iii) ser uma cooperativa de Nova Geração; iv) ter um grande investimento no desenvolvimento industrial; v) trabalhar de forma intensiva e estratégica a intercooperação e vi) ser uma cooperativa de alto impacto socioeconômico na região que se encontra instalada.

Estes critérios permitem identificar o estudo de caso como representativo e raro, por se tratar de uma cooperativa agroindustrial e por ser uma cooperativa de Nova Geração. Além de ser uma cooperativa que tenha significativo impacto socioeconômico, uma vez que toda região tem como base de sua economia a atividade agropecuária, não apenas por se tratarem de produtores rurais, mas também pelo claro e imediato impacto da industrialização da cooperativa através da contratação de centenas de colaboradores regionais.

Dentre os construtos que se pretende estudar nesta pesquisa - Capacidade Absortiva do Conhecimento e Mudança Estratégica no Modelo de Negócio, a Castrolanda se mostra um caso relevante, uma vez que, através de articulações internas e associações com atores externos, busca manter atividades que promovem a aprendizagem no campo e em termos de gestão para seus cooperados

e têm continuamente passado alterações em seu modelo de negócio diante seu processo de adaptação à industrialização.

3.6 TÉCNICAS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados deu-se por meio de dados secundários, através dos relatórios anuais da cooperativa, disponíveis em seu *website* e dados primários para os quais foram aplicadas entrevistas em profundidade com os cooperados e com representantes da cooperativa (MATTAR, 1996).

No que se refere às entrevistas, segundo Corbetta (2003), o objetivo básico deste recurso metodológico é o de compreender a perspectiva do sujeito: compreender suas categorias mentais, suas interpretações, suas percepções e sentimentos, e os motivos que subjazem suas ações.

O uso deste método nesta pesquisa dar-se-á pela necessidade de obter profundidade dos dados a serem coletados, profundidade esta que não seria possível através de outros métodos.

Os entrevistados são os gestores da cooperativa e os cooperados ativos com capacidades produtivas entre pequeno e médio porte. Os gestores possuem o conhecimento dos processos organizacionais da cooperativa e são responsáveis por elaborarem os projetos de aprendizagem organizacional, além de manterem um canal de comunicação direto e transparente com os cooperados.

Já os cooperados são os proprietários das unidades de produção, são donos da sua terra e de seus recursos produtivos, desde o gado até tecnologias de ponta para melhores resultados na produção do leite.

É relevante para a pesquisa que a coleta entre os cooperados ocorra entre cooperados de capacidades produtivas menores (onde a classificação é aplicada pela própria cooperativa), pois estes cooperados tendem a ser mais dependentes dos recursos ofertados pela cooperativa e desta forma pode-se apresentar a percepção de cooperados que têm necessidades e dificuldades específicas dentro das suas limitações de produção.

Os roteiros de entrevista foram elaborados visando atender os objetivos específicos e direcionados para os entrevistados que melhor atendessem as expectativas de respostas completas.

Desta forma, fora realizado três roteiros direcionados aos gestores, um roteiro direcionado aos técnicos de campo e um roteiro dedicado aos cooperados. Os roteiros estão detalhados no protocolo de estudo de caso no APÊNDICE 1.

As entrevistas aconteceram de duas formas, presencial e por *Hangout*, sendo que a entrevista via *Hangout* tratou-se de uma conversa informal preliminar que ocorreu com o Assessor de Cooperativismo e teve a duração de 32 minutos, servindo de base para melhor desenvolver o protocolo e para identificar quais seriam os melhores respondentes nas entrevistas presenciais, assim como para definir os documentos protocolares que deveriam ser encaminhados para o conselho administrativo, para que a realização da pesquisa fosse aceita. Foi enviado o roteiro de entrevista (APÊNDICE 1), a carta convite para a pesquisa (APÊNDICE 2) e o Termo de consentimento livre e esclarecido (APÊNDICE 3) para a devida apreciação e aprovação por parte da cooperativa. Quando houve a deliberação do conselho sendo a favor da pesquisa, iniciou-se a fase de agendamento das entrevistas presenciais.

Para as entrevistas presenciais, a pesquisadora se deslocou até a cidade onde a cooperativa se encontra, hospedando-se na cidade por quatro dias consecutivos, uma vez que todas as entrevistas foram agendadas para dias e horários próximos.

Já a observação não participante fora realizada ao visitar uma unidade de produção de um cooperado de pequeno porte para melhor compreender a prática do produtor.

Quantos os dados secundários utilizados na pesquisa foram adquiridos de diversas fontes como relatórios digitais, relatórios impressos, site oficial da cooperativa, portais de notícias sobre agronegócio, dados de produção, organograma completo, apresentações do histórico da cooperativa no Brasil (em slide), e a elaboração *in loco* do modelo de negócio com o Gestor Industrial. No total, todo conteúdo adquirido para a análise secundária corresponde a 634 páginas.

No QUADRO 8 apresenta-se a aplicação das técnicas de coletas de dados em relação aos entrevistados. No total foram realizadas 12 entrevistas, que resultaram em 660 minutos de registros diretos.

QUADRO 8 – TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS E ENTREVISTADOS

Unidade de Análise	Função do Entrevistado	Código	Tempo Total (minutos)	Documentos	Técnica de coleta de dados
Cooperativa	Gerente de Desenvolvimento Humano	G1	60	Relatórios da cooperativa disponível em seu <i>website</i> ; site da cooperativa; portais de notícias sobre agronegócio; Dados de produção.	Entrevista em profundidade, observação não participante e análise de dados secundários.
	Assessor de Cooperativismo	G2	60	Organograma completo; Relatórios da cooperativa disponível em seu <i>website</i> ; site da cooperativa; portais de notícias sobre agronegócio; Dados de produção.	
	Gestor de Negócios do Leite	G3	120	Apresentações do histórico da cooperativa no Brasil; Relatórios da cooperativa disponível em seu <i>website</i> ; site da cooperativa; portais de notícias sobre agronegócio; Dados de produção.	
	Gestor Industrial	G4	60	Modelo de negócio; Relatórios da cooperativa disponível em seu <i>website</i> ; site da cooperativa; portais de notícias sobre agronegócio; Dados de produção.	
	Técnico 1	T1	90	Relatórios da cooperativa disponível em seu <i>website</i> ; site da cooperativa; portais de notícias sobre agronegócio; Dados de produção.	
	Técnico 2	T2	90	Dados de produção; Relatórios da cooperativa disponível em seu <i>website</i> ; site da cooperativa; portais de notícias sobre agronegócio;	
Cooperados	Cooperado 1	C1	30	Dados da produção; Relatórios da cooperativa disponível em seu <i>website</i> ; site da cooperativa; portais de notícias sobre agronegócio;	Entrevista em profundidade e análise de dados secundários.
	Cooperado 2	C2	30		
	Cooperado 3	C3	30		
	Cooperado 4	C4	30		
	Cooperado 5	C5	30		
	Cooperado 6	C6	30		
Total	12 entrevistas		660 minutos		Observação realizada ao visitar uma unidade de produção de um cooperado de pequeno porte para melhor compreender a prática do produtor.

FONTE: Elaborado pela autora (2019).

Através da coleta mútua de dados secundários e dados primários, tanto dos cooperados quanto da cooperativa, torna-se viável uma triangulação dos dados, dando assim maior robustez à pesquisa e segurança para a análise (Yin, 2005; Triviños, 1987).

No que diz respeito à análise dos dados, esta pesquisa adotou o método de Análise de Conteúdo. Segundo Bardin (1977, p. 37) a análise de conteúdo diz respeito a,

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Partindo dos trabalhos de Bardin (2010, p. 280), podemos identificar 5 etapas para a realização da análise de conteúdo, sendo estas: a organização da análise, a codificação, a categorização, o tratamento dos resultados e, por fim, a inferência e interpretação dos dados.

Na fase de organização da análise, foram levantados o documentos e dados secundários da pesquisa, para a codificação e categorização utilizou-se o *software* de análise de dados ATLAS.ti[®] (versão 8), aplicando as categorias definidas anteriormente, objetivando aumentar o nível de confiabilidade dos dados a serem analisados, finalizando, portanto, com o tratamento dos dados e suas respectivas inferências e devidas interpretações das entrevistas realizadas.

O uso da análise de conteúdo é recomendado quando os dados são muitos e a avaliação sistemática e objetiva é volumosa para somente um ou poucos pesquisadores (KASSARJIAN, 1977). Esta pesquisa busca assim realizar uma análise concisa diante a quantidade de documentos e dados coletados em entrevistas.

Diante das transcrições das entrevistas, os textos ainda sem nenhum tratamento, foram colocados no sistema ATLAS.ti[®] onde sofreram uma primeira redução interpretativa com a função “Citações” do *software*. A segunda redução dos dados foi feita agrupando os trechos marcados como “Citações” em “Códigos”. No onde os “Códigos” representaram as categorias de análise definidas previamente pela pesquisadora. Desta forma, foi possível efetuar a análise do conteúdo, conforme pode ser observado no APÊNDICE 4.

3.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE

A validade e confiabilidade são componentes essenciais de uma pesquisa, auxiliando na redução de vieses e tornando a pesquisa mais objetiva. (CRESWELL, 2007; YIN, 2005).

De acordo com Creswell (2007), a validade tem como propósito saber se alguém pode obter inferências importantes e úteis a partir dos instrumentos. Quanto a confiabilidade, de uma forma limitada, os pesquisadores qualitativos podem usar a confiabilidade para verificar consistência dos padrões no desenvolvimento de temas. Para Yin (2005, p. 60), a maneira geral de se aproximar do problema da confiabilidade é tornar as etapas do processo as mais operacionais possíveis.

Três técnicas podem ser aplicadas a um estudo para assegurar sua confiabilidade, sendo estas:

Primeiro, o pesquisador vai fazer um relato detalhado do foco do estudo, segundo, serão usados triangulação ou métodos múltiplos de coleta e análise de dados, o que aumenta a confiabilidade e a validade interna e finalmente, as estratégias de coleta e análise de dados serão relatadas em detalhes para garantir um quadro claro e acurado dos métodos usados neste estudo. (Creswell, 2007, p. 207).

Para Paiva (et al., 2011, p. 194), a validade se refere à capacidade que os métodos utilizados numa pesquisa propiciam à consecução fidedigna de seus objetivos e a confiabilidade, por sua vez, a refere-se à garantia de que outro pesquisador poderá realizar uma pesquisa semelhante e chegará a resultados aproximados.

Dentre os critérios desenvolvidos por Paiva (et al., 2011), os quais constituem a validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa, encontram-se: a triangulação de dados, a descrição clara, rica e detalhada e o *feedback* dos informantes. Para Yin (2005) a triangulação é um fundamento lógico na pesquisa qualitativa que merece destaque, e têm como objetivo proporcionar fontes múltiplas de evidências.

Diante do exposto, esta pesquisa ateu-se aos critérios aqui determinados, pois houve a devida a triangulação de dados, a descrição clara, rica e detalhada e o *feedback* dos informantes. A triangulação deu-se através das distintas fontes para coletas de dados conforme apresentado anteriormente no QUADRO 7, desde

materiais secundários, documentos e relatórios até entrevistas diretas com distintos atores da cooperativa e a observação não participante por parte da pesquisadora. Há a clara descrição do campo de pesquisa e da cooperativa em estudo, descrição esta aprovada pelos entrevistados e com isso tem-se o próprio *feedback* dos informantes para validarem as informações absorvidas e os modelos criados.

Para ater-se aos critérios de viabilidade e confiabilidade fora elaborada uma matriz de amarração teórica e metodológica. A matriz de amarração tem como propósito demonstrar a compatibilidade entre os objetivos de pesquisa, e suas técnicas de coleta e análise de dados (TELLES, 2001). O roteiro de entrevista aplicado na matriz de amarração pode ser melhor observado no APÊNDICE 1.

3.8 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Segundo Goldim (2011) os aspectos éticos de uma pesquisa devem ser respeitados e servem de garantia para que a pesquisa não corra riscos desnecessários.

Para tanto, a pesquisa precisa levar em consideração o aspecto do voluntariado por parte dos entrevistados, obter consentimento informado e garantir a devida confidencialidade, privacidade e anonimato do indivíduo participante e as informações técnicas sobre o estudo desenvolvido devem ser apresentadas de forma clara para os voluntários.

De acordo com Goldim (2011) uma abordagem para o consentimento informado consta de três etapas: a) pré-condições de pesquisa, que é constituída pela capacidade do voluntário de entender a proposta e decidir voluntariamente participar; b) elementos da informação, que são constituídos pela fase de explicação e compreensão; c) autorização de pesquisa.

Para esta pesquisa, foi elaborado um “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” enfatizando a confidencialidade das informações prestadas pelos entrevistados, conforme apresentado no APÊNDICE 3.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como finalidade apresentar os resultados obtidos com esta pesquisa. Para tanto, encontra-se dividido nas seguintes seções: Apresentação do Caso, Castrolanda: uma cooperativa de Nova Geração, Capacidade absorptiva do conhecimento por parte da Castrolanda, mudança estratégica no Modelo de Negócio da Castrolanda e, por fim, a recursividade do conhecimento na estrutura cooperativista da Castrolanda. Após as análises apresentam-se as considerações finais deste estudo.

4.1 APRESENTAÇÃO DO CASO

A Castrolanda Cooperativa Agroindustrial tem sua origem nos imigrantes holandeses que se estabeleceram na região dos Campos Gerais, mais especificamente na cidade de Castro, no Estado do Paraná, no ano de 1951, visando estabelecer raízes no país e gerar renda através da agricultura e pecuária. Esta região é considerada uma das maiores bacias leiteiras de toda região sul do país, sendo a cidade de Castro considerada a Capital Nacional do Leite devido à sua intensa produção leiteira.

Atualmente, Castrolanda atende cerca de 30 municípios, tendo estrutura física no estado do Paraná, nos municípios de Castro, Ponta Grossa, Piraí do Sul, Curiúva, Itapetininga e Ventania e em algumas cidades no estado de São Paulo. Internacionalmente, a Castrolanda exporta seus produtos para 24 países.

A cooperativa apresenta a missão de “Gerar valor ao cooperado mantendo o desenvolvimento sustentável da cooperativa” e a visão de “Ser a cooperativa inovadora dedicada ao agronegócio, sólida, ágil, que aplica as melhores técnicas de gestão, satisfaz as expectativas dos seus clientes internos e externos, busca a melhoria contínua da qualidade de vida dos seus cooperados e colaboradores e que produz resultados consistentes, comparáveis às líderes de mercado” (Relatório de desenvolvimento anual de 2016).

A Castrolanda é regida por diversos valores, além dos valores inerentes ao cooperativismo apresentados na revisão teórica deste estudo. Dentre os valores da cooperativa apresentam-se: a união, liderança, ética, transparência, criatividade,

comprometimento e valorização das pessoas (Relatório de desenvolvimento anual de 2016). Por meio do investimento em formação contínua de seus colaboradores e cooperados, da inserção no mercado internacional visando novos aprendizados e da importância atribuída aos relatórios e assembleias pode-se observar que a Castrolanda preza por seus valores.

Para o Entrevistado G1 a vinda dos imigrantes para a região trouxe diversas melhorias para a região, sendo as principais delas: o melhoramento genético do gado com espécimes trazidos direto da Holanda para o Brasil, a cultura holandesa na forma de administrar a cooperativa que contribuíram para se tornar uma cooperativa de quarta geração e o desenvolvimento socioeconômico para toda a região de Campos Gerais através da intercooperação e industrialização.

A produção leiteira de vacas holandesas é superior às espécies já presentes no Brasil daquela época (1951) conforme abordado pelo Entrevistado G1,

[...] os gados puros da raça holandesa, vindo diretamente da Holanda, tornou-se até referência em produtividade e qualidade, equipamentos como o trator também foram trazidos. Então vem a introdução de mecanização e genética de ponta assim como investimento na região em saúde e educação (G1).

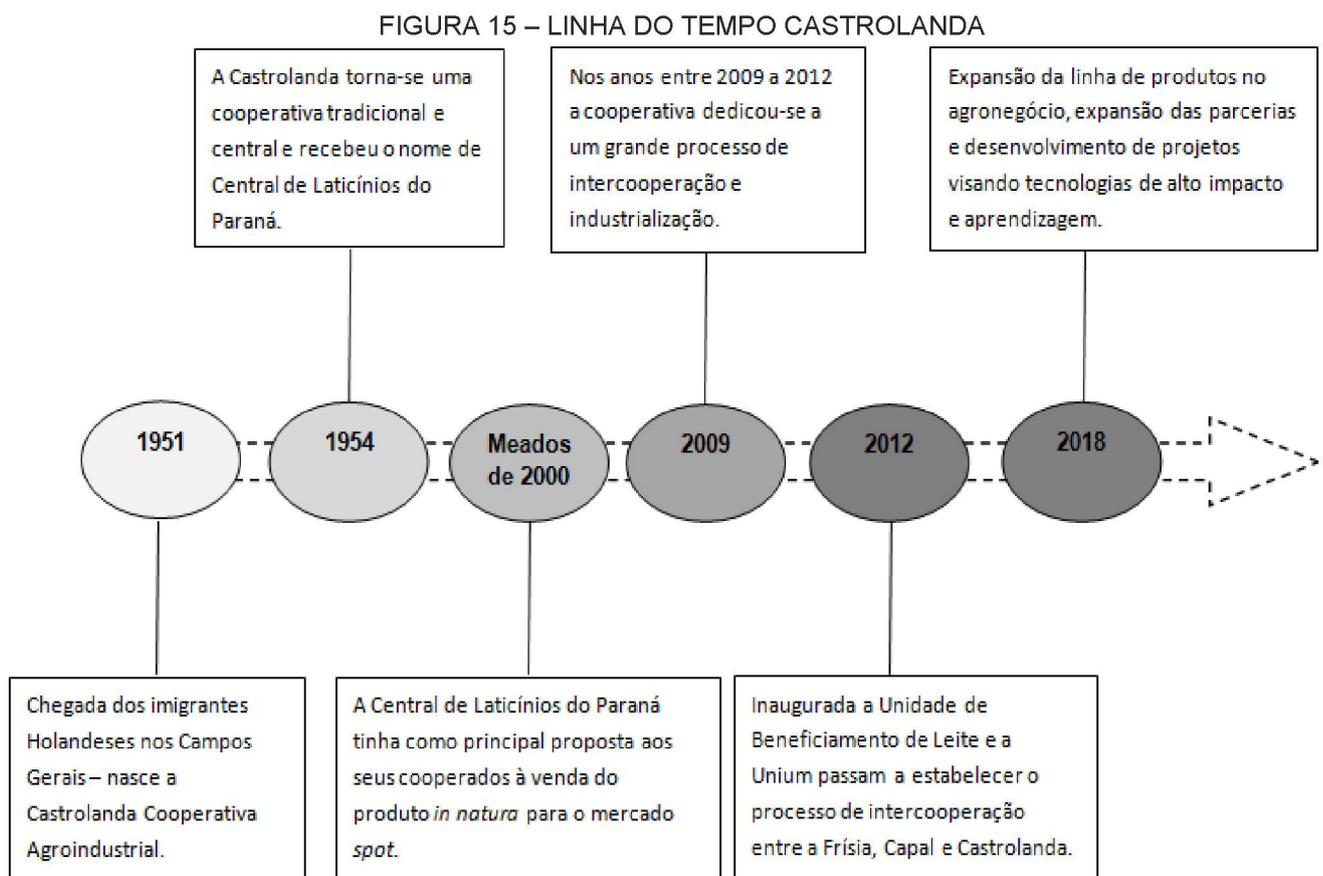
No ano de 1954 a Castrolanda era uma cooperativa tradicional e central, ou seja, segundo o Entrevistado G1, era uma cooperativa que cuidava das singulares e recebeu o nome de Central de Laticínios do Paraná onde a marca Batavo fora incorporada, fortalecendo a marca e ampliando a atuação da cooperativa.

A Central de Laticínios do Paraná tinha como principal proposta aos seus cooperados a venda do produto *in natura* para o mercado *spot*. A produção do leite para o mercado *spot* era a forma mais conveniente de se produzir e vender leite, pois o leite era coletado *in natura* na fazenda do produtor e levado diretamente para o Estado de São Paulo.

O problema deste método consiste na qualidade e conservação do produto *in natura*, pois até aquele momento a cooperativa não tinha como proceder com padrões de coleta e qualidade de forma específica, ou seja, o leite de cada produtor tinha taxas biológicas e características distintas, que poderiam ou não atender a demandas de mercado. Desta forma, a cooperativa vendia o leite tendo como base o que os cooperados entregavam de produção. Cada cliente da cooperativa tinha suas

demandas específicas de padrões de qualidade e a cooperativa era responsável por distribuir corretamente esse leite.

Assim constituíram-se as atividades da Castrolanda até meados de 2000 quando houve a necessidade de grandes mudanças no seu processo produtivo, conforme apresentado na FIGURA 15 onde podemos ver a evolução histórica da Castrolanda.



FONTE: Elaborado pela autora (2019).

Segundo o Entrevistado G1, os projetos de intercooperação e industrialização tiveram início em 2009, quando houve um surto de febre aftosa na região dos Campos Gerais, prejudicando centenas de produtores que atendiam ao mercado *spot* e limitando o acesso a mercados já estabelecidos como São Paulo. Este surto da doença colocou a cooperativa em grande preocupação, pois eles perceberam que se encontravam bastantes vulneráveis ao ambiente externo (G1).

Nos anos entre 2009 a 2012 a cooperativa dedicou-se a um grande processo de intercooperação e industrialização, onde teve por objetivo expandir

suas operações e se tornando mais eficientes e alcançando uma maior fatia de mercado com produtos *in natura* e também produtos já processados.

A intercooperação é um dos pilares da transformação da Castrolanda, pois ela passou de uma Central de Laticínios do Paraná para uma central de atividades e gestão intitulada de Unium, abarcando as cooperativas da região: Frísia e Capal.

Segundo relatório de desempenho anual desenvolvido em 2016,

A intercooperação é um modelo de negócios que garante a aliança estratégica em investimentos que oferecem ao cooperado uma alternativa rentável e estruturada no mercado, também promove um dos princípios do cooperativismo, pois juntas as cooperativas ganham em escala de produção e força no mercado regional, nacional e internacional. (Relatório Anual de 2016).

Segundo o Entrevistado G1 o processo de intercooperação fora definido conforme a produção de maior lucratividade entre os membros. No caso da Castrolanda sua produção de maior lucratividade é o leite, desta forma, a Castrolanda recebe o leite de seus próprios produtores e o leite das cooperativas intercooperadas como a Capal e a Frísia.

Em outro exemplo dado pelo Entrevistado G1 na produção dos grãos, a Frísia controla as atividades e o processo de industrialização, na produção de suínos fica para a Capal todo o processamento que vem das demais cooperativas. Desta forma, a Castrolanda é responsável por 54% das produções de lácteos da intercooperação.

Por conseguinte, as cooperativas envolvidas mantêm um alto grau de produção em suas diversas atividades agropecuário sem a necessidade de um grande aparato tecnológico ou industrial, uma vez que elas dividem entre si tais recursos.

Assim, ao término de cada ciclo de produção de leite as sobras são divididas de forma equitativa aos produtores, independente de qual cooperativa o produtor esteja cadastrado.

A Castrolanda representa o que o Entrevistado G1 chamou de "líder" no processo de intercooperação na Unium, e por esta razão as demais cooperativas dependem um pouco dos processos de gestão desenvolvidos na Castrolanda para poderem produzir, o que faz da Castrolanda o principal recurso tecnológico e de aprendizagem da intercooperação.

Outro pilar é o próprio processo de industrialização, onde a Castrolanda precisou realizar um extenso trabalho de pesquisa e desenvolvimento em busca de melhorias na coleta e armazenamento do leite exercendo assim uma atividade *exploration*, desta forma, nasceu a Unidade de Beneficiamento do Leite (UBL).

Segundo o Entrevistado G1, a UBL é responsável por pasteurizar, distribuir e produzir alimentos à base de leite. Assim o produtor é responsável por entregar toda sua produção à cooperativa e a cooperativa, por sua vez, vende toda essa produção para a UBL. A UBL torna-se assim a principal parceira e cliente da cooperativa, conforme será explanado adiante.

De acordo com o Entrevistado G1,

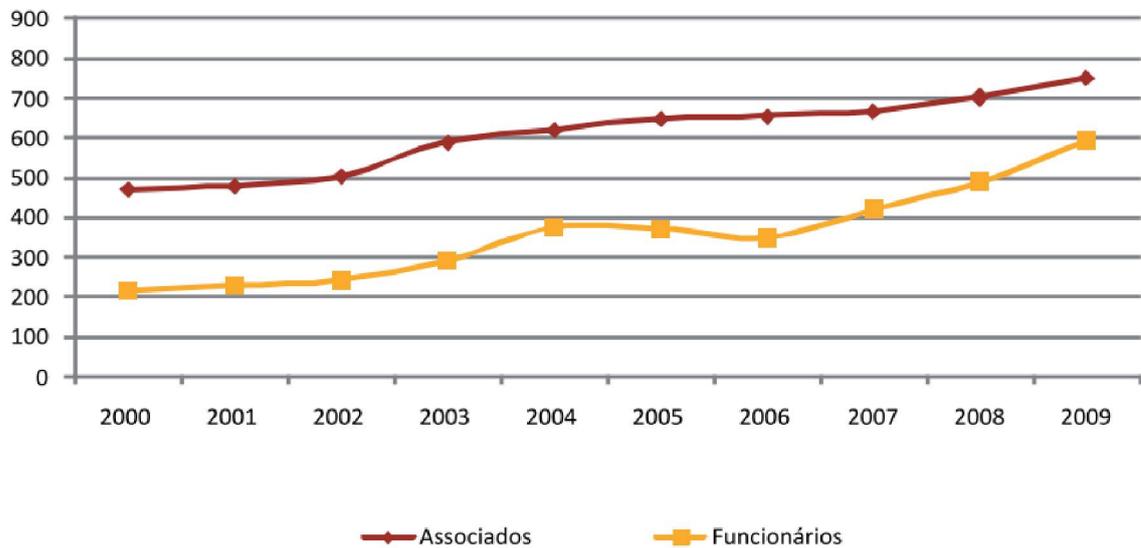
O cooperado é obrigado a entregar 100% da sua produção pra cooperativa. Isso com indústria e sem indústria. Então antes da indústria ele também era obrigado a isso. E a cooperativa comercializava isso através do mercado *spot* pra São Paulo. Quando a cooperativa fez a indústria o cooperado continuou obrigado a entregar 100% pra cooperativa, não pra indústria, e aí a indústria compra 100% desse leite [...] É como se a indústria fosse um negócio separado. (G1).

Desta forma, a cooperativa passa a ter uma produção mais equilibrada, com maior qualidade, uma vez que os cooperados não podem mais produzir o leite da forma julgarem melhor, pois passaram a existir padrões de qualidade industrial a serem alcançados e passam a ter uma maior segurança de mercado ao manter um estoque significativo do leite e ao atenderem diversos mercados além do *spot*.

A criação da UBL gerou um grande desenvolvimento para a Castrolanda, para a Unium e para a comunidade dos Campos Gerias, uma vez que a UBL passou, de um quadro com 750 cooperados e 592 colaboradores ano de 2009, para 961 cooperados e 3.216 colaboradores no ano de 2018, em sua maior parte destinados às atividades industriais, segundo os Relatórios de desempenho anual de 2009 e 2018, conforme apresentado nas FIGURAS 16 e 17.

FIGURA 16 – ASSOCIADOS X COLABORADORES EFETIVOS DE 2009

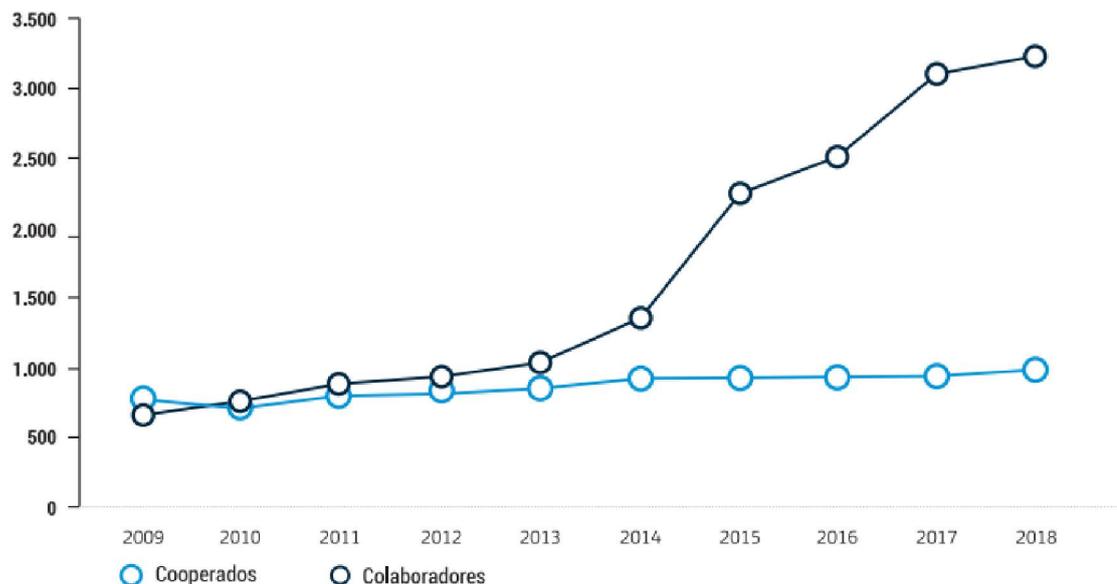
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Associados	468	477	501	587	618	646	652	665	701	750
Funcionários	214	226	239	288	372	369	347	418	488	592



FONTE: Relatório de desempenho anual de 2009.

FIGURA 17 – ASSOCIADOS X COLABORADORES EFETIVOS DE 2018

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cooperados	750	725	717	754	782	837	849	866	876	961
Colaboradores	592	705	795	834	961	1324	2304	2587	3153	3216



FONTE: Relatório de desempenho anual de 2018.

Para o Entrevistado G1 estes dados são importantes, pois demonstram o impacto positivo da Castrolanda na sociedade.

De acordo com o Entrevistado G1,

[...] a partir do momento que você vai produzir e transformar esse material você movimentar a cadeia do produtor, e aí você alimenta um monte de famílias, aumenta a rentabilidade e crescimento da região, é um modelo de gestão: faturamento, seguimento, retorno. No passado, os serviços eram baratos, mas isso não segura uma cooperativa, então passamos a trabalhar com serviços em comum, onde você tem disponibilidade de técnicos pra atender todo mundo dentro da produção. E quanto ao amanhã? Aí nós estamos pensando só no cooperado, na sustentabilidade da cadeia como um todo através do varejo e atendimento *B to B*. (G1).

E, de acordo com os cooperados entrevistados o aumento significativo na quantidade de colaboradores é compreendido como um investimento necessário para a expansão das capacidades produtivas da UBL, possibilitando assim que a mesma possa operar com uma maior demanda por leite, proporcionando também crescimento mútuo para os cooperados, além de outros aspectos como o fato da UBL ter uma gestão à parte da cooperativa e autossustentável economicamente.

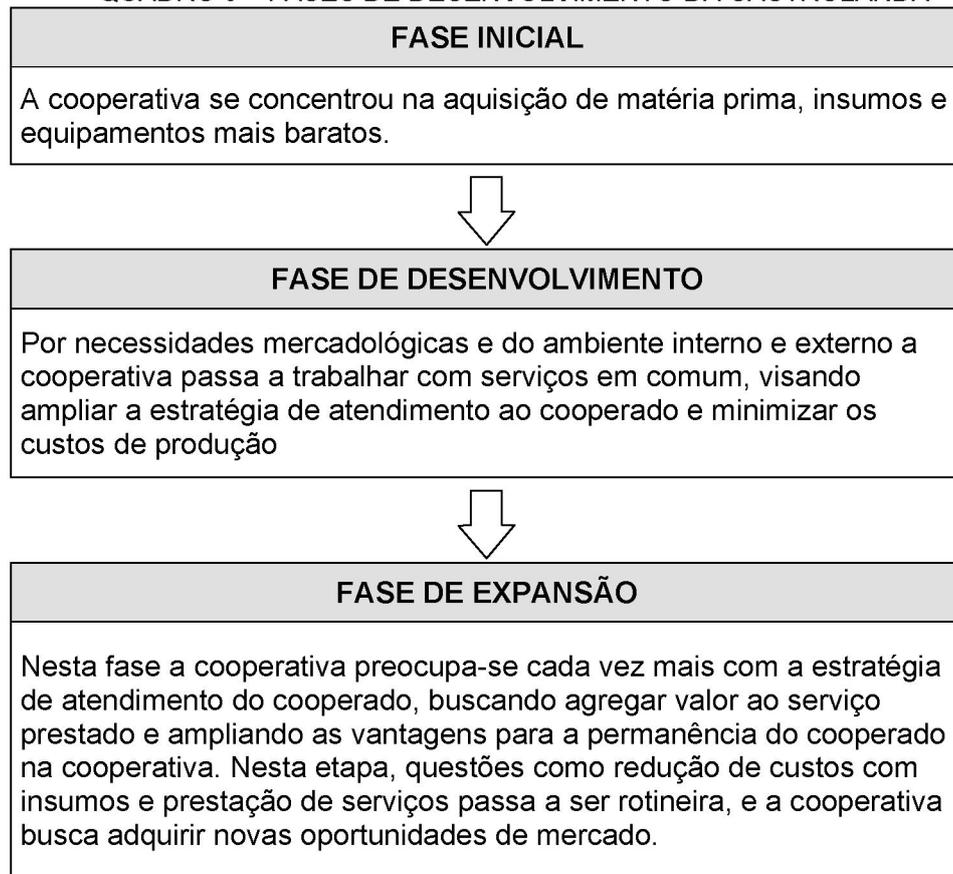
Em termos de valores de produção e faturamento, a Castrolanda tem desempenhado um importante papel econômico para a região ao produzir cerca de 300 milhões de litros de leite por ano, segundo o relatório de desenvolvimento anual de 2018,

[...] esse número corresponde a 5,39% do total estadual, com produtividade média de 7.478 litros de leite por vaca/ano. Em todo o Brasil, foram produzidos no ano passado 33,62 bilhões de litros, com produtividade média de 1.709 litros de leite por vaca/ano. O Paraná é o segundo maior produtor nacional, responsável por 14,07% do total, com volume de 4,73 bilhões de litros *in natura* e produtividade média de 2.916 litros por vaca/ano. (Relatório de desenvolvimento anual de 2018).

[...] Estes valores proporcionaram um faturamento de 1.77 bilhão em faturamento para a Castrolanda, os quais representam 16% de crescimento em relação ao ano de 2017. (Relatório de desenvolvimento anual de 2018).

Tendo em vista o que foi explanado pelo Entrevistado G1, a Castrolanda caminha em um modelo de gestão e desenvolvimento específico, buscando evoluir em estágios, conforme as fases de desenvolvimento da cooperativa apresentada por Barroso (2001), partindo da aquisição de matéria prima, insumos e produtos mais baratos, evoluindo para aquisição de serviços em comum e alcançando assim sua fase de expansão de mercado, conforme apresentado no QUADRO 9.

QUADRO 9 – FASES DE DESENVOLVIMENTO DA CASTROLANDA



FONTE: Elaborado pela autora (2019).

De 1951 até meados dos anos 2000, quando a Castrolanda visava atender somente o mercado *spot* e não empregava tecnologias de ponta em sua produção ou mesmo entregava aos cooperados tais tecnologias, o foco estava na economia de custo ao adquirir insumos. Atualmente, após a industrialização, a Castrolanda oferece uma gama de serviços a serem prestados tanto para a UBL quanto para o cooperado.

Os serviços em comum que a Castrolanda desenvolveu e os quais a Unium tem acesso, referem-se às unidades de apoio à produção, como a Loja do Agropecuário, o departamento técnico compartilhado, a loja de medicamentos e a produção e venda de rações e fertilizantes para os cooperados através da produção da própria cooperativa.

Para que o último estágio de desenvolvimento apresentado seja alcançado, a cooperativa precisa compreender de forma sistêmica sua produção, conforme modelo de Romeiro (2002), apresentado na seção 2.3, FIGURA 7, buscando agregar valor para o cooperado em algumas das etapas de produção. Para a Castrolanda o processo de produção ocorre segundo demonstrado no QUADRO 10.

4.1.1 Multiplicidade de funções, assimetria e oportunismo na atividade cooperativista

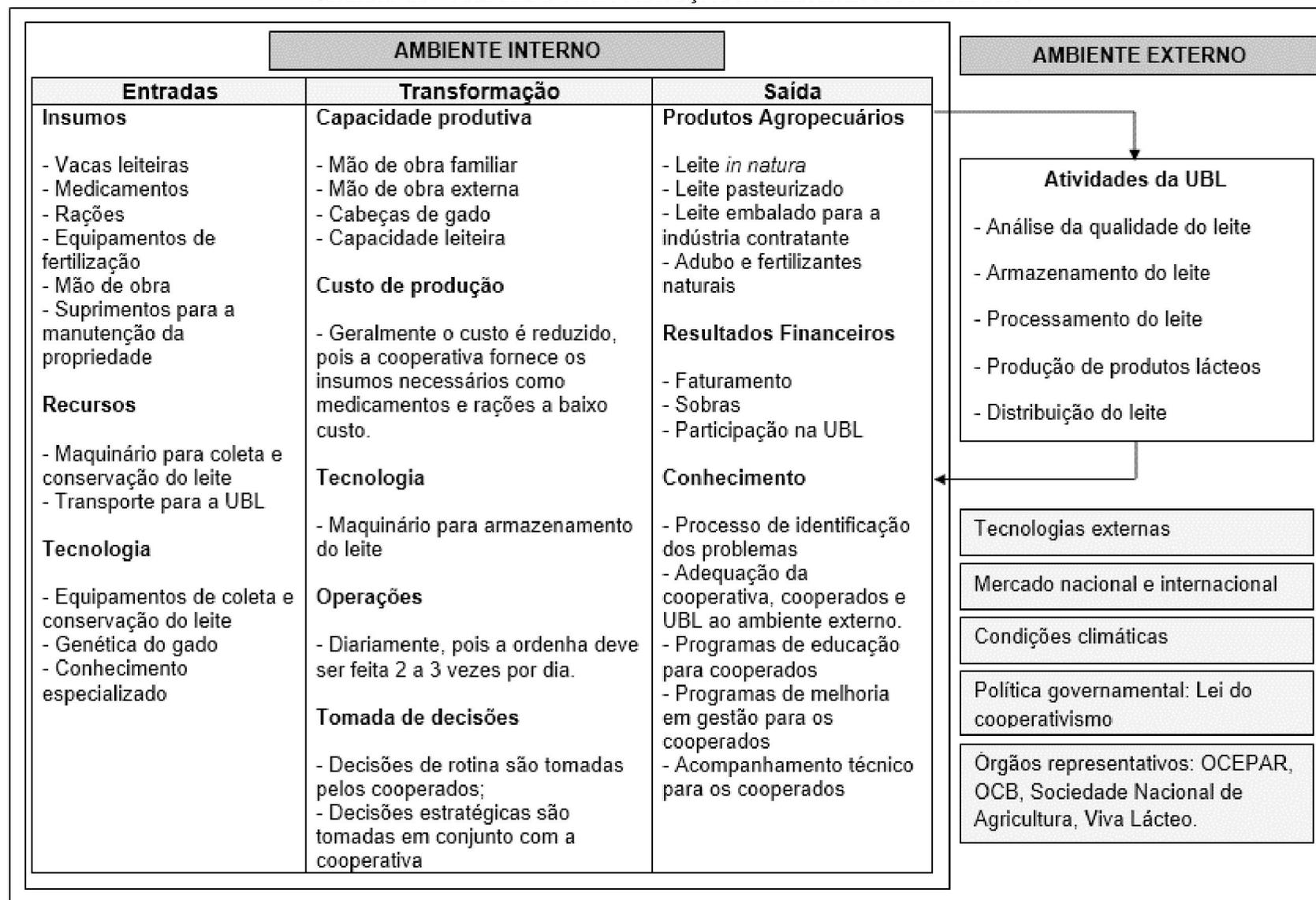
Outro aspecto que se torna importante para as atividades da Castrolanda é o reconhecimento da mutualidade de funções entre a cooperativa e os cooperados, conforme apresentado na revisão teórica.

Nas cooperativas, as atividades seguem a princípio as ideias discutidas na Teoria da Agência, uma vez que podemos ver os cooperados e a estrutura burocrática da cooperativa como membros de uma relação que tende a beneficiar a ambos.

Nesta relação, a cooperativa realiza o papel de principal - quando delega responsabilidades para os cooperados e determina as normas e metas a serem atingidas – e atua como agente, uma vez que os cooperados podem trabalhar informações primordiais para a boa gestão da cooperativa. Nesse ponto temos a assimetria de informação que precisa ser minimizada, e temos a questão da confiança, que deve ser alimentada através da transparência e da ética ao tratar das informações na relação principal e agente.

Desta forma, a Teoria da Agência busca resolver esses dois conflitos auxiliando as organizações na redução de riscos através do compartilhamento e cooperação em atividades distintas e evitando-se conflitos de propriedade e demais conflitos inerentes à atividade cooperativista.

QUADRO 10 – PROCESSO DE PRODUÇÃO DE LEITE NA CASTROLANDA



FONTE: Elaborado pela autora (2019).

Na perspectiva dos cooperados não existem conflitos de agência na cooperativa por dois motivos: a) a propriedade é do cooperado, não havendo autoridade da cooperativa sobre o terreno, podendo o cooperado se desvincular da cooperativa a qualquer momento; b) a importância empregada na comunicação e transparência de informações dentro da cooperativa transmite maior confiança aos cooperados, tornando-os parte ativa das decisões da cooperativa através dos técnicos e das assembleias mensais ou extraordinárias.

Quando questionados sobre as formas de comunicação da cooperativa para com os cooperados, os cooperados responderam que existem diversas formas da cooperativa se comunicar com eles, como: portais digitais, site da cooperativa, as revistas bimestrais, os relatórios anuais, os correios postais onde cada cooperado tem acesso individual e, por fim, a atuação do técnico de campo auxiliando principalmente os cooperados com pouca educação formal, fazendo com que os relatórios emitidos sejam compreendidos por todos na cooperativa.

Com vistas a compreender os quesitos sobre assimetria da informação, confiança e possibilidade de oportunismo, questionou-se os cooperados respeito à aquisição externa de conhecimento, e todos os cooperados entrevistados informaram ter livre acesso a outras cooperativas e a outras formas de investir seus recursos na produção além daqueles já praticados pela cooperativa, desta forma podemos observar que não ocorre oportunismo por parte da cooperativa ao privar os cooperados de acesso aos mais variados recursos e conhecimentos.

Contudo, segundo a Gestora 3 ainda falta padronização por parte dos recursos de comunicação da cooperativa visando reduzir os ruídos das informações e possibilitando um maior reconhecimento dos problemas da cooperativa.

[...] eu entendo que as informações chegam de forma diversificada, de acordo com o setor. Então leite de uma forma, suinocultura de outra, agricultura de outra. Ainda falta uma padronização e uma centralização das informações na Castrolanda. (G3).

[...] eu acredito que o conhecimento ainda teria que estar um pouco melhor organizado, pensando no todo. O conhecimento ainda é muito independente. Então assim, o conhecimento do agrícola é um, do leite é outro, na suinocultura é outro. Ta tudo muito separado ainda. Essa autonomia dos setores ainda não proporciona uma maior sinergia entre esses conhecimentos, e eu acho que esse é um grande desafio da nova diretoria que começou esse ano. Propiciar a sinergia de todas essas áreas pra uns aprenderem com os outros. (G3).

[...] Falta um processo, na verdade, instituído na organização, disso eu não tenho nem dúvida. (G3).

Desta forma, cada negócio interno da cooperativa (leite, suínos, grãos, carnes ou batata) tem seu próprio método de comunicação, mas a comunicação dentre todos os negócios e da intercooperação não se encontra padronizada atualmente, o que pode gerar transtornos e falhas de comunicação nos níveis mais elevados da gestão cooperativista.

Podemos interpretar através dos entrevistados que no nível dos cooperados questões como assimetria de informação, oportunismo e confiança na cooperativa são questões bem resolvidas, uma vez que estes tem uma comunicação direta mais efetiva com os técnicos, os quais são responsáveis por fazer compreender para os cooperados todos os informes e relatórios da cooperativa, assim como a questão da propriedade e liberdade de acesso ao conhecimento, tornando o cooperado mais independente na administração de sua propriedade.

A relação da cooperativa com o cooperado é em essência uma relação fornecedor-cliente e uma relação investidor- parceiro em ambos os lados da mutualidade de funções. A cooperativa tem como principal atividade agregar valor ao cooperado de modo a proporcionar todos os recursos necessários para a manutenção das atividades do cooperado, tais como educação, equipamentos, maquinários, medicamentos e conhecimento. Já o cooperado torna-se cliente da cooperativa ao fazer uso destes serviços prestados, os quais são pagos com um valor abaixo do valor de mercado, tornando-se assim um benefício maior para o cooperado.

Por outro lado, na Castrolanda, o cooperado torna-se fornecedor ao produzir o leite, e conforme explanado anteriormente, o cooperado não pode vender sua produção para outras cooperativas estando vinculado à Castrolanda. Apesar de esta condição parecer restritiva para o cooperado, este método de negócio trás maior segurança de mercado para o cooperado, uma vez que, independente das condições de mercado ou climáticas, sua produção será comprar de forma integral pela cooperativa.

Evidentemente algumas destas condições sofrem alterações do decorrer do ano, havendo assim a necessidade de modificar também o planejamento de produção anual do cooperado. Estas possíveis alterações sempre são apresentadas e votadas em assembleias, readequando a produção para que a mesma possa

continuar a ser integralmente comprada pela cooperativa. Esta foi a forma que a cooperativa encontrou de evitar os problemas relativos à venda ao mercado *spot* que eram comuns até início dos anos 2000.

A relação existente quanto a investidor-parceiro será melhor explanada na seção seguinte discutir cooperativas de nova geração, ou como também são conhecidas, cooperativas de quarta geração.

4.2 CASTROLANDA: UMA COOPERATIVA DE NOVA GERAÇÃO (CNG)

Dentre as estratégias de desenvolvimento da Castrolanda, a que mais define sua atuação nos dias de hoje é o fato dela ter se tornado uma cooperativa de nova geração. Essa característica nos leva a observar a relação mútua de atividades da cooperativa e dos cooperados como investidores e parceiros em suas atividades produtivas.

Essas cooperativas de quarta geração são formadas por agricultores selecionados, com o objetivo claro de se estabelecer uma planta de processamento para a agregação de valor às *commodities* agropecuárias. O objetivo inicial é aquele orientado ao mercado e não apenas orientado aos produtores como é comum no processo de formação de cooperativas tradicionais.

Conforme apresentado no referencial teórico, o processo de crescimento das cooperativas de nova geração acontece por meio do estabelecimento de novas cooperativas que podem, ou não, ser formadas pelos mesmos cooperados já existentes que possam fornecer mais de um produto para a cooperativa. Distinguindo-se assim das cooperativas centrais, uma vez que as cooperativas centrais buscam gerenciar outras cooperativas que produzem as mesmas *commodities*.

No caso particular da Castrolanda, a solução veio em forma de intercooperação, ao invés de criarem novas cooperativas visando produções de novas *commodities*, através da intercooperação ela agregou a produção de cooperativas já existentes com estruturas de gestão já elaboradas, expandindo seu campo de produção e alcance de mercado. As melhorias e todo desenvolvimento tecnológico e de gestão passa a ser então compartilhado entre as cooperativas participantes da intercooperação.

Outro componente importante das cooperativas de nova geração (CNG) está na capitalização. Visando a superação da crise estabelecida em 2009, a Castrolanda buscou alternativas de financiamento de novos projetos, sendo o mais acessível e de melhor retorno o investimento do próprio cooperado. Esta prática oferece uma solução para a problemática levantada por Fronzaglia e Bialoskorski (2000), que diz respeito a falta de estímulo para a participação e falta de incentivos claros para o monitoramento da eficiência da cooperativa. Uma vez que o cooperado investe na cooperativa, ele passa a ser sócio do empreendimento ali implementado, e passa a exigir melhores práticas de gestão para obter maiores retornos.

Dentre as características apresentadas na FIGURA 8 a respeito das cooperativas de nova geração em detrimento das cooperativas tradicionais, algumas questões são válidas de serem levantadas.

Nas CNG o direito de entrega é limitado conforme o contrato, ou seja, o cooperado não produzirá nem mais e nem menos que o especificado pelo cliente, esse recurso permite ao cooperado ter mais segurança em sua produção, uma vez que a venda é certa e a quantidade é estipulada previamente.

Nas CNG a entrega é obrigatória, conforme demonstrado anteriormente diante da fala do Entrevistado G1, o cooperado fica restrito a realizar entregas da sua produção apenas ao cliente, no caso da Castrolanda, a cooperativa é o principal cliente do produtor de leite. Assim que a cooperativa adquire o leite, ela realiza uma venda direta para a indústria (UBL) que por sua vez tem contratos fechados com as mais diversas indústrias do mercado externo como: Nestlé, Batavo, Piracanjuba, Italcac, entre outras.

Desta forma a cooperativa estabelece um preço único de compra para o leite do cooperado, que sofrerá alterações conforme especificações de mercado, entretanto essa estratégia permite ao cooperado um maior tempo de rentabilidade, tendo em vista que a cooperativa administra seus recursos para pagar de forma linear os produtores. Isso significa que na cooperativa de nova geração o valor do leite é mais estável que no mercado aberto.

Segundo o Entrevistado G1,

[...] Bom, beleza, agora entrou na indústria, a indústria que decide se ela vai vender pra Nestlé, pra Piracanjuba, pra Italcac, é mérito dela. Então é uma terceirização, uma concentração do leite. São negócios a parte. Ah, o mercado tá pagando R\$ 1,50. Ah, mas você (indústria) fez uma nova parceria e vamos pagar R\$ 1,80 aos cooperados? Não, não mudou nada.

Quando chega no final do ano o lucro é distribuído entre os cooperados mas isso não vai fazer com que naquele mês específico o cooperado receba R\$ 2 porque nós fizemos uma nova negociação de leite. Então para o produtor não mudou nada, o que mudou foi segurança, foi todo esse processo.

O cooperado pode receber mais em alguns meses em detrimento de outros, mas toda evolução de preços é analisada com base nos valores de mercado futuros, prevendo a estabilidade da cooperativa e do ganho contínuo do cooperado, esse método ajuda a cooperativa a manter-se ativa mesmo em épocas de estiagem e seca do gado, pois o que se economiza na alta lucratividade usa-se para pagar uma produção mais baixa dos cooperados mesmo quando a indústria não faz uso dela.

No que tange a qualidade, na CNG e conseqüentemente na Castrolanda, tende a ser uma qualidade específica. Segundo o Entrevistado C2,

[...] toda produção é monitorada ao chegar na indústria por técnicos responsáveis por medirem taxas de gordura, de medicamentos para o gado, de moléculas e de água, entre outros aspectos, se o leite encontra-se contaminado ou com taxas não aceitáveis para o processo industrial o carregamento é devolvido ao produtor.

Desta forma, o cooperado é compelido a exercer uma vigilância mais intensiva ao processo de coleta e armazenamento do leite. Tais esforços são acompanhados pela cooperativa que em troca dos cuidados do produtor com o leite, oferece apoio logístico, tecnológico e especialização da mão de obra para que o cooperado possa lhe dar melhor com as exigências.

No quesito identidade preservada, a Castrolanda apresenta os relatórios de forma codificada aos seus cooperados e em suas assembleias, assim apenas o cooperado e o técnico responsável pela área de atuação do cooperado sabem que aquele código refere-se à sua produção, isso auxilia na transparência de dados, permitindo que todos os cooperados vejam a produção dos seus pares sem haver o reconhecimento explícito de cada cooperado.

Quanto à distribuição dos lucros na Castrolanda, segundo o Entrevistado G1, a taxa do caixa da cooperativa é alta, este valor diz respeito ao aspecto discutido acima, em relação à entrega obrigatória, é o valor em caixa que mantém os cooperados atuando diariamente, este valor de caixa é revertido em pagamento para os cooperados em épocas de baixa produção, permitindo que os cooperados obtenham uma renda estável mesmo que não estejam produzindo grandes quantidades de leite.

Já a retenção dos lucros é baixa, ou seja, o lucro tende a ser reinvestido na própria cooperativa e a distribuição dos dividendos é comum para os cooperados, uma vez que eles recebem as sobras da produção anual e os dividendos do investimento realizado na industrialização.

O cooperado costuma entrar com um valor de ingresso na cooperativa e o resto da sua capitalização é feita em forma de produção, quando este cooperado decide se desvincular da cooperativa, ele leva consigo um valor percentual referente ao seu investimento.

De acordo com o Entrevistado G1,

[...] a indústria de leite é um novo negócio. Então o cooperado pegou e capitalizou. A cooperativa vai sair pra montar a indústria. Quanto é que sai pra montar a indústria? Uns 50 milhões, vamos por 100 milhões, por exemplo. A cooperativa vai investir 55% e o cooperado 45%. Então tá, o cooperado começa a tirar da produção de leite, é como se fosse uma parcela de financiamento. Vamos descontar 3%, então todo cooperado que vai integralizar capital. 3% pra construir a indústria do que ele produz, pra pagar aqueles 45% da indústria, e a cooperativa tem 55%, pronto, então estamos naquele negócio, tá capitalizando lá. Aí, ele pega, ganhou o dinheiro dele da produção. Esse leite foi pra indústria, agora a indústria vai negociar. Ela conseguiu fechar uma parceria com alguma marca, como pra Nestlé e ela fez um lucro, esse outro negócio (a indústria) fez um lucro, fez lá durante o ano uns 10 milhões de reais de lucro. Lembra que eu falei que ao vender leite o cooperado vende pra cooperativa, não importa se é dando lucro, vai pagar mais? Não. Ele fez 10 milhões, tá aqui os 10 milhões. Fez 10 milhões, bom, desses 10 milhões quantos % da indústria é da cooperativa? 55 milhões e meio fica com a cooperativa, o corporativo. Desses 55 milhões e meio é pago um monte de coisa e o que sobra fica com o próprio corporativo pra novos investimentos. E o que sobra ali os 4 milhões e meio, divide proporcionalmente ao leite entregue para os cooperados. Aí no final do ano o cooperado tem um 13° de dois centavos por litro de leite entregue, tem um que é cinco centavos, conforme a indústria for produtiva. Porque é uma unidade de negócio nova onde esse cooperado é sócio. [...] Então o cooperado ajudou lá a construir a indústria, ela compra ração aqui, um pouquinho é guardado como capital, ela compra insumos na loja, um pouquinho é guardado como capital. Porque assim...eu gastei 100 mil reais na loja agropecuária, no final do ano a loja agropecuária também é uma unidade de negócio independente, então essa loja deu lá 1 milhão de lucro, então esse lucro, 5% vai pra reserva de capital da loja, 5% vai pro fax, 10% vai pra integralizar capital pros cooperados, e 75% é distribuído como sobras.

Quanto às obrigações de investimento do proprietário o investimento inicial na Castrolanda, em detrimento às cooperativas tradicionais é alto, porém o valor não fora especificado por nenhum dos entrevistados, e quanto ao controle de membros votantes há discordância dentro do que a FIGURA 8 apresenta, pois nas CNG o número tende a ser variável de acordo com o investimento realizado, mas na Castrolanda tende a ser usualmente um único voto por membro da cooperativa, de

acordo com o Entrevistado G1, “isso se deve por restrições legislativas e por prezarem os princípios instituídos pela ACI, na participação em assembleias e votações todo cooperado tem direito a um só voto.”

É possível ter uma melhor compreensão desta comparação com a FIGURA 18 onde são pontuados todos os aspectos tratados anteriormente em relação às características de uma CNG e a Castrolanda.

FIGURA 18 – CARACTERÍSTICAS DAS CNG X CASTROLANDA

Características das CNG	Castrolanda
Transações comerciais com os clientes	
Direito de entrega limitado pelo cliente	✓
Necessidade de obrigação de entrega	✓
Qualidade aceita específica	✓
Identidade normalmente preservada	✓
Pagamento inicial a preço de contrato	✓
Distribuição do lucro da cooperativa	
Taxa do caixa alto	✓
Baixa retenção dos lucros	✓
Distribuição dos dividendos	✓
Obrigações de investimento do proprietário	
Investimento inicial alto	✓
Proporcionalidade de uso alta	✓
Liquidez ou transferência alta	✓
Valor de troca é variável conforme o mercado	✓
Nenhuma obrigação de redimir	✓
Alto investimento para expansão do negócio	✓
Controle de membro votante	
Altas restrições de elegibilidade	✓
Poder de voto	Usualmente um voto

FONTE: Elaborado pela autora (2019).

Desta forma observa-se como uma CNG pode criar e configurar valor para seus membros e parceiros, resultando posteriormente em maior captura de valor através de novos cooperados e novos mercados para a UBL.

A Castrolanda cria valor através da CNG uma vez que proporciona melhores serviços e produtos a baixo custo para os cooperados, além de manter um sistema de vendas estáveis através do ano com seus parceiros e o desenvolvimento da UBL garantindo maior segurança para toda cooperativa.

Ao configurar valor através da CNG a Castrolanda realiza atividades e estabelece os recursos necessários para que os atores envolvidos na cadeia produtiva possam realizar suas atividades. Para que a UBL viesse a ser viável, a Castrolanda tornou-se uma CNG visando configurar valor para que novas oportunidades de negócios e novos mercados surgissem.

E todas essas atividades se refletem em uma maior captura de valor proporcionando assim os recursos monetários necessários para a continuidade da criação e configuração de valor.

Ao se discutir valor neste cenário também é válido explicar o valor de ser uma CNG, pois este modelo de cooperativa, já muito presente em outros países, tem muito a agregar ao modelo nacional de desenvolvimento do agronegócio, proporcionando principalmente o investimento de atores externos e membros da sociedade gerando crescimento em escala nas cooperativas através da industrialização, da adoção de tecnologias de ponta e melhores práticas de aprendizagem e desenvolvimento pessoal do cooperado e dos colaboradores.

Segundo o Entrevistado G3, as limitações diante da legislação do país não são impedimento para o estabelecimento das CNG, uma vez que no caso da Castrolanda o investimento do cooperado é integralizado através da sua produção conforme exposto pelo Entrevistado G1. Outro aspecto que para o Entrevistado G3 deixa claro que as CNG podem existir no Brasil é a noção estabelecida e clara de propriedade entre cooperativa e cooperado e a criação do corpo corporativo da cooperativa, que, apesar de ser uma organização com fins sociais, não pode deixar de priorizar as questões econômicas inerentes ao agronegócio.

Tendo em vista as características apresentadas, pode-se observar que a Castrolanda se encaixa na definição de CNG e na definição estabelecida por Cook (1997) que define estas novas cooperativas como organizações que se caracterizam por permitir a transferência das quotas de participação e entrega na cooperativa, por oferecer uma apreciação e valoração dessas quotas de participação, por haver uma relação definida de associação, contratos com quantidades e qualidade estipuladas, e pelo requerimento de capital inicial para investimento na cooperativa.

Nessas condições, estão aliados em uma mesma conjunção a eficiência econômica, em termos de escala e tamanho, e a eficácia de coordenação. Portanto, dá-se condição de existência a uma estrutura organizacional que será capaz de competir em mercados altamente exigentes.

4.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA CASTROLANDA

Para estabelecer uma melhor relação do constructo, trata-se aqui do conhecimento existente entre a cooperativa e cooperado. A capacidade da Castrolanda em desenvolver (adquirir, assimilar, transformar e aplicar) conhecimento para que os cooperados possam absorver e melhorarem seu desempenho produtivo.

Para adquirir novos conhecimentos (GOLD et al., 2001; HUBER, 1991; NONAKA; TAKEUCHI, 1995) a cooperativa faz uso de uma série de recursos internos os quais proporcionam aos cooperados fontes diversas de informação, segundo a G2, existe um processo de integração onde os cooperados passam por atualizações constantes do mercado, existe a universidade cooperativa, existem projetos como a cooperativa escola e jovem cooperativista, existe apoio para a formação formal, como em MBA, por parte dos cooperados.

Ainda de acordo com a G2,

[...] algumas dessas atividades ocorrem por demandas diretas dos cooperados, quando estes encontram-se focados em dada tecnologia ou com alguma necessidade de gestão específica, a cooperativa costuma atender com cursos, palestras ou mesmo educação formal a respeito. Todo esse conhecimento, depois de integralizado pelos cooperados e posto em prática eleva o nível da cooperativa, pois ao transmitirem de um para outro as habilidades aprendidas, em pouco tempo temos diversos cooperados com um novo conhecimento em mãos.

Para o Entrevistado G3, a Castrolanda tem se empenhado em desenvolver um processo onde o conhecimento possa ser alinhado para todos os cooperados,

[...] todas as diretrizes do que vem do planejamento estratégico que é onde você tem um grande estudo de mercado e tecnológico, todas as diretrizes que vem dali são difundidas através de todas as trilhas de informação. De uma forma bem simples, a gente tá indo agora pro último *workshop* do planejamento estratégico em dezembro, dele se gera um mapa estratégico e esse mapa passa a fazer parte de todas as informações da Castrolanda. Desde o cooperado que faz uma integração pra entrar na empresa até aquele que tá há 20, 30 anos conosco que também vai receber esse conteúdo numa reciclagem. Então existe um processo de informação pra fazer com que isso chegue a todos os cooperados e colaboradores e pra que haja alinhamento entre eles.

Um exemplo de atividades que geram conhecimento e que são frutos da demanda dos cooperados são os cursos de prateleira, que são cursos em que a cooperativa realiza pesquisas internas para identificar as necessidades dos

cooperados e aí passam a procurar no mercado externo quem poderia lhes oferecer o curso ou projeto desejado,

[...] estes cursos de prateleira ainda serão trabalhados durante as gestões futuras, entretanto, no momento a Castrolanda está tentando estabelecer processos mais práticos e observáveis de construção de conhecimento entre cooperativa e cooperados (G2).

São cursos cujo conhecimento foi construído externamente e a cooperativa se utiliza desse conhecimento (G3).

Entretanto alguns desafios precisam ser superados para que sejam desenvolvidos processos de gestão do conhecimento que abarquem toda a cooperativa, segundo o Entrevistado G1 os maiores desafios dizem respeito à capacidade produtiva do cooperado e os conflitos de gerações.

Para o Entrevistado G1 a Castrolanda precisa identificar como oferecer um conhecimento explícito para um cooperado que produz 20 mil litros de leite por dia, considerado um grande cooperado, e como transmitir esse mesmo conhecimento para o cooperado que produz 200 litros de leite por dia, uma vez que a capacidade produtiva, tecnológica e as vezes até de educação formal entre esses cooperados é bem distinta.

No que se refere aos conflitos de geração, o Entrevistado G1 acredita que os cooperados mais novos demandam mais do desenvolvimento tecnológico da cooperativa, desde para o uso na comunicação diária até para fornecer equipamentos e maquinários de ponta, as gerações mais antigas de cooperados, apesar de interessadas costumam estar mais satisfeitas com o que é oferecido, e este conflito requer gestão por parte da cooperativa para manter sua sustentabilidade.

No QUADRO 11 são apresentadas outras formas de aquisição do conhecimento por parte da cooperativa e que são diretamente transferidos aos cooperados.

Para a Castrolanda ainda é um desafio acompanhar a evolução concreta desse conhecimento adquirido pelo cooperado após o término dos projetos, entretanto, novas propostas estão sendo implementadas visando acompanhar de perto o cooperado e suas necessidades, projetos como o Passaporte do Cooperado acompanha o cooperado durante uma trilha cooperativista, isso significa que o cooperado terá cursos específicos a serem realizados em determinado tempo, e a

cada curso ou projeto concluído esse cooperado ganha um *check in* no seu livreto em forma de Passaporte. Desta forma, para a G2, ficaria mais lúdico e prático acompanhar o desenvolvimento do cooperado em busca de novas formações e conhecimentos.

QUADRO 11 – OUTRAS FONTES DE CONHECIMENTO E COMO SÃO TRANSFERIDAS

Fonte	Tipo de conhecimento	Como é transferido
Fornecedores de gado e informações do leite	Genética, orientações sobre o tipo de fertilização, informes sobre o preço do leite/dia, política, economia, agropecuária, boletins diários sobre a cotação do leite no mercado internacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Feiras de agronegócio; - Clínicas especializadas; - Dados específicos presentes em revistas especializadas entregue aos cooperados. - A atuação direta dos técnicos nas propriedades através de visitas constantes; - Telões espalhados por toda a central administrativa da cooperativa passando informes econômicos nacionais e internacionais; - <i>Website</i> da cooperativa; - Departamento de Negócios de leite.
Fornecedores de insumo	Ração específica para determinados tipos de gado, medicamentos e tratamento adequado das doenças do gado, equipamento para manutenção e maior economia da propriedade como o uso de biodigestores, placas solares, reutilização da água.	<ul style="list-style-type: none"> - Feiras de agronegócio; - Loja agrícola da Cooperativa; - Dados específicos presentes em revistas especializadas entregue aos cooperados; - A atuação direta dos técnicos nas propriedades através de visitas constantes.
Fornecedores de equipamento e tecnologia	Dimensionamento da frota de maquinário necessário, cuidados com a higienização do maquinário, softwares de gestão e de acompanhamento da produção.	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento sobre o uso das máquinas; - Feiras de agronegócio; - A atuação direta dos técnicos nas propriedades através de visitas constantes; - Cursos de gestão; - TI da própria cooperativa.
OCB	Geração, adaptação, transferência de conhecimento e tecnologias e regulamentação.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação contínua; - Elaboração de cursos e palestras; - Congressos e Simpósios; - Eventos.
OCEPAR	Geração, adaptação, transferência de conhecimento e tecnologias e regulamentação.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação contínua; - Elaboração de cursos e palestras; - Congressos e Simpósios; - Eventos.
Universidades	Realização de pesquisas no campo do agronegócio ou em gestão de cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> - Contato direto por e-mail ou telefone por parte da cooperativa ou dos pesquisadores; - Desenvolvimento de projetos em parceria.

FONTE: Elaborado pela autora (2019) com base em dados da pesquisa.

Para a Gestora 3, a Castrolanda tem trabalhado com um extenso processo de construção do conhecimento,

[...] e pra construir você precisa de vários agentes envolvidos. Uma outra questão que começamos a trabalhar a partir deste ano na cooperativa, é você ter multiplicadores internos, pessoas que mesmo que não sejam da área da educação, tenham as competências básicas dessa área pra conseguirem atuar como conteudistas, pra construir esse conteúdo, como multiplicadores, pra passar esse conteúdo pra outras pessoas e também pra que eles consigam construir grandes eventos.(G3).

Corroborando assim com Carreira (2013, p. 21) onde a capacidade da empresa em adquirir novo conhecimento dependerá na sua base de conhecimento própria, diretamente relacionada com as atividades de aprendizagem interna.

[...] E pra gente construir esse momento com cooperados ou colaboradores, existe uma equipe representantes de todas as áreas que faz o *briefing* pra toda essa construção. Então o que eu sinto nesse momento é que a construção do conhecimento tá vindo sim de uma diversidade de pessoas, sejam elas cooperados, colaboradores ou até parceiros de outras empresas. (G3).

[...] e aí a outra questão é que a gente tem os comitês setoriais, que é um organograma um pouco diferente de algumas cooperativas, que também acaba que o cooperado tem alguma demanda e ele pode aparecer pro comitê setorial e o comitê repassa isso pra diretoria e a partir dali, como o gerente tá participando da reunião, pode atender mais essa demanda.(G2).

Outra forma de se adquirir o conhecimento é com a observação de atividades rotineiras, uso e adoção de novos produtos ou interação com novos agentes de acordo com Orlando (2005, p. 5). Dentro da Castrolanda pode-se observar o desenvolvimento desses métodos de aquisição de conhecimento, pois, as atividades rotineiras dos cooperados lhes permitem saber o que pode ser mudado e assim trabalhar em conjunto com a cooperativa para trazer tais melhorias, quanto ao uso e consumo de novos produtos, existe uma larga adaptação tecnológica por parte dos cooperados desde 2009, os quais precisaram aprender e se adaptar a uma nova realidade e por fim através da interação de novos agentes, que pode ser observado através da intercooperação (Dados da pesquisa, 2019).

Quanto ao processo de armazenamento e distribuição (ALAVI; LEIDNER, 2001, ARGOTE et al., 2003; HUBER, 1991), para a G2 é algo mais relativo, justamente pela cooperativa não ter processos formais de acompanhamento dos cooperados após adquirirem o conhecimento nos cursos oferecidos. Mas algumas

ações têm sido testadas nos últimos anos, como o Programa de Desenvolvimento de Liderança, realizado apenas para mulheres e desde 2012,

[...] este programa tem demonstrado grandes resultados em termos de distribuição de conhecimento, uma vez que algumas das mulheres participantes das primeiras turmas são as novas instrutoras do programa, ou seja, elas aprendem e ensinam em seguida através de uma estrutura formal na cooperativa. (G2).

A Castrolanda desenvolve uma série de atividades que visam a transparência na comunicação, práticas de TI e o desenvolvimento de *softwares* aplicados à gestão do conhecimento, integrados aos recursos aplicados para a transparência de comunicação podem auxiliar a cooperativa a avançar nas questões de distribuição explícita e armazenamento desse conhecimento de forma estratégica.

Seguindo os critérios de armazenamento e distribuição do conhecimento desenvolvido por Walsh e Ungson (1991) e Levine e Prietula (2012), a Castrolanda armazena conhecimento através das rotinas operacionais de seus cooperados e nas atividades do dia a dia dos colaboradores e os distribui através do convívio social (Entrevistado G2)

Temos também o critério da cultura: a Castrolanda foi fundada por imigrantes holandeses que prezam pela manutenção da cultura e de hábitos de gestão do seu país natal como valores referentes à transparência de informações, abertura para que os cooperados sintam-se confortáveis de falar com qualquer membro da gestão cooperativista, liberdade de atuação no mercado externo para que assim o cooperado passe a trazer novidades para cooperativa, desta forma o conhecimento é transferido através de relações performativas, visando à linguagem comum da cultura para transmitir o conhecimento adquirido na cooperativa (Entrevistado G1 e Entrevistado G3).

O terceiro aspecto pode ser apreciado na industrialização da Castrolanda, quando a mesma precisou adotar novos métodos de trabalho que foram posteriormente socializados pelos cooperados e novos colaboradores, conforme já explorado anteriormente nesta análise (Entrevistado G1).

Tem-se, também, a estrutura da Castrolanda com suas regras e hierarquias responsáveis por manter a ordem e a funcionalidade da cooperativa. Aqui observa-se também uma das formas de distribuição do conhecimento, denominada

autoaprendizagem, pois é concebida através de relatórios, portais da *internet*, circulares e demais formas de comunicação já apresentadas como sendo amplamente utilizadas pela Castrolanda (Entrevistado G1 e Entrevistado G2).

E por fim, a própria natureza da cooperativa auxilia no armazenamento do conhecimento, principalmente o tácito, através da ecologia do modelo cooperativista. E a intercooperação colabora diretamente para a distribuição desse conhecimento atuando como ator externo que adquire informações diversas de fontes ainda não exploradas pela cooperativa em estudo (Entrevistado G1).

Quanto à utilização do conhecimento a Castrolanda apresenta um desenvolvimento majoritariamente de caráter “explotativo” (*exploitation*), quando por meio deste são tomadas decisões ou melhorias, utilizando-se, para tanto, a mesma base do conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990; GANZAROLI et al., 2016; NOOTEBOOM et al., 2007).

Mas isso não significa que não houve utilização do conhecimento “explorativo” (*exploration*), quando a base do conhecimento é utilizada de forma primária para a criação de novos conhecimentos. Ao longo de seu desenvolvimento, principalmente nos anos de implantação da CNG e da UBL, a cooperativa buscou construir novos conhecimentos de mercado, novas formas de atuação e novos métodos de trabalho para melhor adaptar os conceitos de CNG, UBL e intercooperação à sua estrutura, além de todo efetivo profissional dedicado a educar e capacitar os cooperados.

No que se refere ao desenvolvimento tecnológico como forma da cooperativa gerar aprendizagem organizacional, temos aspectos tecnológicos dedicados à gestão e a produção das propriedades e da cooperativa e para este desenvolvimento os técnicos tem uma participação expressiva.

Segundo o Entrevistado G3, a alta produtividade da Castrolanda dar-se em termos de investimento tecnológico de ponta e na atuação intensiva do técnico em campo gerando assim aprendizado organizacional para que a cooperativa possa evoluir de forma sustentável,

[...] porque o nosso técnico, ele tem uma formação, ele vai pro cooperado sem o intuito de venda, ele leva no máximo a informação. Então ele é a pessoa que transmite tudo [...] Então o técnico de fato é o *link* mais forte que a gente tem com o cooperado. [...] É muito o papel do técnico, ele vai lá e avalia, o cooperado tá fazendo em função do conhecimento que o técnico levou e o que o cooperado tá fazendo com o conhecimento que ele já tem, que adquiriu em outro momento, em outra cooperativa e tal. Isso aí o

técnico vai fazer esse alinhamento do que é importante ficar ali, mas tem também do cooperado sugerir que se use algumas ferramentas que vai beneficiar outros cooperados. Mas assim, talvez o impacto maior no cooperado seja a informação que o técnico leva. (G2).

Quando questionado sobre a atuação dos técnicos em relação à construção do conhecimento explícito e tácito o Entrevistado T1 respondeu que existe um método de trabalho que permite que os técnicos estejam à disposição dos cooperados e possam exercer a função de condutores do conhecimento dentro da cooperativa. Cada técnico é responsável por um grupo específico de cooperados, e esses cooperados são divididos conforma a capacidade produtiva.

Através de uma metodologia de estudo de grupo os técnicos visam sanar as dúvidas e prover as necessidades dos cooperados que estão sob suas responsabilidades, buscando problemas em comum para o produtor daquela faixa produtiva, quando a questão demanda conhecimentos não existentes na cooperativa, técnicos externos são solicitados para realizarem consultorias.

De acordo com o Entrevistado T2, o desenvolvimento tecnológico e na mais recente área de P&D da cooperativa são os pilares para a construção do conhecimento, desde o produtor de baixa capacidade até o produto final saindo da indústria.

[...] então assim, o conceito é justamente isso, a gente conseguir entender e enxergar as melhores tecnologias que estão surgindo a nível mundial, principalmente em países onde hoje são muito focados, por exemplo, Israel, entender através deles e trazer o que eles têm, o que eles fazem pra nossa realidade. A gente já tá pensando em algumas coisas em especial. Uma delas é a parte de software e hardware, então a gente já tem em contato com algumas empresas que estão desenvolvendo tecnologia que a gente faz monitoramento de animais através de videoconferência. [...] Outro ponto é assim, a gente tem uma área que é muito grande de barracões, pra poder alojar os animais e nós temos consumo de energia constante, porque os tanques rastreadores estão 24h ligados, a máquina de ordenha opera em média em torno de 12h, eu tenho um consumo de energia constante. Como eu tenho um barracão com consumo de energia constante, porque não aproveitar energia solar? (T2).

O QUADRO 12 a seguir busca resumir as vertentes abordadas para a construção do conhecimento pela cooperativa e sua transmissão para os cooperados.

QUADRO 12 – DEFINIÇÃO DOS QUATRO COMPONENTES DA CAPACIDADE ABSORTIVA

Dimensões	Componentes	Castrolanda
Capacidade Absortiva Potencial	Aquisição	A Castrolanda busca fornecer o conhecimento para o cooperado através da realização de cursos, palestras, assembleias, formação formal, <i>websites</i> , circulares, <i>e-mails</i> , projetos específicos destinados aos jovens, às mulheres, promovendo pesquisas e desenvolvimento tecnológico na cooperativa.
	Assimilação	Através das atividades de TI e do convívio social, muitas das informações se tornam conhecimento coletivo, na Castrolanda é evidente que não existe um único processo de monitoramento desse conhecimento por parte do cooperado, mas sim, existem métodos distintos de acompanhar esta assimilação dependendo do meio aplicado para transmitir o conhecimento, alguns dos meios como cursos onde os cooperados são os próprios replicadores, ou como grupos de estudo/treinamento é mais fácil de acompanhar a assimilação.
Capacidade Absortiva Realizada	Transformação	Para que haja a transformação, a cultura da cooperativa é um fator importante, pois os valores presentes no dia a dia auxiliam quando um conhecimento é recebido mais facilmente. Outro fator relevante nessa transformação é o departamento de TI que gera algumas das informações e comunicados formais da cooperativa e, por fim, o que os gestores da Castrolanda deixam claro, é que sem os técnicos nenhum tipo de conhecimento circularia na cooperativa, pois são eles os responsáveis por tornar o conhecimento acessível aos cooperados e também por trazerem novas informações e possíveis projetos dos cooperados. Cada cooperado tem a liberdade de fazer isso individualmente, mas o técnico facilita a comunicação e a geração de conhecimento.
	Aplicação	Depois de adquirido e assimilado o conhecimento passa a ser aplicado, os cooperados aplicam o conhecimento adquirido através da Castrolanda e os técnicos são os responsáveis por realizar possíveis observações.

FONTE: Elaborado pela autora (2019), adaptado de Versiani (et al., 2010, p. 8).

Para que o conhecimento seja uma capacidade, faz-se necessário um processo recursivo de desenvolvimento desse conhecimento, conforme fora apresentado na FIGURA 3. E a recursividade desse conhecimento será discutida na seção a seguir.

4.4 MUDANÇA ESTRATÉGICA NO MODELO DE NEGÓCIO DA CASTROLANDA

Tendo em vista as transformações geradas na cooperativa através do conhecimento adquirido, esta seção busca apresentar as mudanças realizadas no modelo de negócio da cooperativa como consequência da capacidade absortiva.

Diz-se como consequência, pois uma cooperativa não atua de forma proativa com o ambiente que a cerca, tendendo a ser reativa às exigências do ambiente externo. Mas isso não impede que uma cooperativa venha agregar valor da melhor forma possível aos seus cooperados.

O processo de industrialização trouxe grandes avanços para o desenvolvimento da cooperativa e dos cooperados, apesar da atividade corporativa da Castrolanda e a UBL serem negócios independentes entre si, em termos de gestão, processos de aprendizagem e faturamentos, de acordo com o Entrevistado G1. A Castrolanda vende 100% da produção do cooperado para a UBL, entretanto, a UBL não é obrigada a limitar-se apenas ao fornecimento dos cooperados da Castrolanda, podendo buscar novos fornecedores quando necessário.

Desta forma, esta relação torna-se construtiva para ambas as partes, uma vez que a Castrolanda sempre terá um cliente fixo e de grande valor para seus cooperados e que sempre irá adquirir do seu produto, e a UBL tem fornecimento garantido e com qualidade monitora passo a passo desde a ordenha do leite.

Quando questionado sobre as mudanças sofridas pelos cooperados através da implantação da UBL, o Entrevistado G1 afirma que, na sua perspectiva, a proposta de valor não sofreu mudanças expressivas, pois o principal objetivo dos cooperados ainda é fornecer leite para a cooperativa, e foi a cooperativa que passou a vender esse leite para uma indústria própria ao invés de apenas no mercado *spot*.

Entretanto, algumas mudanças podem ser observadas no processo de produção do leite, mudanças na capacitação do cooperado, nos cuidados com o gado e com aplicação de novos recursos de gestão são perceptíveis na atuação dos cooperados a partir de 2012.

Os cooperados passaram a adotar programas de monitoramento da produção, passaram a receber visitas técnicas mais especializadas visando prevenir a contaminação do gado reduzindo assim os riscos de perda da produção. Os cooperados também precisaram desenvolver habilidades de gestão para cumprir com a demanda de produção exigida pela UBL. Treinamentos foram realizados intensivamente para capacitar o cooperado, principalmente os de pequeno e médio porte, em novas tecnologias e processos.

Todos estes fatores podem não ter alterado a proposta de valor do cooperado, mas foram significativos para a evolução de sua capacidade produtiva e

mesmo sua qualidade de vida dentro da cooperativa, pois, conforme o Entrevistado G4,

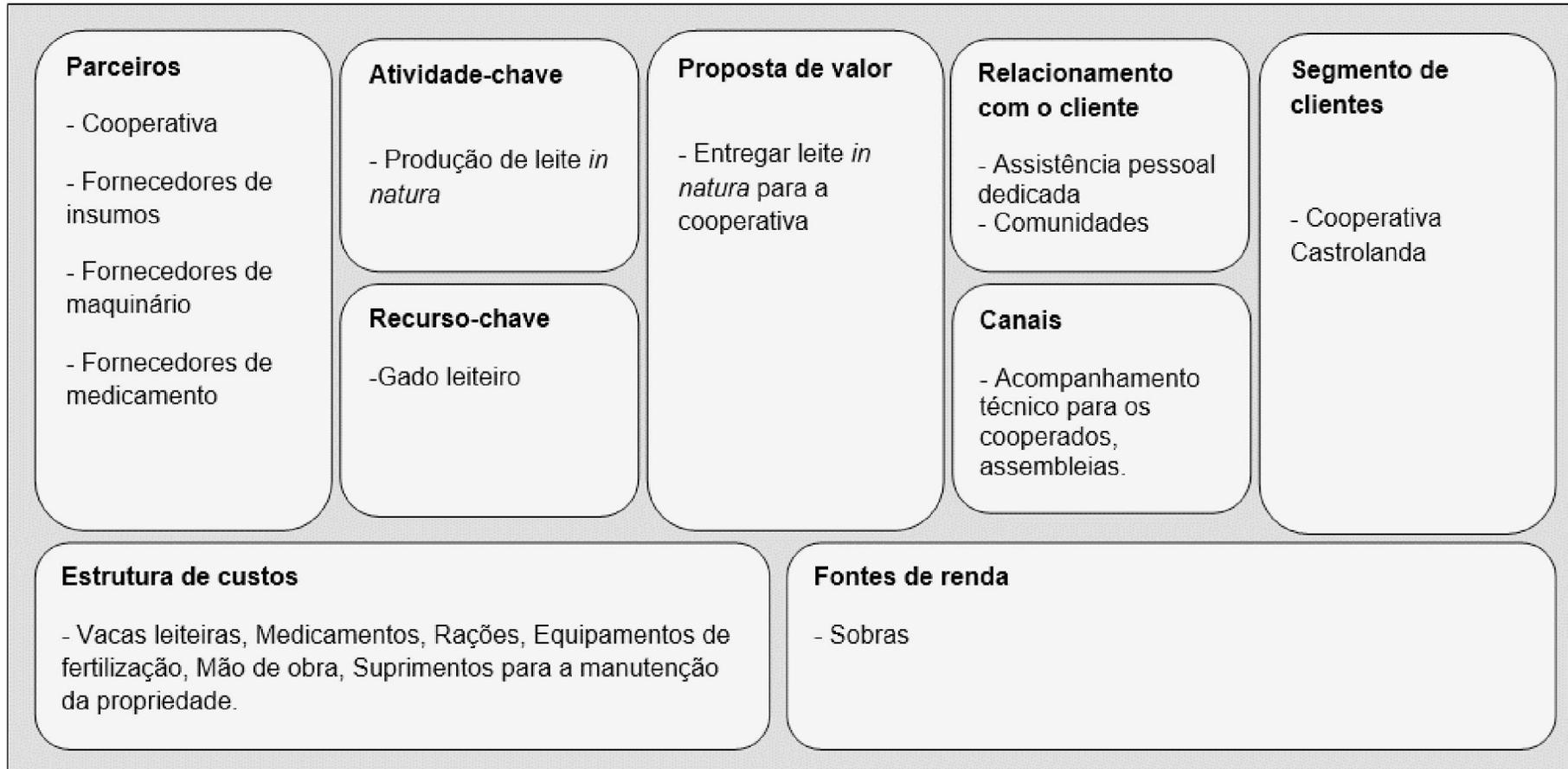
[...] um cooperado que produzia, por exemplo, em média 500 litros de leite por dia pode até mesmo ter triplicado sua produção através do suporte que a cooperativa oferece para seu crescimento, e tudo isso só é possível através da segurança que a cooperativa e o cooperado tem por meio da UBL.

Esta segurança de que a produção será comprada por uma indústria responsável, que gera uma demanda para assim o cooperado produzir, evitando desperdícios e que fiscaliza todo o processo de ordenha, permite ao cooperado criar rotinas específicas para sua produção durante todo o mês, podendo assim dedicar parte do seu tempo para adquirir novos conhecimentos.

No entendimento dos Entrevistados G2 e G4, alterações referentes ao processo de produção que proporcionem uma maior qualidade do produto, podem ser consideradas mudanças no modelo de negócio.

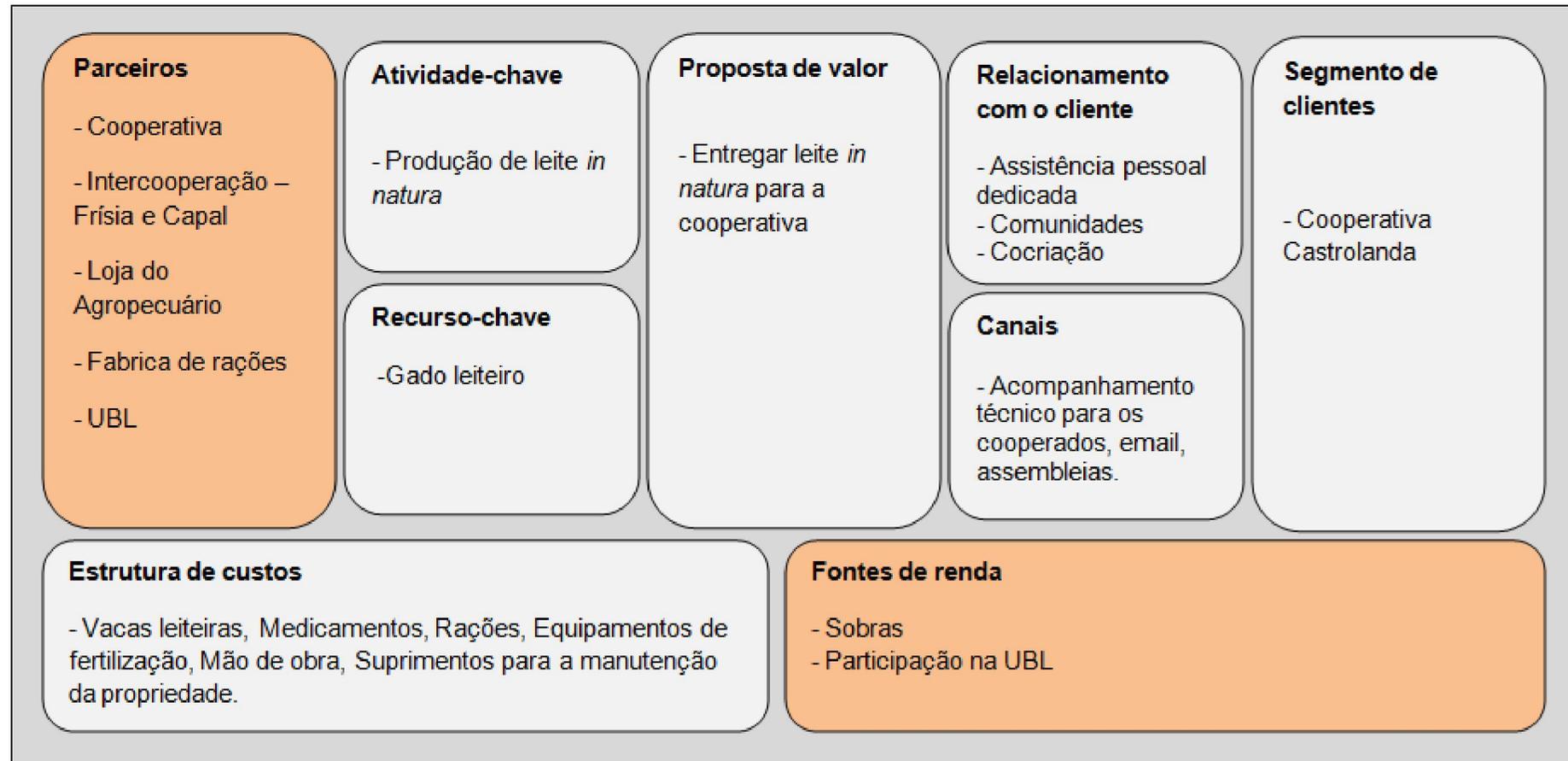
Nas figuras 19a e 19b, pode-se observar as mudanças do modelo de negócio dos cooperados entre o ano de 2009, quando a cooperativa estava implementando o processo de industrialização, e o ano de 2018, com a cooperativa atuando em sua nova constituição, a CNG, e a UBL já instalada.

FIGURA 19a – MODELO DE NEGÓCIO DO COOPERADO 2009



FONTE: Elaborado pela autora (2019), com base nos dados de pesquisa e na validação do Entrevistado G4.

FIGURA 19b – MODELO DE NEGÓCIO DO COOPERADO 2018



FONTE: Elaborado pela autora (2019), com base nos dados de pesquisa e na validação do Entrevistado G4.

Classificam-se as mudanças ocorridas no modelo de negócio da cooperativa como uma mudança estratégica de realização, conforme definido por Linder e Cantrell (2000), maximizando os retornos financeiros de sua lógica operacional sem alterar a proposta de valor.

Já no modelo de negócio da cooperativa existem mudanças estratégicas significativas como a proposta de valor, o segmento de clientes e os parceiros. Estas mudanças constituem a estratégia de renovação do MN, conforme definido por Linder e Cantrell (2000), uma vez que não são custosas o suficiente para alterar a forma de trabalho da cooperativa, assim como a jornada do modelo propõe.

Na atuação da Castrolanda, as mudanças são maiores, pois a cooperativa está diretamente ligada aos processos de intercooperação, desenvolvimento da UBL e é o principal intermediário entre os cooperados e a indústria.

O processo de capacidade absorptiva do conhecimento passa a ter um papel fundamental na mudança estratégica do modelo de negócio da cooperativa, uma vez que serviu de base para a Castrolanda identificar as oportunidades de mercado diante de uma crise, aproveitando a oportunidade que lhes conferia maior retorno a médio e longo prazo e assim reconfigurando seus recursos e ativos internos através da mudança no modelo de negócio.

Conforme demonstrado na FIGURA 3, a cooperativa realizou *sensing* ao buscar formas de superar a crise da febre aftosa de 2009, que levou a perda de muitas cabeças de gado e de muita produção, adquirindo assim novas fontes de informação e assimilando o que era necessário do mercado externo para elaborar sua estratégia. O *seizing* veio através da adoção de recursos para armazenamento, distribuição e transformação desse conhecimento assimilado, contribuindo para a criação de um complexo sistema de dados existente atualmente na cooperativa. E por fim, o *reconfiguring* passou a ocorrer quando a cooperativa passou a aplicar o conhecimento adquirido em suas novas estratégias, criando assim a UBL e todos os demais processos decorrentes desta transformação, resultando em uma significativa mudança estratégica do modelo de negócio da Castrolanda.

Nas figuras 20a e 20b, podem-se observar as mudanças do modelo de negócios da Castrolanda entre os respectivos anos de 2009 e o ano de 2018.

