

**Capacidades dinâmicas no cooperativismo: Um estudo de caso sobre a Castrolanda Cooperativa Agroindustrial****ELITA MARTINS DE ANDRADE**

UFPR

elitamartinsandrade@gmail.com

**LUCIANA RIGOTTO**

UFPR

lucianarigotto@hotmail.com

**MARCIA RAMOS MAY**

UFPR

marciarmay@gmail.com



## **CAPACIDADES DINÂMICAS NO COOPERATIVISMO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CASTROLANDA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL**

### **Resumo**

Este estudo buscou identificar as capacidades dinâmicas e as mudanças no modelo de negócios Castrolanda Cooperativa Agroindustrial, visando analisar se a proposição de valor ao cliente da cooperativa é percebida pelo cooperado. A pesquisa realizada é um estudo de caso com abordagem qualitativa, coletando dados através de entrevistas com a cooperativa e com seus cooperados, além de dados secundários disponíveis nos relatórios anuais da organização. Para analisar a proposição de valor da cooperativa, este estudo utilizou o modelo de negócios segundo Johnson, Christensen e Kagermann (2008) e a abordagem das capacidades dinâmicas. Como principal contribuição, o presente estudo abre uma discussão sobre a importância das capacidades dinâmicas para a atividade cooperativista e sobre modelo de negócios de cooperativas de nova geração no Brasil.

**Palavras-chave:** Modelo de Negócios; Capacidades Dinâmicas; Cooperativismo; Castrolanda.

### **Abstract**

This study aimed to identify the dynamic capabilities and the changes in the business model from Castrolanda Cooperativa Agroindustrial, analyzing if the value proposition from the cooperative is perceived by its members. The research is a case study with a qualitative approach, collecting data through interviews with the cooperative and its members, as well as secondary data available in the organization's annual reports. To analyze the value proposition of the cooperative, this study used the business model according to Johnson, Christensen and Kagermann (2008) and the approach of dynamic capacities. As a main contribution, the present study opens a discussion about the importance of dynamic capacities for the cooperative activity and business model of new generation cooperatives in Brazil.

**Keywords:** Business Model; Dynamic Capabilities; Cooperativism; Castrolanda.



## 1 Introdução

O presente estudo visou analisar as mudanças no modelo de negócios da Castrolanda Cooperativa Agroindustrial (Castrolanda), identificando as capacidades dinâmicas que levaram a essas mudanças, e relacionar a proposição de valor da organização com a proposição de valor percebida pelo cooperado. O objeto de estudo foi escolhido por se tratar de uma cooperativa de grande relevância no Brasil, que passou por diversas mudanças em seu modelo de negócios na última década, seguindo uma clara estratégia de crescimento. Esta pesquisa foi desenvolvida buscando responder à questão: “A proposição de valor oferecida pela cooperativa é percebida pelos cooperados?”.

As constantes mudanças no cenário econômico e social atingem também o sistema agrícola e o cooperativismo. Mudanças nas tecnologias e regulamentos, assim como a globalização dos mercados agrícolas oferecem oportunidades para avanços na produção e modernização na gestão das cooperativas. A tecnologia da informação permite ao setor monitorar as preferências dos consumidores e rastrear produtos em toda a cadeia de valor, incorporando essa informação em todos os níveis. Essas mudanças tecnológicas também exigem mudanças nos canais de comercialização. (Haad e Stefanson, 2001)

A Castrolanda é uma cooperativa agroindustrial que foi fundada em 1951 e seguindo as tendências internacionais e as oportunidades do mercado, buscou se adaptar mudando seu modelo de negócios, agregando valor aos seus produtos e atendendo os interesses dos seus cooperados. Assim como a cooperativa, os produtores cooperados investem muito em tecnologia e gestão agropecuária, fortalecendo a competitividade da organização.

A Castrolanda segue atualmente um modelo de gestão norte-americano de cooperativas de nova geração que norteia a organização para o atendimento da sua estratégia de crescimento. Um dos principais recursos utilizados para o atingimento dos seus objetivos foi a intercooperação.

Para analisar a proposição de valor da cooperativa, este estudo utilizou o modelo de negócios segundo Johnson, Christensen e Kagermann (2008) e a abordagem das capacidades dinâmicas. A pesquisa foi feita de forma qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas com a cooperativa e com os cooperados. O artigo foi dividido em cinco partes: Introdução; Referencial Teórico; Metodologia; Análise dos Resultados; e Considerações Finais.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Cooperativismo: cooperativas de nova geração

De acordo com Amato (1998), a formação de redes de cooperação surge como uma alternativa inovadora e estratégica nas empresas, opondo-se à concepção verticalizada e fragmentada da cadeia produtiva. Segundo Barreiros e Protil (2005), redes de cooperação constituem em sociedades de pessoas de poder igualitário, que se unem em uma organização, visando à satisfação de necessidades comuns. Para Amato (1998), as redes de cooperação são constituídas para elevar o poder de competitividade, dividir riscos e custos e proporcionar maior transparência de informações e tecnologias.

Existem três tipos macros de cooperativas, sendo estes, cooperativas de trabalho, cooperativas agropecuárias e cooperativas de crédito, de acordo com os dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Atendendo o escopo deste trabalho estende-se o conceito de cooperativas agropecuárias. As cooperativas agropecuárias consistem em aglomerações produtivas que visam produzir e processar produtos do setor primário, e comercializar produtos industrializados a fim de proporcionar maior competitividade. As sobras dessa produção devem ser partilhadas entre os cooperados na medida da sua produção e geralmente,



essas cooperativas focam em produções derivadas de cereais, algodão, leite, lã, frutas cítricas, aves domésticas, entre outros. (OCB, 2013).

As cooperativas de agronegócios devem explorar vantagens como manter contato direto com o produtor rural proporcionando assim maior vantagem na cadeia de suprimentos, melhores preços para os produtos agrícolas e valores mais baixos nos insumos, benefícios que podem ser significativos para a comunidade rural (Bialoskorski Neto, 1998). Dentro das cooperativas, os produtores podem ser vistos como *stakeholders* em diferentes níveis: como clientes, como colaboradores, como fornecedores e como sócios. Para fim de análises no presente estudo, estudaremos os cooperados como clientes das cooperativas, conforme observado na entrevista com o Gestor de Operações.

Segundo Zylbersztajn (2002, p.73), as cooperativas “devem aparelhar-se, com o intuito de atuar, individualmente ou em associação com outras organizações, nas etapas de maior valor adicionado” para se tornarem atraentes para outros agentes. Entretanto, mesmo com tantos benefícios econômicos, sociais e de desenvolvimento do agronegócio, essas cooperativas também passam por problemas de gestão, um dos principais problemas de gestão das cooperativas agropecuárias está na definição dos direitos de propriedade sobre os resíduos da cooperativa. Outro problema da governança corporativa cooperativa é a fidelização dos cooperados. Alguns desses problemas podem ser minimizados ou eliminados através do modelo de Cooperativa de Nova Geração, do termo em inglês *New Generation Cooperative*, a cooperativa de nova geração é um tipo de cooperativa relativamente novo usado principalmente no processamento de produtos agrícolas, agregando valor aos mesmos.

Conforme explicado por Haad e Stefanson (2001), este modelo oferece aos agricultores a oportunidade de se unirem para subir a cadeia de valor e capturar parte dos lucros. Os autores citam o sucesso desta estrutura em Minnesota e North Dakota, onde produtores de beterraba, desde 1974, adquiriram instalações de processamento e receberam o retorno desses empreendimentos, sob forma de dividendos sobre o processo de transformação e comercialização. Dentro da estrutura única das cooperativas de nova geração, a participação dos sócios/cooperados pode ser formalizada através de diferentes condições, como, por exemplo, adesão, *equity*, preferencial. Vale ressaltar que, no modelo de cooperativa de nova geração, os produtores devem estar dispostos a investir seu tempo para o processo de desenvolvimento e realizar investimentos suficientes para capitalizar o projeto, caso contrário, o projeto não será viável (Haad e Stefanson, 2001).

A cooperativa de nova geração não é uma estrutura jurídica específica. Em vez disso, o termo “cooperativa de nova geração” é usado para descrever como uma organização opera. Ele descreve, principalmente, o relacionamento entre a empresa e seus membros e como a empresa é financiada. Ao contrário das cooperativas tradicionais, onde as despesas iniciais são mínimas e o crescimento é financiado através dos lucros acumulados dos membros, o capital próprio permanente para financiar a criação e crescimento da cooperativa de nova geração é financiado através da venda de direitos de entrega. Esses direitos de entrega representam o direito de um membro de entregar uma quantidade específica de commodities à cooperativa (Haad e Stefanson, 2001).

## 2.2 Capacidades dinâmicas

O estudo das capacidades dinâmicas tem recebido cada vez mais atenção sobretudo em mercados globalizados, uma vez que foco consiste na dinamicidade do mercado e a capacidade que as organizações têm de adaptar suas rotinas e estruturas a essa dinamicidade.

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. O conceito de capacidades dinâmicas evoluiu bastante no decorrer dos anos conforme os estudos na área amadureceram. Na Tabela 1 são apresentados alguns destes conceitos.

**Tabela 1 - Conceitos de Capacidades Dinâmicas**

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
Teece <i>et al.</i> (1997)	Capacidade Dinâmica é a capacidade para adaptar, integrar e reconfigurar as habilidades internas e externas da organização em ambientes de rápidas mudanças.
Eisenhardt e Martin (2000, p. 1107)	As capacidades dinâmicas são, assim, as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas conseguem novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, se dividem, evoluem e morrem.
Teece (2007, p. 1319)	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.

Fonte: Elaborada pelas autoras

Para Leih e Teece (2014), existem dois tipos de capacidades: ordinárias e dinâmicas. As capacidades ordinárias, que abrangem operações, administração e governança das atividades da empresa, tornam a empresa capaz de produzir e vender um conjunto definido e estático de produtos e serviços. Elas suportam a eficiência técnica na realização de um conjunto fixo de atividades, independentemente de quão bem ou mal adaptadas as saídas são para as necessidades competitivas da empresa (Teece, 2007). As rotinas para desenvolvimento de novos produtos, controle de qualidade, transferência de conhecimento e medição de desempenho são exemplos de atividades coletivas que podem ser parte das capacidades ordinárias de uma empresa (Eisenhardt e Martin, 2000).

As capacidades dinâmicas governam o modo como as capacidades ordinárias da organização são desenvolvidas, aumentadas, conquistadas e combinadas (Leih e Teece, 2014). Fortes capacidades dinâmicas permitem que as empresas orquestram seus recursos efetivamente. Elas permitem que uma empresa identifique e explore oportunidades, sincronize processos de negócios e modelos com o ambiente de negócios e/ou dê forma ao ambiente de negócios a seu favor (Teece et al., 1997).

A agilidade e a flexibilidade da organização na implementação do novo design organizacional, incluindo o alinhamento de atividades novas e existentes e respostas às contingências internas e externas imprevistas que inevitavelmente acompanham a implantação de um novo modelo de negócios, são determinadas pelas capacidades dinâmicas (Teece, 2007). Conforme apresentado por Eisenhardt e Martin (2000), o bom desempenho das organizações não se explica apenas pelos recursos existentes, mas é necessário que as capacidades dinâmicas existam para que ela possa adequar a sua base de modo que esteja preparada quando houver mudanças.

As capacidades dinâmicas abrangem as atividades empresariais, os processos e as habilidades de liderança pelas quais (1) a necessidade de mudar/innovar modelos de negócios existentes é reconhecida e (2) os ativos necessários são (a) acessados e (b) orquestrados na busca de nova criação de valor. Com o propósito de atender o objetivo deste estudo, o conceito que será adotado para as capacidades dinâmicas será aquele apresentado por Teece (2007), visto na Tabela 1.



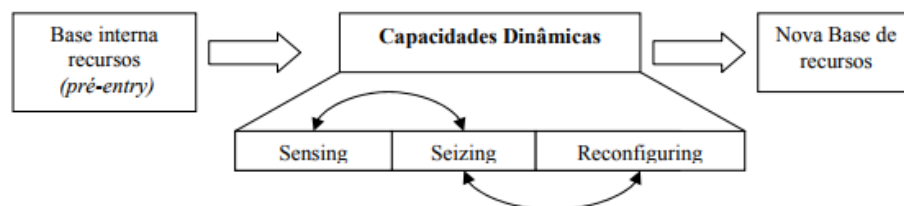


Em seu estudo intitulado “*Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*”, publicado em 2007, Teece apresentou níveis de profundidade das capacidades dinâmicas. Estas podem ser apresentadas como “habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas distintas” que constituem a base das capacidades dinâmicas de uma organização. (Teece, 2007). Este estudo mostra que as capacidades dinâmicas consistem em processos capazes de trazer a luz as capacidades de dada organização com o propósito de manter sua dinamicidade em relação ao mercado, ou seja, sua capacidade de se reconhecer no mercado e de, estrategicamente, tirar melhor proveito.

Para Teece (2007), esses processos são: i. *Sensing*: capacidade de detectar oportunidades e ameaças; ii. *Seizing*: capacidade para aproveitar as oportunidades; e iii. *Reconfiguring*: capacidade de manter a competitividade.

Segundo Teece (2007), o processo de *sensing*, ou seja, 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. Essa atividade exige aprendizagem, interpretação e criação e devem estar enraizadas na cultura organizacional. O processo de *seizing* - 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* - 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).

Com base nessa operacionalização das capacidades dinâmicas proposta por Teece (2007), e no conceito apresentado por Eisenhardt e Martin (2000), Santos e Kato (2014) propõem o seguinte modelo visto na Figura 1:



**Figura 1:** Modelo proposto para análise da construção das capacidades  
Fonte: Santos e Kato (2014)

O processo de capacidades dinâmicas ajuda a entender como as organizações transformam suas bases de recursos interna em novas bases de recursos capazes de manter a competitividade de uma dada organização no mercado, permitindo assim que antes mesmo que chegue falência, a organização possa se reinventar.

### 2.3 Modelo de negócios: proposição de valor ao cliente

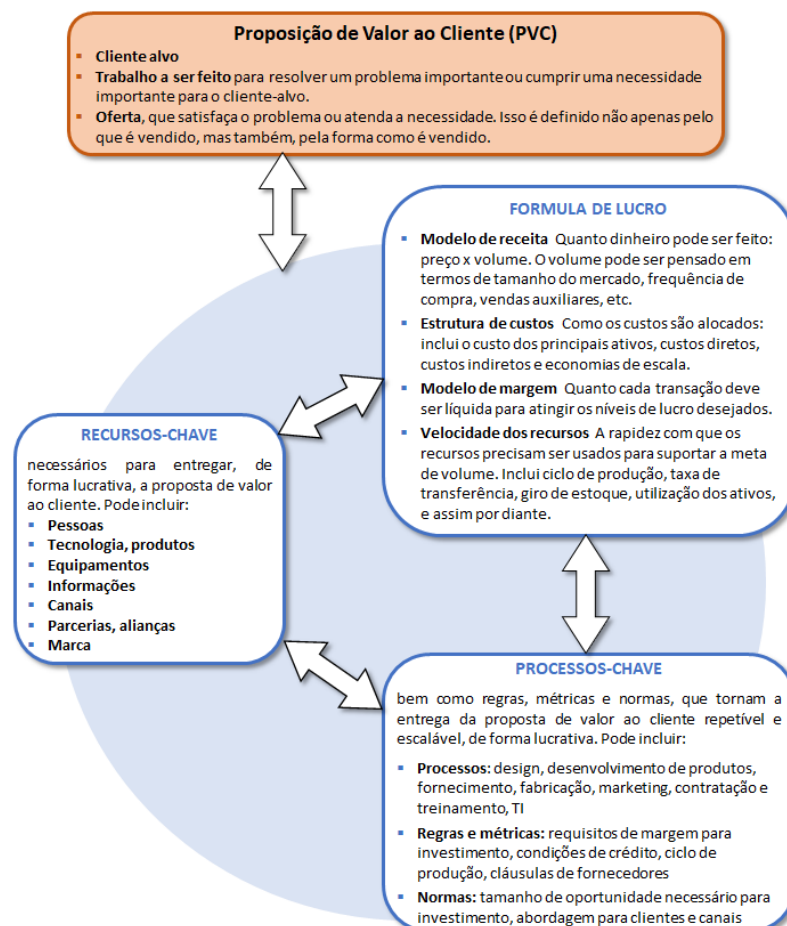
O modelo de negócios de uma organização incorpora sua "arquitetura" organizacional e financeira. O modelo de negócios é a articulação da lógica pela qual uma empresa cria e entrega valor aos clientes, além de ser a descrição da “arquitetura” de receitas e custos que permitirá que o negócio gere lucro (Teece, 2010). Os autores Kagermann, Osterle e Jordan (2010; p. 3) corroboram afirmando que “o modelo de negócios determina o valor de uma empresa por facilitar a entrega de valor para os seus clientes de forma rentável para a empresa”. Da mesma forma, Johnson (2010) afirma que um modelo de negócios deve especificar mais do que “como uma empresa pretende ganhar dinheiro”, mas também deve incluir informações sobre “por que um cliente gostaria de dar seu dinheiro à empresa”.



Um segredo para manter um negócio próspero é reconhecer quando precisa de mudanças fundamentais (Johnson *et al.*, 2008). Por ser fundamental para o sucesso de uma empresa, mudar o modelo de negócios pode ser difícil. Segundo Kagermann *et al.* (2010; pp. 2-4), “enquanto enfatizar o papel do valor do cliente no valor da empresa pode soar como uma obviedade, a pesquisa acadêmica recente sugere que a teoria e a prática convergem. A lógica de passar da provisão de produtos ou serviços para modelos empresariais centrados na solução não é apenas intuitiva”.

As mudanças no modelo de negócios são questões estratégicas pelas quais a alta gestão é responsável. Especialmente se as mudanças forem de grande alcance, elas requerem esforços concertados e colaborativos alta gestão da organização. É desta forma que as capacidades dinâmicas, que conforme discutido anteriormente residem no nível da alta gestão, mas também envolvem toda a organização, permitirão que a organização se molde e implante ("orquestre") sua base de recursos para atender às necessidades do mercado (Leih, Linden & Teece, 2014). No entanto, os esforços da alta gestão para alterar o modelo de negócios de uma empresa podem ser comprometidos à medida em que o resto da organização não é capaz ou não querendo implementar e executar um novo modelo de negócios, ou mesmo sentir a necessidade de mudança. Capacidades dinâmicas requerem tanto liderança transformacional quanto uma organização flexível (Teece, 2007).

Para discutirmos as mudanças no modelo de negócios, utilizaremos o conceito de Johnson, Christensen e Kagermann (2008) onde o modelo de negócios consiste em quatro elementos de interligação que, juntos, criam e oferecem valor: processos-chave; recursos-chave; fórmula de lucro; e proposição de valor ao cliente, conforme Figura 2.



**Figura 2:** Os Elementos do Modelo de Negócios

Fonte: Adaptado de Johnson, Christensen & Kagermann (2008)



Os processos-chave são os processos que permitem que as organizações possam repetir com sucesso e aumentar em escala a proposição de valor ao cliente ofertada. Estes processos podem incluir tarefas recorrentes como formação, desenvolvimento, fabricação, orçamento, planejamento, vendas e serviços, além das regras, métricas e normas da empresa. Os recursos-chave são os ativos necessários para entregar a proposição de valor ao cliente e que criam valor para a empresa. Estes recursos podem ser pessoas, tecnologia, produtos, instalações, equipamentos, canais e marca. A forma como estes recursos interagem deve ser levada em consideração para fins de análise de modelo de negócios. Para analisar os processos-chave e os recursos-chave, é necessário observá-los de forma integrada. Muitas vezes, não são os recursos e processos individuais que fazem a diferença, mas seu relacionamento um ao outro. As empresas quase sempre precisam integrar seus principais recursos e processos de forma única para criar uma vantagem competitiva duradoura. (Johnson *et al.*, 2008).

A fórmula de lucro define como a empresa cria valor para si própria, proporcionando valor ao cliente. Segundo Johnson *et al.* (2008), os termos "fórmulas de lucro" e "modelo de negócios" são muitas vezes confundidos. Porém, os autores salientam que a forma pela qual uma empresa gera lucro, é apenas uma parte do modelo.

A proposição de valor ao cliente é, segundo Johnson *et al.* (2008), o principal elemento do modelo de negócios pois é o que torna uma empresa bem-sucedida. Os autores conceituam a forma de criar valor para os clientes como a forma de ajudar os clientes a solucionar um problema fundamental, um trabalho a ser feito. Este trabalho a ser feito, segundo Christensen e Johnson (2016), "tem dimensões funcionais, emocionais e sociais do resultado que é necessário, que definem as experiências de compra e uso que precisam ser fornecidas para fazer o trabalho perfeitamente". Os autores complementam afirmando que se a proposição de valor ao cliente "ajuda os clientes a fazer algo que eles *não* estão tentando fazer - mesmo que eles *devessem* estar tentando fazê-lo - não há uma base viável para um modelo de negócios".

Sob esse prisma, a proposição de valor ao cliente é mais valiosa quanto mais importante for o trabalho a ser feito para o cliente: "Quanto mais importante for o trabalho para o cliente, menor o nível de satisfação do cliente com as opções atuais para ter o trabalho feito, e o quanto melhor sua solução for, do que as alternativas existentes para fazer o trabalho (e, claro, quanto menor o preço), melhor a proposição de valor ao cliente" (Johnson *et al.*, 2008).

Estes quatro elementos do modelo de negócios, segundo Johnson *et al.* (2008) são interdependentes, ou seja, mudanças em um dos elementos afetará os outros e, por isso, devem ser ligados de forma "consistente e complementar". A proposição de valor ao cliente e a fórmula de lucro definem o valor para o cliente e a empresa, respectivamente; os recursos-chave e os processos-chave descrevem como esse valor será entregue ao cliente e à empresa.

### 3 Metodologia

O objeto deste estudo foi a Castrolanda Cooperativa Agroindustrial. A pesquisa foi conduzida com o propósito de alcançar o seguinte objetivo geral: analisar se a proposição de valor da cooperativa é percebida pelo cooperado. Para tanto, foi definido no referencial teórico os conceitos necessários para determinar a proposição de valor através da análise do modelo de negócios e das capacidades dinâmicas da cooperativa.

A Castrolanda foi escolhida por estar expandindo suas atividades de forma significativa nos últimos anos, aumentando sua participação de mercado para o consumidor final, e





expandindo suas atividades tecnológicas internas proporcionando valor agregado aos produtos dos cooperados. A cooperativa possui uma relação de mercado com seu consumidor final e, ao mesmo tempo, seus cooperados também podem ser vistos como seus clientes pois a empresa deve atender a ambos com uma proposição de valor distinta.

O foco desta pesquisa consiste na proposição de valor percebida pelos cooperados em relação às atividades desenvolvidas na cooperativa. Para obter vantagem competitiva sobre demais cooperativas em seu segmento a Castrolanda visa fidelizar seus cooperados a partir de seus valores (principalmente a transparência) e aumentando a qualidade de seus produtos através da industrialização e sistematização de seus processos.

Para identificar as capacidades dinâmicas da organização, seu modelo de negócios e, consequentemente, sua proposição de valor, este artigo utilizou-se de uma pesquisa exploratório-descritiva (Sellitz *et al.*, 1965; Triviños, 1987), junto a uma abordagem de natureza qualitativa (Bardin, 1977). Desta maneira, e com base no objetivo da pesquisa, ficou caracterizado um estudo de caso. O estudo de caso contribui de forma inigualável para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, principalmente quando eles são complexos e contemporâneos (Yin, 2005).

A coleta de dados ocorreu por meio de dados primários, onde foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, e dados secundários obtidos através dos relatórios anuais da cooperativa, disponíveis em seu website. Oliveira, Martins e Vasconcelos (2012, p. 03 *apud* Haguette, 1997) define a entrevista como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”. Os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, muitas vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender as necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados (Matar, 1996, p. 48). Além disso, observações assistemáticas realizadas pelos pesquisadores sobre o campo de pesquisa foram conduzidas com o propósito de “identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento” (Lakatos & Marconi, 1996, p. 79).

Com o instrumento selecionado, realizou-se uma triangulação (Yin, 2005; Triviños, 1987) dos dados com entrevistas de profundidade realizadas com os representantes da cooperativa e alguns dos seus membros cooperados, “as entrevistas em profundidade são mais adequadas onde há pouco conhecimento sobre o fenômeno estudado ou onde percepções detalhadas são necessárias a partir de pontos de vistas individuais” (Oliveira *et al.*, 2012).

A amostra consiste em um grupamento de cooperados que produzem em média de 500 a 1.500 litros de leite por dia para a cooperativa. Esse agrupamento é formado por 20 cooperados dos quais 3 se dispuseram a participar da pesquisa. A metodologia da análise dos dados aplicada foi a abordagem qualitativa de análise de conteúdo referente às entrevistas realizadas individualmente com o representante da cooperativa e três cooperados. (Bardin, 1977). Na análise dos dados temos a identificação do representante da cooperativa como “Gestor de Operações”, com o propósito de manter a confidencialidade e identidade dos entrevistados, da mesma forma as identificações dos cooperados participantes serão apresentadas como “Cooperados”.

## 4 Resultados

### 4.1 Apresentação do Caso

O setor agropecuário brasileiro tem aproximadamente 1.500 cooperativas, as quais reúnem aproximadamente de 1,2 milhões de agricultores, que mais geram empregos diretos em cooperativas com cerca de 164,2 mil (representando 51% da força de trabalho formal em cooperativas no país). As cooperativas agropecuárias brasileiras possuem 600 indústrias e 300



unidades de beneficiamento, além de serem responsáveis por 75% da produção nacional de trigo, 40% da produção de açúcar, 32% da produção de álcool, 37% da produção de soja, 52% do leite sob inspeção federal, 50% da produção de suínos, 65% da produção de lã e 35,4% da produção vinícola (OCB, 2013).

Segundo dados do Censo Agropecuário do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de 2014, 48% de tudo que é produzido no campo brasileiro passa, de alguma forma, por uma cooperativa. Em 2013, as vendas das cooperativas alcançaram 143 países para exportação, mais de 90% das exportações realizadas por cooperativas saem do setor agropecuário. Dentre os principais exportadores, de acordo com o relatório da OCB, o Paraná encontra-se em primeiro lugar no ranking, sendo responsável por 31,4% das exportações por cooperativas no país, movimentando cerca de 1.9 bilhões para nossa economia. Isso demonstra a importância das cooperativas para a economia do país e do Estado.

A Castrolanda é uma cooperativa agroindustrial, com sede localizada em Castro, no Paraná. A organização, segundo os dados do seu Relatório Anual em 2016, atingiu um faturamento anual de 2,83 bilhões de reais, com uma estrutura de 2.587 colaboradores. A cooperativa possui vários perfis de cooperados, desde grandes produtores até produtores de regime familiar, totalizando 866 produtores. As unidades de negócios da Castrolanda são divididas entre “operações” (agrícola, carnes, leite, batata, feijão e corporativa) e “industrial” (carne, leite, batata). Na composição do faturamento, os produtos mais significativos foram os lácteos (28%) (Castrolanda, 2017).

Para este estudo foram levantados dados secundários da cooperativa como um todo, porém, nas entrevistas o foco foi concentrado na Unidade de Negócios de Leite e na Unidade de Beneficiamento de Leite (UBL). A Castrolanda beneficia leite para o atendimento de grandes marcas multinacionais do país, além de possuir sua marca própria. A produção de leite dentre os cooperados da Castrolanda cresceu significativamente nos últimos 10 anos (138% entre 2006 e 2016). Ao mesmo tempo, o faturamento bruto da cooperativa aumentou em quase seis vezes no mesmo período de 10 anos. Isso se deve aos fortes investimentos em industrialização, que agregou valor aos produtos de seus cooperados (Castrolanda, 2017).

A gestão da cooperativa passou por reformas importantes nas suas estruturas, além de ter introduzido, a partir de 2009, um programa de planejamento participativo. Este planejamento envolveu programas de profissionalização da sua gestão e dos seus produtores, além de planos de capitalização e de utilização de ferramentas de *Business Intelligence* para monitoramento do desempenho da cooperativa e de seus cooperados. Este programa de planejamento aconteceu, concomitantemente, com o fortalecimento do projeto de intercooperação entre as cooperativas Castrolanda, Batavo e Capal para a industrialização.

Com um claro objetivo de crescimento em faturamento, a cooperativa vem, desde o início dos anos 2000, baseando sua estratégia seguindo o modelo de cooperativa de nova geração americanos, conforme explicado pelo Gestor de Operações. Este crescimento em faturamento é atingido, principalmente, através da agregação de valor à matéria prima produzida e diversificação dos produtos dentro da carteira de cooperados atual e, secundariamente, pela expansão geográfica e aumento da quantidade de produtores cooperados.

## **4.2. Apresentação do resultados e discussão**

### **4.2.1. Capacidades dinâmicas: microfundamentos.**

Conforme apresentado no referencial, as capacidades dinâmicas são as capacidades que uma dada organização tem para se adaptar, integrar e reconfigurar suas habilidades internas e externas em um ambiente de rápidas mudanças (Teece *et al.*, 1997). Estrategicamente, as capacidades dinâmicas são responsáveis por permitir que a organização



se reinvente e adapte sua estrutura e gestão antes mesmo que necessidades externas surjam, mantendo seus recursos e *know-how* em um constante ciclo de adaptação, com o propósito de manter a competitividade dessa organização.

No nosso objeto de estudo, a Castrolanda Cooperativa Agroindustrial, podemos observar algumas das características apresentadas por Teece que permite identificar se uma organização tem ou não dinamicidade em suas capacidades. Essas características são mais especificamente os microfundamentos: *Sensing*, *Seizing* e *Reconfiguring*. (Teece, 2007).

De acordo com o Gestor de Operações:

(...) não existe na nossa maneira de ver uma cooperativa somente ideológica, ela realmente tem que suprir necessidades, e os cooperados têm várias necessidades. E essas necessidades vão passando por algumas escalas. Então, no início, são aquelas necessidades mais básicas. Depois, eles vão ficando mais exigentes, vão surgindo outras necessidades e a cooperativa tem que ser interessante nessa trajetória, pois, enquanto o produtor vai crescendo, a cooperativa precisa crescer junto. Ela tem que ser interessante como cooperativa para todos os perfis de cooperados que a gente tem. No primeiro momento os cooperados se uniram para compra e venda em comum, isso fez sentido até um certo ponto. Depois, o novo ciclo que veio foi agregar valor à matéria prima produzida por eles, via agroindústria, via investimentos da própria cooperativa, onde nós recebemos uma orientação estratégica para investir em processos industriais de transformação.

Essa visão da organização só foi possível através do *sensing*, ou seja, da capacidade de detectar as oportunidade e ameaças existentes no mercado, para a execução desse projeto a fim de analisar sua potencialidade e viabilidade. A necessidade de adaptação sempre foi latente na Castrolanda onde os próprios cooperados, desde a origem da cooperativa, já tinham essa visão de ampliar estrategicamente suas capacidades com o propósito de atender essas demandas.

O Gestor de Operações afirma que a cooperativa sempre teve um rico planejamento estratégico, utilizando ferramentas de detecção e aproveitamento de oportunidades como Análise SWOT, as Cinco Forças de Porter, Modelo Canvas e, vem inovando de forma gradativa e constante na evolução do seu modelo de negócios. Essas ferramentas, aliadas à uma gestão visionária, foram essenciais para que a cooperativa percebesse as vantagens gerenciais de seguir um modelo de cooperativa de nova geração.

O processo de industrialização foi uma estratégia de adaptação da Castrolanda para atender um mercado cada vez mais exigente e criterioso na qualidade dos seus insumos. Este processo levou a Castrolanda a desenvolver com os cooperados uma parceria corporativa em um modelo de gestão de cooperativa de nova geração que permitiu que os cooperados se tornassem sócios acionistas da cooperativa mediante um investimento individual de cada um. Através da participação corporativa dos cooperados, a Castrolanda teve acesso aos recursos financeiros necessários para criar a indústria e principalmente investir no próprio cooperado para que este atendesse todas as demandas de qualidade. Dessa forma a cooperativa redirecionou seus recursos para viabilizar essa enorme expansão da Castrolanda.

Segundo Teece (2007), para que o processo de *sensing* seja realizado, é necessária uma seleção de novas tecnologias e processos de desenvolvimentos, por meio de ciência e tecnologia, o que pode ser percebido na expansão da cooperativa ao torna-se também uma indústria de beneficiamento. Além de processos de desenvolvimento com auxílio de fornecedores, o qual - no caso particular da Castrolanda - foi a transferência de *know-how* com seus clientes, empresas multinacionais, que forneceram técnicas e conhecimentos necessários para melhor adequar a produção dos cooperados.

Já com o propósito de aproveitar da melhor forma possível essas oportunidades detectadas, de acordo com o Gestor de Operações, a cooperativa trabalhou intensamente em



preparar seus cooperados. Para Teece (2007), uma das formas de construir esse pilar é construindo a lealdade e compromisso assim como estabelecendo estruturas empresariais, procedimentos, projetos e incentivos para aproveitar as oportunidades. Segundo o Gestor de Operações, essa capacidade de *seizing* pode estar associada à realização de treinamentos intensivos de gestão e os valores da Castrolanda, principalmente a transparência, que ajudam a orientar o cooperado e mantê-lo motivado.

A transparência nas decisões dos gestores e nas ações corporativas sempre são repassadas em relatórios periódicos aos cooperados, onde estes podem acompanhar desde faturamento da cooperativa, previsão das sobras e o seu desempenho individual em relação aos demais cooperado. Para o Gestor de Operações é fundamental “ter normas claras de quais benefícios que eu vou ter como cooperado, divulgado, normatizado, apurado, aberto, transparente, onde todo mundo sabe o que está acontecendo.”

Quanto aos treinamentos, segundo o Gestor de Operações, eles realizam um grande seminário no ano no qual realizam duas etapas de três dias cada. A primeira etapa envolve 170 gestores da Castrolanda, os quais estão são voltados para a área corporativa os quais revisam e reestruturam sua área de negócios e a perspectiva da cooperativa em relação ao mercado aplicando ferramentas estratégicas para guiá-los para novas oportunidades e soluções e na segunda etapa é realizada focando exclusivamente nos cooperado e nos setores que atendem os cooperados.

Fechando o ciclo dos microfundamentos temos a *reconfiguring*, conforme explicado por Teece (2007), é a capacidade de manter a competitividade. A Castrolanda realiza um forte investimento financeiro, educacional, profissional e tecnológico com seus cooperados para manter seu produto com alta qualidade e competitivo. Cada investimento realizado teve seu retorno nas oportunidades absorvidas pela Castrolanda, realizando assim o *reconfiguring*.

Somados aos demais elementos tratados anteriormente, e de acordo com o Gestor de Operações, a governança corporativa da cooperativa e a descentralização são fundamentais para a manter a competitividade da Castrolanda. As tomadas de decisões também são descentralizadas, através de reuniões em assembleias gerais grandes decisões estratégicas são compartilhadas de modo que cada parte assume sua responsabilidade no planejamento estratégico o que facilita a fiscalização e a gestão. Cada um dos microfundamentos realizados pela Castrolanda mostra que a cooperativa está desenvolvendo cada vez mais capacidades dinâmicas, responsáveis por realocar os recursos e aproveitar estrategicamente cada oportunidade de mercado o que requer grande capacidade de detecção e reconfiguração da estrutura, como pode ser observado em todo o histórico de desenvolvimento da cooperativa.

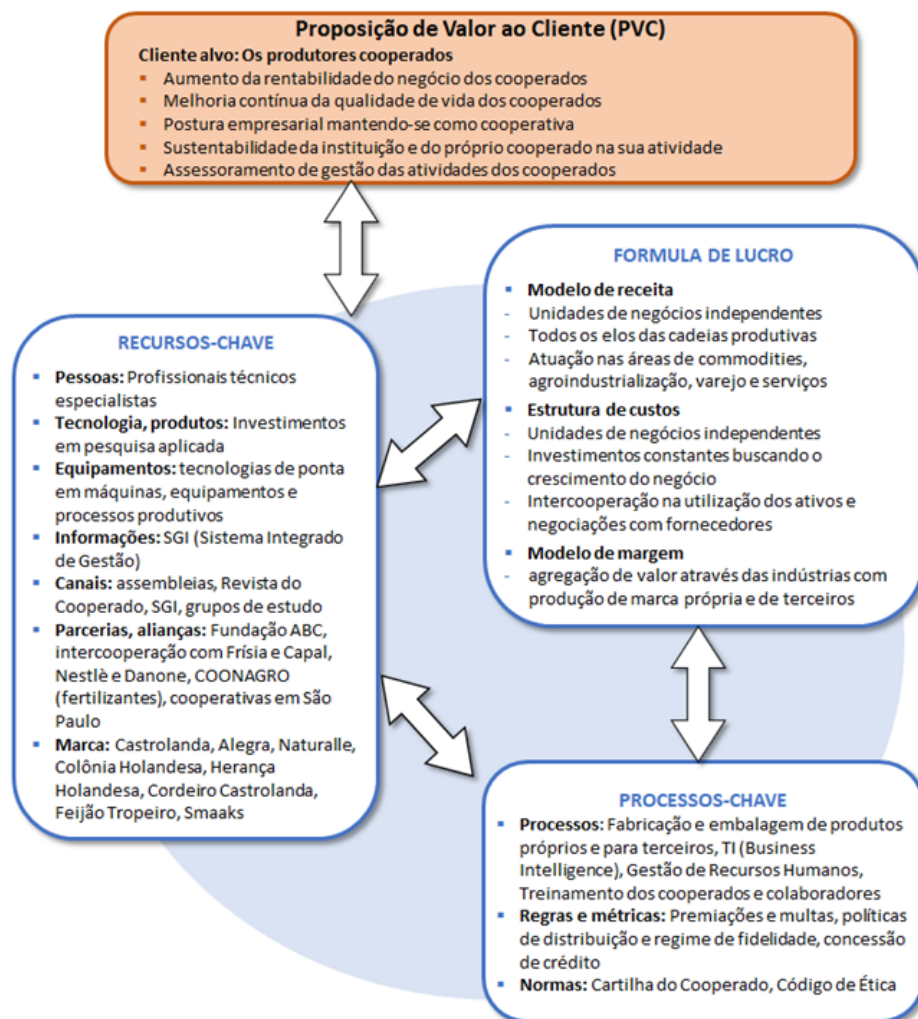
#### **4.2.2. Modelo de Negócios: Proposição de Valor**

A adaptação contínua do modelo de negócios é necessária para ganhar mercado em um mundo competitivo. De acordo com Kagermann *et al.* (2010, p. 111), o objetivo da transformação do modelo de negócios é mover a empresa para longe de sua situação atual e em direção a objetivos competitivos de longo prazo, como crescimento de margem, manutenção de participação de mercado ou expansão geográfica.

Conforme exposto neste artigo, a cooperativa Castrolanda passa por um processo gradativo e contínuo de transformação do seu modelo de negócios. Esse processo de transformação constante é feito de forma consciente e estruturada desde a fundação da cooperativa. Para o presente estudo, foram observadas as principais mudanças no modelo de negócios para analisar se houve mudança na proposição de valor, e se a mesma é percebida pelos cooperados.

O modelo de negócios atual, utilizando os quatro elementos propostos por Johnson *et al.* (2008), pode ser observado na Figura 3. Vale reiterar que, para fins deste estudo, o cliente-alvo analisado foi o produtor cooperado.





**Figura 3:** Os elementos do Modelo de Negócios da Castrolanda

Fonte: As autoras - adaptado de Johnson, Christensen & Kagermann (2008)

Nos últimos dez anos, os processos-chave e recursos-chave da Castrolanda passaram por importantes mudanças. O organograma da organização passou por profundas transformações. Unidades de negócios foram criadas, além de terem sido desmembradas as áreas de operações e industrial. A área industrial recebeu atenção especial por receber investimentos de valor relevante devido ao projeto intercooperação entre as cooperativas Castrolanda, Batavo e Capal. Essas alterações no organograma e na infraestrutura motivaram o desenvolvimento de novos processos no departamento de recursos humanos, como recrutamento, seleção e treinamento, que passaram a ser processos-chave da empresa, da mesma forma que os funcionários da cooperativa passaram a ter um papel fundamental. No modelo anterior a força de trabalho relevante se concentrava nas propriedades rurais associadas.

Com a obrigatoriedade de capitalização dos negócios por parte dos cooperados, os recursos da cooperativa passaram a ter maior relevância nos negócios dos próprios produtores. A cooperativa investiu em sistemas de informação buscando garantir não somente a transparência nos dados da gestão da cooperativa, mas também, e principalmente, tornando os





sistemas de informação uma ferramenta essencial para a gestão dos negócios de cada cooperado.

A fórmula de lucro da organização também passou por transformações. Apesar de a industrialização agregar valor aos produtos, investimentos significativos são necessários. O benefício econômico para os cooperados decorre dos dividendos da industrialização e comercialização, em outras palavras, os produtores são pagos pelo preço de mercado para a entrega de sua produção bruta, mas porque são sócios da fábrica de processamento, eles recebem, também, retornos das atividades de processamento. Com a criação de novas unidades de negócios, a cooperativa buscou manter cada um dos segmentos do negócio trabalhando de forma independente. Os investimentos de um setor da produção não afetam os demais. Além disso, a estrutura de custos foi alterada com o fortalecimento da intercooperação com a Batavo e a Capal, pois ativos são compartilhados e as negociações com fornecedores puderam ser melhores para o negócio e seus cooperados.

O último e mais importante elemento do modelo de negócios a ser analisado, é a proposição de valor ao cliente. De acordo com a entrevista com o Gestor de Operações e através da análise dos dados secundários, observa-se que a proposição de valor ao cliente da Castrolândia está alicerçada da seguinte forma:

- Aumento da rentabilidade do negócio dos cooperados;
- Melhoria contínua da qualidade de vida dos cooperados;
- Postura empresarial mantendo-se como cooperativa;
- Sustentabilidade da instituição e do próprio cooperado na sua atividade;
- Assessoramento de gestão das atividades dos cooperados.

A Tabela 2 mostra a proposição de valor ao cliente da cooperativa e a comparação do discurso do Gestor de Operações e com o discurso dos produtores cooperados.

**Tabela 2 - Proposição de Valor ao Cliente**

Proposição de Valor ao Cliente	Gestor de Operações	Produtores Cooperados
Aumento da rentabilidade do negócio dos cooperados	"A cooperativa busca, exaustivamente, a competitividade do produtor que isoladamente ele não teria, nas condições de competitividade. Porque está na nossa missão: gerar valor ao cooperado. E gerar valor ao cooperado, a primeira condição, é a questão da competitividade, ou seja, eu tenho que conseguir a melhor receita pra ele de venda ao menor custo de obtenção de serviços. A junção disso, receitas menos custos é igual uma rentabilidade maior. Então, essa equação, é o valor que eu tenho que buscar. Se eu não fornecer medicamentos a preços competitivos, eu vou me tornar uma outra revenda qualquer. Se a gente não prestar uma assistência técnica de qualidade, capaz de transferir tecnologias pra ele, que façam a produtividade dele aumentar sistematicamente, eu não estou cumprindo com esse papel. Então, a produtividade é fator primordial, só assim vai se justificar uma cooperativa. Se ela for um peso, se ela for um custo a mais, eu acho que pode ser muito bonito, mas primeiro lugar a iniciativa econômica."	"Nós produtores é que tivemos que capitalizar 45% da indústria de leite. Desde a pedra fundamental, todo mês, tanto por cento ia pra ajudar a capitalizar aquela indústria. E assim surgiu a indústria. E depois disso mudou tudo. Não sei se já foi em 2012, em 2013, já teve sobra [...] 40% vem pros associados, calculado conforme a sua produção."  "Pra gente é melhor (a industrialização) porque eles conseguem pagar um preço melhor e a gente tem a divisão das sobras no final do ano da indústria."
Melhoria contínua da qualidade de vida dos cooperados	"[...] mas pra ele permanecer na cooperativa eu tenho que tratar ele de forma justa, com o que ele investiu, com o que ele cresceu, com o trabalho dele, e tal. [...] Isso tá tudo nas normas: "olha, os benefícios são esses, os benefícios são os mesmos pra você e pra você, agora se você é maior e você menor vocês não vão ter preços iguais. Agora, você menor, pode chegar a ser maior, tem que investir mais, produzir mais, trabalhar mais, tem que conseguir um sócio, quem sabe, e tudo mais".	"Todos os produtos que eu compro lá, tem lá tantos por cento de reserva de capital, então você vai capitalizando. Depois, quando você completar 65 anos, ou você sair (deixar de ser associado), esse dinheiro retorna pra você. Ele vinha e vamos assim, precisa melhorar, precisa sobreviver, vocês vão ficar só no vermelho, e daí a gente foi melhorando."  "A gente perdia muito, em questão de genética, de mastite, ... o técnico veio e disse, vamos fazer assim, vamos fazer um teste. O técnico veio, deu uma puxada, uma ajeitada, que melhorou bastante."



Postura empresarial mantendo-se como cooperativa	“[...] porque um dos princípios, lá atrás, da cooperativa, era a profissionalização da cooperativa e dos cooperados. Então, nós temos que profissionalizar a gestão da cooperativa, nós temos que profissionalizar os cooperados também. E foi criada toda instrumentação, só gerencia quem mede: Como eu estou? Estou bem? estou mal? se estou bem, em relação a quem? onde eu estou? onde eu quero chegar? onde que é a melhor referência onde eu posso me espelhar? Ai, eles vão na propriedade: Como é que você faz isso? como faz aquilo? porque você tem um número, se destaca. Então, você tem aí esses grupos de estudos, produtores recebem outros produtores e compartilham práticas”	“Existe o tal do pool de leite, eles fazem um caixinha. Assim quando o preço do leite cai demais eles aguentam manter o preço por um, dois meses pro produtor.”  “Mesmo com a indústria, o direito de voto é igual. Você tem um produtor que tira hoje acho que quase 50 mil litros de leite por dia, o voto dele é o mesmo do que tira 50.”  “Quando vem esses relatórios, geralmente eles fazem uma reunião de campo, fazem o grupo de estudo. A gente tem a reunião pra fazer um comparativo, pra discutir, quem gasta mais, quem gasta menos, tudo assim, cada um com seu número, um cooperado não sabe o número do outro, assim a gente tem uma noção se está muito fora do que é ideal ou se tá dentro, né?”
Sustentabilidade da instituição e do próprio cooperado na sua atividade	“Enquanto o produtor vai crescendo, a cooperativa vai crescendo. Ela tem que ser interessante como cooperativa para todos os perfis de cooperados que a gente tem. No primeiro momento se uniram pra compra e venda em comum, isso fez sentido até um certo ponto, depois o novo ciclo que veio foi agregar valor à matéria prima produzida por eles via agroindústria, via investimentos da própria cooperativa, onde nós recebemos uma orientação estratégica pra investir em processos industriais de transformação [...] No caso da Castrolanda, nós preferimos - por não ter tanta experiência de varejo, não termos tanto tempo de conhecimento dessa briga enorme que é o varejo - optamos por nos aliar a grandes parceiros do varejo e tentar construir uma relação com esse parceiro fazendo o produto final dele, então nós podemos dar mais um passo na cadeia sem necessariamente estar lá direto na briga, na competição do consumidor final, então a partir desse momento surgiram várias parcerias, hoje nós temos vários parceiros, isso é recente, 2012.”	“A cooperativa é dividida em setores, isso é muito importante porque a unidade de carnes agora tá com dificuldade financeira, porque está começando a trabalhar, e não se mistura. Se ela tem a dívida dela, ela tem que pagar, se o setor leite tem sobra, distribui pro leiteiro, então é por setores.”  “A gente não tinha sala de ordenha, a gente conseguiu através da cooperativa, tudo financiado. Quando a gente começou era um estabulzinho com seis vacas de cada lado. .. nosso técnico era da Castrolanda e ele incentivou bastante, fazia nossos projetos pela Castrolanda.”
Assessoramento de gestão das atividades dos cooperados	“Nós temos o sistema de gestão zootécnica econômica. É um sistema de gestão disponibilizado pros cooperados. A cooperativa disponibilizou as ferramentas, e aí, tem os grupos de estudo e os números de produtores por tipo de sistema produtivo [...] A gestão hoje te dá um referencial tanto zootécnico, quando eu digo zootécnico eu digo medidas técnicas, tipo assim, qual a média de produção de litro de leite por dia, nós temos um número que é referência onde você está, número de trator por hectares cultivados... são indicadores zootécnicos. E também temos os econômicos: qual que é o teu custo unitário de leite por funcionário, qual que é a média e onde eu estou, qual que é o meu custo por tonelada de silagem de milho, qual é que é a média onde é que eu estou. Isso é um sistema de gestão que dá tantos parâmetros técnicos da minha propriedade, aonde que eu estou de acordo com meu perfil, de acordo com o sistema que eu tenho e em relação à média dos outros produtores.”	“O papel da cooperativa é fundamental (no aumento da produtividade), [...] primeiro ponto, esse fator é primordial, é a assistência técnica. [...] O segundo ponto, a comercialização; Ela (a cooperativa) compra todo o nosso leite e tudo que nós precisamos de insumos, nós pegamos tudo dela. Ela financia, nós fazemos todo o pedido dos insumos e ela parcela em 10 vezes pra nós. Nós temos um tanque de leite digital, esse tanque foi financiado pela cooperativa. Às vezes um financiamento que vc não consegue fazer pelo PRONAF, você vai lá e conversa e consegue. Eles dão bastante apoio.”  “Já teve proposta de outros (outras cooperativas) que vieram, mas aqui a gente tem a assistência, tem veterinário, tudo à disposição, tem a farmácia, tem medicamento a hora que vc precisa, tem a vantagem de ser descontado em folha direto na cooperativa, então vc tem bastante apoio”

Fonte: Elaborada pelas autoras

É possível constatar uma coerência entre a proposição de valor e os discursos do Gestor de Operações e dos produtores cooperados entrevistados. Há uma clara conexão entre as ações da cooperativa e seu discurso.

## 5 Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi analisar se a proposição de valor da cooperativa é percebida pelo cooperado. Realizou-se um estudo de caso na Castrolanda, uma cooperativa de nova geração que tem expandido suas ações e faturamento através das capacidades dinâmicas e melhorias contínuas na gestão e no seu modelo de negócios.

Através das entrevistas realizadas com o Gestor de Operações e com os cooperados podemos identificar que existem ações que possibilitem a adaptação, integração e reconfiguração dos recursos em um ambiente de alta competitividade como é o setor agroindustrial no país. A cooperativa realiza grandes esforços e investimentos para ter capacidades dinâmicas e para agregar valor às suas atividades a fim de proporcionar maiores benefícios para o cooperado. O modelo de negócios da organização tem evoluído de acordo com as necessidades do ambiente e com as expectativas dos cooperados, podendo ser considerada uma cooperativa de nova geração.

O presente estudo justifica-se por buscar preencher uma lacuna teórica sobre o modelo de negócios de cooperativas de nova geração. Além disso, o estudo é relevante por abrir uma



discussão sobre a importância das capacidades dinâmicas para a atividade cooperativista e para a expansão do conceito de cooperativa de nova geração no Brasil.

Este estudo limitou-se à Castrolanda Cooperativa Agroindustrial e o foco principal foi a unidade de lácteos. A quantidade de cooperados entrevistados foi limitada a uma amostra dos produtores de leite de pequeno porte. O presente estudo pode ser aprofundado através do estudo dos diversos setores da Castrolanda, unindo ao estudo das cooperativas intercooperadas Batavo e Capal. Pesquisas futuras podem desenvolver de forma mais abrangente o modelo de negócios de cooperativas de nova geração no Brasil.

### Referências

- Amato Neto, J. (1998) Terceirização e mudança organizacional: o desafio de um novo padrão de relacionamento entre empresas. Anais CLADEA, São Paulo.
- Bardin, L. (2006) *Análise de conteúdo*. 1ª edição, Editora Edições 70, Lisboa.
- Barreiros, R. F. & Protil, R. M. (2005) Variáveis associadas ao processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná. *Encontro Nacional De Engenharia de Produção - ENEGEP*, 25, Porto Alegre.
- Bialoskorski Neto, S.; Marques, P. V. (1998) Agroindústria Cooperativa: um ensaio sobre crescimento e estrutura de capital. *Gestão & Produção*, v.5, n.1, p. 60-68.
- Castrolanda, Relatórios Anuais (2017), *Relatórios 2009-2016*. Recuperado em 05 de maio de 2017, em <http://www.castrolanda.coop.br/relatorio-anual>
- Christensen, C. M. & Johnson, M.W. (2016) What are business models, and how are they built? *Harvard Business School Module*, note 610-019, em <http://www.thefgi.net/wp-content/uploads/2010/09/What-is-a-Business-Model.pdf>
- Haad, C. & Stefanson, B. (2001) New Generation Co-operatives and the Law in Saskatchewan. *University of Saskatchewan*.
- Johnson, M. W. (2010) A new framework for business models. *Harvard Business Review*. n. 01, em <https://hbr.org/2010/01/is-your-business-model-a-myste-1>
- Johnson, M. W, Christensen, C. M., Kagermann, H. (2008) Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. n. 12, em <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>
- Kagermann, H., Osterle, H., Jordan, J. M. (2010) *IT-driven business models: global case studies in transformation*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (1996) *Técnicas de pesquisa*. 3ª edição, Editora Atlas, São Paulo
- Leih, S., Linden, G., Teece, D. (2014) Business model innovation and organizational design: a dynamic capabilities perspective. *Oxford University Press*, em [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2423191](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2423191)
- OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras (2017) Recuperado em 24 de maio de 2017 <http://relatorioocb2013.brasilcooperativo.coop.br/>
- Oliveira, V. M., Martins, M. F., Vasconcelos, A. C. F. (2012) Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em administração: pistas teóricas e metodológicas. *XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI)*, São Paulo.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. S., Cook, S. W. (1965). Métodos de pesquisa das relações sociais. Herder, São Paulo.



- Teece, D. J. (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n.13, em [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com), DOI: 10.1002/Smj.640
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* 43, p. 172-194, em <http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf>
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, n.7, p.509-533.
- Triviños, A. N. S. (1987) *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2005) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Editora: Bookman. Porto Alegre.
- Zylbersztajn, D. (2002) Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. *Agronegócios Cooperativo: reestruturação e estratégias. XIV Seminário de Política Econômica, Cooperativismo e Agronegócios*. Viçosa.