

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**A GESTÃO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO RIO GRANDE DO SUL
NA VISÃO BASEADA EM RECURSOS: PROPOSTA DE UM MODELO DE
ANÁLISE**

**MANAGEMENT OF AGRICULTURAL COOPERATIVE OF RIO GRANDE DO
SUL IN VISION BASED RESOURCES: PROPOSAL OF AN ANALYSIS MODEL**

César Augustus Techemayer, Ariel Behr, Carlos Eduardo Ruschel Anes e Luiz Edgar Araújo Lima

RESUMO

O presente artigo trata da Gestão de Cooperativas de laticínios do Rio Grande do Sul, devido a sua relevância econômica no setor do Agronegócio no estado e as recentes alterações no cenário competitivo do segmento. O objetivo geral deste trabalho é propor um Modelo de Análise da Gestão Estratégica de Cooperativas Agropecuárias do Segmento de Laticínios do Estado do Rio Grande do Sul na Visão Baseada em Recursos (Barney, 2001), por meio da identificação das opções estratégicas adotadas para criar uma vantagem competitiva sustentável no mercado. Com o propósito de compor o modelo teórico para o desenvolvimento deste artigo, recorre-se aos seguintes autores, que propiciaram discutir a gestão estratégica: Barney (2001), Bowman & Collier (2006), Leiblein (2011), Arend (2004), Grant (2001), Leiblein (2003), Wan, Hoskisson, Short e Yiu (2010), Das & Teng (2000), Lockett, Thompson e Morgenstern (2009); e Becerra (2008). Para operacionalização do modelo proposto, sugere-se como procedimentos metodológicos uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório-descritivo e explicativo, por meio de estudo de casos múltiplos (Yin, 2010), para permitir um aprofundamento sobre o processo de gestão estratégica das Cooperativas.

Palavras-chave: Estratégia Organizacional, Gestão de Cooperativas, Visão Baseada em Recursos, vantagem competitiva sustentável, Desempenho.

ABSTRACT

This article deals with the management of the dairy cooperatives in Rio Grande do Sul, due to its economic importance in the Agribusiness sector in the state and recent changes in the competitive landscape segment. The aim of this work is to propose a model of Strategic Management Analysis of Agricultural Cooperatives Dairy Segment of the State of Rio Grande do Sul in the Resource-Based View (Barney, 2001), by identifying strategic options adopted to create a sustainable competitive advantage in the market. In order to compose the theoretical model for the development of this article, refers to the following authors, which enabled discuss strategic management: Barney (2001), Bowman & Collier (2006), Leiblein (2011), Arend (2004), Grant (2001), Leiblein (2003), Wan, Hoskisson, Yiu and Short (2010), Das & Teng (2000), Lockett, Thompson and Morgenstern (2009) and Becerra (2008). To operationalize the model, it is suggested as a qualitative methodological procedures, exploratory, descriptive and explanatory, through multiple case study (Yin, 2010), to allow a deepening of the strategic management process of Cooperatives.

Keywords: Organizational Strategy, Management Cooperative, Resource Based View, sustainable competitive advantage, Performance.

1. INTRODUÇÃO

O setor do agronegócio no Brasil vem apresentando um impacto significativo na economia há vários anos. Corroborando esse aspecto da economia brasileira, o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA/ESALQ/USP)¹ demonstra que em 2011 o PIB do AGRO atingiu R\$ 917 Bilhões e o PIB do Brasil atingiu R\$ 4,14 Trilhões, isto é, o agronegócio representou atingiu 22,15% do PIB do país. Endossando, também, a relevância do Agronegócio no Brasil o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) informa que a pauta de exportações brasileiras os produtos provenientes do setor (soja triturada, açúcar, carne de frango, café, farelo e resíduo de soja) corresponderam em 2010 a 35,8% das exportações; sendo que, entre 2006 e 2010, o agronegócio brasileiro manteve a participação de 36% das exportações do País. De acordo com o MDIC, das 11 maiores empresas exportadoras brasileiras, cinco delas pertencem ao segmento do Agronegócio (Bunge, Cargill, ADM Brasil, SADIA, BR Foods), totalizando em 2011 US\$ 12,6 Bilhões em exportações.

No estado do Rio Grande do Sul, de acordo com a Fundação de Economia e Estatística (FEE-RS), o Agronegócio representa atualmente 36,6% do PIB. Dentro do contexto o RS é o segundo maior produtor de leite do País (3.314.573 litros/ano – fonte : Emater-RS)², e vem passando por grandes alterações devido a entradas de grandes empresas como Nestlé, Vonpar e fusões entre empresas como Laticínio Bom Gosto com Leite Bom (fonte: www.milknet.com.br). Esta situação gera uma alteração na dinâmica da Indústria do Leite no estado, fazendo que as cooperativas agropecuárias atuantes no setor repensem suas estratégias de mercado na busca de competitividade no setor. Considerando o ambiente dos negócios na atualidade, a Visão Baseada em Recursos (VBR) tem fornecido informações valiosas sobre as fontes de vantagem competitiva, mas pouca atenção tem sido dada aos processos de criação de recursos. Para suprir esta lacuna Bowman e Collier (2006) discutem a literatura do processo de estratégia, explicando a posições teóricas e premissas que sustentam diferentes tipos de processo e permitem analisar a estratégia empresarial.

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma teoria das ciências sociais aplicadas com grande relevância na atualidade. Segundo a base Web of Science entre 2002 e 2011 o número de publicações de internacionais aumentou de 50 para 380 e o número de citações por ano passou de 100 para 7.800, tendo o índice $H = 72$ (*h index* ou índice de Hirsch). As aplicações da VBR são relacionadas a uma gama ampla de temáticas, como: performance sócio financeira corporativa; ciclo de vida das capacidades dinâmicas; escolhas estratégicas e transições institucionais; performance organizacional e tecnologia da informação; alianças estratégicas para pesquisas & desenvolvimento; vantagem competitiva, processos de negócios e capacidades; VBR e a pesquisa em sistemas de informações; a dinâmica da inovação dos produtos e as competências da firma; estratégia de pesquisa em economias emergentes; Inovação, capacidades organizacionais e a empresa criada globalmente; o empreendedorismo da VBR; capacidades internas, redes externas e performance.

As discussões teóricas da VBR e suas aplicações no segmento do agronegócio e das cooperativas agropecuárias têm sido pouco exploradas pelos pesquisadores. Ao investigar

¹Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA) é um órgão da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” – ESALQ, que integra a Universidade de São Paulo

² Dados da Emater-RS - Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural, mantida pela ASCAR - Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural, vinculada a Secretaria do Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul.

trabalhos na base Web of Science, após a análise de 66 artigos, identificou-se apenas 4 relacionados com a temática do Agronegócio, sendo os seguintes: Marshall & Standifird (2005) – Alimento Orgânico e a Certificação Setorial; Galdeano-Gómez (2007) – VBR e o setor da horticultura, Claver, López, Molina e Tarí (2007) – Gestão do Meioambiente e performance; Perks & Medway(2012) – Uma taxionomia para o setor agropecuário. Ao pesquisar a base Scielo verificaram-se que entre 2006 e 2011, foram publicados 7 artigos sobre VBR e apenas 2 aplicados ao agronegócio, sendo: Rodrigues Neto & Freitas (2012) - Análise da estratégica de uma empresa produtora de cachaça a partir da Teoria Institucional e VBR; Tondolo & Bitencourt (2008) – VBR e o agronegócio cooperativo. Depois de consultar o repositório digital da UFRGS, identificou-se 4 teses de doutorado baseadas na VBR relacionadas ao agronegócio, bem como : Wilki (2006) – Vinhos Finos do *Cluster* da Serra Gaúcha; Malafaia (2007) - estudo cross country na pecuária de corte; Blume (2008) – *Terrior* para Viticultura Brasileira; e Fernandez (2008) – Setor Vinículo Argentino.

Baseando-se nesse contexto , o objetivo geral deste artigo é propor um Modelo de Análise da Gestão Estratégica de Cooperativas Agropecuárias do Segmento de Laticínios do Estado do Rio Grande do Sul na Visão Baseada em Recursos (VBR), por meio da identificação das opções estratégicas adotadas para criar uma vantagem competitiva sustentável no mercado.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – Visão Baseada em Recursos (RBV)

De acordo com Barney (2001), a Visão Baseada em Recursos pode ser posicionada em relação a pelo menos três tradições teóricas: teorias baseadas nos determinantes da indústria para desempenho da empresa, neoclássica de microeconomia e economia evolucionária. No artigo de 1991, só a primeira destas formas de posicionar a visão baseado em recursos é explorado. A premissa básica é que para atingir o status de gerador de vantagens competitivas, os recursos devem possuir certos atributos intrínsecos, a saber: serem (1) valiosos, (2) raros, (3)imperfetamente imitáveis, e (4) não passíveis de substituição.

2.2 – A VBR e a criação dos recursos

Segundo Bowman e Collier (2006) a Visão Baseada em Recursos tem fornecido informações valiosas sobre as fontes de vantagem competitiva, mas pouca atenção tem sido dada aos processos de criação de recursos.

Para suprir esta lacuna, Bowman e Collier (2006) discutem a literatura do processo de estratégia, explicando as posições teóricas e premissas que sustentam diferentes tipos de processo, envolvendo os seguintes aspectos: examina os mecanismos pelos quais os recursos foram encontrados para serem criados, os recursos potenciais, desenvolvimento, colheita, interna e alianças. Também discute a série de alternativas de criação de recursos que ilustram as diferentes possibilidades da empresa, podendo indicar como é desenvolvido a alternativa de tornar o recurso único e valioso. Estas vias são também discutidas em termos dos processos de estratégia através da qual são desenvolvidos, eo apropriado processo de criação recursos. Bowman e Collier (2006) apresentam duas variáveis contingências - complexidade da tarefa e estabilidade ambiental - e os processos de recursos de criação que são congruentes com diferentes combinações dessas variáveis. A partir desta análise, é possível identificar a combinação de tarefa complexa e ambiente estável, provavelmente, a alternativa mais propícia para a criação de recursos.

De acordo com Bowman e Collier (2006), a partir destas premissas, pode-se determinar que empresas em ambientes estáveis e realizando tarefas complexas tem maior oportunidade de criar recursos únicos. No entanto, empresas que não operam nestas circunstâncias seguiriam

diferentes vias de criação recursos. Bowman e Collier (2006), também sugerem que essas empresas poderiam tentar identificar e transformar os aspectos mais adequados de suas operações para imitar as condições de estabilidade e complexidade, como esta iria apresentá-los com oportunidades para criar recursos únicos.

Bowman e Collier (2006) resumem a contribuição para VBR e gestão estratégica, desta forma:

- a) O resultado da formulação de estratégia deve ser baseado no processo de criação de recursos;
- b) Identificaram-se seis caminhos de criação de recursos: entradas comuns, processo de desenvolvimento comum, ativos de entrada, entradas únicas, processo de desenvolvimento único, recursos (valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis);
- c) Desenvolveu-se uma teoria da contingência do processo de criação de recursos, que identifica a natureza das vantagens dos recursos em diferentes contextos, e os prováveis processos de criação de recurso apropriado para esses contextos;
- d) Indicou-se que o contexto estável / complexo seria particularmente favorável para o desenvolvimento de recursos com base em vantagens;
- e) Desenvolveu-se o conceito processos de criação de recursos "incongruente", engenharia de estabilidade possível e complexidade em um subgrupo de ambiente de trabalho da empresa como um precursor para criação de recursos. Para Bowman e Collier (2006), estas ideias podem também ser testáveis em trabalhos empíricos.

2.3 – A VBR e o Desempenho das Organizações

Para Arend (2004) o conceito de Passivo Estratégico contrasta e complementa os ativos estratégicos da Visão Baseada em Recursos. A empresa é susceptível a possuir Passivos Estratégicos, em algum momento, porque esses passivos podem originar-se a partir de doações, de má sorte, a partir de ativos estratégicos, a partir de ações de rivais, e de mudanças desfavoráveis no contexto. Eles representam o outro lado da razão da firma muitas vezes, implicitamente ignorado na literatura estratégia. Assim, a definição formal e Análise dos Passivos Estratégicos se justificam. A análise desta outra metade da história de desempenho da empresa fornece quatro resultados:

- a) A definição dos fatores negativos, aqui denominado Passivo Estratégico.
- b) Um exame das origens de tais fatores.
- c) Uma exploração do contexto-dependência de ambos os ativos estratégicos e Passivo estratégicos.
- d) Resultando prescrições para a gestão de passivos e contextos Estratégicos.

De acordo com Arend (2004), num sentido mais amplo, o Passivo estratégico são os recursos que geram danos e riscos de destruir a capacidade da empresa de gerar rendas. Enquanto o termo de responsabilidade Estratégica foi utilizado anteriormente na literatura comercial, que não tenha sido definida de forma rigorosa, embora a definição implícita seja na maioria das vezes de acordo com uma sequência rigorosa. Outros autores têm marcado os fatores que prejudicam a rendas como desvantagens competitivas, fraquezas e insuficiências de recursos distintos. O consenso, no entanto, é que uma completa definição está faltando (Oeste e De Castro, 2001, p 425; apud Arend, 2004.): ". . . completar definição de como é. . . digno de mais pesquisas". A definição de Passivo Estratégico diferencia e abrange muitos das alternativas atuais das representações de passivos, incluindo o "W" em SWOT (Andrews, 1971, apud Arend, 2004). A fraqueza genérica referidas no quadro SWOT implica uma desvantagem relativa de uma empresa para a suas rivais em algum recurso ou capacidade dentro da cadeia de valor da empresa. Isso não significa necessariamente satisfazer a definição de um Passivo Estratégico. Passivos estratégicos ensejam características que são medidas em relação a rivais (por exemplo, a dimensão de escassez medida relativa ao

fornecimento de outros fatores; ineficiência medida em relação a eficiência média; anti demanda medida em relação a fatores de demanda). No entanto, a desvantagem relativa do 'W' não está necessariamente relacionada com um fator que é dispendioso e também não implica uma preocupação de apropriabilidade. A 'W' não necessariamente qualifica como uma responsabilidade estratégica, mas uma responsabilidade estratégica poderia ser considerada uma fraqueza genérica porque outro rival não iria prendê-la por definição.

Então, segundo Arend (2004), a análise do Passivo Estratégico e do contexto-dependência de fatores forneceria muitas áreas para futuras pesquisas, sendo três correntes principais: análise de como ativos estratégicos e Passivos Estratégicos pode combinar ao nível da empresa; a análise da troca para as empresas quando a tomar medidas para afetar fatores contra contexto; e, a análise de como uma empresa muda de valor de mercado, quando a empresa tem capacidade de manipular o contexto é incluída na equação.

Para Becerra (2008), visão baseada em recursos (VBR) tem sido bem sucedida em explicar a sustentabilidade das vantagens competitivas com base nas características de recursos individuais, embora, menos para a compreensão da rentabilidade da empresa e as razões pelas quais os lucros podem surgir. As pesquisas de Becerra (2008) investigam três condições para um conjunto de recursos para criar coletivamente retornos maiores que demandam da empresa, resultando em lucros acima do normal para seus acionistas. Estas condições de rentabilidade são: (a) a incerteza valor, (b) a especificidade de recursos, e (c) a inovação ao nível da empresa. Ao invés de donos do conhecimento inerentemente superior ou recursos com negociação limitada poder como geralmente retratada na RBV, as empresas lucrativas são fundamentalmente melhores e combinadores/desenvolvedores de recursos em face da incerteza.

Segundo Becerra (2008) as três condições são discutidas sobre o desempenho, isto é, o valor, incerteza, especificidade e recursos ao nível da empresa de inovação, podem ajudar a entender por que a coleta de dados de recursos podem não conseguir captar os retornos que ele cria no mercado como um todo, o que também tem implicações para a sustentabilidade do lucro através do tempo.

2.4 – A VBR e a Estratégia

Wan, Hoskisson, Short & Yiu (2010), pesquisaram sobre a diversificação corporativa, um importante tópico de estudo de gestão estratégica, que tem sido influenciada significativamente pela Visão Baseada em Recursos. Neste aspecto, os autores fazem duas principais contribuições a esta literatura. Primeiro, eles discutem o desenvolvimento histórico da diversificação corporativa, empregando a perspectiva da teoria baseada em recursos e conceitos relacionados, destacando insights importantes para a data. Em segundo lugar, os autores identificam as questões em aberto, sugerindo oportunidades para futuras contribuições, e descrevem as formas que a investigação sobre diversificação corporativa poderia ser enriquecida com a integração da VBR com ideias teóricas extraídas da Economia Organizacional, nova economia institucional, economia e organização industrial.

Segundo Wan, Hoskisson, Short & Yiu (2010), as primeiras pesquisas contando com uma perspectiva baseada em recursos não capturaram uma grande quantidade de atenção no campo da economia. No entanto, o progresso teórico, foi intrigante para os pesquisadores estratégia que estavam interessados em entender a variância de crescimento e desempenho de uma perspectiva no nível organizacional. Em primeiro lugar, diferentes empresas possuem diferentes pacotes de recursos e capacidades, e algumas empresas dentro do mesmo setor podem realizar certas atividades melhor do que outras com base nessas diferenças de recursos. Já, em segundo lugar, as diferenças de recursos entre as empresas podem ser persistentes (menos móveis), devido à raridade e dificuldade em adquirir ou imitando os recursos e capacidades.

Diversificação: VBR e Teoria e Pesquisa em Gestão Estratégica

Da perspectiva da VBR, a pesquisa diversificação postula que a diversificação relacionada pode levar a um desempenho superior, comparada com a de uma estratégia focada, porque as empresas podem maximizar os seus recursos através de várias empresas para obter retornos adicionais. Economias operacionais de escopo tão oferecidas pela diversificação relacionada facilita uma empresa para montar uma carteira de negócios que se reforçam mutuamente, como recursos críticos que podem ser compartilhados entre as unidades de negócios. Ao visualizar os benefícios da diversificação a partir dessa perspectiva, as empresas com estratégias de diversificação relacionadas podem superar aqueles com estratégias de diversificação não relacionada. (Wan, Hoskisson, Short & Yiu, 2010).

VBR e Pesquisa Diversificação em outras disciplinas

Ao longo dos anos, várias disciplinas têm contribuído para o conhecimento de diversificação, mas tal conhecimento tem sido acompanhado por cada disciplina os próprios paradigmas teóricos e correspondentes agendas de investigação (Hoskisson e Hitt, 1990, apud Wan, Hoskisson, Short & Yiu, 2010). Os campos da Organização Industrial, economia e finanças continuaram a seguir o pressuposto geral da economia da perfeição relativa de mercado, assim, ver a diversificação como uma grande parte desnecessária, subutilizados, ou mesmo decisão ilegítima induzida por motivações de interesses dos gestores. Em um mercado relativamente perfeito, a economia da Organização Industrial vê diversificação corporativa como uma anomalia e, conseqüentemente, as empresas são improváveis para derivar em longo prazo lucros anormais da diversificação. O campo das finanças abraçou a perspectiva da teoria da agência para estudar a diversificação. Esta visão de mundo de perfeição relativa de mercado assume que a diversificação não tem lugar em um mundo "racional", e assim a presença da diversificação é uma manifestação de custos de agência. Como conseqüência, a diversificação é correta e apropriadamente descontados pelo mercado (perfeito) de acordo com a lógica da economia financeira. Portanto, não é surpreendente descobrir que o campo das finanças é em grande parte faz silêncio sobre a questão da diversificação relacionada (Wan, Hoskisson, Short & Yiu, 2010).

A VBR fornece um ponto de vista conceitual para explicar a decisão de diversificação de uma maneira única para o campo da gestão estratégica. Enquanto esforços anteriores tem construído o conhecimento em torno da diversificação, centrando-se na única explicação os elementos da VBR, contribuições futuras se beneficiarão buscando combinar o teórico poder de VBR com outras perspectivas teóricas (tais como: nova economia institucional).

Segundo Das & Teng (2000), a Visão Baseada em Recursos (VBR) da empresa não tem sido sistematicamente aplicada a alianças estratégicas. A teoria discutida pelos autores abrange quatro aspectos principais de alianças estratégicas: lógica, formação, as preferências estruturais e desempenho. A VBR sugere que a razão para alianças é a criação de valor potencial de recursos sólidos que são agrupados juntos. Nota-se que certas características de recursos, tais como a mobilidade imperfeita, imitabilidade, e a promessa de substituíbilidade, acentuada de criação de valor, e assim, facilitar a formação de aliança. Discute-se como os perfis de recursos de empresas parceiras iriam determinar suas preferências estruturais em termos de quatro categorias principais de alianças: equidade joint ventures, participações minoritárias/ alianças bilaterais, alianças baseadas em contrato e alianças unilaterais baseados em contratos. Como parte da teoria, propõe-se uma tipologia de entre parceiro-alinhamento dos recursos com base em duas dimensões de recursos (similaridade e utilização de recursos), produzindo quatro tipos de alinhamento: excedente, suplementar, complementar, e um desperdício. Também se discute como o alinhamento de recursos de parceiros afeta diretamente forças coletivas e conflitos em alianças inter-firmas, que por sua vez contribuem para o desempenho da aliança.

A Tipologia das estruturas da Aliança

Alianças pode tomar uma variedade de formas, incluindo, mas não limitado a, joint ventures, alianças participações minoritárias, P& D, contratos de produção /P& D, articulação conjuntas de marketing e promoção, melhoria de parceria com fornecedor, acordos de distribuição. Em um esforço para melhor organizar uma coleção tão grande de formas de aliança, discute-se as preferências estruturais dos parceiros em termos de quatro grandes categorias de alianças descritas acima: joint ventures, participações minoritárias, baseados em contrato alianças bilaterais e baseadas em contrato alianças unilaterais (Das & Teng, 2000).

2.5– Visão Baseada em Recursos (RBV) e suas tendências

Segundo Lockett, Thompson and Morgenstern (2009), Nos últimos 20 anos, a visão baseada em recursos (RBV) alcançou uma posição preeminente entre teorias no campo da estratégia, mas o debate continua sobre a sua natureza precisa. A avaliação crítica examina o desenvolvimento da RBV em termos de método, teoria, evidência empírica e insights práticos. Argumenta-se que a permeável e eclética natureza da RBV decorre do fato de ser uma teoria sobre o que as empresas são e como elas operam, e que sua popularidade é devido a uma ausência de limitações quanto a pressupostos comportamentais

2. 6 – Síntese Teórica proposta para Análise da Gestão de Cooperativas :

Nesta seção apresenta-se uma ilustração da síntese que pode ser utilizada para realizar-se a análise da gestão das Cooperativas Agropecuárias do segmento leite, a partir da abordagem teórica da Visão Baseada em Recursos, apoiando-se nos seguintes autores : Bowman & Collier (2006), Leiblem (2011), Arend (2004), Grant(2001), Leiblem(2003), Wan,Hoskisson,Short e Yiu(2010), Das & Teng (2000), Lockett, Thompson e Morgenstern (2009); e Becerra(2008). A Síntese, ora apresentada, será mais detalhada com a aplicação da pesquisa e com a análise dos dados da tese. A ilustração dessa síntese teórica está apresentada na figura1.



Figura 1: Modelo Proposto para Análise da Gestão de Cooperativas, a partir da VBR

3 – PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Nessa seção são apresentados os procedimentos metodológicos sugeridos para operacionalização desta pesquisa. Primeiramente, é apresentado o tipo de pesquisa que será realizada para posteriormente serem descritas as duas fases da mesma.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste projeto, com a finalidade de atingir o objetivo geral e os específicos, será adotada uma abordagem qualitativa direta, de caráter exploratório-descritivo e explicativo, por meio de estudo de casos múltiplos (Yin, 2010). A seguir são apresentadas as definições desses conceitos, de forma a justificar a sua adoção. Dessa forma, diante dos objetivos que foram traçados para esta pesquisa, optou-se por conduzi-la segundo as características acima apresentadas. A seguir, são apresentadas as fases da pesquisa.

3.2 FASES DA PESQUISA

A pesquisa será desenvolvida em duas fases. Na primeira poderão realizadas entrevistas exploratórias com especialistas no setor e coleta de dados secundários. Na segunda, serão realizados estudos de casos múltiplos em cooperativas de laticínios do RS.

3.2.1 Fase I- Construção do Instrumento de Coleta de Dados

Na primeira fase desta pesquisa poderão feitas entrevistas exploratórias com especialistas no setor de laticínios por se acreditar que se fazia necessária uma maior aproximação da teoria ao setor que será o objeto de estudo. Essa fase tem como objetivo construir o instrumento de coleta de dados a ser administrado nas cooperativas participantes deste estudo.

3.2.1.1 Coleta de Dados da Fase I

Inicialmente, poderá elaborado um levantamento de dados secundários das Cooperativas Agropecuárias do Segmento Leite, através de: contato prévio com a OCERGS e análise do cadastro das associadas, mapeamento de todas as cooperativas do segmento Leite, além de uma consulta nos sites institucionais das sociedades cooperativas e do SINDILAT – RS para identificação dos dados preliminares do setor.

Para proceder à coleta de dados dessa fase, poderão considerados como especialistas os funcionários vinculados a organizações que compõem a cadeia de valor do setor, órgãos especializados do governo, além de acadêmicos que detinham conhecimento sobre o setor em níveis regional, nacional e internacional.

3.2.1.2 Análise de Dados da Fase I

Os dados coletados nas entrevistas exploratórias serão analisados segundo a técnica de análise de conteúdo. Bardin (1977) define a análise de conteúdo como sendo um conjunto de técnicas de comunicações que utiliza objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e dos procedimentos sistemáticos. Para a mesma autora, a análise de conteúdo possui três fases: a pré-análise; a exploração do material; o tratamento dos resultados, com inferência e interpretação. Na pré-análise, é realizada a organização dos dados e as idéias iniciais são sistematizadas. A fase de exploração do material consiste essencialmente em operações de codificação. Por último, a fase de tratamento dos resultados obtidos e interpretação é aquela em que os resultados brutos são trabalhados de forma a tornarem-se significativos e válidos.

A partir da contribuição dos especialistas, somada a revisão de literatura e dados secundários, será elaborado o questionário para aplica-lo na segunda fase deste estudo, a qual compreenderá estudos de caso múltiplos nas cooperativas de laticínios.

3.2.2 Fase II- Realização dos Estudos de Caso

Na segunda fase, serão feitos inicialmente 3 estudos de caso nas Cooperativas do setor de Laticínios do RS, sendo classificadas por porte: pequena, média e grande. Posteriormente, serão realizados estudos de casos nas demais Cooperativas de Leite remanescentes (14 sociedades cooperativas). Desta forma será realizado um mapeamento de todo o setor no estado do RS, abrangendo as 18 cooperativas existentes, analisando os casos individualmente

e por porte. Corroborando esta proposta de pesquisa, Yin(2010) sugere que se opte sempre que possível, por estudos de caso múltiplos, uma vez que os projetos de caso único seriam mais vulneráveis a críticas.

3.2.2.1 Coleta de Dados da Fase II

Na segunda fase, a coleta de dados envolverá três etapas, em cada organização estudada:

- a) Entrevistas semi-estruturadas com dirigentes/gestores das organizações, utilizando como base o instrumento de coleta de dados;
- b) Visita ao processo produtivo e observações nas organizações;
- c) Pesquisa documental, as quais, assim como as entrevistas e as observações, ajudam na complementação das informações coletadas em um estudo de caso (YIN, 2005; TRIVIÑOS, 1987).

3.2.2.2 Análise de Dados da Fase II

A triangulação de dados é um processo de múltiplas percepções em que as várias fontes são utilizadas para tornar claras as idéias, tendo em vista a repetição de interpretações e observações (STAKE, 2000). A análise descritivo-interpretativa (TRIVIÑOS, 1987) dos dados seguirá o seguinte processo:

- a) transcrição literal das entrevistas;
- b) organização dos dados significativos encontrados a partir das entrevistas, da pesquisa documental e das observações realizadas, de forma cronológica;
- c) identificação, descrição e análise da Gestão das Cooperativas por porte;
- d) comparação da Gestão entre as Cooperativas, seguindo a orientação de Triviños (1987, p. 136), que afirma que o estudo comparativo de casos “enriquece a pesquisa qualitativa especialmente se ele se realiza na perspectiva histórico-cultural”.

4. Resultados esperados e conclusões:

Um estudo assim se torna importante pela relevância econômica do Agronegócio Cooperativo e do segmento do Leite no Rio Grande do Sul, pelos poucos trabalhos identificados sobre a VBR relacionados ao agronegócio, pelo impacto da VBR nas ciências sociais aplicadas, aliados a experiência do pesquisador como consultor de gestão em Cooperativas. Desta forma, acredita-se que esta pesquisa pode contribuir para ampliação da discussão empírica da teoria e aprofundar os estudos sobre agronegócios no Estado do RS.

Como resultados esperados para a aplicação do Modelo Proposto em uma pesquisa empírica, pretende-se trazer elementos para apresentar como: As cooperativas que constroem vantagens competitivas sustentáveis, através dos seus recursos internos (Modelo de Governança, Estratégia de Negócio, Fatores de Produção / Inovação, processos internos, Capacidades / Rotinas Organizacionais, Competências Essenciais, Capacidades Dinâmicas e Produtos) têm condições de atingir um resultado econômico positivo (crescimento de receitas e sobras); e as vantagens competitivas sustentáveis das Cooperativas pertencentes à indústria de Laticínios, apresentam resultados diferenciados de acordo com o porte da organização.

REFERÊNCIAS

AREND, R.J. The Definition of Strategic Liabilities, and their Impact on Firm Performance. *Journal of Management Studies*, 2004.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa/Portugal: Edições 70 lda, 2000. 225p.

BARNEY, J.C. *Resource-based Theories of competitive Advantage : A ten year retrospective on the resource based view*. *Journal of Management*, 2001.

BECERRA, M. *A Resource-Based Analysis of the Conditions for the Emergence of Profits*. Journal of Management. 2008 34: 1110

BLUME, R. *Explorando os recursos estratégicos do terrior para a vitivinicultura brasileira*. Porto Alegre : UFRGS/CEPAN, 2008. (Tese de Doutorado).

BOWMAN,C. AND COLLIER,N. *A contingency approach to resource-creation processes*. International Journal of Management Reviews (2006). Volume 8 Issue 4 pp. 191–211

CLAVER, E.; LÓPEZ, M.D.; MOLINA, J.F.; and J. TARÍ, J.J. *Environmental management and firm performance: A case study*. Journal of Environmental Management. Volume 84, Issue 4, September 2007, Pages 606–619.

DAS, T.K. & TENG, B-S. *A Resource-Based Theory of Strategic Alliances*. Journal of Management. 2000, Vol. 26, No. 1, 31–61.

FERNANDEZ, S.P. *O Papel dos Recursos Estratégicos no desempenho competitivo internacional: casos de análises no setor vinícola do Vale do Rio Negro Argentino*. Porto Alegre : UFRGS/CEPAN, 2008. (Tese de Doutorado).

GALDEANO-GÓMEZ, E. *Does an Endogenous Relationship Exist between Environmental and Economic Performance? A Resource-Based View on the Horticultural Sector*. Environ Resource Econ (2008) 40:73–89.

GRANT, R.M. *The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. California Management Review. 1991.

LEIBLEIN, M.J. *The Choice of Organizational Governance Form and Performance: Predictions from Transaction Cost, Resource-based, and Real Options Theories*. Journal of Management 2003 29: 937

LEIBLEIN, M.J. *What Do Resource- and Capability-Based Theories Propose?.* Journal of Management. 2011.

LOCKETT, A.; THOMPSON,S.; AND MORGENSTERN, U. *The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal*. International Journal of Management Reviews Volume. 2009. V. 11 Issue 1 pp. 9–28 9

MALAFAIA, G. C. *As convenções Sociais de Qualidade como suporte à configuração de Sistemas de Agroalimentares Locais competitivos: um estudo Cross Country na Pecuária de Corte*. Porto Alegre : UFRGS/CEPAN, 2007. (Tese de Doutorado).

MARSHALL, R.S. and STANDIFIRD, S.S. *Organizational Resource Bundles and Institutional Change in the U.S. Organic Food and Agricultural Certification Sector*. Organization & Environment. <http://www.sagepublications.com>. 2005.

PERKS, H. and MEDWAY, D. *Examining the nature of resource-based processes in new venture development through a business-duality lens: A farming sector taxonomy*.

International Small Business Journal 2012 30: 161 originally published online 19 January 2012. <http://www.sagepublications.com>.

RODRIGUES NETO, A. e FREITAS, L.S. *Análise do processo de adaptação estratégica de uma empresa produtora de cachaça à luz da teoria institucional e da Visão Baseada em Recursos*. Revista Eletrônica de Administração (REAd). Porto Alegre: Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.

STAKE, R.E. Case Studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed.). *Handbook of Qualitative Research*. Califórnia: Sage, 2000. p.435-455.

TONDOLO, V.A.G. e BITENCOURT, C.C. *Uma perspectiva baseada em recursos no Agronegócio Cooperativo*. RAE-eletrônica, v. 7 n. 1, Art. 3, jan./jun. 2008. Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

TRIVIÑOS, A. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

WAN, W.P.; HOSKISSON, R.E.; SHORT, J.C. AND YIU, D.W. *Resource-Based Theory and Corporate Diversification : Accomplishments and Opportunities*. Journal of Management. 2011 37: 1335.

WILKI, E. O. *A relação entre Estratégias, Recursos e Performance: Uma investigação em empresas de vinhos finos do Cluster da Serra Gaúcha*. Porto Alegre: UFRGS/CEPAN, 2006. (Tese de Doutorado).

YIN, R. K., *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 4ªed. Porto Alegre: Bookman, 2010, 205p.