

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

JORGE EVANDRO SPOHR

**TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS DE INVESTIMENTOS EM NOVOS
NEGÓCIOS NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre

2024

JORGE EVANDRO SPOHR

**TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS DE INVESTIMENTOS EM NOVOS
NEGÓCIOS NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

Porto Alegre

2024

S762t Spohr, Jorge Evandro.
Tomada de decisões estratégicas de investimentos em novos negócios nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul / Jorge Evandro Spohr. – 2024.
116 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2025.
“Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido”.

1. Cooperativas agrícolas – Rio Grande do Sul.
2. Planejamento estratégico. 3. Processo decisório.
4. Empresas novas. I. Título.

CDU 631.115.8(816.5)

JORGE EVANDRO SPOHR

**TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS DE INVESTIMENTOS EM NOVOS
NEGÓCIOS NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Conceito Final: Aprovado

Aprovado em: 19/02/2025

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan – UNISINOS

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido – UNISINOS

Prof. Dr. Fábio Dal-Soto – UNICRUZ

Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla – UNISC

AGRADECIMENTOS

Meu sincero agradecimento a todos que, de alguma forma, contribuíram para que este trabalho se tornasse realidade. Família, amigos e colegas que fizeram parte deste aprendizado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido, pela dedicação, empenho e serenidade, cujas orientações foram decisivas para a conclusão deste estudo.

Aos professores da banca, Dr. Fábio Dal-Soto e Dr. Gabriel Sperandio Milan, pelas preciosas contribuições durante o projeto desta pesquisa.

Ao professor Dr. Flávio Régio Brambilla, por ter aceitado o convite para avaliar este trabalho de investigação científica.

A todos os professores do PPGN – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Unisinos – da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, pela oportunidade de vivenciar inestimáveis lições durante o curso.

Aos entrevistados e suas respectivas cooperativas, que dispuseram seu tempo para contribuir com o resultado deste estudo.

Aos amigos e colegas do Mestrado, pela convivência e aprendizado contínuos.

Por fim, meu agradecimento ao SESCOOP/RS, FECOAGRO/RS e à cooperativa para a qual trabalho, pela oportunidade concedida e confiança depositada.

“Depois de plantada a semente do bambu chinês, não se vê nada por aproximadamente 5 anos – exceto um diminuto broto. Todo o crescimento é subterrâneo; uma complexa estrutura de raiz, que se estende vertical e horizontalmente pela terra, está sendo construída. Então, ao final do 5º ano, o bambu chinês cresce até atingir a altura de 25 metros”.

Narrativa popular

RESUMO

As cooperativas agropecuárias desempenham papel fundamental para o desenvolvimento econômico e social do Rio Grande do Sul. Devido às suas características únicas, a partir das quais seus membros associados desempenham simultaneamente os papéis de proprietários, fornecedores, clientes e colaboradores, emerge um importante desafio de tomar decisões estratégicas, exigindo a observância dos princípios cooperativistas. Nas últimas décadas, muitas cooperativas enfrentaram desafios ou até mesmo sucumbiram, enquanto outras expandiram exponencialmente e se solidificaram. Nesse contexto, esta pesquisa analisou as variáveis consideradas pelos gestores das cooperativas ao decidirem sobre investimentos em novos negócios. Este estudo baseia-se na análise dos três elementos que formam o tripé da estratégia: Visão Baseada na Indústria, Visão Baseada nos Recursos e Visão Baseada nas Instituições. A abordagem da pesquisa foi direcionada para a compreensão de como cada componente do tripé estratégico influencia a tomada de decisão nas cooperativas. Por meio de um estudo de casos múltiplos, foram realizadas entrevistas com os principais gestores de três cooperativas, todos com poder e experiência decisória em investimentos estratégicos em suas organizações. No campo teórico, o estudo contribuiu para demonstrar a integração entre os três elementos do tripé da estratégia, evidenciando a influência de cada um nas decisões de investimento. Os resultados indicam que as decisões são impactadas por forças competitivas, recursos internos e fatores institucionais. No entanto, as pressões decorrentes da concorrência no setor se destacam como as mais perceptíveis pelos gestores. Com base nesses achados, o estudo propôs diretrizes e recomendações para fortalecer a governança, otimizar a alocação de recursos e reduzir a dependência de fatores externos, contribuindo para a solidez, o crescimento sustentável e a perenidade das cooperativas.

Palavras-chave: Cooperativas agropecuárias. Tomada de decisão estratégica. Investimentos em novos negócios.

ABSTRACT

Agricultural cooperatives play a fundamental role in the economic and social development of Rio Grande do Sul. Due to their unique characteristics, in which their members simultaneously act as owners, suppliers, clients, and collaborators, an important challenge emerges in making strategic decisions while adhering to cooperative principles. Over the past decades, many cooperatives have faced significant challenges or even ceased operations, while others have expanded exponentially and solidified their positions. In this context, this research analyzed the variables considered by cooperative managers when deciding on investments in new businesses. This study is based on the analysis of the three elements that form the strategy tripod: Industry-Based View, Resource-Based View, and Institution-Based View. The research approach aimed to understand how each component of the strategy tripod influences decision-making within cooperatives. Through a multiple-case study, interviews were conducted with the key managers of three cooperatives, all of whom possess decision-making power and experience in strategic investments within their organizations. Theoretically, the study contributed to demonstrating the integration of the three elements of the strategy tripod, highlighting the influence of each on investment decisions. The results indicate that decision-making is impacted by competitive forces, internal resources, and institutional factors. However, pressures arising from industry competition stand out as the most noticeable to managers. Based on these findings, the study proposed guidelines and recommendations to strengthen governance, optimize resource allocation, and reduce dependence on external factors, contributing to the stability, sustainable growth, and longevity of cooperatives.

Keywords: Agricultural cooperatives. Strategic decision making. Investments in new business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos-chave da formulação de uma estratégia eficaz.....	27
Figura 2 – Elementos das cinco forças de Porter.....	28
Figura 3 – Instituições, organizações e escolhas estratégicas.....	36
Figura 4 – Visão Baseada na Instituição: uma terceira etapa do tripé estratégico....	37
Figura 5 – Extração de fragmento da transcrição de entrevista	51
Figura 6 – Representação parcial da planilha de análise dos dados.....	52
Figura 7 – Extração de fragmento – notícia de inauguração.....	63
Figura 8 – Extração de fragmento – notícia de aquisição.....	70
Figura 9 – Fluxo de aprovação de investimentos.....	74
Figura 10 – Extração de <i>site</i> – notícia de inauguração.....	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sociedades cooperativas x sociedades mercantis.....	22
Quadro 2 – Definições complementares de estratégia – cinco Os.....	25
Quadro 3 – Dimensões das instituições.....	35
Quadro 4 – Modelo conceitual para o estudo do tripé da estratégia.....	41
Quadro 5 – Roteiro para entrevista semiestruturada.....	45
Quadro 6 – Perfil dos entrevistados.....	46
Quadro 7 – Nível hierárquico dos entrevistados.....	47
Quadro 8 – Categorias de análise.....	50
Quadro 9 – Resumo dos projetos.....	53
Quadro 10 – Categorias de análise.....	55
Quadro 11 – Resumo do enquadramento das respostas.....	56
Quadro 12 – Resumo do enquadramento das respostas.....	68
Quadro 13 – Resumo enquadramento das respostas.....	80
Quadro 14 – Matriz síntese dos resultados e integração das visões.....	89
Quadro 15 – Diretrizes e recomendações.....	93

LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
ESALQ	Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
FECOAGRO	Federação das Cooperativas Agropecuárias
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCERGS	Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RBT	Teoria Baseada em Recursos
SCS	Sustentabilidade da Cadeia de Suprimentos
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
USP	Universidade de São Paulo
VBI	Visão Baseada nas Instituições
VBR	Visão Baseada em Recursos
VRIO	<i>Valuable, Rare, Inimitable, Organized</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 OBJETIVOS.....	20
1.1.1 Objetivo geral.....	20
1.1.2 Objetivos específicos.....	20
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	20
1.3 JUSTIFICATIVA.....	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1 ESTRATÉGIA.....	24
2.1.1 Visão Baseada na Indústria.....	26
2.1.2 Visão Baseada em Recursos.....	30
2.1.3 Visão Baseada nas Instituições.....	33
2.1.4 Integração das visões.....	37
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	42
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	42
3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	43
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	44
3.3.1 Perfil dos participantes da pesquisa.....	46
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	48
3.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA.....	54
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	55
4.1 AVALIAÇÃO DOS ELEMENTOS DO TRIPÉ ESTRATÉGICO.....	55
4.1.1 Visão Baseada na Indústria.....	56
4.1.1.1 Concorrência.....	56
4.1.1.2 Ameaça de novos entrantes.....	60
4.1.1.3 Poder de barganha dos associados.....	64
4.1.1.4 Poder de barganha dos fornecedores.....	66
4.1.1.5 Ameaça de produtos substitutos.....	67
4.1.2 Visão Baseada em Recursos.....	67
4.1.2.1 Recursos tangíveis.....	68
4.1.2.2 Recursos intangíveis.....	75
4.1.3 Visão Baseada nas Instituições.....	79
4.1.3.1 Fatores formais.....	80

4.1.3.2 Fatores informais.....	86
4.2 SÍNTESE E INTEGRAÇÃO DOS ELEMENTOS DO TRIPÉ ESTRATÉGICO.....	88
4.3 DIRETRIZES E RECOMENDAÇÕES.....	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98
5.1 RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS.....	98
5.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS.....	100
5.3 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS.....	101
5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	102
5.5 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	102
REFERÊNCIAS.....	104
APÊNDICE A – PLANILHA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	110
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	116

1 INTRODUÇÃO

O estudo da estratégia nas organizações teve seu início na década de 1950 e, desde então, tem se consolidado como um campo de extrema relevância. Para Porter (1996), a estratégia consiste em um processo de tomada de decisão que organiza e integra um conjunto heterogêneo de atividades. Já Grant (2018) define estratégia como um processo dinâmico que orienta as ações e decisões de uma organização em direção ao sucesso, destacando sua importância como guia para alcançar objetivos em ambientes complexos e competitivos.

O presente estudo analisou diferentes perspectivas estratégicas aplicadas ao processo de tomada de decisão sobre investimentos em cooperativas agropecuárias. Como parte de suas estratégias de crescimento e desenvolvimento, essas organizações têm concentrado esforços em novos negócios e na expansão de suas atividades, destacando-se iniciativas de diversificação, como a construção de indústrias de ração, a ampliação de lojas de varejo e a expansão da capacidade de armazenagem, entre outras.

No entanto, o sucesso dessas iniciativas varia significativamente, refletindo as decisões estratégicas adotadas por cada cooperativa. Observa-se que algumas organizações se veem obrigadas a descontinuar determinadas atividades, reduzindo sua área de atuação e participação no mercado. Esses cenários sugerem a existência de desafios na tomada de decisão estratégica sobre investimentos, especialmente em um contexto caracterizado por pressões competitivas e a complexidade inerente ao modelo cooperativista.

A teoria sobre decisões estratégicas, em sua maior parte, foca em empresas tradicionais, sejam elas comerciais ou industriais. No entanto, essas organizações diferem significativamente das cooperativas em diversos aspectos, especialmente em relação à origem e aos princípios fundamentais do cooperativismo, que moldam sua estrutura e dinâmica decisória.

O cooperativismo nasceu durante a fase inicial da Revolução Industrial, na Europa do século XVIII, como uma oposição ao capitalismo industrial, fundamentado no espírito cooperativo e nos valores de ajuda mútua, solidariedade, igualdade, democracia, participação, justiça nas normas, equidade, liberdade, promoção humana, educação cooperativa e coincidência com os interesses gerais da comunidade (Schneider, 2019).

As cooperativas são organizações econômicas que se configuram como arranjos coletivos com atuação direta nas necessidades de seus associados (Ferreira; Arbage, 2016). No Brasil, as cooperativas são reguladas pela Lei nº 5.764/1971, que estabeleceu a política nacional do cooperativismo e instituiu o seu regime jurídico. A lei define as cooperativas como sociedades de pessoas de natureza civil, com forma jurídica própria, constituídas para prestar serviços aos associados, sem objetivo de lucro (Brasil, 1971).

Neste contexto, surge o desafio da tomada de decisões estratégicas, que deve obedecer a todos os preceitos cooperativistas. Em cooperativas agropecuárias, esse desafio é intensificado pelas características únicas do modelo cooperativo. As cooperativas estão inseridas num ambiente bastante heterogêneo e divergente das empresas privadas, onde a tomada de decisões estratégicas pode ser bastante complexa. Uma das características distintivas das cooperativas é que seus membros desempenham múltiplas funções, simultaneamente, como donos e usuários dos serviços prestados pela cooperativa (Cook, 1995).

Na mesma linha de pensamento, Zylbersztajn (2002) enfatiza o duplo papel do cooperado, destacando que a ambiguidade existente na relação do cooperado com a cooperativa a torna uma organização diferente das demais. Este cenário leva Cook (1995) a elencar cinco problemas típicos de cooperativas: horizonte (estratégias ao longo do tempo), carona (oportunismo), portfólio (operações a curto prazo), controle (tomada de decisão coletiva) e custos de influência (relativo ao controle).

As cooperativas agropecuárias enfrentam uma série de desafios decorrentes da definição vaga dos direitos de propriedade, que pode levar à confusão entre os papéis de sócio/proprietário e cliente (Georges; Campeão, 2023; Oliveira Junior; Wander, 2022). No mesmo sentido, Munch, Schmit e Serverson (2021) afirmam que a heterogeneidade dos interesses dos membros na participação das decisões aumenta o custo associado à decisão coletiva e confunde os limites dos direitos de propriedade. Bialoskorski Neto (2012) corrobora dizendo que nas cooperativas, os direitos de propriedade são comuns aos membros, enquanto que nas empresas de capital, esses direitos são individuais. A não definição precisa dos direitos de propriedade nas cooperativas pode gerar problemas, como conflitos de interesse, perda de eficiência e portfólio. Milani et al. (2020) abordam, em seu estudo, que as questões decorrentes da difusão dos direitos de propriedade podem representar

interferências significativas, resultando em possíveis ineficiências na gestão das organizações.

As cooperativas são organizações complexas que enfrentam diferentes pressões, influenciando o seu processo decisório em nível estratégico. De um lado, o ambiente interno é composto por cooperados que buscam a satisfação de interesses individuais e corporativos nem sempre convergentes. De outro lado, as cooperativas operam em mercados de alta concorrência, em especial, as mais industrializadas. Isso exige que as cooperativas desenvolvam práticas de gestão eficazes para se manterem competitivas (Barreiros, 2012).

À medida que as cooperativas crescem, a complexidade em sua gestão é intensificada, incluindo desafios à sua própria sobrevivência. Estudos abordam que podem ocorrer conflitos de interesse, ocasionados pelo já especificado direito de propriedade (Boland et al., 2021; Machado Filho, 2011; Maciel et al., 2018; Zylbersztajn, 2002) e pela falta de profissionalização. Esse fator gera modelos de governança inadequados e que não contribuem com o crescimento sustentável cooperativa (Maciel et al., 2018). Cook (1995) já destacava que a profissionalização é realidade das organizações americanas e europeias desde a década de 1990.

Também podem ocorrer conflitos de interesses entre direção e conselho ou ambos com os cooperados (Maciel et al., 2018). Num ambiente altamente competitivo, a cooperativa pode ter dificuldades em responder prontamente às demandas devido à observância do princípio da gestão democrática (Oliveira Junior; Wander, 2022).

A forma de gestão das cooperativas brasileiras vem recebendo muitas críticas, de longa data, por mostrar deficiências que afetam sua competitividade, tais como: lentidão nas decisões, falta de competência administrativa, centralização do poder e falta de planejamento de longo prazo (Pereira et al., 2009). A adoção de novos modelos de gestão pelas cooperativas agroindustriais é uma estratégia que visa facilitar a sua adaptação às mudanças e desafios dos mercados globalizados (Chaddad; Cook, 2004; Höhler; Kühn, 2014; Oliveira Junior; Wander, 2022).

A análise de Mariano e Braga (2021) destaca a necessidade de identificar e abordar os desafios inerentes à gestão de cooperativas. Essas organizações podem promover o bom desempenho por meio da adoção de estratégias adequadas e da organização interna. A identificação e a mitigação desses gargalos podem contribuir

para a elaboração de planejamentos estratégicos e auxiliar os dirigentes e gestores na tomada de decisão.

Uma vez esclarecidas as distinções entre cooperativas e empresas mercantis, torna-se essencial destacar a relevância econômica e social das cooperativas, bem como apresentar sua estrutura e representatividade nos âmbitos estadual e nacional.

O órgão máximo de representatividade das cooperativas no Brasil é a OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. Segundo a entidade, as cooperativas são organizações que se baseiam nos princípios da cooperação, da solidariedade, da democracia, da sustentabilidade e da equidade. Essas organizações são formadas por pessoas que se unem voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais em comum (OCB, 2023). O modelo de negócio cooperativo é um importante instrumento de desenvolvimento econômico e social, pois promove a inclusão social, a geração de emprego e renda e a distribuição equitativa da riqueza.

Ao final do ano de 2023, estavam registradas 4.509 cooperativas junto ao sistema OCB, distribuídas em 3.624 municípios, sendo agentes fundamentais para a promoção de desenvolvimento nos estados brasileiros. Estão organizadas em sete ramos de atuação: agropecuário, consumo, crédito, infraestrutura, saúde, trabalho, produção de bens e serviços e transporte. No ramo agropecuário, somam-se 1.179 cooperativas, contando com 1.047.068 cooperados e 257.137 empregados. O faturamento das cooperativas agropecuárias do país em 2022 foi de 429,9 bilhões de reais, aumento de quase 20% em relação a 2021. No ano de 2023, o faturamento teve leve queda, sendo de 423,2 bilhões de reais. (OCB, 2024).

No âmbito estadual, estão vinculadas à Ocergs - Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul, entidade gaúcha ligada à OCB, 95 cooperativas agropecuárias, perfazendo 269,9 mil associados e 39 mil colaboradores. Operam em diversas áreas, sobressaindo-se as cadeias de grãos (soja, trigo, milho e arroz), laticínios (leite e derivados) e proteínas animais (suínos, aves e bovinos). O faturamento das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul em 2022 foi de 52 bilhões de reais, aumento de 2,2% em relação a 2021. No ano de 2023, o faturamento teve queda, sendo de 48 bilhões de reais (Ocergs, 2024).

A principal razão para a existência de estruturas econômicas intermediárias, como as cooperativas, reside no seu potencial de reduzir riscos e agregar valor para

os produtores rurais. Individualmente, os produtores rurais não teriam condições favoráveis de relacionamento com os mercados concentrados, pois teriam menor poder de negociação e maior exposição a riscos (Bialoskorski Neto, 2012).

Nesse ambiente do setor agropecuário, as cooperativas têm proporcionado uma ampla gama de benefícios, incluindo o fornecimento de insumos, assistência técnica, armazenamento, comercialização, industrialização da produção e crédito. As cooperativas têm se consolidado como um importante agente no agronegócio brasileiro, com expressiva participação nas mais diversas cadeias agroindustriais. Indicadores como o tamanho de sua base de associados, faturamento, volume de exportações e relações diretas com empresas ilustram de forma convincente a relevância dessas instituições dentro do contexto do agronegócio nacional (Ferreira; Arbage, 2016).

Conjuntamente neste cenário, faz-se necessária a análise dos princípios do cooperativismo, cuja observância é obrigatória e essencial para a relação cooperativista. Estabelecidos pela ACI – Aliança Cooperativa Internacional, órgão máximo do cooperativismo mundial, são os norteadores das relações cooperativistas. A seguir, tem-se os sete princípios cooperativistas (Ocergs, 2023):

1. Adesão voluntária e livre
2. Gestão democrática pelos associados
3. Participação econômica dos associados
4. Autonomia e independência
5. Educação, formação e informação
6. Intercooperação
7. Compromisso com a comunidade

Com base nisso, a gestão da organização cooperativa deverá focar sua atividade com os objetivos voltados diretamente para os desejos dos consumidores de serviços e produtos no mercado, bem como ser sensível às necessidades de crescimento e consolidação das diversas empresas de seus membros associadas ao empreendimento cooperativista (Bialoskorski Neto, 2012).

Considerando os princípios do cooperativismo, a atmosfera complexa e as deficiências encontradas nas cooperativas, as tomadas de decisões devem ser pautadas estrategicamente. Na literatura, o tripé da estratégia é uma das abordagens teóricas que estuda e explica o contexto de decisões estratégicas. Consolidado por Peng (2009), o tripé da estratégia, adotado como referencial teórico

deste estudo, é composto pela Visão Baseada na Indústria (capitaneada por Porter, 1981), Visão Baseada em Recursos (preconizada por Barney, 1991) e Visão Baseada nas Instituições (narrada por Peng, 2002).

A Visão Baseada na Indústria enfatiza o impacto do ambiente competitivo, abrangendo elementos como a rivalidade entre os concorrentes do mercado, as ameaças oriundas de novos participantes, ameaças de produtos substitutos e o poder de barganha tanto dos clientes quanto dos fornecedores. Destaca que a empresa precisa se posicionar, fundamentada em custos, diferenciação ou foco (Porter, 1981).

A Visão Baseada em Recursos destaca a importância dos recursos e capacidades da empresa, que incluem ativos, competências, habilidades e conhecimentos. Enfatiza o olhar interno da empresa e avaliação de seus recursos pela perspectiva de agregação valor, raridade, dificuldade de imitação e substituição pelo mercado como elementos fundamentais para o seu desempenho e vantagem competitiva (Barney, 1991).

As instituições são definidas como "regras do jogo" que moldam o comportamento das organizações e das pessoas (North, 1990). A Visão Baseada em Instituições destaca a influência das instituições na determinação do desempenho das empresas, compreendendo aspectos como legislação, regulamentações, padrões e valores sociais (Peng, 2002)

As abordagens do tripé da estratégia proporcionam análises complementares que permitem entender o sucesso ou fracasso de uma empresa, utilizando as lentes da teoria da indústria, a teoria dos recursos e a Visão Baseada nas Instituições. No entanto, o desempenho das organizações é provavelmente determinado pela combinação dessas três forças (Peng et al., 2009). Enraizado nesse arcabouço teórico, este estudo busca investigar o cenário de tomada de decisão estratégica em cooperativas agropecuárias.

Entidades como a Ocergs desenvolvem iniciativas para impulsionar o cooperativismo gaúcho, ressaltando a necessidade de celeridade e a determinação do Sistema Ocergs em promover a rentabilidade das cooperativas, por meio da profissionalização e modernização da gestão, para que elas possam realmente se tornar protagonistas na construção desse modelo econômico relevante para o Rio Grande do Sul (Ocergs, 2023).

Neste cenário, ecoa forte no âmbito das cooperativas agropecuárias, a necessidade e o apetite pelos investimentos em novos negócios, essencialmente para ampliar ou manter a força competitiva no mercado. Esses novos negócios dizem respeito a uma estratégia de gestão das cooperativas (Dal'Magro; Spanevello, 2012; Spanevello et al., 2020).

Segundo Ferreira e Braga (2004) e Spanevello et al. (2020), as motivações internas que impulsionam as cooperativas a procurar novos negócios são predominantemente centradas na busca pela satisfação dos interesses dos cooperados e na melhoria do desempenho financeiro. A principal razão externa é a satisfação das necessidades expressas pela comunidade em que a cooperativa está inserida. Esta iniciativa é fundamentada na constatação de que, em determinadas regiões, as cooperativas representam a única via disponível para os produtores comercializarem suas produções e adquirirem os insumos agrícolas necessários.

Desse modo, surge o questionamento sobre até que ponto os elementos que influenciam a tomada de decisão em novos negócios estão alinhados ao planejamento estratégico das cooperativas ou se são predominantemente motivados pela busca de satisfação imediata, bem como pela pressão exercida pelos associados e pela comunidade. Embora representem casos pontuais frente à amplitude do setor cooperativista, regularmente surgem notícias de organizações que passam por processos de reestruturação ou, em situações mais extremas, encerram suas atividades.

Um dos casos mais recentes, foi o ocorrido com a Cooperativa Languiru, que teve sua liquidação aprovada em julho de 2023 (AGFeed, 2023). Isto em contradição com recentes investimentos em novos negócios ocorridos em 2022, quando do ingresso da Languiru no segmento de grãos, por meio da inauguração de novas instalações na área portuária de Estrela (Ocergs, 2022).

Dessa forma, esta pesquisa propôs-se a estudar como são tomadas as decisões estratégicas de novos negócios, mediante um estudo de caso realizado em três cooperativas do Rio Grande do Sul. Apesar da existência de uma vasta literatura sobre as estratégias de tomada de decisão das empresas, neste trabalho, abordadas pelo tripé da estratégia, há uma lacuna de pesquisa no segmento das cooperativas, especialmente no âmbito das cooperativas agropecuárias. Com base neste contexto, o presente estudo buscará a compreensão da seguinte questão: **Quais são as variáveis utilizadas e como contribuem para a tomada de decisão**

estratégica de investimentos em novos negócios nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar quais são as variáveis e como contribuem para a tomada de decisão estratégica de investimentos em novos negócios nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Analisar as variáveis da indústria que afetam o processo de tomada de decisão em investimentos em novos negócios;
- b) Conhecer os recursos que afetam o processo de tomada de decisão em investimentos em novos negócios;
- c) Avaliar a influência das instituições que afetam o processo de tomada de decisão em investimentos em novos negócios;
- d) Propor diretrizes e recomendações que auxiliem os gestores das cooperativas agropecuárias na tomada de decisão estratégica de investimentos em novos negócios.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Para delimitar o estudo, este trabalho foi realizado com foco na tomada de decisões estratégicas de investimentos em novos negócios em cooperativas agropecuárias. A pesquisa foi efetuada com os gestores (diretores, gerentes e coordenadores) de três cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, que estiveram diretamente envolvidos com a tomada de decisões estratégicas de investimento em suas instituições.

A abordagem teórica está baseada no tripé estratégico, como a teoria que estuda e explica o contexto das decisões estratégicas. O tripé é composto pela visão da indústria, Visão Baseada em Recursos e Visão Baseada nas Instituições.

1.3 JUSTIFICATIVA

O PIB - Produto Interno Bruto do agronegócio brasileiro fechou o ano de 2022 com participação de 24,9% no PIB total do Brasil, mostrando sua força e grande influência econômica no país (OCB, 2023). Pesquisas do CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada, da ESALQ - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, unidade da USP - Universidade de São Paulo, com apoio da CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil, indicam que, considerando o desempenho da economia brasileira até o momento, o agronegócio pode responder por 24,4% do PIB do país em 2023 (Cpea/Esalq/USP, 2023).

Dados do último Censo Agropecuário do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, indicam que cerca de 48% de todo o PIB agrícola está, de alguma forma, vinculado a uma cooperativa, evidenciando o papel crucial do cooperativismo no agronegócio (Senar Goiás, 2023). Essas informações reforçam a significativa contribuição das cooperativas para a economia brasileira, consolidando sua importância como agentes estratégicos no desenvolvimento do setor.

Ademais, o IDH - Índice de Desenvolvimento Humano compara indicadores de países nos itens riqueza, alfabetização, educação, esperança de vida, natalidade e outros, com o intuito de avaliar o bem-estar de uma população, dados que são divulgados pelo Pnud - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento em seu relatório anual (Ipea, 2023). Estudo sobre as cooperativas paranaenses revela indícios da existência de relação entre a presença de cooperativas num determinado município e o aumento da renda e condições gerais de bem-estar. Em última análise, cidades com presença de cooperativas, tendem a possuir um IDH mais alto (Nojima, 2016).

Segundo a Ocergs, municípios com presença de cooperativas apresentam um Idese (índice que avalia a situação socioeconômica dos municípios gaúchos quanto à educação, renda e saúde) superior àqueles onde o cooperativismo é menos desenvolvido nos níveis de educação e renda (Ocergs, 2023).

Nesse contexto, a importância de realizar este estudo se justifica pelo fato de que ele será concentrado nas cooperativas agropecuárias que operam nesse ambiente específico. Além disso, é importante ressaltar que a aplicação direta dos métodos de tomada de decisão típicos das empresas mercantis - um tópico amplamente discutido na literatura - nas cooperativas não é adequada, dadas as

notáveis diferenças entre esses modelos de organização. Este é o segundo fator de relevância deste estudo, pois há escassas pesquisas deste gênero em cooperativas.

A seguir, apresenta-se o Quadro 1, o qual destaca as distinções fundamentais entre as sociedades cooperativas e as empresas mercantis. Essa diferenciação constitui uma das razões para reconhecer que as técnicas de gestão não devem ser apenas adaptadas às cooperativas, mas, ao contrário, desenvolvidas especialmente para atender às necessidades específicas dessas organizações, visando a obtenção de resultados mais favoráveis (Forgiarini; Alves; Mendina, 2018).

Quadro 1 – Sociedades cooperativas x sociedades mercantis

Sociedades Cooperativas	Sociedades Mercantis
O principal é o homem.	O principal é o capital.
O cooperado pode ser proprietário e usuário da sociedade.	Os sócios vendem seus produtos e serviços a uma massa de consumidores.
Cada pessoa equivale a um voto na assembleia.	Cada ação ou quota equivale a um voto na assembleia.
O controle é democrático.	O controle é financeiro.
É uma sociedade de pessoas que funciona democraticamente.	É uma sociedade de capital que funciona hierarquicamente.
As quotas não podem ser transferidas a terceiros.	As quotas podem ser transferidas a terceiros.
Afasta os intermediários.	Muitas vezes, os donos são os próprios intermediários.
Os resultados retornam aos sócios de forma proporcional.	Os dividendos retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações.
Aberta a entrada de novos sócios.	Limitada, por vezes, a quantidade determinada de acionistas.
Valoriza o trabalhador e suas condições de trabalho e de vida.	Contrata o trabalhador apenas como força de trabalho.
Defende preços justos.	Defende o maior preço possível.
Promove a integração entre cooperativas.	Promove a concorrência entre as sociedades.
O compromisso é educativo, social e econômico.	O compromisso é econômico-financeiro.

Fonte: Adaptado de Bortoluci (2002).

Em função de suas características peculiares, como a necessidade de conciliar os interesses dos associados e a complexidade do setor agropecuário, as cooperativas enfrentam dificuldades de gestão e governança. Isto impacta negativamente na competitividade dessas organizações e, conseqüentemente, nos efeitos sociais que delas se esperam (Ferreira; Arbage, 2016).

Neste cenário, nota-se a carência de investigações mais detalhadas no que diz respeito ao avanço de métodos gerenciais customizados para se adequarem às particularidades das cooperativas agroindustriais (Barreiros, 2012). Ao pensar numa metodologia de implementação da gestão estratégica em cooperativas agropecuárias, alguns pontos relevantes devem ser priorizados e apurados com os

gestores das organizações, a fim de garantir que estes os compreendam e apliquem: foco em negócios estratégicos, aumento de eficiência das margens, profissionalização e otimização do processo de tomada de decisão, e a capacidade de lidar com o mercado (Machado Filho; Marino; Conejero, 2004; Oliveira Junior; Wander, 2022).

Outro argumento prático para este estudo baseia-se na sustentação de Ferreira e Arbage (2016) sobre a necessidade de aumentar a competitividade das cooperativas agropecuárias. Como explanado anteriormente, o setor cooperativo agropecuário é valoroso para a economia e a sociedade gaúcha, mas compreende-se uma reestruturação em curso, mediante a observância de uma significativa redução do número de cooperativas ativas no Estado. Em 2013, computavam-se 148 cooperativas registradas na Ocergs, diante das 95 participantes em 2023, perfazendo uma redução de 36% nos últimos 10 anos (Ocergs, 2013; 2023).

É nesta conjuntura e ponderando os 30 anos de trabalho em cooperativas deste pesquisador, que este estudo busca contribuir para o avanço do conhecimento acerca do processo de tomada de decisão estratégica em investimentos em cooperativas agropecuárias. Os resultados do estudo podem contribuir para o desenvolvimento de modelos e ferramentas que auxiliem os gestores de cooperativas agropecuárias a tomar decisões estratégicas mais eficazes em contextos democráticos.

Afora, primordial destacar a necessidade de contribuição prática desta pesquisa para a FECOAGRO – Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado do Rio Grande do Sul Ltda e suas associadas, a fim de recompensar o investimento financeiro da entidade no custeio deste mestrado, fornecido por meio de bolsa de estudo. Por tudo isso, almeja-se gerar impactos positivos das descobertas deste estudo, que podem contribuir no desempenho, eficiência, sustentabilidade e perenidade dessas organizações, bem como contribuir para a comunidade local e para a economia regional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são apresentados os temas que fornecem o contexto, o escopo e a base teórica para a construção do presente estudo. O referencial teórico está alicerçado no tema da estratégia. Inicialmente, expõe-se o conceito da estratégia, apoiada no tripé da estratégia e formada pela Visão Baseada na Indústria, Visão Baseada em Recursos e Visão Baseada nas Instituições. Posteriormente, apresenta-se a integração entre os três elementos, a fim de compreender o processo de formulação da estratégia.

2.1 ESTRATÉGIA

O estudo da estratégia nas corporações surgiu na década de 1950 com o trabalho de autores como Peter Drucker e Alfred Chandler. Esses literatos enfatizaram a importância da estratégia para o sucesso organizacional e seus trabalhos contribuíram para o desenvolvimento de um campo de estudo formal sobre estratégia. Considerado pai da administração moderna, Drucker (1954) conceitua estratégia como o processo de definição de objetivos, políticas e alocação de recursos para alcançá-los.

Conforme Porter (1996), estratégia é um processo de tomada de decisões que visa criar uma posição única e valiosa, baseada em um conjunto heterogêneo de atividades que diferencia uma organização de seus concorrentes. Prosseguindo, conceitua-se estratégia como sendo os planos da alta gerência para atingir resultados consistentes alinhados com a missão e os objetivos das organizações (Wright; Krohl; Parnell, 2000).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que a estratégia requer uma série de definições e que estas se complementam, a fim de conseguir capturar a complexidade e a variedade do fenômeno. Nesse sentido, conforme o Quadro 2, propõe-se cinco abordagens:

Definição	Conceito
Plano (Pretendida)	Documento formal que define os objetivos e os caminhos a seguir. Direção, guia ou curso de ação para o futuro que se pretende atingir.
Padrão (Realizada)	Coerência de comportamento organizacional ao longo do tempo.
Posição (Olhar para baixo)	Posicionamento de uma organização em seu ambiente competitivo. Localização de determinados produtos em seus mercados.
Perspectiva (Olhar para dentro)	Visão que orienta o comportamento da organização. Maneira de uma organização de fazer as coisas.
Ploy (Truque)	Truque ou manobra para enganar ou confundir um oponente ou concorrente.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Para Grant (2018), estratégia é alcançar o sucesso. A estratégia não é um plano detalhado e fixo ou um conjunto de regras, mas um processo dinâmico que orienta as ações e decisões de um indivíduo ou empresa.

Toda empresa possui uma estratégia competitiva, seja explícita ou implícita. A explícita advém de um processo de planejamento estratégico formal, enquanto a implícita pode ter evoluído de várias atividades funcionais e isoladas da empresa. A formulação da estratégia explícita produz benefícios significativos para as organizações, uma vez que garante a coordenação e direção das políticas da empresa em direção ao conjunto comum de metas estabelecidas (Porter, 2023).

Porter defende a teoria da vantagem competitiva, considerando vários fatores de produção para alcançá-la, enquanto Ricardo descreve a teoria da vantagem comparativa, em função da produtividade do trabalho. Para Ricardo, há apenas um único fator de produção, o trabalho para obter a vantagem comparativa em relação a outras empresas ou países. Outra diferença entre as teorias da vantagem competitiva de Porter e Ricardo é a abordagem estática *versus* dinâmica. Ricardo assume que a produtividade é um dado, ou seja, que é determinada por fatores externos, como os recursos naturais disponíveis. Já Porter considera que a produtividade é um fator dinâmico, que pode ser criado por meio de melhorias e inovações (Coutinho et al., 2005).

Ao trilhar o campo teórico do estudo sobre estratégia, congloba-se a teoria de como obter vantagens competitivas perante os concorrentes. Uma boa estratégia é mais do que um plano de ação, é aquela que realmente gera vantagens para que uma organização tenha desempenho superior às outras (Barney; Hesterly, 2011). Neste contexto, adentra-se na Visão Baseada em Recursos.

Por fim, ainda permeando o conceito de estratégia, a Visão Baseada nas Instituições procura explicar o comportamento e o desempenho das empresas à luz da influência das instituições (North, 1990). A partir desta conjuntura, Peng, Wang e Jiang (2008) preconizam o conceito de Tripé da Estratégia, base teórica central deste estudo.

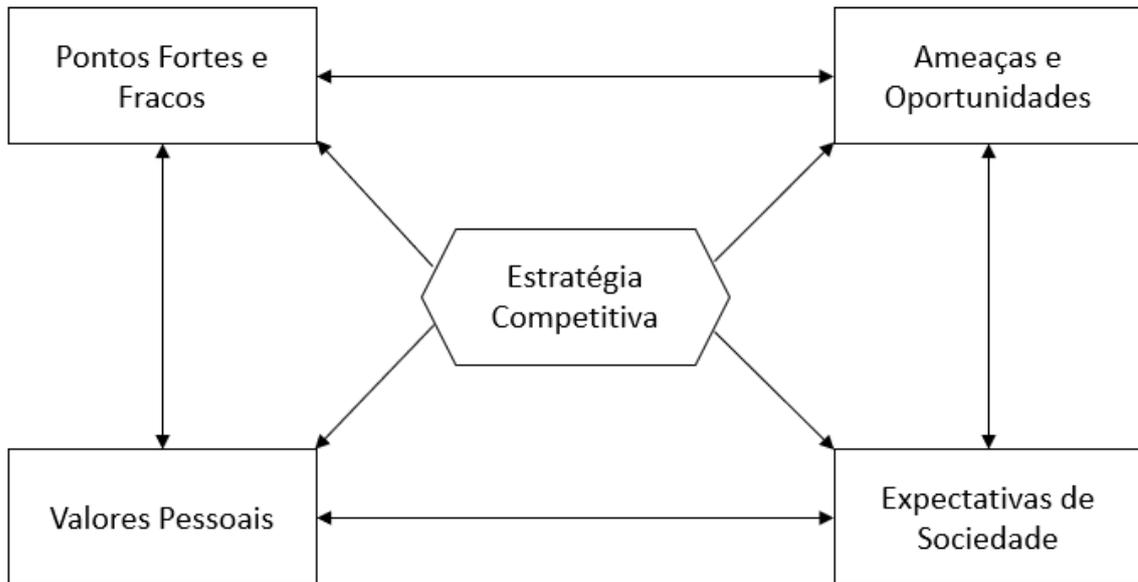
Na sequência, apresenta-se as três abordagens do tripé da estratégia. Inicialmente, aborda-se a Visão Baseada na Indústria, embasada especialmente nas cinco forças de Porter. Posteriormente, discorre-se sobre a Visão Baseada em Recursos, apoiada na teoria da vantagem competitiva sustentável de Barney. Na terceira sessão, é descrita a Visão Baseada nas Instituições, compreendendo a influência destas nas estratégias das organizações. Na última sessão, discorre-se sobre a integração das visões, culminando na concepção da teoria do tripé da estratégia.

2.1.1 Visão Baseada na Indústria

A publicação dos livros *Estratégia Competitiva e Vantagem Competitiva*, de Michael Porter, no início da década de 1980, marcou um momento histórico para o estudo da estratégia, mediante a concepção da escola do posicionamento (Porter, 1981). Após anos de abordagens genéricas da escola de planejamento e da repetição do modelo da escola do *design*, a escola de posicionamento enfatiza a importância das próprias estratégias, não apenas do processo pelo qual elas são formuladas e focaliza o conteúdo das estratégias (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

A estratégia surgiu como uma forma de organizar o caos diário de eventos e decisões, para que os gerentes gerais pudessem avaliar melhor a posição de suas empresas em seu ambiente (Porter, 1981). Neste contexto, Porter escreveu sobre as contribuições da indústria para a gestão estratégica e apresentou os quatro elementos-chave para a formulação de uma estratégia eficaz: pontos fortes e fracos da empresa (ativos, recursos financeiros, marca), oportunidades e ameaças (riscos, concorrência), valores pessoais dos principais decisores da companhia e expectativas da sociedade (fatores externos, interesses sociais). Segue representação conforme Figura 1:

Figura 1 – Elementos-chave da formulação de uma estratégia eficaz



Fonte: Porter (1981, p. 610, tradução do pesquisador).

A formulação de uma estratégia competitiva eficaz requer que uma empresa compreenda e se relacione com o ambiente externo, especialmente o cenário da indústria em que compete (Porter, 2023). Não obstante este ambiente seja muito amplo, as forças externas afetam todas as empresas e o diferencial está na forma com que cada organização responde e se aproveita deste cenário.

Em 1981, Porter, ícone da escola do posicionamento, apresenta o modelo das cinco forças competitivas que atuam no mercado:

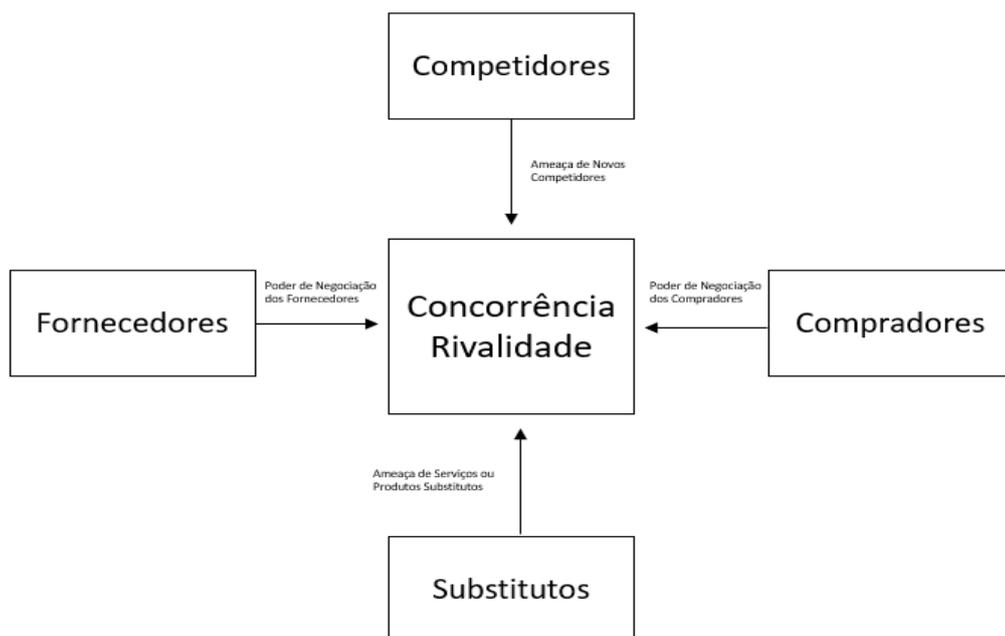
- a) Rivalidade entre os concorrentes: reporta-se à intensidade da competição entre as empresas do mesmo setor. Ocorre por percepção de pressão dos concorrentes ou oportunidades. As empresas competem para granjear posições, por meio de táticas como concorrência de preços, publicidade, introdução de produtos;
- b) Poder de negociação dos clientes: aborda-se à capacidade dos clientes de negociar preços e condições de compra. Os compradores competem com as indústrias barganhando preço e qualidade, forçando a concorrência entre as empresas;
- c) Poder de barganha dos fornecedores: refere-se à capacidade dos fornecedores de negociar preços e condições de venda. A vantagem pende para o lado dos que têm mais opções. Fornecedores poderosos,

com insumos imprescindíveis à atividade da empresa, sugam sua rentabilidade mediante o aumento dos custos;

- d) Ameaças de novos entrantes: reporta-se à facilidade com que novas empresas podem entrar no mercado. Depende das barreiras de entrada existentes, que os novos entrantes precisam transpor para participar do mercado;
- e) Ameaças de substitutos: refere-se à disponibilidade de produtos ou serviços substitutos. Parte da premissa de que nada é insubstituível. A concorrência é determinada pela capacidade de um produto de substituir outro.

A seguir, na Figura 2, estão representadas as cinco forças de Porter:

Figura 2 – Elementos das cinco forças de Porter



Fonte: Adaptada de Porter (2023).

Para trabalhar com as cinco forças competitivas, segundo Porter (2023), as empresas podem adotar três abordagens estratégicas a fim de se posicionar no mercado e ajudá-las a superar seus concorrentes:

- a) Liderança em custo: consiste em reduzir custos para oferecer produtos e serviços a preços menores que a concorrência. Para tanto, precisa ser primordialmente mais eficiente em suas operações;
- b) Diferenciação: significa obter vantagem competitiva criando produtos ou serviços únicos, que sejam mais atraentes que os concorrentes;
- c) Foco: traduz-se em concentrar esforços em um segmento específico de mercado. Visa atender muito bem um determinado grupo, podendo ser um grupo demográfico ou geográfico, por exemplo.

Apesar da escola do posicionamento ter acrescentado muito conteúdo às escolas anteriores, ela sofre diversas críticas em relação aos seus preceitos. O primeiro ponto refere-se ao processo de criação de estratégias de forma excessivamente estática e deliberada, prejudicando o aprendizado e ignorando que o posicionamento competitivo é complexo e dinâmico. Outro comportamento é seu foco demasiadamente nas condições externas, notadamente na concorrência, em detrimento das capacidades internas da empresa (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

Contudo, a escola do posicionamento fez uma importante contribuição à administração estratégica. Abriu espaços às pesquisas e introduziu uma enorme gama de conceitos à prática (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010). Também criou ferramentas como o modelo das cinco forças competitivas para auxiliar as empresas na análise do ambiente (Porter, 1981).

Em síntese, a competição baseada na indústria procura explicar a importância de analisar o ambiente competitivo da indústria em que a empresa atua. Preconiza que as organizações devem analisar as cinco forças que moldam o ambiente externo: entrantes potenciais, rivalidade entre concorrentes, poder dos compradores e dos fornecedores e ameaça dos produtos substitutos. Prega que a empresa precisa se posicionar no mercado, fixando suas forças em custo, diferenciação ou foco.

No entanto, à medida que o ambiente empresarial evoluiu, com o aumento da complexidade dos mercados e a importância da inovação, houve uma crescente crítica à abordagem de Porter, principalmente relacionada às suas limitações na adaptação a ambientes dinâmicos. Assim, surge uma transição para a VBR - Visão Baseada em Recursos, representando uma mudança de paradigma na estratégia empresarial. A VBR ressalta a importância dos recursos internos e capacidades

únicas de uma organização como fontes de vantagem competitiva sustentável. Em contraste com a abordagem de posicionamento, a VBR argumenta que a verdadeira vantagem competitiva reside nos recursos que uma empresa possui e na maneira como os combina de forma única para criar valor (Prahalad; Hamel, 1990).

Na próxima sessão, apresenta-se a Visão Baseada em Recursos. Diferentemente da competição baseada na indústria, esta teoria acentua a relevância dos recursos internos da empresa para a determinação das escolhas estratégicas.

2.1.2 Visão Baseada em Recursos

A avaliação dos altos executivos mudou significativamente no início da década 1990. Na década de 1980, esses eram avaliados com base em sua capacidade de reestruturar, organizar e reduzir custos. Na década de 1990, passaram a ser avaliados com base em sua capacidade de identificar, desenvolver e aproveitar as competências essenciais que sustentam o crescimento e a própria existência da organização (Prahalad; Hamel, 1990). Em suma, as empresas tiveram que repensar o conceito da própria operação e, desta forma, ocorre a transição da escola do posicionamento para a escola baseada em recursos.

A VBR é uma abordagem da estratégia empresarial que enfatiza a importância dos recursos internos da empresa para o seu sucesso. Os proponentes da VBR argumentam que as empresas que possuem recursos valiosos, raros, insubstituíveis e não imitáveis são mais propensas a serem bem-sucedidas (Barney, 1991).

Segundo Prahalad e Hamel (1990), a empresa é como uma árvore, que cresce a partir de seus recursos e capacidades internos, ou seja, as competências são as raízes da competitividade. Os produtos essenciais são desenvolvidos a partir dessas competências, gerando unidades de negócios que produzem os produtos finais.

Para conhecer a VBR preambularmente convém conceituar recursos da firma. Segundo Barney (1991), os recursos da empresa são todos os ativos, processos, atributos, tecnologias, informações, conhecimentos e demais capacidades que permitem a implementação de estratégias eficazes pela organização. Dividem-se em três categorias:

- a) Capital físico (recursos tangíveis): instalações, equipamentos, localização, capital financeiro;
- b) Capital humano: conhecimentos, habilidades, treinamentos, inteligência, experiência;
- c) Capital organizacional: sistemas, controles, relações com grupos internos e externos.

Grant (2018) conceitua e diferencia recursos de capacidades. Para ele, recursos são os ativos produtivos de propriedade da empresa, enquanto capacidades referem-se ao que a organização pode fazer com estes recursos. Ainda, segundo Grant (2018), elaborar um inventário de recursos é uma tarefa complexa, pois não se trata apenas de uma análise contábil ou gerencial, e sim de um estudo amplo, que compreende principalmente recursos financeiros e físicos. Dessa forma, elenca três tipos principais de recursos:

- a) Tangíveis: identificados mediante as informações contábeis. São os recursos financeiros e ativos físicos. Sua utilização pode ser avaliada de forma a economizar na sua utilização ou redistribuí-los para melhor obter maior rentabilidade;
- b) Intangíveis: são os recursos que não possuem uma forma física (como os tangíveis). Compõem o patrimônio intelectual da empresa, representado pelas marcas, patentes e direitos autorais. Compostos também pelos relacionamentos da organização, que fornece acesso a informações fora da empresa. Por fim, é formado pela cultura organizacional (valores, crenças e símbolos);
- c) Humanos: compreendem as competências e o esforço produtivo oferecido pelos trabalhadores da empresa. Consiste em identificar, modelar e desenvolver as habilidades, o conhecimento e as competências dos seus recursos humanos.

O modelo baseado em recursos investiga as implicações de dois pressupostos para a análise das fontes da vantagem competitiva. O primeiro refere-se ao fato de que as empresas podem ser heterogêneas em relação aos seus recursos estratégicos. O segundo enfatiza que estes recursos podem ser móveis entre as empresas, resultando numa heterogeneidade duradoura (Barney, 1991).

Para Grant (1991), a chave para uma abordagem de formulação de estratégia competitiva baseada em recursos é compreender a relação entre os recursos, as

capacidades e a rentabilidade. Notavelmente, é importante entender como a vantagem competitiva pode ser sustentada ao longo do tempo, explorando as características únicas de cada empresa.

A vantagem competitiva ocorre quando uma empresa utiliza os seus recursos para implementar uma estratégia de criação de valor que não está sendo empreendida por nenhum concorrente. A vantagem competitiva sustentável é alcançada quando as outras organizações são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia (Barney, 1991).

Para que os recursos da empresa tenham potencial de propiciar vantagens competitivas, devem ser, segundo Barney (1991):

- a) Valiosos: agregam valor ao produto da empresa e contribuem para seu desempenho. Os clientes reconhecem este valor;
- b) Raros: recurso razoavelmente único entre as empresas, sendo possuído por um número limitado de concorrentes;
- c) Inimitáveis: caso as demais empresas não possam obter o recurso, seja por cópia ou imitação;
- d) Insubstituíveis: recursos não podem ser substituídos por similares.

Munido da VBR, Barney (2011) apresenta o modelo VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organized). Trata-se de um *framework* de análise de recursos que avalia se estes são valiosos, raros, difíceis de imitar e se estão organizados de forma eficiente. Em suma, a questão da organização denota a capacidade da empresa de explorar o potencial competitivo de seus recursos, a fim de maximizar seu potencial competitivo. Também é chamado de recurso complementar, pois precisa estar combinado aos demais recursos raros, valiosos e inimitáveis.

Grant (2018) complementa que os recursos individuais, isoladamente, não são suficientes para gerar vantagem competitiva à organização. Eles precisam ser combinados e integrados para formar capacidades organizacionais. Essas capacidades, quando utilizadas de forma estratégica, podem gerar vantagem competitiva sustentável.

Em 1991, a VBR explicava como os recursos eram importantes para a compreensão da vantagem competitiva sustentada das organizações. Vinte anos após, amadureceu e tornou-se a RBT - Teoria Baseada em Recursos e é amplamente reconhecida como uma das mais proeminentes para explicar os relacionamentos organizacionais (Barney; Ketchen; Wright, 2011).

Segundo Kozlenkova, Samaha e Palmatier (2014), sua pesquisa apontou que as publicações de artigos com o termo “Teoria Baseada em Recursos” aumentaram expressivamente. De outro lado, os conteúdos com o termo “Visão Baseada em Recursos” diminuíram. A pesquisa e a prática relacionadas ao RBT estão em constante evolução, o que leva a um aumento na aplicabilidade e amplitude dessa abordagem.

Pode-se sintetizar a escola baseada em recursos como aquela que analisa os recursos estratégicos, sob um olhar para dentro da empresa. As organizações devem se preparar para aproveitar estes recursos, à medida que os não estratégicos podem ser terceirizados, pois não geram vantagem competitiva.

Dessa forma, a RBT consolidou-se como uma teoria da estratégia que fornece uma explicação mais detalhada sobre como os recursos e capacidades da empresa podem ser usados para criar vantagem competitiva sustentável. Sua metodologia enfatiza o olhar interno da empresa e a observância das características de valor, raridade, inimitabilidade e insubstituibilidade como atributos para o alcance do diferencial competitivo.

Na terceira sessão deste item, apresenta-se a Visão Baseada nas Instituições. Esta teoria aborda o papel das instituições na sociedade, por meio de regras, normas, costumes e convenções que regem o comportamento social.

2.1.3 Visão Baseada nas Instituições

A teoria da VBI - Visão Baseada nas Instituições é uma abordagem da estratégia empresarial que salienta o papel das instituições no desempenho das empresas. A VBI tornou-se mais proeminente na década de 1990 como um complemento à VBR, que enfatizava o papel dos recursos internos da empresa. As teorias podem ser vistas como complementares, pois reconhecem que as empresas são influenciadas por uma variedade de fatores, incluindo seus recursos, capacidades e ambiente institucional. Segundo a teoria, todas as organizações são influenciadas pelo ambiente institucional (Dimaggio; Powell, 1983).

De acordo com North (1990), instituições são as regras do jogo numa sociedade ou, de forma mais formal, são as restrições criadas pelo homem que moldam a interação humana. Prosseguindo, o autor expõe que, apesar de ser assunto controverso, as instituições afetam o desempenho das organizações ao

longo do tempo, bem como o próprio desenvolvimento econômico de um país ou região.

Após os estudos da estratégia concentrarem-se nas condições da indústria sob a perspectiva da concorrência (Porter, 1981) e nos recursos das empresas (Barney, 1991) sob a visão dos recursos internos, Peng (2002) defende que torna corpo uma terceira teoria, uma nova Visão Baseada nas Instituições. Dessa forma, as influências institucionais num meio rico em recursos e oportunidades, quando aplicadas à pesquisa estratégica, podem ser chamadas de visão da estratégia empresarial baseada na instituição (Peng, 2002).

Para compreender a VBI, é primordial que se compreenda o termo isomorfismo, definido por DiMaggio e Powell (1983), como sendo um processo de mudança organizacional que força uma população ou uma empresa a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Esse processo que reflete a homogeneidade de práticas e formas organizacionais, ocorre a partir de três mecanismos:

- a) Isomorfismo coercitivo: a empresa é pressionada a seguir ordens ou pressões. Decorrem de regras ou normativas de governos ou entidades e imposições de clientes e concorrentes;
- b) Isomorfismo mimético: ocorre quando uma empresa se presta a imitar outra. Ao buscar boas práticas, copia-as de outras organizações que são percebidas como bem-sucedidas;
- c) Isomorfismo normativo: está relacionado à profissionalização e aos métodos de trabalho da empresa. Enquadram-se aqui, por exemplo, as práticas de responsabilidade social da empresa.

No âmbito das instituições, dois pontos de vista complementares emergem. O primeiro busca explicar o comportamento e o desempenho econômico das organizações a partir da influência das instituições (North, 1990). Um segundo ponto de vista considera as instituições como produtos da atividade humana e social, uma vez que atores e seus interesses são institucionalmente construídos, devido aos traços de memória, solidificados ao longo do tempo e expressos por meio destes atores (DiMaggio; Powell, 1983).

Os quadros institucionais são constituídos por restrições formais e informais. Estes quadros interagem com as empresas apontando quais escolhas são

aceitáveis e sustentáveis, ajudando a reduzir a incerteza nas organizações (North, 1990):

- a) Formais: são codificadas e criadas pelos governos ou entidades. Compostas por leis, normas, convenções, contratos ou regulamentos que definem o que é permitido ou proibido;
- b) Informais: não são codificadas, mas são incorporadas pela sociedade. Incluem normas de comportamento socialmente aceitas, conforme a cultura e a ideologia.

O Quadro 3 tabula as dimensões das instituições e sintetiza o exposto até o momento acerca das duas correntes ideológicas da teoria institucional.

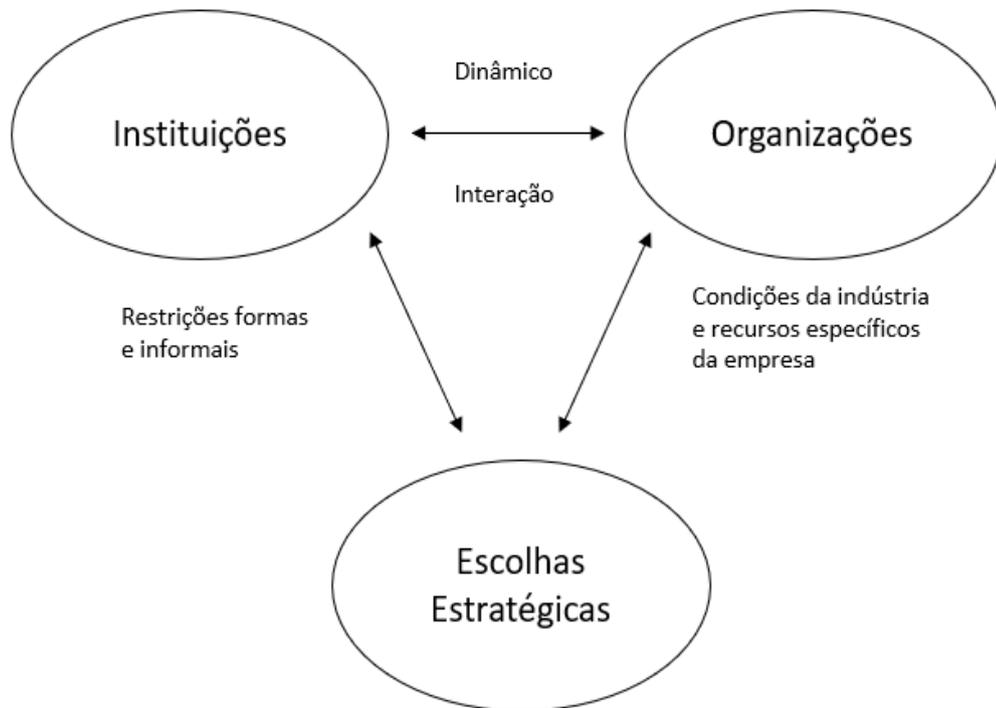
Quadro 3 – Dimensões das instituições

Classe de formalidade Abordagem Econômica (North, 1990)	Exemplos	Pilar de Apoio Perspectiva Sociológica (Scott, 1995)
Instituições Formais	Leis Regulamentações Regras	Estrutura regulativa
Instituições Informais	Normas Cultura Ética	Estrutura normativa e cognitiva

Fonte: Adaptado de Peng (2009).

A Visão Baseada nas Instituições concentra-se na interação dinâmica entre instituições e organizações, considerando as escolhas estratégicas como um resultado dessa interação, conforme explícito na sequência (Figura 3). Em suma, estratégias são sobre escolhas (Peng, 2002).

Figura 3 – Instituições, organizações e escolhas estratégicas



Fonte: Peng (2002, p. 253, tradução do pesquisador).

Ainda sob a perspectiva da indústria e dos recursos, num cenário de concorrência nos Estados Unidos, sob um quadro institucional relativamente estável, era razoável afirmar que as instituições eram vistas apenas como pano de fundo. Contudo, ao estudar a concorrência mundial, cada vez mais as instituições nas economias emergentes diferem significativamente das instituições nas economias já desenvolvidas (Peng; Wang; Jiang, 2008). Assim, as instituições moldam e alteram significativamente as regras do jogo (North, 1990) e o desempenho das empresas.

Quando as empresas expandem seus negócios para o exterior, é essencial que conheçam as regras do jogo (North, 1990), sejam elas formais ou informais. No entanto, mesmo as empresas que operam apenas no mercado interno precisam empenhar-se de forma significativa para entender estas regras do jogo e garantir um bom desempenho, caso contrário, podem ser prejudicadas em seu próprio país (Peng et al. 2009).

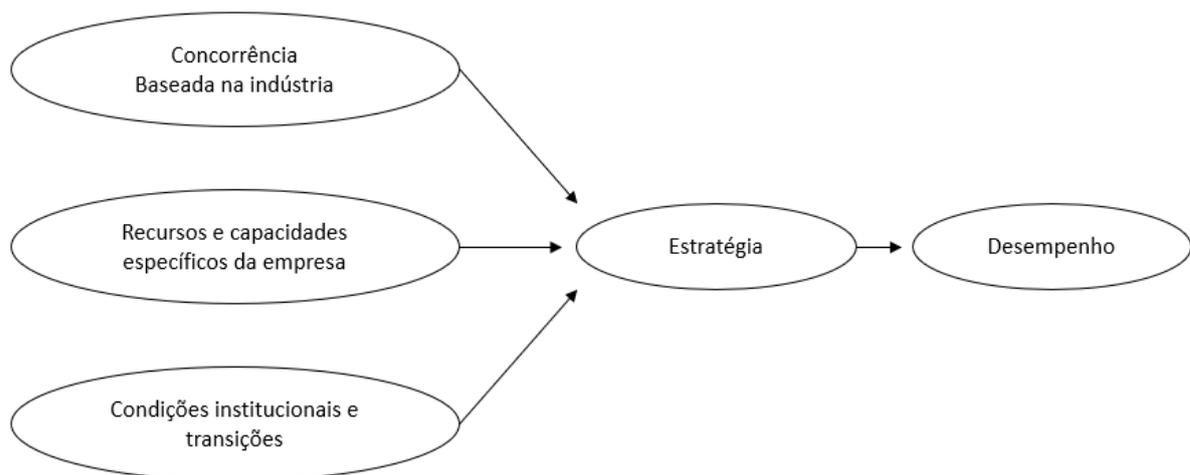
A Visão Baseada nas Instituições é a terceira perspectiva de análise em estratégias de gestão, precedida pela visão da indústria e dos recursos. Peng et al.

(2009) sugerem que essa abordagem é a terceira etapa de um tripé estratégico que considera os três elementos supracitados para o sucesso da estratégia empresarial.

2.1.4 Integração das visões

Para superar as críticas às visões da indústria, recursos e instituições, isoladamente, discute-se a integração desses três elementos. Assim como são necessárias três pernas para sustentar uma plataforma, metaforicamente, acredita-se que a Visão Baseada nas Instituições enriqueceu a disciplina da estratégia, tornando-a um tripé estratégico (Peng et al., 2009), conforme mostrado na Figura 4.

Figura 4 – Visão Baseada na Instituição: uma terceira etapa do tripé estratégico



Fonte: Peng et al. (2009, p. 64, tradução do pesquisador).

As três principais perspectivas do tripé da estratégia oferecem respostas diferentes para o sucesso ou fracasso de uma empresa. A teoria da indústria enfatiza o grau de competitividade do setor. A teoria dos recursos destaca as capacidades internas da empresa. A Visão Baseada nas Instituições aponta para a influência das forças institucionais. No entanto, o desempenho da empresa é determinado provavelmente pela combinação dessas três forças, sob a perspectiva do tripé da estratégia (Peng et al., 2009).

Chen, Li e Fan (2018) afirmam ser os primeiros a testar as três pernas do tripé estratégico (recursos, indústria e instituições) simultaneamente. Eles descobriram que diferentes combinações dessas pernas podem levar ao sucesso da

expansão internacional. Os autores argumentam que seu estudo contribui para a literatura do tripé estratégico, fornecendo evidências empíricas da eficácia dessa perspectiva.

Em um estudo que se concentra na análise das estratégias adotadas no setor do agronegócio do nordeste do Brasil, Florêncio e Oliveira (2018) examinam o conceito do tripé estratégico em uma abordagem holística da organização e seu contexto, que incorpora os pontos de vista do mercado, dos recursos internos e das instituições reguladoras. Os autores identificam a aplicação de diversos elementos dessas três perspectivas e acreditam que os resultados de sua pesquisa têm o potencial de enriquecer o entendimento da gestão no campo do agronegócio.

No âmbito internacionalização, Peng (2001) analisou a evolução da RBV no contexto dos negócios internacionais, observando a confluência dos estudos entre os dois temas. O autor questiona, principalmente, as diferenças institucionais entre as nacionalidades e como as empresas optam em utilizar recursos e competências únicas em relação aos seus concorrentes de outros países.

Ainda, no plano da internacionalização, Rodrigues, Vasconcellos e Nunes (2022) propõem uma pesquisa com o propósito de esclarecer a influência dos agentes institucionais no processo de expansão internacional, sob a perspectiva do tripé estratégico. Suas reflexões contribuem ao destacar a interconexão entre os elementos do tripé estratégico e sublinhar o papel crítico desempenhado pelos agentes institucionais de países emergentes. Esses agentes institucionais atuam como facilitadores de ações coletivas, fortalecendo assim seu papel, tanto no âmbito informal quanto no formal. Ao promover colaborações entre concorrentes (abrangendo a visão da indústria), eles conseguem otimizar os recursos das pequenas e médias empresas (considerando a perspectiva dos recursos).

Seguindo uma abordagem semelhante, Tajeddin et al. (2022) desenvolvem um modelo que identifica fatores institucionais, industriais e baseados em recursos por meio das teóricas da internacionalização. Este estudo introduz um modelo instrutivo valioso para a exploração e compreensão do processo de internacionalização em pequenas empresas. Os resultados demonstram que o conhecimento acerca do mercado internacional, a intensidade da concorrência interna, as políticas de apoio governamental, a reputação dos gestores e os fatores institucionais formais e informais (constituindo a base institucional) desempenham um papel significativo neste processo.

Os achados de Rocha, Smialowski e Monticelli (2024), ao investigarem o fenômeno da desglobalização, destacam que todos os pilares do tripé estratégico desempenham impacto direto ou indireto nas estratégias empresariais. Esses resultados reforçam a relevância dessa teoria, que tem se consolidado na área de negócios internacionais, especialmente no contexto de processos de internacionalização de empresas. Ademais, o estudo aponta que o tripé estratégico pode ser igualmente aplicado para compreender e abordar os desafios estratégicos em cenários marcados pela desglobalização.

No ensaio realizado por Heredia et al. (2020), fica perceptível que as influências institucionais desempenham um papel crucial no processo de formulação de estratégias voltadas para a inovação por parte das organizações. Os pesquisadores sustentam que as instituições oferecem um conjunto de diretrizes, padrões e estímulos que moldam o comportamento das organizações.

Ao analisar o tamanho da força de trabalho chinesa, He, Rizov e Zhang (2022) propuseram que as instituições financeiras chinesas impõem restrições orçamentais às empresas chinesas. Essas restrições podem apoiar ou limitar a base de recursos das empresas, o que, por sua vez, pode influenciar as decisões de ajuste do tamanho da força de trabalho. Essa análise contribui para a literatura de gestão de recursos humanos ao fornecer evidências de como as três forças do tripé estratégico (indústria, recursos e instituições) influenciam a escolha estratégica das empresas de ajustar o tamanho da força de trabalho.

Lahiri, Mukherjee e Peng (2020) conceberam um modelo de tripé estratégico com o propósito de orientar gestores na avaliação de como os elementos relacionados a recursos, instituições e a indústria podem influenciar a expansão internacional de empresas familiares. Essa estrutura integrativa visa auxiliar os gestores a compreender como suas estratégias de internacionalização e os resultados correspondentes podem variar de acordo com a gestão desses três fatores. A elaboração do conceito do tripé estratégico enfatiza que as estratégias de internacionalização de empresas familiares podem diversificar substancialmente conforme se deparam com diferentes combinações de recursos, contextos institucionais e características da indústria que influenciam sua trajetória.

Há crescente número de estudos mundiais sobre a SCS - Sustentabilidade da Cadeia de Suprimentos na indústria. Esse fenômeno é uma evolução positiva, pois indica que as empresas estão cada vez mais comprometidas com a sustentabilidade

(Carter et al., 2020). Nesse contexto, Ponte, Viana e Silva (2022) abordam a influência das estratégias empresariais na orientação da SCS. Em seu estudo, identificaram diversas maneiras pelas quais o tripé estratégico desempenha um papel na orientação das SCS em diferentes níveis: na indústria, com um foco central na negociação com os clientes; nos recursos, por meio do desenvolvimento de habilidades e capacidades; e no aspecto institucional, por meio de regulamentações governamentais e incentivos, bem como a fiscalização.

Heredia et al. (2022) utilizam o conceito do tripé estratégico para operacionalizar a teoria da resiliência organizacional e elucidar as configurações que conduzem a uma elevada resiliência nas empresas. Os resultados apresentam descobertas surpreendentes no que se refere à compreensão das variáveis e suas interações a partir das múltiplas perspectivas (recursos, indústrias e instituições) mediante uma estratégia de tripé. Uma conclusão do estudo é que o êxito de uma estratégia está intrinsecamente vinculado ao acesso a apoio governamental.

Em suma, o tripé da estratégia se destaca como uma abordagem viável e valorosa para compreender o processo de formulação estratégica, especialmente em contextos nos quais uma diversidade de ambientes institucionais complexos pode determinar o êxito ou fracasso do planejamento estratégico. Para atingir um desempenho organizacional positivo, faz-se necessário analisar os recursos disponíveis, a posição relativa na indústria em relação aos concorrentes e o contexto institucional no qual a organização está inserida (Peng et al., 2009; Villan; Garrido; Vasconcellos, 2020).

O Quadro 4 conduz ao entendimento dos pilares do tripé da estratégia constituindo-se no modelo conceitual para este estudo. As variáveis estão classificadas nos seus respectivos pilares, a fim de explicar o alcance da vantagem competitiva, determinada pelo desempenho, numa visão global dinâmica da organização (Florêncio; Oliveira, 2018).

Quadro 4 – Modelo conceitual para o estudo do tripé da estratégia

Pilar	Fontes da Vantagem competitiva	Categoria/ Dimensão	Determinantes do Desempenho	Referencial Teórico
Visão Baseada na Indústria (Porter, 1981)	Fatores externos: Posicionamento Concorrência	Forças competitivas	Concorrência com demais cooperativas	Porter (1981; 2023); Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010)
			Concorrência com sociedades mercantis	
			Ameaça cooperativas entrantes	
			Poder de negociação fornecedores	
			Poder de negociação associados (dono)	
Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991)	Fatores internos: Recursos Capacidades	Recursos tangíveis	Estruturas físicas (prédios, armazenagem)	Barney (1991), Prahalad e Hamel (1990), Grant (2018), Barney, Ketchen e Wright (2011), Kozlenkova, Samaha e Palmatier (2014)
			Capital de giro	
			Logística	
		Recursos intangíveis	Assistência técnica	
			Marca consolidada e disseminada	
			Reconhecimento público	
Visão Baseada nas Instituições (Peng, 2002)	Fatores internos e externos: Formais Informais	Formais	Leis das cooperativas	Dimaggio e Powell (1983), Peng (2002), North (1990), Scott (1995), Peng; Wang e Jiang (2008), Peng et al. (2009)
			Regulamentos das entidades (Ocergs, FECOAGRO)	
			Regras de órgãos reguladores (MAPA, ANVISA, FEAPM, CREA)	
			Leis municipais e estaduais	
		Informais	Informalidade e confiança nas negociações	
			Transparência e responsabilidade nas decisões participativas	
Integração das Visões (Peng, 2009)	Concorrência baseada na indústria	Estratégia	Tomada de decisões Desempenho	Chen, Li e Fan (2018), Florêncio e Oliveira (2018), Tajeddin et al. (2022), Lahiri, Mukherjee e Peng (2020), Heredia et al. (2022), Villan, Garrido e Vasconcellos, 2020), Rocha, Smialowski e Monticelli (2024)
	Recursos e capacidades específicos da empresa			
	Condições institucionais e transições			

Fonte: Adaptado de Peng (2014) e Florêncio e Oliveira (2018).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento do estudo de identificação das variáveis utilizadas para a tomada de decisão nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. São definidas a natureza, a estratégia e o nível de pesquisa. Posteriormente, são apresentadas as unidades de análise e as técnicas de coleta e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A natureza da pesquisa deste projeto é qualitativa de caráter exploratório. Trata-se de um método de investigação comum entre antropólogos e sociólogos, que o utilizam para diferenciar os estudos conduzidos em campo (ambiente natural) daqueles desenvolvidos em laboratório ou ambientes controlados. A pesquisa qualitativa é um método de análise que busca compreender os fenômenos a partir da perspectiva dos participantes, por meio da obtenção de dados descritivos da situação estudada (Godoy, 1995).

O estudo qualitativo refere-se à identificação das variáveis a serem analisadas, possibilitando descrições ricas e fundamentadas (Vieira, 2006). A pesquisa qualitativa busca compreender a perspectiva dos participantes de um grupo social, investigando o porquê das coisas e identificando as causas e os significados das suas experiências (Silveira; Córdova, 2009).

Nesse método de pesquisa, a amostragem não é baseada em critérios probabilísticos, mas sim em critérios de representatividade e relevância. O pesquisador seleciona os participantes que tenham mais chances de fornecer informações relevantes para a pergunta de pesquisa e também conforme sua acessibilidade (Flyvbjerg, 2006).

Diante do cenário de estudo complexo e da necessidade de avaliação de muitas variáveis, a estratégia de pesquisa a ser aplicada será o estudo de casos múltiplos. Segundo Gil (2023), o estudo de caso é um método de pesquisa que permite compreender um fenômeno social específico de forma profunda, exhaustiva e detalhada. É um método eficaz para obter percepções que seriam difíceis de obter com outros métodos de pesquisa.

Estudo de caso é um método de pesquisa que analisa um evento ou situação particular em profundidade, no contexto em que ocorre, especialmente quando os

limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2010). Ainda, conforme o autor, pesquisas que buscam entender as causas e os mecanismos de fenômenos contemporâneos, sem a necessidade de controlar variáveis, são adequadas para serem conduzidas por meio do estudo de caso (Yin, 2010).

O nível de pesquisa deste projeto possui abordagem qualitativa de caráter exploratório. Pesquisas exploratórias são realizadas para obter uma compreensão mais profunda de um problema, a fim de torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. São flexíveis e podem utilizar uma variedade de métodos para coletar dados (Gil, 2023).

As investigações exploratórias têm como objetivo oferecer uma visão geral, de natureza aproximativa, acerca de um determinado fenômeno. Esse tipo de pesquisa é particularmente empregado quando o tema selecionado é pouco explorado, dificultando a formulação de questões específicas e operacionalizáveis (Gil, 2021).

Conforme Yin (2010), quando tratar-se de estudo de caso exploratório, este deve ser precedido por afirmações sobre o que será explorado, o propósito da exploração e os critérios por meio dos quais se julgará a exploração bem-sucedida. Essa afirmação condiz com a linha desta pesquisa, que explora as variáveis de tomada de decisão estratégica com a finalidade de analisá-las e avaliá-las.

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em três cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul associadas à Fecoagro, selecionadas conforme critérios de acessibilidade do pesquisador e receptividade da organização. Foram convidadas a participar da pesquisa as cooperativas com faturamento no ano de 2023 superior a 2 bilhões de reais, a fim de existir uma certa similaridade quanto ao porte e complexidade das mesmas. As três cooperativas selecionadas também possuem um perfil de negócio bastante semelhante: todas contam com os segmentos de comercialização de grãos, insumos, combustíveis, supermercados, nutrição animal, veterinária e lojas de departamentos.

Neste contexto, a pesquisa foi efetuada com os gestores (diretores, gerentes e coordenadores) das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, que

estiveram diretamente envolvidos com a tomada de decisões estratégicas em suas instituições. Segundo Gil (2023), a seleção dos informantes deve considerar pessoas que estejam articuladas cultural e sensitivamente com a organização, contudo, não necessariamente precisam ser os dirigentes máximos.

O importante é compreender quais os indivíduos têm vinculação mais significativa com o problema a ser investigado. Por isso a importância da seleção de variáveis e casos orientada para a informação (Flyvbjerg, 2006). Em busca de maior efetividade do estudo, faz-se necessário também evitar que este se torne muito amplo ou complexo. Assim, a limitação do caso pode ajudar a manter o estudo dentro do escopo (Yin, 2010).

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada com a utilização de uma combinação de procedimentos de coleta de dados. Preliminarmente foram identificadas variáveis que podem contribuir para uma tomada de decisão de investimentos em novos negócios. Subsequentemente, foi realizada a etapa das entrevistas semiestruturadas, conduzidas com questões e sequência predeterminadas, mas com flexibilidade para que os entrevistados pudessem se expressar livremente. O pesquisador pode acrescentar questões ou instigar respostas para obter maior esclarecimento do tema (Gil, 2023).

As entrevistas requerem múltiplos cuidados. Gil (2023) elenca:

- a) Definição da modalidade de entrevista (aberta, guiada, semiestruturada, informal);
- b) Quantidade de entrevistas;
- c) Seleção dos informantes;
- d) Negociação da entrevista (esclarecendo objetivos e papéis).

As entrevistas semiestruturadas são amplamente utilizadas em pesquisas qualitativas. Esta questão deve-se à expectativa de que é mais provável que os pontos de vistas dos respondentes sejam melhor expressos em situação de entrevista aberta do que padronizada (Flick, 2009).

Para a coleta de dados, os sujeitos da pesquisa foram entrevistados por meio de um roteiro semiestruturado, conforme plano constante no Quadro 5. A entrevista semiestruturada é uma técnica de coleta de dados qualitativa que consiste em um

conjunto de perguntas ou questões abertas, formuladas com base em um roteiro flexível, que permite ao pesquisador explorar os temas de interesse da pesquisa de forma mais aprofundada (Vieria, 2017).

Quadro 5 – Roteiro para entrevista semiestruturada

Objetivos Específicos	Tripé	Tópicos Relevantes	Roteiro de Entrevista
X	X	Contextualizar	Pedir quais os últimos (preferencialmente de 3 a 5) investimentos da cooperativa e extrair o ano
			Pedir se participou efetivamente e se é possível indicar mais pessoas que tenham participado
			Solicitar que conte a história ocorrida
Avaliar as variáveis da indústria	Indústria	Concorrência	Identificar se teve relação com concorrência de cooperativas ou empresas mercantis
		Novos entrantes	Descobrir se houve cálculos de ROI ou ganho/perda de <i>market share</i> com a decisão
		Barganha fornecedores	Levantar se há riscos de entrantes de outras cooperativas caso haja inércia
		Barganha associados	Questionar se há pressão de fornecedores/parceiros nas decisões e qual grau
Avaliar as variáveis dos recursos	Recursos	Recursos tangíveis	Questionar se há pressão de associados nas decisões e qual grau (direito de propriedade)
		Recursos intangíveis	Verificar como são planejados/medidos/avaliados os recursos tangíveis da cooperativa no cenário da decisão. Recursos existentes ou ampliação. Lembrar que podem ser estruturas físicas, logística, tecnologia, etc.
Avaliar as variáveis das instituições	Instituições	Formais	Estimular o entrevistado a explicar como quesitos de marca, reputação, comportamento e trajetória da cooperativa foram avaliados na decisão
			Identificar se houve alguma interferência de entidades ou sindicatos na decisão
			Descobrir se houve algum incentivo fiscal
			Questionar a presença de linhas de crédito específicas
	Informais	Indagar a presença política local, pró ou contra a decisão	
		Averiguar fatores informais e de cultura significativos a fim de interferir na decisão	
			Verificar se houve influência de fatores sociais e consequências econômicas decorrentes da decisão
			Verificar se houve influência de fatores ambientais

Fonte: Adaptado de Peng (2009).

A entrevista se configura como uma narrativa que expõe a trajetória decisória do gestor. Entre os possíveis diversos exemplos mencionados, foram selecionados prioritariamente alguns projetos, levando em consideração sua importância para a cooperativa em um período recente. O diálogo seguiu um roteiro semiestruturado, para validar a presença das principais variáveis abordadas na literatura na análise feita pelo administrador.

Segundo Triviños (1987), dentre os tipos existentes de entrevistas, a escolha pela entrevista semiestruturada deve-se à sua flexibilidade, que permite ao pesquisador realizar perguntas não previstas anteriormente. Além disso, essa técnica baseia-se em teorias relacionadas ao tema da pesquisa, o que pode gerar novas hipóteses a partir das respostas dos entrevistados. Isso favorece não apenas a descrição, mas também a compreensão dos fenômenos.

3.3.1 Perfil dos participantes da pesquisa

As entrevistas individuais foram conduzidas presencialmente nas instalações das três cooperativas agropecuárias selecionadas. Todos os participantes ocupam posições que lhes permitem tomar ou participar ativamente das decisões em suas respectivas organizações. Dada a diversidade de nomenclaturas utilizadas para a definição dos cargos ocupados dentro dessas cooperativas, foi adotado o termo "nível hierárquico ajustado", a fim de indicar a posição estratégica e hierárquica de cada participante, possibilitando a padronização das respostas com base nessa categoria. O Quadro 6 sintetiza o perfil dos entrevistados, incluindo o nível hierárquico ajustado.

Quadro 6 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Cargo/ Função Atual	Tempo de Empresa em Anos	Nível Hierárquico Ajustado	Tempo das Entrevistas em Minutos
AA	Presidente	48	1	09:30
AB	Gerente Administrativo/Financeiro	32	2	16:55
AC	Gerente Comercial	26	2	34:04
AD	Vice-Presidente	34	1	40:19
AE	Gerente Varejo	31	2	41:31
BA	Presidente	33	1	09:25
BB	Superintendente	23	2	32:52
CA	Vice-Presidente	36	1	32:19
CB	Diretor de Operações	16	2	25:35
CC	Coordenador Área de Varejo	13	3	14:33
CD	Coordenador Área de Grãos	13	3	19:15

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Quadro 7 explica as categorias do nível hierárquico ajustado, com a definição de seu posicionamento.

Quadro 7 – Nível hierárquico dos entrevistados

Nível	Cargo	Foco
1	Presidência	Exclusivamente estratégico
2	Diretoria/Gerência	Predominantemente estratégico
3	Coordenação	Predominantemente tático

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O tempo total de gravação das entrevistas, considerando apenas o período dedicado às questões da pesquisa, foi de 276 minutos e 30 segundos, excluindo-se as etapas de apresentação do trabalho, explicação do formato da pesquisa, e os momentos de encerramento e agradecimentos. O tempo médio de experiência dos entrevistados em suas respectivas cooperativas, de 28 anos, reflete o elevado nível de maturidade do grupo e destaca sua relevância como fonte de contribuição para este estudo.

A pesquisa teve início a partir do mais alto nível hierárquico de cada cooperativa agropecuária, correspondente àqueles que detinham maior poder decisório. As entrevistas realizadas com os participantes do nível 1 foram conduzidas de forma mais célere e, embora todas tenham abordado relevantes aspectos relacionados à tomada de decisões sobre investimentos, o foco principal foi compreender quais seriam os principais projetos a serem estudados e identificar os demais agentes que seriam entrevistados.

Com base na indicação do nível 1, foram realizadas entrevistas com os colaboradores do segundo e terceiro níveis hierárquicos. De acordo com Gil (2023), não é imprescindível que os entrevistados ocupem o cargo máximo de liderança. Dessa forma, neste estudo, foram incluídos representantes de três níveis hierárquicos, assegurando que todos tivessem envolvimento direto e efetivo nos projetos analisados.

Procurou-se entrevistar sempre mais de um profissional para cada projeto, incluindo responsáveis pelas áreas de estratégias, finanças, operações e produção. Essa abordagem justifica-se pela necessidade de captar diversas perspectivas sobre os projetos analisados, assegurando uma compreensão mais aprofundada e multifacetada de cada um. Essa abordagem também permitiu a triangulação dos dados e a identificação de diferentes perspectivas sobre os desafios e oportunidades de cada projeto.

Durante as entrevistas, foram elaboradas notas de campo, com base nas falas dos entrevistados. Essas notas destacaram palavras-chave e expressões que, na percepção do pesquisador, receberam maior ênfase por parte dos gestores. Assim, esses registros complementaram a análise ao identificar os pontos de maior relevância nas entrevistas, contribuindo para a interpretação das transições e conexões entre as variáveis estudadas.

Além das entrevistas, foram coletados dados provenientes de materiais institucionais, como informações disponibilizadas nos sítios eletrônicos das cooperativas e de instituições relacionadas, relatórios de atividades e documentos internos. Esses dados complementaram as informações obtidas durante as entrevistas, permitindo a triangulação de fontes. Conforme destacado por Dubé e Paré (2003), a triangulação de dados, ao combinar múltiplas fontes de informação, contribui para análises mais rigorosas e cuidadosas, imputando maior rigor aos resultados e ampliando a confiabilidade da pesquisa.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram analisados usando a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011), análise de conteúdo é um conjunto de técnicas para descrever e analisar o conteúdo das mensagens, com o objetivo de obter indicadores que permitam inferir conhecimentos sobre as condições de produção e recepção dessas mensagens.

Para o desenvolvimento deste procedimento, Moraes (1999) preleciona que a análise de conteúdo é composta por cinco etapas:

- a) Preparação das informações: consiste em identificar as amostras e iniciar a codificação dos materiais;
- b) Unitarização: é a transformação do conteúdo em unidades, ou seja, definir a unidade de análise;
- c) Categorização: traduz-se no agrupamento das unidades em categorias, classificando por semelhanças ou analogia;
- d) Descrição: é o momento de expressar os significados captados nos materiais analisados;
- e) Interpretação: significa a compreensão aprofundada do conteúdo, para além da descrição.

Apesar de sutil diferença, na mesma essência de Moraes (1999), Bardin (2011) sintetiza a análise de conteúdo em três etapas:

- a) Pré-análise: fase da preparação e organização, mediante leituras e transcrições dos materiais;
- b) Exploração do material: etapa da codificação de dados, que consiste na identificação e categorização do conteúdo;
- c) Tratamento dos resultados, inferências e conclusões: fase da análise e interpretação dos dados.

No método de estudo de caso, a análise e interpretação dos dados é um processo contínuo que se inicia com a coleta dos primeiros dados e se desenvolve à medida que mais dados são coletados e analisados (Gil, 2017).

A análise de conteúdo é uma técnica que avalia o conteúdo simbólico de comunicações. Esse método pode ser aplicado a diferentes níveis, como imagem, palavra e papéis, o que abre um amplo campo de oportunidades de pesquisa (Kolbe; Burnett, 1991).

A avaliação dos dados numa pesquisa qualitativa é bastante complexa, não havendo um padrão rígido definido. Conquanto, Gil (2023) sugere alguns passos: codificação de dados, estabelecimento de categorias analíticas, exibição dos dados, busca de significados e busca da credibilidade.

Nesta pesquisa, foram aplicados os passos propostos por Moraes (1999) e Bardin (2011), onde o pesquisador adota um papel de intérprete. Os dados foram organizados e agrupados por similaridade de conteúdo e categorizados, para que pudesse ser realizada a interpretação das respostas, conforme o Quadro 8:

Quadro 8 – Categorias de análise

Categoria	Subcategorias	Elementos a Coletar	Forma de Coleta
Visão Baseada na Indústria (Porter, 1981) Foca fatores externos: posicionamento e competitividade	Concorrência	Concorrência com demais cooperativas	Entrevista/pesquisa
		Concorrência com sociedades mercantis	Entrevista/pesquisa
	Novos entrantes	Ameaça cooperativas entrantes	Entrevista
	Barganha fornecedores	Poder de negociação fornecedores	Entrevista
	Barganha associados	Poder de negociação associados (dono)	Entrevista
Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991) Foca fatores internos: recursos e capacidades	Recursos tangíveis	Estruturas físicas (prédios, armazenagem)	Entrevista
		Capital de giro	Entrevista
		Logística	Entrevista
		Assistência técnica	Entrevista
	Recursos intangíveis	Marca consolidada e disseminada	Entrevista
		Reconhecimento público	Entrevista
		Boa reputação da cooperativa	Entrevista
Visão Baseada nas Instituições (Peng, 2009) Foca fatores internos/externos: formais e informais	Formais	Leis das cooperativas	Pesquisa legislação
		Regulamentos das entidades (Ocergs, Fecoagro)	Pesquisa entidades
		Regras de órgãos reguladores (MAPA, Anvisa, FEPAM, CREA).	Pesquisa órgãos reguladores
		Leis municipais e estaduais	Pesquisa legislação
		Papel dos sindicatos de produtores	Entrevista
		Incentivos fiscais (nacional, estadual, municipal)	Entrevista
	Informais	Informalidade e confiança nas negociações	Entrevista
		Transparência e responsabilidade nas decisões participativas	Entrevista

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

As categorias de análise foram definidas, *a priori*, com base na literatura sobre o tripé estratégico, tendo como referência o modelo conceitual apresentado no Quadro 4, de modo a assegurar um embasamento teórico sólido para a pesquisa. No entanto, durante a etapa empírica, novas variáveis emergiram à medida que temas recorrentes foram identificados nas entrevistas, evidenciando particularidades do contexto das cooperativas agropecuárias. Para adequá-las à estrutura do estudo, as dimensões de diversificação, rentabilidade, participação de mercado (*share*) e dificuldades dos concorrentes foram agrupadas na categoria **concorrência**,

enquanto os fatores relacionados à necessidade de crescimento e oportunidades foram incorporados à categoria **ameaça de novos entrantes**.

As entrevistas foram transcritas por meio da plataforma TurboScribe, respeitando as limitações da versão gratuita disponibilizada pelo site (www.turboscribe.com). As transcrições foram analisadas manualmente, por meio de um processo de identificação e destaque (sublinhando ou colorindo) de todas as palavras, expressões ou frases que estivessem relacionadas às variáveis previamente selecionadas para a análise, conforme representa a Figura 5:

Figura 5 – Extração de fragmento da transcrição de entrevista

Outra coisa que eu posso te elencar ali também, que **a gente também tinha medo que alguma outra cooperativa ou uma outra empresa fosse entrar**, né? Porque a proposta para as quatro unidades na recuperação judicial dele era interessante, então, podia ter.

Fonte: Elaborada pelo autor com base na entrevista (2024).

As transcrições das entrevistas foram, então, codificadas e estruturadas em uma matriz de dados para análise, utilizando categorias e subcategorias previamente estabelecidas com base no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa. Por meio de uma análise criteriosa das transcrições, cada elemento foi classificado e devidamente alocado na categoria correspondente.

Um processo iterativo de codificação e refinamento das categorias possibilitou uma análise aprofundada dos dados. A matriz de dados, ao cruzar projeto, entrevistado e resposta para cada variável, foi crucial para a identificação de padrões, a construção de tipologias e a resposta às questões de pesquisa. Essa metodologia proporcionou uma compreensão clara de cada elemento estudado, destacando a predominância de algumas variáveis e a ausência de outras, evidenciando lacunas no modelo.

Além disso, a análise minuciosa permitiu identificar nuances e complexidades nas respostas, contribuindo para uma compreensão mais profunda dos fenômenos estudados. A Figura 6 oferece uma versão resumida da planilha de coleta de dados, que se encontra integralmente disponível no Apêndice A, mesmo que de forma bastante reduzida por questões de *layout*.

Figura 6 – Representação parcial da planilha de análise dos dados

Projeto	Respondente	Concorrência	Diversificação	Rentabilidade/Retorno	Share/Participação
Indústria de ração	AA		... Diversificar o faturamento ...	rentabilidade do negócio ...	abrangência do mercado que já tínhamos
	AC		industrialização, crescer, industrializar, crescer, industrializar, diversificar		
	AD	a gente não faz o produto igual a Supra, a gente sabe disso. A nossa ração também é excelente, mas não tem alguma coisa que a Supra tem	Diversifica, agrega valor ... Hoje nós somos bons em gado leiteiro. Então vamos preservar o que nós temos e vamos diversificar	eu tenho outras coisas que podem ajudar, né, a trazer resultado pra dentro da indústria.	nós já estávamos com uma boa participação no mercado ... Mas temos todo o potencial pra logo recuperar isso
Expansão regional	AA	seria, vamos dizer assim, nós deixar para outro concorrente			nós já tínhamos produtores trabalhando conosco
	AB	nós não tínhamos, então, incidência ainda de concorrência			lá cada ano a gente tem crescido no recebimento, tem crescido em vendas.
	AC	Então, com isso a gente excluiu um concorrente nosso no mercado daqui do município			a gente viu a oportunidade de crescer dentro de uma área que tu já estava.

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Nesse estágio, tornou-se necessário complementar alguns dados. Para isso, alguns profissionais previamente entrevistados foram novamente contatados, por telefone ou em encontros presenciais, com o objetivo de esclarecer pontos que permaneciam pouco claros ou incompletos. Além disso, optou-se por reallizar duas entrevistas adicionais para aprofundar a análise de projetos que careciam de informações complementares. Essa etapa permitiu enriquecer a análise e reforçar a confiabilidade dos resultados. A partir desse momento, avaliou-se que as 11 entrevistas realizadas eram suficientes, uma vez que os achados começaram a se repetir, sem adicionar novas informações relevantes, caracterizando a saturação da pesquisa.

Ao comparar as respostas dos entrevistados em diferentes projetos, observou-se que muitas se repetiam dentre os projetos. Em outras palavras, as variáveis analisadas eram idênticas entre os projetos, independentemente do contexto. Houve uma recorrência de "respostas padronizadas", tanto no caso de um mesmo entrevistado responder de forma similar para três projetos distintos, quanto no caso de dois entrevistados da mesma cooperativa fornecerem respostas idênticas, seja para o mesmo projeto ou para projetos diferentes. Tal situação deu-se, inclusive, na comparação das respostas entre os três níveis hierárquicos, ou seja, houve muita coerência entre os apontamentos dos diferentes níveis de poder decisório.

Essa padronização pode indicar um alto grau de alinhamento e clareza de propósitos dentro da organização. No entanto, essa uniformidade nas respostas pode limitar a identificação de diferentes perspectivas e opiniões divergentes. Ainda assim, para os propósitos deste estudo, todas as respostas foram consideradas, com a devida menção às respostas idênticas.

No total, foram analisados nove projetos: quatro da cooperativa A, dois da cooperativa B e três da cooperativa C, conforme apresentado no Quadro 9. Para cada projeto, foram entrevistadas, no mínimo, duas pessoas, conforme já supracitado.

Quadro 9 – Resumo dos projetos

Cooperativa	Projeto	Ano Base	Resumo do projeto
A	Indústria de ração	2024	Construção de nova fábrica de ração
A	Expansão regional	2022	Aquisição de unidades da concorrência visando a expansão regional
A	Expansão varejo	2020	Ampliação e reestruturação da área de varejo, abrangendo lojas e supermercados
A	Expansão regional	2020/2021	Construção de três novas unidades visando a consolidação da expansão regional
B	Expansão varejo	2020/2021	Construção visando a expansão do varejo
B	Expansão regional	2020/2021	Incorporação de unidades de outra empresa
C	Capacidade armazenagem	Últimos anos	Construção, ampliação e aluguel de silos e armazéns
C	Indústria de ração	2024	Construção de nova fábrica de ração
C	Expansão varejo	Últimos anos	Ampliação da área de varejo, principalmente lojas agropecuárias

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Para dar suporte à análise dos resultados, buscou-se fontes secundárias de informação, como notícias e documentos, a fim de triangular os dados coletados nas entrevistas. Essa abordagem permitiu enriquecer a análise, fornecendo uma perspectiva complementar aos achados qualitativos. A comparação entre essas fontes e os dados das entrevistas está detalhada em alguns trechos do capítulo de apresentação e análise dos resultados. Ademais, em conformidade com o compromisso ético assumido, optou-se por omitir os nomes das cooperativas envolvidas, garantindo o sigilo e a confidencialidade das informações fornecidas

pelos entrevistados. Para tanto, os nomes das cooperativas e os endereços eletrônicos foram mascarados.

Na etapa final da pesquisa, as diretrizes e recomendações tabuladas foram apresentadas e avaliadas com dois gestores participantes das entrevistas iniciais, por meio de contato telefônico ou presencial. Esse passo teve como objetivo validar os achados, permitindo ajustes em algumas recomendações e a ratificação de outras, conferindo maior consistência e credibilidade ao estudo.

3.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

Em conformidade com os critérios éticos da pesquisa, foi apresentado a todos os entrevistados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), detalhado no Apêndice B. Esse documento descreve os objetivos do estudo, os procedimentos de coleta de dados, os direitos dos participantes e a garantia de confidencialidade das informações fornecidas. No início de cada entrevista, todos esses aspectos foram explicados detalhadamente, e o compromisso com o sigilo e a integridade das informações foi reafirmado. Por fim, os termos foram assinados pelo pesquisador e pelos entrevistados, formalizando o consentimento e o cumprimento dos princípios éticos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo aborda a apresentação e a análise aprofundada dos dados empíricos coletados na pesquisa. Em consonância com os objetivos do estudo, a análise dos dados foi conduzida com base em um referencial teórico sólido e em categorias analíticas predefinidas e submetidas a um rigoroso processo de categorização e análise qualitativa, fundamentada na literatura especializada. Os resultados obtidos permitem identificar os elementos-chave que influenciam as decisões de investimento nas cooperativas agropecuárias em estudo.

Cada categoria de análise foi cuidadosamente avaliada e apresentada com base na análise das entrevistas, destacando as principais menções feitas pelos gestores das cooperativas. As categorias estão organizadas no Quadro 10:

Quadro 10 – Categorias de análise

Tripé da Estratégia	Categoria de Análise
Indústria	Concorrência
	Novos entrantes
	Barganha fornecedores
	Barganha associados
Recursos	Tangíveis
	Intangíveis
Instituições	Formais
	Informais

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.1 AVALIAÇÃO DOS ELEMENTOS DO TRIPÉ ESTRATÉGICO

A seguir, são apresentados os principais resultados das entrevistas, organizados e analisados conforme as categorias de análise, divididos em três eixos principais, de acordo com os objetivos específicos deste estudo: Visão Baseada na Indústria (objetivo “a”), Visão Baseada em Recursos (objetivo “b”) e Visão Baseada nas Instituições (objetivo “c”). Cada eixo é examinado individualmente, destacando as variáveis que influenciam as decisões estratégicas de investimento.

4.1.1 Visão Baseada na Indústria

As decisões de investimento tomadas pelas cooperativas agropecuárias estudadas amparam-se significativamente nas cinco forças competitivas de Porter, que integram a visão da indústria. Segundo Porter (2023), essas forças são uma ferramenta essencial para compreender o ambiente competitivo de uma indústria e como ele influencia decisões estratégicas, incluindo investimentos. As cinco forças de Porter foram utilizadas para analisar a dinâmica competitiva das cooperativas, com destaque para as ameaças de novos entrantes e a rivalidade entre concorrentes, que foram amplamente mencionadas pelos gestores como fatores críticos para decisões de investimento.

À luz dos dados analisados, são destacados os principais pontos identificados na pesquisa. Com base na planilha resumo das entrevistas, apresentada no capítulo do método, buscou-se identificar a recorrência das abordagens provenientes dos entrevistados em relação a cada elemento estudado, ou seja, identificou-se quais categorias foram mencionadas por cada participante, conforme sintetizado no Quadro 11, apresentado na sequência. Todos estes pontos são discutidos e detalhados nas próximas seções.

Quadro 11 – Resumo do enquadramento das respostas

Categoria	Entrevistados
Concorrência	AA; AB; AC; BA; CA; CB
Novos entrantes	AB; AC; AD; BA; CA; CB
Barganha fornecedores	BA
Barganha associados	AA; AB; AD; BA; CA; CB
Produtos substitutos	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.1.1.1 Concorrência

A rivalidade entre os concorrentes no setor agropecuário, onde as cooperativas estudadas atuam, é notória, especialmente em regiões de alta competitividade. Na Cooperativa B, o entrevistado BA salienta que a concorrência é

uma característica natural do mercado, presente no cotidiano das organizações. Todos os entrevistados mencionaram a observância da variável concorrência como um fator relevante na tomada de decisões. Apenas o entrevistado AB mencionou que, em um projeto específico, ainda não havia sido observada a incidência de concorrência.

Com essa exceção, os demais entrevistados enfatizaram a presença da concorrência no setor agropecuário, embora com diferentes níveis de intensidade. As percepções sobre a competitividade diferem entre as cooperativas, mas há um consenso de que a rivalidade influencia diretamente suas estratégias e decisões operacionais.

“Nós já tínhamos a incidência de mais três concorrentes [...] e um concorrente tinha feito um armazém novo, ele tinha três anos de uso” (Entrevistado AB). *“Não vejo hoje a possibilidade de nós crescermos em outras regiões do Estado. Porque está muito grande essa concorrência”* (Entrevistado AC). *“Na outra região tem concorrência, tem a mesma concorrência, praticamente, que a gente tem aqui [...] ela sofreu um pouco de concorrência”* (Entrevistado CA).

O contexto supracitado é plenamente respaldado pela teoria de Porter (2023), que destaca que a formulação de uma estratégia competitiva eficaz exige que a empresa compreenda e interaja de forma estratégica com o ambiente externo. Em particular, Porter enfatiza que as forças externas, como a concorrência, exercem influência significativa sobre todas as empresas, moldando suas decisões estratégicas.

A decisão de expandir se dá também em resposta à presença ativa de concorrentes diretos. Conforme apontado pelos entrevistados AA, AD, CA e CB, a intensificação da rivalidade no setor exige uma postura proativa das cooperativas para manter ou aumentar sua participação de mercado. Essa expansão visa não apenas fortalecer a posição da organização, mas também explorar novas oportunidades de crescimento e mitigar os riscos associados à estagnação frente ao avanço dos competidores.

E o conselho tinha uma visão que se a “cooperativa C” se mantivesse muito pequena dentro da área de ação, ela gradativamente seria engolida pela concorrência, porque ela se manteria pequena e a concorrência iria crescendo na volta e automaticamente ela iria ficando insignificante (Entrevistado CA).

Mas tudo o que leva a fazer o investimento é o potencial que tu já tem no local. Tu já tem uma participação. Já tenho uma participação grande. Tinha certeza que no momento que fosse investir [...] desse mais consumo e ia receber mais (Entrevistado AC).

Essa estratégia de expansão e aumento de participação adotada pelas cooperativas é uma forma de atenuar a pressão exercida pelos concorrentes diretos. Segundo Barney e Hesterly (2011) e Porter (2023), o "crescimento lento da indústria" refere-se a um cenário onde a taxa de crescimento de um mercado é baixa, o que intensifica a rivalidade entre os concorrentes. Em um ambiente de crescimento lento, as empresas enfrentam desafios maiores para expandir suas receitas e participação de mercado.

Observa-se que a diversificação das operações e a oferta de produtos de alto valor agregado, como a produção de ração acompanhada de assistência técnica especializada, são estratégias adotadas pelas cooperativas para fortalecer sua posição no mercado. Ao garantir a alta qualidade e a diferenciação desses produtos, as cooperativas aumentam o valor percebido e a fidelização dos associados, dificultando a substituição de seus produtos por alternativas concorrentes. Essa abordagem visa minimizar os riscos de substituição ao promover uma proposta de valor única e integrada.

Nós tínhamos um bom produto dentro de casa. E esse produto começou a gerar resultado. Nas propriedades que a gente entrava, nós oferecíamos um produto e ao mesmo tempo um serviço. [...] a ração da cooperativa é diferenciada. A ração da cooperativa dá resultado (Entrevistado AD).

Tem sido uma decisão estratégica exatamente de diversificar mais a atuação da cooperativa e fortalecer a entrega desse serviço, de produtos para o quadro social para as comunidades onde estamos inseridos na região (Entrevistado CA).

Isso evidencia que a cooperativa adota uma estratégia de diferenciação, reduzindo a probabilidade de perda dos clientes para a concorrência. A diversificação de atividades e o desenvolvimento de produtos que atendem a diferentes demandas dos clientes, como, por exemplo, a ração de alta qualidade para bovinos mencionada pelo entrevistado AD, fortalecem a competitividade da cooperativa. Essa abordagem diminui a dependência de um único segmento ou produto, ampliando a segurança financeira e operacional.

De acordo com Porter (2023), a estratégia competitiva de diferenciação de uma empresa deve ser ajustada ao grau de homogeneidade ou heterogeneidade do

mercado. A diferenciação de produtos cria uma barreira contra a concorrência direta, pois os compradores desenvolvem preferências e lealdade à marca. A estratégia de diferenciação consiste em oferecer um produto ou serviço percebido como único no mercado, agregando valor aos olhos dos clientes. Essa singularidade permite que a empresa se destaque dos concorrentes, atraia um público específico e, inclusive, pratique preços mais altos, consolidando sua posição competitiva.

As decisões de investimentos no contexto da indústria, especialmente no que diz respeito à concorrência, são fundamentadas em avaliações detalhadas e no uso de inteligência de mercado. Na Cooperativa C, esse fator foi amplamente enfatizado como essencial para a formulação de estratégias competitivas e alocação eficiente de recursos, sendo apoiado pela existência de um setor dedicado exclusivamente à inteligência de mercado. Já nas Cooperativas A e B, embora a importância da análise de mercado também tenha sido mencionada, ela foi abordada de maneira menos detalhada e destacada, sugerindo variações na forma como cada cooperativa coleta e interpreta as informações para suportar suas decisões estratégicas.

A gente tem três profissionais que eles ficam o dia inteiro fazendo pesquisa de mercado, fazendo NPS, fazendo avaliação de mercado, fazendo avaliação de concorrência [...] Então eu sei lá quem é o principal concorrente que presta no mercado, qual é o diferencial que ele tem contra nós (Entrevistado CB).

Para Porter (2023), compreender as estratégias, forças e fraquezas dos concorrentes é crucial para posicionar uma empresa de forma estratégica no mercado. Além disso, monitorar seus movimentos e analisar informações como mudanças na precificação e lançamentos de novos produtos são práticas fundamentais para entender a dinâmica do mercado. Embora Porter (2023) não utilize explicitamente o termo “inteligência de mercado”, seus conceitos são amplamente aplicáveis a essa prática, fornecendo uma base teórica sólida para a coleta, análise e interpretação de dados do ambiente competitivo.

Após explorar as apresentações e análises dos levantamentos realizados sobre a rivalidade entre concorrentes, inicia-se, a seguir, a discussão da força competitiva estreitamente relacionada à primeira: a ameaça de novos entrantes.

4.1.1.2 Ameaça de novos entrantes

A entrada de novos competidores, inserida no contexto das cinco forças competitivas, segundo Porter (2023), ganha relevância à medida que este episódio pode alterar significativamente a dinâmica do mercado, impactando tanto a estratégia de investimento das cooperativas estabelecidas quanto a rentabilidade do setor. Nesse sentido, o entrevistado AC destaca que, ao não investir na aquisição das estruturas de uma empresa concorrente, haveria o risco de outra empresa realizar a compra, o que resultaria no surgimento de mais um competidor no mercado.

A maioria dos profissionais entrevistados (AB, AC, AD, BA, CA e CB) destacou que o elemento da ameaça de novos entrantes é um fator crucial na avaliação e tomada de decisões relacionadas a novos investimentos. Assim, observa-se que este aspecto é considerado pelas cooperativas ao planejar suas estratégias de expansão e crescimento. *“Uma hora ou outra uma concorrência poderia entrar e nos tirar uma boa parte daqueles clientes”* (Entrevistado BA).

Enfim, chegou o ponto assim, ou nós vamos expandir ou o risco realmente, aí sim, era a concorrência vir e tomar conta. Vem um mercadão de for ou um outro concorrente desta cidade fazer o passo à frente e a cooperativa virar um mercadinho de bairro. [...] Então, a intenção é essa, atender a demanda, tocar, digamos assim, possível concorrência que iria entrar e nos tirar uma fatia que nós já tínhamos (Entrevistado AD).

Nessa mesma perspectiva, a pesquisa revelou uma preocupação recorrente entre os entrevistados em relação à entrada de novos competidores no mercado, principalmente cooperativas, ao aproveitarem oportunidades emergentes para entrarem no mercado. Esse cenário inclui tanto a expansão de cooperativas locais para novas regiões quanto a entrada ou ampliação da atuação de cooperativas de outros estados no Rio Grande do Sul. Essa inquietude se justifica pelo fato de que a entrada de novos *players* pode intensificar a competição por recursos, clientes e mercados, aumentando assim a concorrência e a pressão competitiva no setor.

Outra coisa que eu posso te elencar ali também, que a gente também tinha medo que alguma outra cooperativa ou uma outra empresa fosse entrar, né? Porque a proposta para as quatro unidades na recuperação judicial dele era interessante, então, podia ter (Entrevistado AB).

Este contexto de novos entrantes, amplamente abordado na pesquisa com os gestores, está ancorado à teoria de Porter (2023), que afirma que a concorrência em uma indústria não se limita aos participantes estabelecidos, mas inclui também os entrantes potenciais, que ampliam o escopo da rivalidade. Porter (2023) define essa dinâmica como rivalidade ampliada. Esses entrantes introduzem novas ideias e frequentemente adotam uma postura agressiva para conquistar participação de mercado, justificando plenamente a preocupação das cooperativas em monitorar e mitigar seus impactos.

Outra abordagem destacada pelos entrevistados é a necessidade de crescimento, um tema recorrente nas discussões sobre novos investimentos. Essa variável está diretamente relacionada tanto à ameaça de novos entrantes, que pressionam as cooperativas a ampliar sua atuação e conquistar novas parcelas de mercado, quanto à intensificação da rivalidade entre os concorrentes, já explorada na seção anterior.

O crescimento é visto como uma resposta estratégica para mitigar os impactos de novos competidores, além de garantir uma posição sólida em um mercado altamente competitivo. A maioria dos gestores entrevistados (AB, AC, AD, BA e CB), nos diversos projetos analisados, ressaltou que o crescimento é essencial não apenas para enfrentar a concorrência, mas também para manter as operações das cooperativas de maneira sustentável e rentável. Além disso, foi apontado como um fator crucial para assegurar a própria continuidade dos negócios e a perenidade das organizações.

E daí nós achamos que crescer era a única opção. A única opção. Porque a situação era muito ruim das cooperativas. [...] Não tinha como sobreviver com essa quantidade de grãos aqui. [...] Sem dúvida alguma, se eu não tivesse tomado a iniciativa aquela de buscar esse crescimento aí, teria desaparecido (Entrevistado AC).

E a diretriz era que lá em 1990 já tinha a análise de que se nós ficássemos só no município A e no município B, talvez nós iríamos cada vez decrescer e iríamos sumir. Alguém ia vir com um potencial maior, com uma empresa maior e talvez ia nos engolir (Entrevistado AB).

Se a cooperativa se mantivesse muito pequena dentro da área de ação, ela gradativamente seria engolida pela concorrência, porque ela se manteria pequena e a concorrência iria crescendo na volta e automaticamente ela iria ficando insignificante (Entrevistado CA).

Ainda, trilhando o contexto do crescimento, alguns administradores enfatizaram a importância da expressão “crescer com resultado”, destacando a necessidade de vincular o crescimento à rentabilidade. Essa abordagem ressalta que o simples aumento de escala não é suficiente, sendo crucial assegurar que o crescimento gere retornos financeiros sustentáveis. Essa variável está intrinsecamente relacionada tanto à ameaça de novos entrantes quanto à rivalidade entre concorrentes, refletindo a busca por competitividade e estabilidade financeira no mercado.

“A empresa que não crescer, ela vai acabar sendo forçada a parar. [...] Crescer sem resultado morre antes de crescer. Então, tem os dois pontos. Tem que crescer, mas tem que crescer com resultado” (Entrevistado BA). Neste contexto, avalia-se a estratégia de crescimento como um meio de consolidar a posição competitiva das cooperativas e mitigar a ameaça de novos entrantes. De acordo com Porter (2023), a concorrência no setor tende a reduzir as taxas de retorno sobre o capital investido, o que torna essencial o crescimento estratégico para fortalecer barreiras de entrada e abrandar os impactos negativos da rivalidade ampliada. No entanto, o crescimento deve estar sempre associado à geração de resultados e rentabilidade, pois expandir sem retorno financeiro pode fragilizar a posição competitiva. Porter (2023) ressalta que o crescimento com resultado não apenas protege contra novos entrantes, mas também assegura os recursos necessários para reinvestir em eficiência e diferenciação, elementos cruciais para sustentar a vantagem competitiva no mercado.

É igualmente importante destacar o papel da inteligência de dados e sua análise na tomada de decisões de investimento, especialmente considerando a ameaça de novos entrantes. Essa visão é teorizada por Porter (2023), que reforça a importância da análise das dinâmicas do mercado. Na Cooperativa C, foi mencionado que o setor de inteligência tem como missão transformar o tradicional BI (*Business Intelligence*) em informações claras, precisas e úteis, permitindo que os gestores estratégicos tomem decisões seguras e fundamentadas em dados robustos. Dessa forma, podem identificar novas oportunidades de negócios, antecipar as ações dos concorrentes e tomar decisões de investimento mais seguras e alinhadas com suas estratégias de longo prazo.

E esse setor faz isso, ele analisa os dados e mastiga para o gestor e diz assim, olha, esse concorrente está vindo, ele tem um preço melhor que o teu, tem que tomar uma atitude. E esse teu setor faz desde pesquisa, dados de internet, dados de outras empresas, junta tudo isso e mastiga. (Entrevistado CB)

Segundo Porter (2023), a ameaça de novos concorrentes está diretamente relacionada à existência e à força das barreiras de entrada: quanto mais altas forem essas barreiras, menor será a ameaça de novos entrantes. Entre as barreiras destacadas pelos entrevistados, estão o investimento em infraestrutura, a diversificação e a diferenciação de produtos e o reconhecimento de uma marca consolidada, fatores que podem desestimular potenciais competidores. Nesse cenário, identificou-se total simetria com os princípios de Porter (2023), que reforçam a importância de considerar essas forças para a formulação de uma estratégia competitiva robusta, especialmente no contexto de novos investimentos e da busca pela permanência ou expansão no mercado.

Além de que a inauguração de novos investimentos por cooperativas agropecuárias, amplamente divulgada em notícias recentes, reflete estratégias para fortalecer sua presença no mercado e mitigar a pressão de novos entrantes. Essas iniciativas, geralmente apresentadas como propaganda institucional, evidenciam como as cooperativas buscam ampliar sua capacidade produtiva e oferecer serviços diferenciados, criando barreiras competitivas e reforçando a fidelidade de seus associados. Segue amostra de uma notícia publicada referente a uma recente inauguração, conforme a Figura 7:

Figura 7 – Extração de fragmento – notícia de inauguração

Descrição
A manhã de terça-feira, dia 16 de julho, foi festiva e de comemoração para uma parceria , a cooperativa abriu as portas da sua 13ª Loja Agropecuária e a comunidade e região. Depois de sete anos recebendo grãos por meio de , ampliando sua atuação e fortalecendo seu compromisso com o produtor rural.

Fonte: Site de cooperativa pesquisada (2024).

Após examinar as apresentações e análises dos levantamentos realizados sobre a ameaça de novos entrantes, inicia-se, a seguir, o ensaio da força competitiva do poder de barganha dos associados.

4.1.1.3 Poder de barganha dos associados

Conforme já discutido nesta pesquisa, o termo "associado" pode se referir a um indivíduo que desempenha múltiplos papéis na cooperativa, como proprietário, fornecedor, cliente e até mesmo funcionário. Nesse ambiente multifacetado, introduz-se outra força competitiva de Porter (2023): o poder de negociação dos clientes, que, neste caso, são predominantemente os próprios associados.

Inicialmente, ressalta-se o poder dos associados, que assumem a condição de proprietários do negócio. Os gestores entrevistados (AA, AB, AD, BA, CA e CB) destacaram que os associados frequentemente fazem solicitações e, em alguns casos, exercem pressão para que suas demandas sejam atendidas, refletindo sua influência direta sobre as decisões da cooperativa. *“Aí, como começou a crescer a nossa loja ali e as vendas, o produtor também cobrando da cooperativa uma unidade”* (Entrevistado AB).

Só que o próprio cliente estava nos cobrando, e a gente não conseguia [...] precisava realmente fazer alguma coisa que a gente conseguisse olhar para a frente, atender a expectativa do público consumidor. [...] O associado, ainda ele vem e te reclama (Entrevistado AD).

É fazer com que o cliente, o associado esteja no centro da nossa decisão. Toda decisão que a cooperativa vai tomar de investimento, de estratégia, sempre o associado está no centro. Nós sempre tomamos decisão baseada nele, não na cooperativa (Entrevistado CB).

O poder de barganha dos compradores, aqui representados pelos associados, encontra base teórica em Barney e Hesterly (2011), que destacam sua capacidade de agir para reduzir os lucros da indústria. No mesmo sentido, Porter (2023) aponta que os compradores competem pressionando por redução de preços, maior qualidade e colocando os concorrentes em disputa. Na conjuntura deste estudo, é necessário adaptar esses preceitos ao ambiente cooperativo, onde a dinâmica se distingue: embora a questão de preços esteja presente, o foco principal recai sobre o poder exercido pelos associados na barganha por investimentos e serviços específicos, refletindo as demandas coletivas e a governança participativa característica do modelo cooperativo.

Nesse contexto, também foi identificado um diálogo frequente entre os administradores e os associados das cooperativas, mediante reuniões com grupos

de produtores ou dos Conselhos Consultivos e de Administração. Esse diálogo não se limita a solicitações, mas busca envolver ambas as partes na discussão conjunta para tomar as melhores decisões em relação às demandas apresentadas.

A gente se reuniu lá, fez várias reuniões e viu o associado pedir. Escuta, vocês querem ou não querem? Porque se eles não queriam, nós não iríamos lá. Então, a oportunidade foi importante, foi. Mas a demanda dos associados para que a gente fosse foi mais importante (Entrevistado AD).

Então, as demandas do quadro social, elas sempre vieram, do quadro social, sempre vieram pelo conselho consultivo, a gente tem um conselho que é formado pelo eleito presidente de núcleo e um vice-presidente de núcleo, então esse conselho consultivo se reúne também na cooperativa, normalmente duas vezes por ano, e também tem o conselho de administração, então toda essa turma aí está sempre conversando com as comunidades e trazendo as demandas (Entrevistado CA).

Contudo, as proposições dos associados e conselheiros consultivos passam por um processo de avaliação antes de serem transformadas em ações. Os gestores analisam a viabilidade técnica, financeira e estratégica de cada sugestão. Essa análise garante que as decisões tomadas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da cooperativa e sejam sustentáveis a longo prazo.

E daí a gente, logicamente, faz uma análise para cada investimento, e sempre foi feita uma análise assim, de capacidade de produção na região, de necessidade de investimento em estrutura, de como que a gente iria melhorar, vamos dizer assim (Entrevistado CA).

É importante ressaltar o conceito de seleção de compradores, conforme preceituado por Porter (2023). No contexto das cooperativas, caracterizado por sua complexa constituição e dinâmica de governança, identificar grupos de compradores com menor poder de influência sobre a organização é uma tarefa desafiadora. Porter (2023) afirma que raramente todos os grupos de compradores possuem o mesmo nível de poder. Contudo, as cooperativas são uma exceção, devido ao seu modelo participativo, onde todos os associados usufruem de poder idêntico sobre as decisões estratégicas, independentemente de sua capacidade individual de barganha. Essa particularidade reforça o caráter coletivo do modelo cooperativo, afastando-o das dinâmicas tradicionais de mercado descritas por Porter.

Devido ao múltiplo papel dos associados na cooperativa, o caráter competitivo da relação é reduzido, diminuindo a barganha típica que costuma ocorrer em empresas mercantis tradicionais. Esse modelo colaborativo mitiga a necessidade de

barganha direta entre a cooperativa e seus fornecedores internos. Além disso, a barganha com fornecedores externos, como grandes empresas ou multinacionais, também não foi citada nas entrevistas.

Após examinar as apresentações e análises dos levantamentos realizados sobre o poder de barganha dos associados, finaliza-se a seção da indústria com a análise da força competitiva do poder de barganha dos fornecedores.

4.1.1.4 Poder de barganha dos fornecedores

Nenhum dos entrevistados mencionou diretamente o poder de negociação dos fornecedores. No entanto, por analogia, pode-se interpretar o associado como um fornecedor, sendo que ele produz e comercializa seus produtos por meio da cooperativa. Apesar dessa relação intrínseca, essa variável não foi explicitamente discutida pelos entrevistados, de forma distinta ao previsto. As interações entre a cooperativa e os associados foram abordadas principalmente sob a ótica de clientes e donos, sem que o poder de barganha na condição de fornecedores fosse destacado de forma clara, emergindo apenas de forma interpretativa.

Sob o ponto de vista teórico, Barney e Hesterly (2011) afirmam que os fornecedores representam uma ameaça quando as empresas não desempenham um papel significativo para eles. No universo das cooperativas, essa dinâmica é transformada devido à complexidade de os associados atuarem simultaneamente como clientes e fornecedores. Essa característica torna o relacionamento entre as cooperativas e seus fornecedores intrinsecamente importante, reforçando a interdependência entre as partes e mitigando o poder de barganha típico observado em modelos empresariais tradicionais, uma vez que os associados desempenham um papel duplo, atuando tanto como fornecedores quanto como beneficiários dos investimentos realizados.

Nas entrevistas, não foram identificadas referências à relação com fornecedores externos, fora do quadro social, como multinacionais ou grandes empresas fornecedoras de produtos ou matérias-primas. Essa ausência sugere que, no contexto das cooperativas analisadas, o poder de barganha de fornecedores externos não constitui uma ameaça significativa, ao menos, concernente às decisões de investimentos, foco deste estudo.

Dessa forma, conclui-se a discussão sobre a Visão Baseada na Indústria, que se concentra substancialmente no ambiente externo de competição. Na próxima seção, apresenta-se e analisa-se a Visão Baseada em Recursos, que destaca a importância dos recursos internos da organização na definição das escolhas estratégicas.

4.1.1.5 Ameaça de produtos substitutos

Dentre as cinco forças competitivas descritas por Porter (2023), esta pesquisa abordou aquelas que emergiram das entrevistas e da análise documental. Contudo, a força referente aos produtos substitutos não foi mencionada pelos gestores entrevistados, tampouco identificada de forma relevante nas fontes secundárias analisadas. Isso sugere que, no contexto das cooperativas agropecuárias estudadas, os produtos e serviços não enfrentam, de maneira significativa, ameaças de substituição que impactem diretamente as decisões estratégicas de investimento. Essa ausência, contudo, não invalida a importância teórica dessa força competitiva, mas reforça que sua relevância pode variar de acordo com a realidade específica de cada setor e organização.

4.1.2 Visão Baseada em Recursos

Após a apresentação e análise das variáveis da indústria que influenciam o processo de tomada de decisão em investimentos, esta sessão avaliará os elementos relacionados aos recursos internos. A análise será conduzida com base na VBR – Visão Baseada em Recursos, amplamente fundamentada nas contribuições de Barney (1991). Essa teoria destaca a importância dos recursos e capacidades internas da empresa, como competências específicas, ativos únicos e conhecimentos especializados na definição das escolhas estratégicas e na construção de uma vantagem competitiva duradoura.

A VBR foi empregada para analisar os recursos tangíveis e intangíveis das cooperativas, incluindo capital financeiro, capital humano, estrutura física, logística, tecnologia, marca e reputação. O objetivo da pesquisa foi identificar quais desses recursos oferecem uma vantagem competitiva sustentável para a cooperativa e como eles orientam suas decisões de investimento. Em seguida, são apresentados

os principais comportamentos identificados na análise dos dados, que refletem o papel desses recursos nas decisões de investimento. Esses comportamentos mostram como a cooperativa alavanca seus ativos estratégicos para fortalecer seu posicionamento e garantir a continuidade de suas operações.

Com base na planilha resumo das entrevistas, apresentada no capítulo do método, buscou-se identificar a recorrência das abordagens provenientes dos entrevistados em relação a cada elemento estudado, ou seja, identificou-se quais categorias de recursos foram mencionadas por cada participante, conforme sintetizado no Quadro 12, apresentado na sequência. Essa análise busca evidenciar como esses recursos são percebidos como diferenciais estratégicos e influenciam as decisões de investimento e expansão das cooperativas. Todos estes pontos serão discutidos e detalhados nas próximas seções.

Quadro 12 – Resumo do enquadramento das respostas

Categoria	Subcategoria	Entrevistados
Recursos Tangíveis	Estruturas Físicas	AA; AB; AC; AD; CA; CB; CC
	Logística	AB; CB; CC
	Financeiro/Caixa	CB; CD
Recursos Intangíveis	Assistência Técnica	BA; CB
	Marca/Reputação	AA; AC; CC
	Reconhecimento	AB

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.1.2.1 Recursos tangíveis

A maioria dos gestores (Entrevistados AA, AB, AC, AD, CA, CB e CC) mencionou e destacou as estruturas físicas como uma variável essencial no processo de tomada de decisão. Essa consideração ocorre tanto na mensuração do volume de investimento necessário para construção ou reforma, quanto na avaliação da viabilidade do investimento, que depende diretamente do estado das estruturas existentes. Avaliar as condições físicas e a capacidade de adequação das instalações influencia diretamente a decisão, permitindo que a cooperativa alinhe a

necessidade de expansão e modernização com a projeção de retorno financeiro e operacional.

Pegar uma fábrica antiga, velha, daqui a pouco, assim, ia ter que fazer todo o investimento e ia acabar, digamos, não atendendo a expectativa nossa para crescer no mercado. [...] Fábricas antigas, equipamentos velhos, né? Necessidade de manutenção muito grande. [...] E todas essas fábricas que a gente foi olhar, elas não iam trazer isso para nós. Não iam agregar mais qualidade. [...] Talvez aumentar o volume, ia ter uma melhora da logística, mas nós não íamos conseguir trazer soluções mais inovadoras e um maior potencial de desempenho para o nosso produtor. Então, a partir daí, a gente já começou. Vamos, vamos para um projeto novo (Entrevistado AD).

Estava muito precária a fábrica que nós tínhamos. [...] Estava cada vez mais depreciada, a gente estava com dificuldade de tecnologia, o investimento que teria que fazer lá dentro para melhorar o nível de extração de farinha era um investimento elevado (Entrevistado CA).

Os atributos do capital físico de uma organização, como instalações e equipamentos, juntamente com seus recursos humanos e organizacionais, são fundamentais para conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. De acordo com Barney (1991), os recursos de uma empresa representam pontos fortes que podem ser explorados estrategicamente, desde que sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e organizados para capturar valor. No contexto das cooperativas agropecuárias, esses recursos tangíveis desempenham um papel crítico na sustentação de operações e essencial no processo de tomada de decisão de investimentos. Contudo, a simples posse desses recursos não é suficiente, sendo essencial que eles sejam avaliados e utilizados estrategicamente à luz da análise VRIO.

Diversos entrevistados destacaram as limitações apresentadas por estruturas antigas e deficitárias que geravam diversos problemas operacionais. Esse cenário levou as cooperativas a optarem pelo investimento em instalações mais novas e eficientes. Esse movimento reflete uma avaliação estratégica, indicando que a modernização é essencial para atender à crescente demanda e fortalecer a competitividade. Em alguns casos, optou-se pela construção de instalações próprias e modernas, exemplificando a escolha estratégica de substituir estruturas inadequadas, incapazes de suportar o crescimento, por investimentos em unidades com maior capacidade e eficiência.

Foi aumentando a área, aumentando o recebimento, vendas, e a região foi se consolidando. E aí, aquele armazém que era grande para a época, ficou pequeno. Então, era uma dificuldade que nós tínhamos e como era um armazém locado, uma estrutura bem antiga, nós não queríamos fazer investimento nela porque não era viável (Entrevistado AB).

Nós tínhamos uma unidade alugada com uma capacidade extremamente pequena e com muito deficitária a estrutura. [...] Outro município, no mesmo sentido, nós tínhamos uma unidade da Conab alugada com uma capacidade muito pequena e com muito problema de estrutura (Entrevistado AA).

Ainda sob a análise da VRIO, segundo Barney (1991), estruturas precárias podem ser consideradas não valiosas, pois limitam a eficiência e a capacidade da organização de criar valor. Em conexão, Prahalad e Hamel (1990) defendem que recursos, como estruturas modernas e inovadoras, podem ser componentes essenciais para sustentar competências estratégicas e promover diferenciação no mercado. Assim, interpreta-se que as cooperativas, ao investirem em modernização e renovação de suas instalações, estão alinhadas às premissas teóricas da literatura estudada, buscando otimizar seus recursos e garantir uma vantagem competitiva.

Notícias sobre investimentos são constantes nos meios de comunicação e relatórios de atividades das cooperativas. Aquisição de armazéns e inauguração de centros de distribuição ilustram o papel estratégico dos recursos tangíveis para as cooperativas. Esses investimentos não apenas melhoram a eficiência logística, mas também fortalecem a capacidade de atender às demandas dos associados de maneira ágil e eficaz. Assim, as estruturas físicas se consolidam como pilares fundamentais para sustentarem a operação e viabilizarem a expansão territorial das cooperativas. Segue exemplo conforme a Figura 8:

Figura 8 – Extração de fragmento – notícia de aquisição

VOLTAR
AO MENU

NOVAS UNIDADES DE RECEBIMENTO

203-1

Em 2022, a [redacted] adquiriu 4 unidades de recebimento de grãos, nos municípios de [redacted] e [redacted]. Estas unidades já estavam locadas desde o ano de 2020.

Fonte: Relatório de atividades de cooperativa pesquisada (2023).

No entanto, o fator "estruturas físicas" não implica exclusivamente a construção ou aquisição de novas instalações. Em algumas situações, optou-se pela locação de estruturas como estratégia para viabilizar novos negócios e expandir a atuação da cooperativa de forma mais ágil e econômica. Como mencionado por alguns entrevistados, a locação permite que a cooperativa teste a viabilidade de um mercado específico antes de realizar investimentos permanentes, reduzindo riscos e facilitando o acesso a novas regiões. *“Em todo o varejo, a cooperativa é tudo alugada, a gente não investe em ativo fixo dentro do varejo, quase todo o varejo tudo é alugado e só trabalha em cima daquele ativo terceiro”* (Entrevistado CB).

A gente tem todo o estudo, mas na prática, pode não ser, não dar certo. Então, o que que fica mais fácil? Nós juntarmos as coisas e voltarmos pra casa, do que tu construir um prédio, imobilizar dinheiro, aí ter que sair da região, fica que nem prédio lá, consumindo, investindo naquela região que não consegue ter o retorno. Então, a gente hoje foca em alugar, para nós é mais vantajoso alugar um prédio, alugar um local para fazer uma loja, do que investir dinheiro para construir a loja (Entrevistado CD).

O referencial teórico deste estudo não menciona explicitamente a locação de estruturas ou suas implicações no contexto de recursos tangíveis. No entanto, é possível fazer uma interpretação por analogia. Para Grant (1991), recursos tangíveis devem ser avaliados quanto ao impacto na eficiência da cadeia de valor e na rentabilidade da empresa. Assim, se a opção pela locação for capaz de aumentar a eficiência operacional e reduzir custos estratégicos, ela pode ser interpretada como um recurso valioso no contexto da análise estratégica. A prática de locação reflete uma abordagem cautelosa em relação ao capital, evitando a imobilização de recursos financeiros vultuosos.

Aliada ao uso planejado de locações, a Cooperativa C também estabelece parcerias estratégicas com outras empresas e cooperativas, notadamente para o recebimento de grãos, fortalecendo sua capacidade operacional sem a necessidade de grandes investimentos em ativos fixos. Tanto a locação quanto as parcerias são vistas como alternativas eficientes para preservar o capital e garantir flexibilidade, permitindo à cooperativa responder rapidamente às mudanças do mercado e otimizar o uso de seus recursos, alinhando-se assim com os princípios da VBR ao maximizar o valor e a adaptabilidade de seus ativos.

Além da definição do formato das estruturas físicas, a localização estratégica dessas instalações mostrou-se um fator essencial nas decisões de investimento,

especialmente pela otimização logística que proporciona. Em um dos municípios, por exemplo, a nova unidade foi posicionada próxima a uma importante rodovia, o que facilita o acesso dos produtores e agiliza o escoamento da produção. Essa localização reduz os custos de transporte e melhora a eficiência operacional, consolidando a presença da cooperativa na região. Esse posicionamento estratégico não apenas fortalece a competitividade da cooperativa, mas também amplia seu alcance e influencia positivamente a satisfação dos associados.

“Questão logística, tanto do produtor de ter acesso, como para escoamento da produção via Porto de Rio Grande, foi um fator bem importante” (Entrevistado AB). *“Em termos de logística, é mais fácil e mais perto levar nossos produtos para algumas regiões de Santa Catarina do que levar para nossa clientela no sul do Rio Grande do Sul”* (Entrevistado AB).

Conforme observado, a logística foi abordada como um fator intrinsecamente ligado à tomada de decisões de investimentos, sendo considerada de forma ampla e estratégica. A logística não se limita apenas à frota de veículos de transporte, mas abrange também a gestão eficiente dos fluxos de produtos, desde o armazenamento até a distribuição final. Esse enfoque abarca a escolha de localizações estratégicas para as unidades, o planejamento de rotas de escoamento e a otimização de processos internos, visando reduzir custos, melhorar a eficiência operacional e garantir agilidade no atendimento aos associados e clientes.

“É o estudo que a equipe pessoal faz e contempla tudo, as condições da unidade, a condição da logística, fica mais fácil mandar caminhão da cooperativa ou mais fácil contratar um terceiro para mandar” (Entrevistado CC).

A gente investiu em carretas, investiu em gestão de logística. [...] O que a gente tem para receber mais, a logística está muito envolvida nisso. Então, a gente investiu uma parte em física, uma parte em inteligência de negócio e outra parte em logística (Entrevistado CB).

No contexto da logística como recurso estratégico, a VBR reconhece que a logística pode ser considerada parte do capital físico de uma organização. Com base em Barney (1991), sob os critérios VRIO, sistemas logísticos eficientes são valiosos por sua capacidade de reduzir custos e aumentar a eficiência operacional. Além disso, quando integrados com tecnologias avançadas ou redes de distribuição exclusivas, tornam-se recursos raros e difíceis de imitar, criando barreiras para os

concorrentes. Essa combinação influencia diretamente a habilidade da organização de alinhar seus recursos tangíveis para atender demandas de mercado de forma ágil e eficaz.

Prahalad e Hamel (1990) salientam que as competências essenciais são o resultado da integração de recursos diversos, permitindo que as organizações entreguem produtos ou serviços diferenciados e com alto valor percebido. Nesse contexto, a logística pode ser interpretada como um suporte essencial para essas competências, especialmente ao viabilizar a eficiência e a agilidade na cadeia de valor. No caso das cooperativas agropecuárias, a localização estratégica de armazéns e a gestão eficiente do transporte são exemplos práticos de como a logística otimiza processos e fortalece a posição competitiva no mercado.

Um capital financeiro robusto permite que as cooperativas aproveitem oportunidades estratégicas, como a aquisição de armazéns e a construção de fábricas, decisões reiteradas por diversos entrevistados nesta pesquisa. Embora em alguns casos a expansão dos negócios tenha sido viabilizada por meio da locação de espaços, a maioria das iniciativas de crescimento depende de financiamentos, geralmente de longo prazo, para sustentar investimentos significativos em infraestrutura. Entretanto, em situações onde o acesso a crédito de longo prazo estava limitado, observou-se a adoção de políticas de financiamento de curto prazo. Essas medidas, aplicadas em períodos de maior restrição de crédito, tiveram impacto direto sobre o capital de giro da cooperativa, exigindo uma gestão cuidadosa para evitar desequilíbrios financeiros.

A cooperativa tinha pouco limite de crédito de longo prazo, então os bancos preferiam dar limite de crédito de curto prazo do que de longo prazo. [...] Ela sempre tomava recurso de curto prazo, fazia o investimento necessário, chegava no final do ano, pagava aquele valor e tomava de novo. [...] Com o tempo, a cooperativa começou a ganhar fôlego e ter melhores balanços, e aí, a partir de um determinado momento, a gente começou a tomar recurso de longo prazo (Entrevistado CB).

Na VBR, Barney (1991) destaca que o capital financeiro, embora imitável por natureza, desempenha um papel substancial quando utilizado para desenvolver recursos valiosos, raros e difíceis de imitar. No contexto das cooperativas agropecuárias, o capital financeiro se torna um recurso crítico para investimentos em infraestrutura e logística, permitindo que as organizações não apenas otimizem operações, mas também sustentem competências essenciais, conforme

argumentado por Prahalad e Hamel (1990). Dessa forma, a alocação eficiente de recursos financeiros contribui diretamente para fortalecer a competitividade e ampliar a capacidade de resposta às demandas do mercado.

Um ponto relevante identificado no estudo documental foi o processo formal de aprovação de projetos de investimento, conforme destacado no documento “Fluxo de Aprovações dos Projetos de Investimentos”. Esse fluxo evidencia a importância da governança interna no gerenciamento dos recursos, garantindo que as decisões estejam alinhadas às estratégias organizacionais. Assim, os recursos internos não apenas sustentam a operação das cooperativas, mas também orientam a estruturação de processos que conferem eficiência e maior controle nas tomadas de decisão. A seguir, é apresentada a cópia parcial do modelo, conforme a Figura 9.

Figura 9 – Fluxo de aprovação de investimentos

	GOVERNANÇA	
	FLUXO DE APROVAÇÕES DOS PROJETOS DE INVESTIMENTOS	Nº 1220027.2 Publicação: 22/02/2024 Revisão: 21/02/2024 Suporte: Setor de Apoio

A presente normativa visa regradar a apresentação de novas ideias, solicitações de elaborações de projetos relacionados a investimentos de grande monta dentro de cada negócio, tais como aquisições de bens, reformas e ampliação de imóveis, construções, alugueis e afins. Este documento é uma atualização da normativa nº 1220027.1, que teve sua primeira versão publicada em 30/11/2022.

Esta norma aplica-se nas definições das seguintes solicitações, excluindo-se os bens móveis e imóveis recebidos em conta:

- Aquisição de imóveis (exceto recebimento dação em pagamento);
- Construções (acima de R\$ 1.000.000,00);
- Aquisição de equipamentos (acima de R\$ 200.000,00);
- Aluguel de estruturas (todos);
- Aquisição de bens móveis (veículos automotores acima de R\$500.000,00), incluindo-se a renovação de frota;

Fonte: Documento interno sobre fluxo de investimentos de cooperativa pesquisada (2024).

É relevante destacar que alguns elementos apareceram de forma discreta nas entrevistas, contrariando, em certa medida, as expectativas iniciais. Um exemplo disso é a variável financeira do capital de giro. Embora mencionada, especialmente no contexto dos aluguéis como estratégia para evitar a imobilização de recursos, a importância do capital de giro, visto como recurso financeiro essencial para sustentar as operações diárias, não foi amplamente discutida pelos entrevistados.

Em síntese dos recursos tangíveis, a análise das entrevistas comprovou uma forte consonância entre a teoria de Barney e os dados coletados no campo. Observou-se que os recursos identificados como essenciais para a tomada de decisão de investimentos nas cooperativas, como estrutura física, capacidade de armazenagem, expertise logística, marca e reputação, refletem as características descritas na VBR. Esses recursos contribuem para a criação de uma vantagem competitiva sustentável, alinhando-se com os princípios teóricos de Barney e validando sua aplicabilidade no ambiente analisado.

O estudo dos recursos tangíveis, sob a perspectiva da VBR, evidenciou o papel estratégico de elementos como infraestrutura física, logística e capital financeiro nas decisões de investimento das cooperativas agropecuárias. Esses recursos, quando adequadamente gerenciados e explorados, proporcionam às cooperativas vantagens competitivas sustentáveis, impulsionando o crescimento estratégico e a capacidade de responder às demandas do mercado. Contudo, a construção de uma vantagem competitiva duradoura exige a consideração de recursos intangíveis, como reputação, marca e expertise técnica, os quais serão detalhados na próxima seção.

4.1.2.2 Recursos intangíveis

A análise dos recursos intangíveis inicia-se pela variável de assistência técnica, como um ativo estratégico. Enquadrada como um recurso intangível, a assistência técnica envolve o compartilhamento de conhecimento técnico e a expertise da cooperativa para orientar seus associados ou clientes na melhor utilização dos produtos e serviços oferecidos.

Na VBR, segundo Grant (2018), os recursos intangíveis, como a assistência técnica, são considerados fundamentais por não possuírem uma forma física e por potencialmente serem valiosos, raros e difíceis de imitar. Tais características

permitem que a cooperativa utilize esse ativo para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, pois essa assistência diferencia a organização no mercado e reforça sua reputação como parceira confiável no desenvolvimento dos associados, consolidando sua posição competitiva. “*Nós tínhamos um corpo técnico estruturado dentro da cooperativa, tínhamos uma equipe de profissionais que era muito bem capacitada. [...] Nós oferecíamos um produto e ao mesmo tempo um serviço*” (Entrevistado CB).

No entanto, constatou-se que a força da assistência técnica poderia ser melhor explorada por meio de uma divulgação mais eficaz e da criação de estratégias para sua monetização. Embora a assistência técnica agregue valor significativo ao relacionamento com os associados e fortaleça a confiança na cooperativa, há uma oportunidade de potencializar seu impacto econômico e visibilidade.

Nós temos uma assistência técnica muito boa e todas têm, mas isso aqui a pouco não está sendo monetizado de maneira adequada. [...] Nós temos o nosso departamento, nós temos a nossa assistência técnica, nós temos a Rede Técnica Cooperativa, a gente tem trazido tecnologia, tem trazido muito melhor, só que isso chega para todos e daqui a pouco o nosso associado não sabe que isso foi criado e foi desenvolvido dentro das cooperativas (Entrevistado BA).

Na VBR, Barney (1991) identifica recursos intangíveis como elementos estratégicos que, ao atenderem aos critérios VRIO, podem sustentar a vantagem competitiva de uma organização. No caso das cooperativas agropecuárias, a assistência técnica representa um recurso valioso por agregar conhecimento especializado e suporte técnico aos associados, aumentando a eficiência e os resultados no campo. Conforme Grant (2018), a assistência técnica se posiciona como uma integração entre o capital humano e as capacidades organizacionais, fortalecendo a cadeia de valor e promovendo diferenciação no mercado.

Embora seja um recurso valioso, constatou-se na pesquisa que a assistência técnica não atende ao quesito raridade da análise VRIO, pois serviços similares são amplamente ofertados no mercado, limitando seu potencial como fator de diferenciação. Para superar tal limitação, as cooperativas podem agregar valor à assistência técnica por meio da integração de tecnologias inovadoras, como plataformas digitais e inteligência artificial, e da especialização de suas equipes técnicas. Ao vincular a assistência técnica a outros serviços exclusivos, as

cooperativas podem criar uma oferta única e mais difícil de ser replicada pelos concorrentes, corroborando para a construção de uma vantagem competitiva.

No contexto de tomada de decisão de investimentos, os recursos intangíveis de marca e reputação desempenham um papel vital. A marca consolidada e a reputação da cooperativa agregam valor ao negócio ao promoverem confiança e reconhecimento no mercado, o que pode influenciar significativamente o retorno sobre o investimento. Esses ativos intangíveis atuam como garantias de qualidade e compromisso com os associados.

Nesse sentido, todos os entrevistados destacaram a marca e a reputação como diferenciais essenciais para o sucesso dos novos negócios da cooperativa. Uma marca forte e uma reputação sólida não apenas reduzem a percepção de risco para investidores e parceiros, mas também ampliam a confiança dos associados, facilitando a aceitação de novos produtos e serviços no mercado. Esses ativos intangíveis aumentam a competitividade da cooperativa ao transmitir segurança e qualidade. Além disso, uma boa reputação e uma marca consolidada funcionam como barreiras de entrada para concorrentes, reforçando o posicionamento da cooperativa como uma liderança confiável e valorizada.

“Temos uma pesquisa de mercado com os associados onde a credibilidade é um fator número um pelos produtores estarem trabalhando com a cooperativa” (Entrevistado AA). “A questão da transparência, confiabilidade, inovação. Então, a gente entende que é um dos pontos mais fortes que a gente tem. É a questão do nome, da marca, da pessoa se identificar com a cooperativa” (Entrevistado CC).

O nome dela te dá muita, muita, muita certeza. [...] O peso vem por toda essa história. [...] Então, no negócio que eu for, eu tenho essa ... Eu tenho a responsabilidade de um lado. Só tu dizer isso aí, os caras já pensam, cara. Eu não sou um aventureiro que estou aqui. Eu não sou um aventureiro. Eu sou uma empresa que tem uma história, uma tradição (Entrevistado AC).

Marca e reputação são elementos fundamentais para gerar reconhecimento, especialmente no contexto de cooperativas com longa trajetória e histórico de solidez. As cooperativas estudadas contam com décadas de tradição, o que não apenas transmite credibilidade aos seus associados e clientes, mas também fortalece sua posição no mercado, atraindo novos parceiros e fomentando novas oportunidades de expansão.

Esse reconhecimento é fruto da consistência na entrega de valor e da confiança estabelecida ao longo do tempo, elementos que contribuem para consolidar uma imagem de segurança e compromisso. *“Então, já conheciam a cooperativa, né? Então, sim, a marca foi um fator importante. O nosso reconhecimento como uma cooperativa já sólida, com muitos anos, com certeza ajudou”* (Entrevistado AB).

Pela análise de Barney (1991), pode-se compreender que marca e reputação são recursos intangíveis que podem oferecer vantagem competitiva sustentável, desde que atendam aos critérios VRIO. Uma marca forte e uma reputação consolidada geram confiança e lealdade, tornando-se valiosas para atrair e reter associados, e raras, devido à dificuldade de replicar histórias e valores construídos ao longo do tempo. No campo das cooperativas agropecuárias, a marca e a reputação funcionam como pilares estratégicos para certificar a fidelidade dos associados e diferenciar a organização em um mercado altamente competitivo, atuando como barreiras à entrada para concorrentes.

A ênfase na força da marca e na reputação das cooperativas, construída ao longo de sua história e consolidada por anos de atuação no setor, emergiu como um elemento recorrente nas entrevistas. Esse valor intangível, associado tanto ao tempo de constituição quanto à presença marcante na vida dos associados e na comunidade local, foi destacado em todas as narrativas. Percebe-se uma carga emocional ao se discutir o peso da marca, evidenciando o quanto ela é valorizada nas decisões de investimento. A relevância da marca vai além da função econômica, refletindo um compromisso com o atendimento das necessidades dos associados e com o desenvolvimento da comunidade.

Assim, ao concluir a análise com base na VBR, pode-se reiterar a importância da gestão estratégica dos recursos nas cooperativas para a construção de uma vantagem competitiva sustentável. Conforme a literatura, Prahalad e Hamel (1990) comparam a empresa a uma árvore que se fortalece e cresce a partir de seus recursos e capacidades internas, com suas competências fundamentais atuando como raízes da competitividade. Nessa perspectiva, os recursos valiosos e inimitáveis das cooperativas funcionam como raízes, sustentando seu desenvolvimento e alavancando sua expansão em busca de novos negócios.

O estudo por meio da VBR evidenciou como recursos tangíveis e intangíveis, quando avaliados sob os critérios VRIO, desempenham papéis estratégicos no

fortalecimento da vantagem competitiva das cooperativas agropecuárias. Recursos como estruturas físicas, logística, capital financeiro, assistência técnica, marca e reputação foram discutidos em sua relevância e limitações no contexto das decisões de investimento. No entanto, a sustentabilidade da vantagem competitiva não se restringe aos recursos internos da organização, sendo também influenciada por fatores externos inerentes ao ambiente competitivo. Nesse sentido, a próxima seção aborda a VBI, com foco nas forças das instituições moldam as estratégias das cooperativas.

4.1.3 Visão Baseada nas Instituições

Após a apresentação análise das variáveis da indústria e dos recursos internos que motivam o processo de tomada de decisão em investimentos, esta seção explora a influência das instituições conforme a VBI - Visão Baseada nas Instituições. A VBI é uma abordagem da estratégia empresarial que destaca o impacto dos quadros institucionais no desempenho e nas escolhas estratégicas das empresas. Conforme estabelecido por North (1990), os quadros institucionais consistem em restrições formais e informais que definem as “regras do jogo”, orientando as empresas em relação às escolhas aceitáveis e sustentáveis, além de reduzir a incerteza em seus processos.

Essas restrições se dividem em regras formais, como leis, regulamentações e normas emitidas por governos e entidades reguladoras, e regras informais, que envolvem práticas, normas culturais e comportamentos incorporados pela sociedade ao longo do tempo. No contexto das cooperativas, a interação entre essas regras institucionais e as práticas empresariais definem os limites e as possibilidades de atuação, influenciando as decisões de investimento e assegurando o alinhamento das cooperativas às expectativas regulatórias e sociais.

Com base na análise de conteúdo das entrevistas, foi realizada uma categorização dos fatores institucionais, tanto formais quanto informais, mencionados pelos gestores. A frequência com que cada categoria de fator foi mencionada é apresentada no Quadro 13. A análise aprofundada desses dados, a ser realizada na seção seguinte, visa compreender o papel desses fatores nas decisões e práticas dos gestores.

Quadro 13 – Resumo enquadramento das respostas

Categoria	Subcategoria	Entrevistados
Fatores Formais	Órgãos e Instituições financeiras	AA; AB; AD; CA
	Entidades representativas	AB; CB; CC
	Órgãos reguladores	AD
	Política	AC
	Meio ambiente	CB
Fatores Informais	Social e relacionamento com comunidade	BA; CB

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.1.3.1 Fatores formais

As cooperativas mencionam uma interação com instituições financeiras e órgãos regulatórios, como o BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul e outros bancos mercantis, que auxiliam na viabilização de investimentos em novas unidades e na expansão da infraestrutura de armazenagem.

Os gestores (Entrevistados AA, AB, AD) afirmam o apoio financeiro dessas instituições em seus projetos. “*A gente construiu uma unidade nossa com recursos de PRONAF, inclusive, o apoio do BRDE e do Sicredi Centro Leste*” (Entrevistado AA).

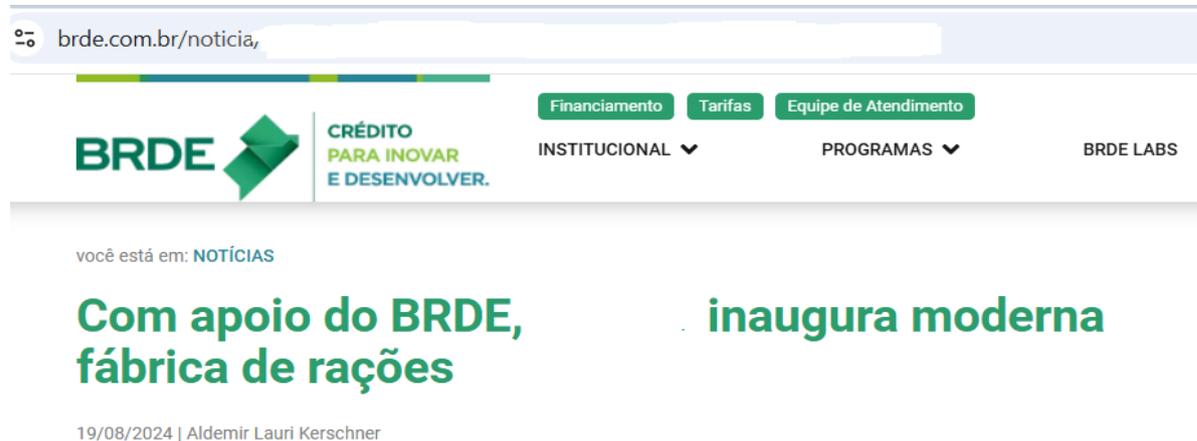
Colocamos ali toda uma tecnologia dentro da fábrica. E foi aprovado o projeto na Finep. [...] Só que daí depois ele começou a trancar na questão das garantias. O Finep, por ser uma fundação e não um banco, eles não aceitavam o bem como garantia. Eles não queriam a fábrica como garantia. [...] Adaptamos aquele projeto, fizemos um novo projeto e fomos no BRDE. Conseguimos o recurso (Entrevistado AD).

A gente teve apoio das instituições financeiras. Se eu não me engano, o BRDE entrou com um agente financiador para nós. [...] ali tem a contribuição de instituições financeiras. Eu não lembro se o BRDE é uma delas, mas tem (Entrevistado AB).

Um exemplo prático da influência das instituições formais nas decisões estratégicas das cooperativas pode ser observado nos investimentos financiados pelo BRDE. Notícias recentes destacam a efetiva aplicação de recursos em projetos majoritariamente disponibilizados pela instituição. Esse mecanismo não apenas facilita o acesso a recursos financeiros, mas também molda a forma como as

cooperativas estruturam seus projetos de expansão. A seguir, apresenta-se a divulgação, de acordo com a Figura 10:

Figura 10 – Extração de *site* – notícia de inauguração



Fonte: BRDE (2024).

Destaca-se, ainda, o papel do PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, um mecanismo instituído pelo Governo Federal para fomentar a agricultura familiar, proporcionando apoio financeiro aos pequenos produtores rurais e às cooperativas com as quais eles estão vinculados. Observou-se que essa ferramenta institucional tem sido utilizada no financiamento de diversos projetos e produtos, oferecendo às cooperativas um importante suporte para viabilizar investimentos. “*Pelo fato de a cooperativa ter a DAP jurídica, nós nos enquadrámos no Pronaf. Então nós conseguimos nos enquadrar no Pronaf com o projeto*” (Entrevistado AD).

Outro exemplo de interação institucional aparece na busca por linhas de financiamento não-tradicionais, como o uso de recursos do mercado de capitais em substituição aos financiamentos bancários convencionais. Esse direcionamento demonstra a capacidade da cooperativa de se adaptar às opções institucionais e regulatórias disponíveis, visando financiar seu crescimento de maneira sustentável e competitiva. Embora essa modalidade possa, em alguns casos, apresentar condições financeiras menos favoráveis em comparação com as linhas de crédito tradicionais, ela se torna uma alternativa necessária em cenários onde o crédito convencional é restrito ou inadequado para as necessidades específicas da cooperativa. “*Porque é um equipamento que é construções usadas, então não existe*

essa linha dentro das linhas do governo de investimento. Então, nós precisamos, pegamos recursos no mercado e capitais. Muito oneroso” (Entrevistado AA).

Segundo Peng (2002), as instituições formais desempenham um papel crucial ao oferecer previsibilidade e estabilidade em ambientes competitivos. Nesse contexto, podemos incluir bancos e fornecedores de crédito, em geral, citados no estudo. Todavia, sua eficácia depende das condições institucionais locais e das restrições enfrentadas pelas organizações. No contexto das cooperativas agropecuárias, instituições como o BRDE e programas como o PRONAF, destacam-se como alavancas estratégicas para viabilizar investimentos em infraestrutura, modernização e expansão.

Contudo, limitações no acesso ao crédito ou mudanças nas políticas públicas frequentemente exigem que as cooperativas adaptem suas estratégias, explorando alternativas como o mercado de capitais ou financiamento de curto prazo. Essa interação entre as cooperativas e o ambiente institucional financeiro reflete a importância de compreender e navegar pelas regras do jogo para capturar oportunidades e sustentar a competitividade, preceito totalmente aderente à doutrina de North (1990).

É relevante destacar os relatos de alguns entrevistados (BA, CA) sobre a participação ativa de entidades representativas das cooperativas, como Ocergs e Fecoagro, no apoio a decisões de investimento em determinados projetos. Entretanto, observou-se que esse apoio institucional não é uniforme, pois em outros projetos, não houve qualquer interação ou suporte direto desses órgãos. Essa variabilidade na atuação das entidades demonstra que o apoio institucional pode ser circunstancial, dependendo tanto da natureza do projeto quanto das prioridades dos referidos órgãos.

“Nesse sentido, a Fecoagro foi importante. Ela foi uma das que pontuou a necessidade de nós assumirmos lá. [...] Fecoagro, através do presidente, foi muito importante para isso” (Entrevistado BA). *“Nós temos um relacionamento com essas instituições, por exemplo, Fecoagro, Ocergs, a gente paga as contribuições e tem um relacionamento, mas em nenhum momento eles estão presentes junto na defesa de um projeto”* (Entrevistado AA).

Os sindicatos rurais, como associações representativas dos produtores, foram mencionados como instituições ativas nas discussões sobre investimentos das cooperativas. Apesar de contribuírem com apoio e defesa em determinados projetos,

seu foco permanece em representar os interesses e aspirações dos associados, não necessariamente os da cooperativa em si. Contudo, como os associados dos sindicatos frequentemente coincidem com os das cooperativas, os sindicatos acabam participando indiretamente no processo, ainda que sem um envolvimento direto e efetivo nas decisões finais de investimento. *“Os sindicatos da região de lá também se envolveram e eles também vieram aqui se comprometer a trabalhar conosco e nos ajudar. Tudo no sistema”* (Entrevistado BA).

E os sindicatos estão junto, sempre junto conosco, mas reivindicando soluções ou situações ou melhoria para os associados e para o próprio sindicato. Mas nada que ajude ou que defenda ou que faça em relação a alguma coisa para a defesa ou a implantação do projeto (Entrevistado AA).

De acordo com Peng (2002), entidades representativas e redes institucionais desempenham um papel estratégico ao reduzir incertezas e criar estabilidade. Essas organizações atuam como mediadoras entre empresas e o ambiente institucional, facilitando a adaptação às normas e o atendimento às demandas sociais. No contexto das cooperativas agropecuárias, sindicatos rurais e entidades representativas, como Ocergs e Fecoagro, cumprem uma função essencial ao articular os interesses dos associados e ao apoiar iniciativas que ampliem a capacidade de investimento e expansão das cooperativas. Essa interação reflete a força das instituições formais e revela a total conexão entre a teoria de Peng (2002) e a prática observada na pesquisa.

Aprofundando esse tema, percebe-se que o relacionamento com instituições como sindicatos rurais, Fecoagro, Ocergs e outras entidades, ocorre principalmente no âmbito de contribuições e cooperação, sem apoio direto para projetos específicos. Essa relação institucional se limita, portanto, a aspectos de conformidade e colaboração, sem envolvimento decisivo ou suporte efetivo nas iniciativas de investimento e expansão das cooperativas.

Os órgãos reguladores desempenham um papel significativo, conforme destacado nas entrevistas, ao supervisionar e influenciar as atividades das cooperativas. Devido à ampla diversidade de atividades presentes em seu portfólio, que inclui produção agrícola, pecuária, industrialização de alimentos e serviços de armazenamento, as cooperativas estão sujeitas à regulamentação de diversos órgãos, como os de fiscalização ambiental, vigilância sanitária e vigilância

agropecuária, além de outras entidades governamentais específicas para cada setor.

Hoje nós somos regulamentados. Tem o serviço de inspeção, tem o SIM (serviço de inspeção municipal), tem o responsável técnico. [...] Então, isso é tudo dentro das normas. [...] Mas da mesma forma que tu tem a Anvisa na farmácia, tu tem os reguladores no açougue, na padaria, né? Tem lá dentro, é o serviço de inspeção (Entrevistado AD).

No contexto das instituições, o viés político assume uma importância significativa. A atuação de vereadores, prefeitos e deputados pode ser decisiva, facilitando o acesso a Ministérios, como o da Agricultura, e promovendo a interlocução com instâncias governamentais estratégicas. Além disso, o apoio político regional é fundamental em negociações de incentivos fiscais e no relacionamento com órgãos de regulamentação, o que beneficia o planejamento e a execução dos projetos de investimento, tanto no aspecto administrativo quanto financeiro. Essas parcerias contribuem para reduzir custos e otimizar prazos, criando um ambiente mais favorável para novos investimentos.

Apesar da relevância do apoio político nas decisões das cooperativas, o entrevistado AC atenta que esse suporte é mais evidente ao ingressar em uma nova região para expansão. Porém, em áreas onde a cooperativa já está estabelecida, há uma perceptível diminuição no interesse e apoio das lideranças políticas locais, o que é percebido como uma forma até de menosprezo. *“Pessoal vê a importância, do retorno de ICMS, empregos. Porém, onde já se está instalado, nem visita não recebe. Então hoje estamos tentando transpor essa etapa da política local e ir direto no estadual e federal”* (Entrevistado AC).

A VBI, conforme Peng (2002), destaca a importância das instituições formais, como leis e regulamentações, na moldagem do comportamento organizacional. Conforme North (1990), essas instituições estabelecem as "regras do jogo" no ambiente competitivo. No âmbito das cooperativas agropecuárias, órgãos reguladores e políticas governamentais, como programas de crédito rural e incentivos fiscais, exercem um papel central ao influenciar a viabilidade e o direcionamento dos investimentos. Mudanças nesse ambiente institucional podem gerar tanto oportunidades, como o acesso a novos recursos financeiros, quanto riscos, como restrições legais às operações. Desse modo, o sucesso das estratégias

das cooperativas está diretamente ligado à capacidade de compreender e se adaptar às dinâmicas do contexto regulatório e político.

O entrevistado AB elucida as ações relacionadas a fatores ambientais, mencionando como as decisões de investimento foram influenciadas por questões de localização, poeira e poluição sonora, o que demandou a construção de novas unidades para mitigar esses impactos. Já o entrevistado CC relata desafios com o processo de licenciamento ambiental, especialmente devido à lentidão dos órgãos competentes e à complexidade das exigências, o que resulta em custos adicionais e atrasos na implementação dos projetos. Essa demora impede que os investimentos, que já poderiam estar gerando receita, avancem conforme o planejado, prejudicando o cronograma e a rentabilidade das operações.

“Eu acho que na verdade essa parte ambiental ela está meio que, não é um empecilho, mas é um fator bem importante hoje, porque é morosidade, a gente sabe que tem que entrar, os órgãos demoram a analisar, isso a gente sempre sofre no interior” (Entrevistado AD).

A análise das entrevistas sob a ótica da VBI com ênfase no meio ambiente permite reconhecer fatores institucionais que delineiam as decisões das cooperativas para cumprir não apenas regulamentações ambientais, mas também atender às expectativas sociais. A cooperativa A considerou o impacto da emissão de poeira e o tráfego de caminhões ao decidir construir uma unidade de armazenagem fora do centro urbano. Em alguns casos, conforme relatado pelo entrevistado CC, a cidade expandiu-se em torno da cooperativa e de suas instalações, e não o contrário.

Tinha que passar no centro da cidade para chegar no armazém. [...] Outra questão ambiental também, por causa da poeira. Então, nós tivemos que fazer alguns projetos, como cortina verde. Mas nós sabemos que tudo isso, para a poeira, não resolve. Ficou complicado. Então, nós resolvemos comprar uma área lá, saindo de dentro do município, e fazer um armazém novo, moderno (Entrevistado AB).

Nas cooperativas agropecuárias, os fatores institucionais, em especial os relacionados ao meio ambiente e à regulamentação, exercem uma influência significativa sobre as decisões estratégicas. A legislação ambiental impõe desafios e oportunidades para as cooperativas. A adoção de práticas sustentáveis, além de garantir a conformidade legal, confere às cooperativas uma vantagem competitiva

em um mercado global cada vez mais preocupado com questões ambientais. Essa relação entre as instituições formais e as estratégias organizacionais encontra respaldo nos estudos de Peng (2002), novamente destacando as regras do jogo.

A Lei das Cooperativas no Brasil, um marco regulatório que estabelece os princípios e diretrizes para o funcionamento das cooperativas, desempenha um papel fundamental como fator formal da VBI. Essa legislação regula aspectos-chave, como a governança, a distribuição de resultados e a relação com os associados, influenciando diretamente as decisões de investimento (Brasil, 1971). Assim, as cooperativas devem alinhar seus projetos de investimento aos requisitos legais, garantindo conformidade e legitimidade no ambiente institucional em que operam.

A análise dos fatores institucionais formais evidencia sua influência determinante nas estratégias das cooperativas agropecuárias. Esses elementos moldam as decisões de investimento, impondo restrições e gerando oportunidades. A próxima seção aprofunda a análise institucional dos fatores informais que complementam esse cenário.

4.1.3.2 Fatores informais

Nesse cenário de compromisso ambiental, pautado pelo respeito e integração com a comunidade, inicia-se a análise dos fatores informais sob o prisma da VBI. Observa-se que as cooperativas tomam decisões de expansão e aprimoramento de infraestrutura não apenas para atender às necessidades econômicas, mas também para responder às expectativas da comunidade local, que valoriza práticas sustentáveis e ambientalmente responsáveis.

A cooperativa aduz uma vocação social intrínseca à sua própria natureza, originada dos fundamentos do cooperativismo e sustentada por seus princípios, especialmente o sétimo, que elenca o compromisso com a comunidade.

Diversos entrevistados (AB, BA, AC, CA, CB, CD) enfatizaram essa função comunitária e social da cooperativa, que é considerada no processo de tomada de decisão. *“Sindicatos, igrejas, todo mundo. Todo mundo se comprometeu e solicitou a nossa ida. Porque todo mundo vislumbrou uma alternativa bem viável e consistente”* (Entrevistado BA). *“A gente fez um investimento expressivo aí, e por conta de ter ido para essas regiões lá de baixo, então foi uma forma também de fortalecer muito e integrar a cooperativa com as comunidades”* (Entrevistado CA).

A região se desenvolveu, demais cooperativas desceram agora para lá também, né? Então, quer dizer assim, a gente fez o nosso trabalho social, eu acho que isso é uma coisa importante do cooperativismo, né? Assim, não é visar só as sobras, né? Mas sim desenvolver a região, né? Levar renda para os municípios, né? Através do valor adicionado, né? (Entrevistado AB).

As cooperativas vão além do crescimento econômico e buscam responder aos anseios locais, reforçando seu compromisso com o desenvolvimento regional. Esse alinhamento com as necessidades da comunidade reflete a função social intrínseca das cooperativas, orientada não só pela viabilidade econômica, mas também pelo impacto positivo que podem gerar no ambiente onde atuam, promovendo a prosperidade e o desenvolvimento regional.

As entrevistas destacam a função social das cooperativas como uma prioridade alinhada à VBI, ressaltando seu papel de suporte ao desenvolvimento dos associados e das comunidades onde atuam. A cooperativa C, por exemplo, enfatiza que seu foco principal não é apenas a expansão da cooperativa em si, mas o fortalecimento financeiro e produtivo de seus associados, pois entende que a prosperidade do associado leva ao crescimento da cooperativa e da comunidade.

Toda decisão que a cooperativa vai tomar de investimento, de estratégia, sempre o associado está no centro. Nós sempre tomamos decisão baseada nele. [...] Deixando ele mais forte e vou deixar os próprios municípios, as vilas onde ele está inserido (Entrevistado CB).

A teoria da VBI de Peng (2002) enfatiza o papel complementar das instituições por meio dos fatores informais, como normas culturais, comportamento social e relacionamento com a comunidade, na configuração das estratégias organizacionais. No cenário das cooperativas agropecuárias, esses fatores são fundamentais para sustentar a função social das organizações, baseada nos próprios princípios do cooperativismo e em sua capacidade de integrar interesses coletivos e atender às expectativas locais.

Relacionamentos sólidos com as comunidades fortalecem a legitimidade e a confiança, criando um ambiente de apoio e engajamento que influencia diretamente as decisões de investimento e fomenta a geração de valor econômico e social de forma sustentável. Assim, a interação entre as exigências formais e as expectativas informais da comunidade local molda o caminho das cooperativas, garantindo que

suas ações estejam em sintonia com o ambiente regulatório e os valores sociais onde operam.

A análise VBI evidenciou de que forma fatores formais, como regulamentações, políticas públicas e incentivos governamentais, e fatores informais, como normas sociais, valores culturais e relacionamento com a comunidade, moldam as estratégias das cooperativas agropecuárias. Esses elementos reforçam a legitimidade e a capacidade de adaptação das cooperativas, ao mesmo tempo em que criam um ambiente de apoio e engajamento essencial para decisões de investimento sustentáveis.

Em síntese, o estudo da VBI denota que, embora fatores formais como regulamentações e políticas públicas influenciem significativamente as decisões de investimento das cooperativas, a forte dependência dessas variáveis expõe as organizações a vulnerabilidades diante de instabilidades políticas e restrições de crédito. Além disso, a burocracia excessiva e a atuação fragmentada e desalinhada das entidades representativas dificultam a agilidade na tomada de decisões e a efetividade do suporte institucional. Diante desse cenário, sugere-se o fortalecimento da governança institucional e a implementação de capacitações voltadas à gestão regulatória e *compliance*. Essas medidas podem reduzir riscos e aumentar a resiliência das cooperativas, garantindo maior eficiência e autonomia em suas decisões estratégicas.

4.2 SÍNTESE E INTEGRAÇÃO DOS ELEMENTOS DO TRIPÉ ESTRATÉGICO

A seção 4.1 apresentou as variáveis relacionadas à tomada de decisão de investimentos com base no tripé estratégico, explorando as respostas das entrevistas à luz das três visões teóricas. Neste tópico, a análise é sintetizada e representada visualmente no Quadro 14, destacando os principais achados da pesquisa e evidenciando a integração entre as dimensões da indústria, dos recursos e das instituições.

Quadro 14 – Matriz síntese dos resultados e integração das visões

Elemento Estratégico	Visão da Indústria	VBR	VBI
Concorrência	Rivalidade acentuada entre cooperativas e agroindústrias aumenta a pressão por eficiência, inteligência e diversificação.	Recursos como logística, marca e infraestrutura moderna são diferenciais críticos para se destacar na concorrência.	Regulamentações específicas e subsídios podem impactar diretamente o nível de competitividade no setor.
Ameaça de novos entrantes	Investimentos em infraestrutura, expansão e logística dificultam a entrada de novos concorrentes no setor agropecuário.	Recursos tangíveis exclusivos, como instalações modernas, criam barreiras de entrada.	Regulamentações governamentais e subsídios podem moldar as condições para novos entrantes.
Poder de negociação dos associados	Associados possuem alto poder nas cooperativas; a fidelização é crítica para manter o equilíbrio no modelo cooperativo.	O atendimento às necessidades dos clientes (associados) depende de recursos tangíveis e intangíveis organizados.	Fatores culturais e institucionais locais moldam as demandas dos associados, influenciando a abordagem estratégica.
Estruturas físicas	Barreiras de entrada: Localizações estratégicas reduzem custos e criam vantagens.	Estruturas modernas e eficientes (armazéns e equipamentos) podem atender aos critérios VRIO, agregando valor e criando diferenciação.	Regulamentações podem influenciar decisões; incentivos governamentais podem viabilizar investimentos.
Logística	Rivalidade entre concorrentes: Eficiência logística é essencial para reduzir custos em mercados de margens estreitas.	Redes logísticas integradas podem ser valiosas e difíceis de imitar, dependendo do uso de tecnologias exclusivas.	Infraestrutura pública e incentivos governamentais para transporte e armazenagem impactam diretamente a eficácia logística.
Financeiro	Poder de barganha dos fornecedores de capital: Condições de crédito impactam a competitividade e a capacidade de expansão das organizações.	O capital financeiro é um recurso essencial para alavancar ativos estratégicos, mas deve ser utilizado de forma estratégica.	Instituições financeiras, como bancos e programas governamentais, regulam o acesso ao crédito, impactando decisões estratégicas.
Assistência técnica	Rivalidade entre concorrentes: Qualidade no suporte técnico pode diferenciar cooperativas, agregando valor aos serviços em mercados saturados.	É valiosa, mas pode não atender ao critério de raridade devido à ampla disponibilidade no mercado.	Exigências locais e demandas comunitárias podem orientar a estruturação da assistência técnica.
Marca e reputação	Rivalidade entre concorrentes: Uma marca forte reduz a sensibilidade a preços e promove fidelidade dos clientes em mercados consolidados.	Uma marca forte é um recurso intangível que pode atender aos critérios VRIO e criar confiança, diferenciando a organização e fidelizando os associados.	Normas culturais e valores locais influenciam a percepção de marca e reputação, especialmente em comunidades agrícolas.
Órgãos e instituições financeiras	Disponibilidade de crédito cria barreiras contra competidores com menos acesso ao capital.	O apoio financeiro adequado viabiliza a execução de estratégias e investimentos estruturais, como infraestrutura e	Bancos (BRDE), programas governamentais (PRONAF) e instituições financeiras públicas ou

		modernização.	privadas regulam e moldam o acesso a crédito.
Entidades Representativas	Representatividade pode criar vantagens contra competidores com menos acesso ao capital.	Representações cooperativas, como Ocergs e Fecoagro, fornecem suporte institucional e alinham recursos para integração setorial.	Sindicatos e associações representam interesses coletivos e criam legitimidade junto às comunidades e às esferas políticas.
Órgãos Reguladores	Regulamentações criam barreiras de entrada e impõem restrições que afetam a rivalidade entre os concorrentes.	O cumprimento de normas regula o uso e desenvolvimento de recursos internos.	Regulamentações, como as sanitárias e fiscais, moldam as decisões estratégicas e criam limitações ou oportunidades de mercado.
Política	Mudanças políticas podem alterar o ambiente competitivo e a rivalidade ao impactar subsídios e incentivos para o setor agropecuário.	Alianças políticas podem influenciar o acesso a recursos estratégicos e a priorização de investimentos.	Políticas públicas moldam diretamente o ambiente institucional, afetando investimentos e práticas das cooperativas.
Fatores Ambientais	Ameaça de substitutos: Produtos mais sustentáveis podem diferenciar cooperativas que adotem práticas ambientais corretas.	Recursos que atendem às exigências ambientais podem ser diferenciadores estratégicos se valorizados e organizados.	Leis ambientais e pressões sociais por sustentabilidade moldam as estratégias de investimento e práticas organizacionais.
Social e relacionamento com a comunidade	Boa reputação e relacionamento comunitário pode criar vantagens contra competidores não inseridos nessa dinâmica.	Relacionamento próximo pode ser um recurso intangível, aumentando lealdade e percepção de valor pelos associados.	Normas sociais e cultura tornam o relacionamento comunitário um elemento essencial para legitimidade e apoio.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A matriz sintetiza e integra as três visões estratégicas: Visão da Indústria, VBR e VBI. Seu propósito central é oferecer uma perspectiva abrangente que conecta os pilares do tripé estratégico, evidenciando como cada categoria estratégica pode ser analisada sob diferentes lentes. Essa abordagem reforça que elementos como logística, marca e sustentabilidade não operam de forma isolada, mas são moldados simultaneamente por pressões competitivas do mercado (indústria), capacidades internas das organizações (recursos) e influências institucionais, como regulamentações e normas sociais (regras do jogo).

No caso das cooperativas agropecuárias, a integração das três visões é especialmente relevante, uma vez que essas organizações enfrentam desafios simultâneos: lidar com a concorrência, otimizar recursos internos e atender às regulamentações e expectativas sociais. A matriz vai além de organizar os elementos estratégicos sob cada visão; ela demonstra como essas perspectivas se

complementam para oferecer uma análise ampla e integrada. Essa abordagem é fundamental para decisões de investimento mais equilibradas, consistentes e alinhadas ao contexto do tripé estratégico.

A análise evidenciou que as três visões do tripé estratégico são interdependentes no contexto das cooperativas agropecuárias. Enquanto a Visão da Indústria destaca as pressões competitivas, a VBR reforça a necessidade de alavancar recursos internos, e a VBI demonstra a importância dos fatores institucionais para legitimar as estratégias. Essa integração permite compreender de forma mais ampla os desafios e oportunidades enfrentados pelos gestores nas decisões de investimento.

4.3 DIRETRIZES E RECOMENDAÇÕES

Após uma análise detalhada dos elementos que influenciam a tomada de decisão nas cooperativas agropecuárias, esta seção propõe sintetizar as variáveis identificadas, examinar suas implicações à luz da teoria e das evidências de campo e sugerir ações práticas que facilitem a gestão estratégica de investimentos. Nesse contexto, três grandes focos emergem como prioritários: aprimorar a abordagem frente à concorrência, explorar de forma mais eficaz os recursos intangíveis e reestruturar a visão institucional, reduzindo sua dependência e ampliando o impacto social.

A concorrência influencia diretamente as decisões estratégicas das cooperativas, especialmente nos investimentos de expansão territorial. A ameaça de novos entrantes preocupa mercados consolidados, exigindo barreiras para proteger a base de mercado. Além disso, o poder de barganha dos associados, uma característica única do modelo cooperativo, impacta significativamente as decisões de investimento. Contudo, a análise das entrevistas evidencia a necessidade de aprimorar a capacidade das cooperativas em monitorar o ambiente competitivo, uma vez que foram identificadas lacunas na utilização de ferramentas de inteligência de mercado e na diferenciação dos produtos e serviços. Ademais, os entrevistados revelaram uma análise de mercado ainda heterogênea entre as cooperativas, mostrando variações significativas na capacidade de monitorar competidores.

Os recursos tangíveis, como estruturas físicas e logística, foram reiteradamente mencionados como pilares essenciais para a operação e o

investimento em expansão. No entanto, a modernização das estruturas foi apontada como um desafio recorrente, especialmente quando dependente de crédito externo. Entre os recursos intangíveis, a marca e reputação destacaram-se como diferenciais estratégicos, promovendo fidelidade e confiança junto aos associados. Apesar do reconhecimento de que recursos tangíveis são fundamentais, a pesquisa apontou que elementos intangíveis, como assistência técnica e inovação, são subutilizados. A assistência técnica, em particular, carece de raridade segundo a análise VRIO, mas poderia ganhar diferencial com tecnologias inovadoras e maior divulgação de suas vantagens aos associados.

Na Visão Institucional, os fatores formais, como regulamentações ambientais, programas de crédito e políticas públicas, exercem influência significativa nas decisões de investimento das cooperativas. Já os fatores informais, como o relacionamento com a comunidade e a função social, reforçam a legitimidade das organizações e seu vínculo com os associados. No entanto, a dependência de políticas públicas e regulamentações expõe as cooperativas a vulnerabilidades, especialmente em contextos de instabilidade política ou restrições de crédito. Além disso, a atuação de entidades representativas, foi considerada inconsistente, apontando para a necessidade de maior alinhamento institucional e eficácia no suporte às cooperativas.

A análise dos dados secundários corrobora os achados da pesquisa. Notícias que destacam investimentos em infraestrutura por cooperativas agropecuárias confirmam o foco predominante na Visão Baseada na Indústria e nos recursos tangíveis, em detrimento da exploração de ativos intangíveis. Além disso, reportagens sobre obras financiadas por meio de órgãos públicos alinham-se às preocupações dos gestores entrevistados sobre a dependência de políticas públicas. Um exemplo concreto é o apoio do BRDE na expansão das cooperativas, viabilizando projetos por meio de linhas de crédito específicas. Esse dado reforça a constatação de que o acesso ao financiamento público é um fator determinante nas decisões de investimento, tornando essencial o fortalecimento da governança financeira para reduzir vulnerabilidades.

O quarto objetivo específico desse trabalho (objetivo “d”) foi propor diretrizes e recomendações que auxiliem os gestores das cooperativas agropecuárias na tomada de decisão estratégica de investimentos em novos negócios. Com base nos três focos estratégicos estudados e, de acordo com a percepção da prática

proveniente da pesquisa de campo, apresenta-se, a seguir, a matriz com as diretrizes e recomendações elaboradas a partir do estudo detalhado das variáveis que influenciam as decisões de investimento. As diretrizes indicam orientações gerais e amplas, alinhadas aos objetivos estratégicos de cada elemento, enquanto as recomendações traduzem essas diretrizes em ações práticas e aplicáveis ao contexto das cooperativas agropecuárias.

Quadro 15 – Diretrizes e recomendações

Elemento Estratégico	Diretrizes	Recomendações
Concorrência e rivalidade	Investir em estratégias que aumentem a competitividade no mercado, priorizando diferenciação e inovação tecnológica	Desenvolver ferramentas e equipes de inteligência de mercado para monitorar tendências, antecipar movimentos da concorrência e de novos entrantes e orientar decisões de investimentos.
		Estabelecer parcerias com outras cooperativas ou parceiros estratégicos para ampliar a oferta de produtos e serviços diferenciados mediante estes canais.
		Focar em diferenciação baseada em serviços competitivos e práticas sustentáveis percebidas como de alto valor.
	Desenvolver recursos únicos, como tecnologias exclusivas ou serviços diferenciados	Investir em capacitação e treinamentos especializados para os associados.
		Fomentar a inovação interna que gere resultados, incentivando equipes a desenvolver soluções criativas para desafios operacionais.
		Explorar nichos de mercado menos competitivos ou com menos concorrência direta.
	Fortalecer o relacionamento com os associados para reduzir seu poder de barganha e aumentar a fidelidade	Oferecer benefícios que gerem valor aos associados, como acesso antecipado a produtos ou serviços.
		Investir em estratégias de marketing e comunicação para reforçar a presença junto aos associados e comunidade.
		Aperfeiçoar política de distribuição de sobras e integralização de capital, aumentando a percepção de valor ao associado.
	Buscar incentivos governamentais que promovam inovação e competitividade	Aproveitar subsídios e programas de apoio à inovação oferecidos por órgãos reguladores ou entidades representativas.
Recursos internos	Fortalecer a gestão de marcas e reputação	Criar programas que valorizem a história, o impacto e a contribuição das cooperativas junto aos associados e comunidades para justificar os investimentos.
		Criar indicadores para monitorar a percepção da marca no mercado.
		Vincular a marca a práticas sustentáveis, comunicando impacto positivo às comunidades e ao meio ambiente.
	Diferenciar a assistência técnica e os serviços oferecidos para atender às demandas específicas dos	Posicionar a assistência técnica como um serviço <i>premium</i> , associado à gestão da propriedade.
		Capacitar equipes de assistência técnica para oferecer soluções inovadoras.

	associados e superar rivais	Integrar tecnologia na prestação de serviços, como plataformas digitais de suporte.
	Valorizar recursos tangíveis e intangíveis, especialmente aqueles difíceis de replicar	Priorizar investimentos em infraestrutura que agreguem valor ao associado e aumentem a eficiência operacional, como modernizar instalações de armazenagem.
		Utilizar tecnologia de automação para otimizar processos em instalações produtivas e logística.
		Investir em sistemas logísticos integrados com tecnologia de rastreamento e estabelecer parcerias com transportadoras.
	Construir resiliência financeira para enfrentar oscilações do mercado e alocar recursos financeiros de forma estratégica para investimentos	Estabelecer uma política financeira sólida para proteger as cooperativas contra crises externas.
Priorizar investimentos que maximizem o retorno em eficiência operacional, como sistemas e tecnologias modernas.		
Dependência institucional e função social	Diversificar fontes de financiamento para reduzir dependência de subsídios governamentais e criar mecanismos internos de governança financeira	Explorar parcerias privadas, cooperativas de crédito e o mercado de capitais como fontes alternativas de recursos, reduzindo a dependência de subsídios e alavancar novos investimentos.
		Criar mecanismos de governança financeira e sistemas de gestão financeira internos para prever e mitigar riscos.
		Criar fundos de reserva interna para sustentar investimentos de longo prazo.
	Melhorar a relação com entidades representativas, classe política e instituições, cobrando ações mais alinhadas às demandas das cooperativas	Estabelecer canais de diálogo com entidades representativas para fortalecer alianças, obter apoio em projetos de interesse comum e para influenciar decisões políticas e econômicas, como incentivos fiscais e financeiros.
		Desenvolver alianças políticas para garantir apoio institucional aos projetos da cooperativa.
	Reforçar práticas sustentáveis alinhadas às demandas do mercado, dos associados e regulamentações ambientais	Adotar certificações ambientais e implementar práticas que possibilitem acesso a mercados de alto valor agregado.
		Investir em iniciativas que criem valor de longo prazo, como tecnologias verdes e gestão eficiente de resíduos e recursos naturais.
		Captar dinheiro via <i>Green Bonds</i> para projetos ambientais
	Consolidar o vínculo das cooperativas com as comunidades por meio de projetos sociais e governança participativa	Promover eventos e projetos sociais que demonstrem o impacto positivo da cooperativa, fortalecendo sua marca.
		Fortalecer a governança participativa, engajando os associados em decisões sustentáveis, de maneira genuína e efetiva.
	Alinhar investimentos a exigências regulatórias para mitigar riscos e aproveitar oportunidades	Monitorar mudanças regulatórias, como a reforma tributária, por meio de capacitação interna, para evitar penalidades e gargalos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A matriz apresentada é a versão final, após apresentação e discussão com dois executivos que participaram das entrevistas iniciais. Estes sugeriram suprimir algumas informações e remodelar outras, como abrandar o termo “exclusivos”, que

havia sido inserida no diretriz de diferenciação, substituindo-o por “que gerem valor”. Algumas recomendações também foram incluídas após a avaliação com os gestores, como, por exemplo, a assistência técnica aliada à gestão de propriedades e à atenção para as regulamentações da reforma tributária.

Algumas diretrizes são semelhantes, mas optou-se em deixá-las a fim de segmentá-las conforme as três visões trabalhadas e também pela percepção dos entrevistados. Dentre as 32 recomendações, cinco foram enfatizadas na validação com os gestores, como sendo particularmente influentes, as quais encontram-se destacadas na matriz apresentada: desenvolver ferramentas e equipes de inteligência de mercado, estabelecer parcerias com outras cooperativas ou parceiros estratégicos, fomentar a inovação interna que gere resultados, posicionar a assistência técnica como um serviço *premium* associado à gestão da propriedade e adotar certificações ambientais e implementar práticas que possibilitem acesso a mercados de alto valor agregado.

Por fim, para reforçar a análise exposta, é exibido um gráfico que compila as menções a cada variável estudada nesta pesquisa. Utilizando a planilha de resumo das entrevistas, detalhada no capítulo do método, atribuiu-se um ponto para cada expressão que se enquadrasse nas variáveis analisadas, ou seja, para cada alusão feita pelos entrevistados à determinada categoria, somou-se um ponto. O total de pontos obtidos é representado no Gráfico 1, também segmentado pelas visões do tripé da estratégia, referencial teórico base deste estudo.

Gráfico 1 – Pontos por variável



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Esses dados corroboram a acurácia das diretrizes e recomendações propostas, que destacam a necessidade de explorar de forma mais efetiva os recursos intangíveis e os fatores institucionais. Observa-se que a maior parte das menções nas entrevistas está associada à Visão Baseada na Indústria, correspondendo a 54% do total. A VBR aparece com 32% e a VBI com apenas 14% das referências. Somando-se as referências a recursos tangíveis, como estruturas físicas e logística (variáveis de mensuração mais prática) ao resultado da visão da indústria, alcança-se um total de 69% do foco dos gestores nesses elementos.

Os resultados evidenciam que os gestores demonstram um foco significativo em variáveis tangíveis e diretamente relacionadas à Visão Baseada na Indústria, aflorando uma significativa subutilização dos recursos intangíveis e fatores institucionais. Esse padrão pode estar associado a um modelo de gestão tradicional, que prioriza elementos concretos e mensuráveis, mas que demanda maior atenção em pesquisas futuras.

Em suma, evidencia-se que as análises dos gestores carecem de uma visão mais equilibrada. Esse achado reforça a necessidade de ampliar a abordagem estratégica para incluir de forma mais consistente a exploração de ativos intangíveis, como marca, reputação e assistência técnica, bem como o fortalecimento de elementos institucionais que podem gerar vantagens sustentáveis e maior resiliência nas decisões de investimento das cooperativas agropecuárias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa, sintetizando os principais achados e comparando as práticas e estratégias de decisão de investimentos das três cooperativas agropecuárias estudadas. O modelo do tripé estratégico de Peng foi essencial para compreender como cada cooperativa avalia e decide sobre seus investimentos.

A análise comparativa das estratégias de investimento das cooperativas, sob a ótica da competitividade da indústria, dos recursos e das influências institucionais, permitiu identificar as semelhanças e as diferenças entre os projetos investigados. A seguir, é apresentado o resumo dos resultados dessa comparação e confronta-se os dados empíricos com as teorias existentes, a fim de validar ou refutar hipóteses e gerar novas inspirações para futuros estudos.

5.1 RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

As categorias de análise mencionadas na metodologia desta pesquisa, baseadas no tripé estratégico de Peng (2008), foram adotadas como principal guia teórico para a realização das entrevistas e a subsequente tabulação dos dados coletados. Constatou-se que todas as categorias previamente identificadas foram mencionadas, direta ou indiretamente, nas narrativas dos entrevistados, demonstrando a sua aplicabilidade no contexto das decisões de investimento das cooperativas.

Assim, foi possível constatar uma alta precisão na verificação empírica das variáveis propostas, uma vez que todas as categorias indicadas neste estudo foram identificadas nas narrativas dos entrevistados. Isso corrobora a relevância dessas categorias para a compreensão dos fenômenos investigados. Contudo, alguns elementos nitidamente sobressaíram-se, aparecendo repetidamente nas falas de vários gestores e nos mais variados projetos.

Em relação à Visão Baseada na Indústria, as entrevistas com os gestores revelaram que a concorrência e rivalidade são fatores preponderantes, especialmente em relação à expansão territorial e à diversificação, com destaque para a necessidade de criar barreiras contra novos entrantes. Medidas como

avaliação dos cenários competitivos e a efetivação de uma inteligência de mercado são necessárias para decisões sobre investimentos com maior acurácia.

Os recursos tangíveis, como estruturas físicas e logística, foram identificados como essenciais para a operação e expansão, mas a dependência de crédito externo ainda representa um desafio. Já os recursos intangíveis, como marca e reputação, demonstraram ser diferenciais estratégicos que fortalecem a confiança e fidelidade dos associados, embora elementos como assistência técnica e inovação sejam subutilizados.

Na VBI, a pesquisa evidenciou que fatores formais, como políticas públicas e programas de crédito, exercem influência significativa, mas também expõem as cooperativas a vulnerabilidades. Por outro lado, fatores informais, como o relacionamento com a comunidade e a função social, reforçam a legitimidade organizacional, embora a atuação de entidades representativas ainda apresente inconsistências.

Observa-se uma significativa preocupação com os órgãos regulatórios, mencionada pelas três cooperativas, especialmente em relação às exigências de agências sanitárias e ambientais. Essas regulamentações impactam tanto os custos operacionais quanto o tempo necessário para a aprovação e implementação de novos projetos, devido à burocracia envolvida. Nesse contexto, as cooperativas frequentemente buscam apoio político representativo para obter subsídios financeiros e assistência na superação de entraves burocráticos, visando viabilizar suas iniciativas de forma mais eficiente e alinhada às exigências institucionais.

Após as considerações individuais acerca das análises da indústria, dos recursos e das instituições, busca-se incorporar essas três perspectivas para formar a análise completa do tripé da estratégia. De acordo com Peng et al. (2009), embora cada uma dessas análises ofereça *insights* específicos, o desempenho de uma empresa é provavelmente determinado pela combinação dessas três forças. Sob a ótica do tripé da estratégia, essa interação permite uma visão mais abrangente e equilibrada, orientando decisões estratégicas que levam em conta tanto o ambiente competitivo quanto os recursos internos e as influências institucionais.

A análise integrada revela que cada cooperativa aplica o tripé estratégico de forma particular, adaptando-o às suas circunstâncias e necessidades específicas, conforme prerrogativa sugerida por Peng (2009). Em todas as cooperativas, observou-se uma interdependência entre as três perspectivas, principalmente na

utilização de recursos internos para enfrentar pressões competitivas e responder às influências institucionais. Por exemplo, a forte marca da cooperativa C (VBR) reduz a ameaça de produtos substitutos (Indústria), enquanto o apoio institucional recebido pela cooperativa A facilita o acesso a recursos financeiros (VBR) e impulsiona sua expansão regional. Essa interconexão entre as visões reforça e valida a ideia de que decisões estratégicas equilibradas promovem um crescimento sustentável e adaptável e fortalecem sua posição competitiva.

Em suma, a análise permitiu concluir que o objetivo da pesquisa foi atingido. Ao avaliar as variáveis de cada perspectiva do tripé estratégico, foi possível identificar como cada uma delas influencia as decisões de investimento das cooperativas. Com base nas entrevistas, foram elaboradas diretrizes e recomendações práticas (Quadro 15), direcionadas a auxiliar os gestores na superação dos desafios estratégicos e no aproveitamento das oportunidades identificadas.

Esses resultados não apenas corroboram a relevância do tripé estratégico como estrutura teórica, mas também demonstram sua aplicabilidade prática no contexto das cooperativas agropecuárias. Assim, a pesquisa contribui para fortalecer o entendimento dos fatores que moldam as decisões de investimento e oferece subsídios para promover a sustentabilidade, o crescimento e a perenidade dessas organizações.

5.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

A pesquisa contribui para o campo acadêmico ao ampliar a compreensão sobre o tripé estratégico — Visão da Indústria, Visão Baseada em Recursos E Visão Baseada nas Instituições — aplicado ao contexto das cooperativas agropecuárias, com foco em três das maiores do setor no Rio Grande do Sul. O estudo adaptou essas teorias para um modelo que abrange não apenas as pressões competitivas e recursos internos, mas também as particularidades institucionais e sociais que moldam as decisões dessas organizações.

Dadas as especificidades do setor, denota-se que o tripé estratégico, originalmente desenvolvido para aprendizagem e aplicação nas empresas em geral, pode ser adaptado e enriquecido para analisar as decisões de investimento em cooperativas agropecuárias. Essa adaptação permite considerar as particularidades

do setor, especialmente o relacionamento diferenciado entre os membros, que acumulam múltiplas funções e buscam atender tanto objetivos econômicos quanto sociais. Além disso, o modelo contempla a observância dos princípios do cooperativismo, já abordados neste estudo, destacando a importância de valores coletivos e de um modelo de governança distinto, essencial para compreender a dinâmica decisória nas cooperativas.

Ao destacar a relevância de variáveis como assistência técnica, função social e relacionamento com a comunidade, o estudo avança na compreensão de como fatores intangíveis podem influenciar diretamente a competitividade e a sustentabilidade das cooperativas. Essas contribuições teóricas não apenas ampliam o corpo de conhecimento acerca do tripé estratégico, mas também abrem novas possibilidades de investigação em contextos organizacionais distintos, fortalecendo sua relevância acadêmica.

5.3 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Do ponto de vista gerencial, a pesquisa oferece implicações práticas relevantes, ao apresentar diretrizes e recomendações para subsidiar os gestores das cooperativas agropecuárias em suas decisões de investimento. O uso do tripé estratégico como base de análise permitiu identificar áreas críticas, como a necessidade de reforçar recursos intangíveis, como marca, reputação e assistência técnica e melhorar a integração entre variáveis institucionais e sociais.

As recomendações fornecem aos gestores ferramentas que os permitem enfrentar desafios como a concorrência, a dependência de recursos externos e a subutilização de recursos intangíveis. Dessa forma, as diretrizes propostas oferecem aos gestores não apenas uma estrutura estratégica, mas também uma base prática para decisões fundamentadas que promovam a competitividade e sustentabilidade das cooperativas. Esses preceitos são essenciais no processo decisório, orientando os gestores na busca por decisões estratégicas e fundamentadas, elevando o nível de profissionalismo e afastando abordagens amadoras. Por exemplo, os gestores podem implementar sistemas de inteligência de mercado para monitorar a concorrência e antecipar tendências, ou ainda, investir em programas de capacitação técnica para explorar melhor os recursos intangíveis, como assistência técnica e inovação.

Por fim, o estudo ressalta a importância do monitoramento constante do ambiente externo e institucional, permitindo que as cooperativas se adaptem de forma mais eficaz às pressões locais e às expectativas da comunidade, o que é fundamental para o setor cooperativista. Nesse aspecto, da mesma forma, as cooperativas diferem das empresas tradicionais, pois embora busquem resultados econômicos, o caráter social desempenha um papel crucial e, muitas vezes, preponderante nas decisões, como já discutido amplamente neste estudo. Essa distinção reforça o compromisso das cooperativas com o desenvolvimento social e o atendimento das necessidades da comunidade e dos associados.

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora os objetivos desta pesquisa tenham sido alcançados, algumas limitações devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Primeiramente, o estudo foi realizado com três cooperativas agropecuárias localizadas no Rio Grande do Sul, o que restringe a abrangência dos resultados a contextos semelhantes. Além disso, as percepções analisadas foram exclusivamente dos gestores, não incorporando perspectivas de outros *stakeholders* importantes, como associados e financiadores.

Embora essas limitações não comprometam a validade dos resultados, elas restringem sua generalização. Futuras pesquisas poderão ampliar a amostra para incluir cooperativas de diferentes regiões e incorporar perspectivas de outros *stakeholders*, para validar e enriquecer os achados. Essa abordagem mais ampla permitirá uma compreensão ainda mais robusta das variáveis que influenciam as decisões de investimento.

5.5 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com base nas limitações identificadas e nos resultados obtidos, sugere-se que futuras pesquisas explorem diferentes perspectivas para aprofundar o tema. Uma possibilidade seria ampliar a amostra, incluindo cooperativas de outras regiões e portes, a fim de identificar variações regionais ou estruturais nas variáveis de investimento. Além disso, incorporar a percepção de outros *stakeholders*, como

associados, clientes e financiadores, pode fornecer uma visão mais abrangente sobre as influências das variáveis estudadas.

Outro caminho relevante seria realizar estudos comparativos entre cooperativas e empresas privadas do setor agropecuário, explorando as diferenças no processo de tomada de decisão e os fatores determinantes para cada modelo de organização. Além disso, integrar abordagens de outras áreas, como economia comportamental ou sociologia organizacional, pode ampliar a compreensão sobre a dinâmica decisória das cooperativas, especialmente no que diz respeito ao papel das relações comunitárias e dos valores compartilhados.

REFERÊNCIAS

- AGFEED. Disponível em: <https://agfeed.com.br/negocios/com-dividas-de-r-11-bilhao-languiru-aprova-liquidacao-extrajudicial/>. Acesso em: 25 nov. 2023.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 6, n. 1, p. 383-387, 2011.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: Conceitos e Casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BARNEY, J. B.; KETCHEN, D.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory: Revitalization or decline? **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.
- BARREIROS, R. F. **Tradução e controle da estratégia em cooperativas agroindustriais**: proposta de um mapa estratégico. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2012.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BOLAND, M. A. et al. Research priorities for agricultural cooperatives and their farmer-members. **Applied Economic Perspectives and Policy**, v. 43, n. 2, p. 573-585, 2021.
- BORTOLUCI, M. A. **Cooperativismo no Brasil**: uma contribuição ao desenvolvimento do cooperativismo agroindustrial. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Moura Lacerda, Ribeirão Preto, 2002.
- BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: 29 out. 2023.
- CARTER, C. R. et al. Sustainable supply chain management: continuing evolution and future directions. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 50, n. 1, p. 122-146, 2020.
- CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA (CEPEA). Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegociarasileiro.aspx#:~:text=Pesquisadores%20do%20Cepea%2FCNA%20indicam,PIB%20do%20Pa%C3%ADs%20em%202023>. Acesso em: 02 nov. 2023.

CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Compreendendo novos modelos cooperativos: uma tipologia de direitos de propriedade-controle. **Perspectivas e políticas econômicas aplicadas**, v. 26, n. 3, p. 348-360, 2004.

CHEN, L.; LI, Y.; FAN, D. How do emerging multinationals configure political connections across institutional contexts? **Global Strategy Journal**, v. 8, n. 3, p. 447-470, 2018.

COOK, M. L. The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 77, n. 5, p. 1153-1159, 1995.

COUTINHO, E. et al. From Smith to Porter: an analysis of foreign trade theories. **Revista de Gestão**, v. 12, n. 4, p. 101-113, 2005.

DAL'MAGRO, G. P.; SPANEVELLO, R. M. A diversificação das atividades nas cooperativas agropecuárias no norte gaúcho. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 14, n. 2, p. 199-211, 2012.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DRUKER, P. F. **The Practice of Management**. 1. ed. New York: Harper & Row, 1954.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in information system positivist case research: current practices, trends, and recommendations. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 597-635, 2003.

FERREIRA, G. M. V.; ARBAGE, A. P. **Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativa**. Porto Alegre: Buqui, 2016.

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Diversificação e competitividade nas Cooperativas agropecuárias. **Revista Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 34-55, 2004.

FLICK, W. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORÊNCIO, C.; OLIVEIRA, O. Determinants of performance of the flower sector. **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, v. 17, n. 3, p. 81-99, 2018.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative Inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219-245, 2006.

FORGIARINI, D. I.; ALVES, C. N.; MENDINA, H. J. C. Aspectos teóricos do cooperativismo e suas implicações para a gestão de cooperativas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 6, n. 12, p. 21-36, 2018.

GEORGES, C. M.; CAMPEÃO, P. Análise da participação dos cooperados em uma cooperativa agropecuária. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 25, n. 1985, p. 1-16, 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. 10. ed. Wiley, 2018.

HE, X.; RIZOV, M.; ZHANG, X. Workforce size adjustment as a strategic response to exchange rate shocks: a strategy-tripod application to Chinese firms. **Journal of Business Research**, v. 138, p. 203-213, 2022.

HEREDIA, J. et al. What drives new product innovation in China? An integrative strategy tripod approach. **Thunderbird International Business Review**, v. 62, p. 393-409, 2020.

HEREDIA, J. et al. New strategies to explain organizational resilience on the firms: a cross-countries configurations approach. **Sustainability**, v. 14, n. 3, p. 1-22, 2022.

HÖHLER, J.; KÜHL, R. Posição e desempenho das cooperativas agrícolas no abastecimento alimentar cadeia da UE-27. **Anais de Economia Pública e Cooperativa**, v. 85, n. 4, p. 579-595, 2014.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **O que é? IDH**. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?id=2144:catid=28&option=com_content#:~:text=O%20que%20%C3%A9%3F,IDH&text=O%20%C3%8Dndice%20de%20Desenvolvimento%20Humano,uma%20popula%C3%A7%C3%A3o%2C%20especialmente%20das%20crian%C3%A7as. Acesso em: 02 nov. 2023.

KOLBE, R. H.; BURNETT, M. S. Content-analysis research: an examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. **Journal of Consumer Research**, v. 18, n. 2, p. 243-250, 1991.

KOZLENKOVA, I. V.; SAMAHA, S. A.; PALMATIER, R. W. Resource-based theory in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 1, p. 1-21, 2014.

LAHIRI, S.; MUKHERJEE, D., PENG, M. W. Behind the internationalization of family SMEs: a strategy tripod synthesis. **Global Strategy Journal**, v. 10, p. 813-838, 2020.

MACHADO FILHO, C. A. P.; MARINO, M. K.; CONEJERO, M. A. Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 2, p. 61-69, 2004.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança**: o debate e as implicações. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MACIEL, A. P. B. et al. Governança em cooperativas: aplicação em uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 4, p. 600-619, 2018.

MARIANO, T. H.; BRAGA, M. J. Fatores críticos de sucesso na gestão de cooperativas de cafeicultores. **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, v. 20, p. 1-20, 2021.

MILANI, R. et al. Problemas de governança em cooperativas de produtores de leite no Estado do RS. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, p. 80-95, 2020.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES, R. Análise de Conteúdo. **Revista Educação**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MUNCH, D. M.; SCHMIT, T. M.; SEVERSON, R. M. Assessing the value of cooperative membership: a case of dairy marketing in the United States. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 9, n. 1, p. 1-20, 2021.

NOJIMA, D. As Cooperativas agrícolas e o desenvolvimento econômico dos municípios paranaenses: conjecturas a partir do IDHM. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, v.37, n.130, p.45-62, 2016.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Anuário Coop 2023**. Disponível em: <https://anuario.coop.br/brasil/cooperativas>. Acesso em: 02 nov. 2023.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Anuário Coop 2024**. Disponível em: <https://anuario.coop.br/brasil/cooperativas>. Acesso em: 15 dez. 2024.

OCERGS. Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. **Expressão do cooperativismo gaúcho**. 2013. Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2023/06/>. Acesso em: 14 nov. 2023.

OCERGS. Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. **Expressão do cooperativismo gaúcho**. 2023. <https://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2017/06/>. Acesso em: 02 nov. 2023.

OCERGS. Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. **Princípios do cooperativismo.**

<https://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/principios/>. Acesso em: 02 nov. 2023.

OCERGS. Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul.

Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/noticias/2022/12/22/>

[languiru-inaugura-instalacoes-na-area-portuaria-de-estrela/](https://www.sescooprs.coop.br/noticias/2022/12/22/languiru-inaugura-instalacoes-na-area-portuaria-de-estrela/). Acesso em: 25 nov. 2023.

OCERGS. Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul.

Expressão do cooperativismo gaúcho. 2024. <https://somoscooperativismo-rs.coop.br/publicacoes/expressao-do-cooperativismo-2024/>. Acesso em: 24 dez. 2024.

OLIVEIRA JUNIOR, O. P.; WANDER, A. E. Sistema cooperativo agrícola: gestão desafios de mentação e soluções viáveis. **Revista de Administração da UFSM**, v. 15, n. 3, p. 411-433, 2022.

PENG, M. W. The resource-based view and international business. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 803-829, 2001.

PENG, M. W. Towards an Institution-Based View of business strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, n. 2, p. 251-267, 2002.

PENG, M. W. **Global Strategic Management**. Toronto, Cengage Learning, 2009.

PENG, M. W. **Global Strategic**. 3. ed. South-Western: Cengage Learning, 2014.

PENG, M. W. et al. The Institution-Based View as a third leg for a strategy tripod. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 63-81, 2009.

PENG, M. W.; WANG, D.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 5, p. 920-936, 2008.

PEREIRA, B. A. D. et al. A análise da eficiência em cooperativas agropecuárias no Estado do Rio Grande do Sul. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 2, p. 39-57, 2009.

PONTE, R. C. D. V.; VIANA, F. L. E.; SILVA, M. E. Diving into the business strategy: The strategy tripod's influence on supply chain sustainability orientation. **Business Strategy and the Environment**, v. 32, n. 4, p. 1-20, 2022.

PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **The Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

ROCHA, A.W.; SMIALOWSKI, F.; MONTICELLI, J. M. Movimentos de desglobalização sob a perspectiva do tripé estratégico: um estudo de caso. **Internext**, v. 19 n. 3, p. 279-294, 2024.

RODRIGUES, G. Z.; VASCONCELLOS, S. L.; NUNES, M. P. Tripé da estratégia: o papel dos agentes institucionais no processo de internacionalização. **Internext**, v. 17, n. 1, p. 81-104, 2022.

SCHNEIDER, J. O. **Identidade cooperativa**: sua história e doutrina. Porto Alegre: Sescop/RS, 2019.

SENAR GOIÁS. **A importância do cooperativismo no agronegócio**. Disponível em: <https://ead.senargo.org.br/blog/a-importancia-do-cooperativismo-no-agronegocio>. Acesso em: 02 nov. 2023.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44.

SPANVELLO, R. et al. Cooperativas agropecuárias e a diversificação de negócios. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 10, p. 1-19, 2020.

TAJEDDIN, M. et al. Internationalization of emerging economy SMEs: a tripod approach. **Journal of International Management**, v. 29, n. 1, 2022.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VILLAN, W.J.; GARRIDO, I.L.; VASCONCELLOS, S. L. Estratégia e desempenho pela perspectiva do tripé da estratégia. **Revista de Negócios**, v. 25, p. 74-91, 2020. WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Orgs.). **Agronegócio cooperativo**: reestruturação e estratégias. Viçosa: Suprema, 2002. p. 55-75.

APÊNDICE A – PLANILHA DE ANÁLISE DOS DADOS

Planilha – Página 1 de 6

Cooperativa	Projeto	Objeto/Descrição	Respondente	Contexto/linha	Diversificação	Resiliabilidade/Resumo	Share/Participação	Dificuldades/Desafios	Necessidade de investimento	Ameaças/Novos entrantes	
Coop. A	Indústria de região 2024	Indústria de região	AA		Diversificar o futuro ...	resiliabilidade do negócio ...	abandono do mercado que já tinhamos				
			AE			agregação de valores	na concessão de áreas onde não estavam investidos				
			AC		industrialização, crescer, industrializar, crescer, industrializar, diversificar						
			AD	a gente não faz o produto igual a Supra, a gente sabe disso. A nossa região também é excelente, mas não tem alguma coisa que a Supra tem	diversifica, agrega valor ... Hoje nós somos bons em gado leiteiro. Então vamos preservar o que nós temos e vamos diversificar	eu tenho outras coisas que podem ajudar, né, a trazer resultado pra dentro de indústria	nós já estivemos com uma boa participação no mercado ... Mas temos todo o potencial pra jogar e recuperar isso	nós tinhamos o maior share no mercado de leite do Rio Grande do Sul	77 interpretou pelo todo a resiliabilidade	A região de leiteira é de Supra. Mas a Supra está lá dentro, a gente não quer deixar que a Supra fique lá, porque uma hora a Supra ... Sim, não que a gente divide, porque é mais perigoso.	
Coop. A	Aquisição de Cereais 2022	Expansão regional	AA	sim, vamos dar apoio, nós vamos para outro concorrente	Diversificação		nós já tinhamos produtores de milho em concor				
			AE								
			AB	nós não tinhamos, então, incidência ainda de concorrência			lá cada ano a gente tem o crédito no recebimento, tem o crédito em vendas	Willing passou por dificuldades ... procurou alguém conhecido			Outra coisa que eu posso te oferecer ali também, que a gente também tinha medo que a alguma outra cooperativa ou uma outra empresa fosse entrar, né? Porque a proposta pelas que tem unidades na cooperativa judicialmente interessavam, então, podia ter
			AC	Então, com isso a gente excluderum concorrente novo no mercado daqui de nossa cidade.		a gente viu a oportunidade de crescer dentro de uma área que tu já estava	que eu não concorremos, ou nós desaparecemos		se nós deixar entrar um outro concorrente aqui ... deixar entrar um outro lugar do SPPRESA, né ... seria mais um concorrente que a gente tinha		
Coop. A	Expansão Valejo 2020	Expansão Valejo	AE				essa concessão a nossa atuação				
			AC	Não vejo hoje a possibilidade de nós crescerem em outras regiões do Estado. Porque está muito grande essa concorrência		gente investiu para que a gente chegasse representativo do valejo dentro do município de 30000					
			AD	eu não vamos expandir ou o risco realmente a gente tem a concorrência vai se tornar conta		Então, controles ruins, perdas, começa a ter problema com o resultado		A população tem um bom poder aquisitivo ... A população tem um bom poder aquisitivo ... chegou em nosso supermercado, mas aqui não tem tal produto	Vem um mercado de fora, ou um outro concorrente de lá fora, fazer o povo à frente e a cooperativa virar um mercado de dentro ... local, digamos assim, possível concorrência que tinha entrar e nós ter uma falta que nós já tinhamos		
Coop. A	Novos Sítios (cooperativa) 2020/2021	Expansão regional	AA								
			AE			consolidar o trabalho e viabilizar as vendas	consolidar a nossa atuação				
			AB	é difícil xxxx, ainda, nós não tinhamos nem concorrência ... yyyyyy, nós já tinhamos a instalação de mais lojas concorrentes ... E um concorrente tinha feito um investimento novo, ele tinha sido, uma, de fato.		lá tinha um mercado ... lá tinha um share bom de mercado, praticamente 80% do município era nosso	local xxxx e a uma área de uma cooperativa que também tinha entrado em dificuldade e estava em liquidação ... em local yyyy, a gente fez uma parceria lá também com outra cooperativa em dificuldade	que se nós não fossemos só em xxxxxx yyyyyy, talvez nós íamos ter de vez decrescer e íamos sumir ... Então, começou lá a tal, começamos a que precisava crescer.	E ali está era que lá em 1990 já tinha a análise de que se nós ficássemos em duas cidades, talvez nós íamos cair de decrescer e íamos sumir. Alguém se vir com um potencial maior, com uma empresa maior e tal vez a nos engula.		
			AC			Tu já tem uma participação. Lá tinha uma participação grande. Tinha certeza que no momento que tu fosse investir, tu daria mais consumo e ia receber mais		eu não concorremos, porque a cooperativa do lá que levou. Em local xxxxx, porque a Quedorou também, local yyyyyy também	é dai nós achamos que a nossa era a única opção. A única opção. Porque a situação era muito ruim das cooperativas ... Não tinha como sobreviver com essa quantidade de grãos aqui ... sem dívida alguma. Se eu não tivesse tomado a iniciativa aquela de buscar esse crescimento aí, teria que pagar ali.		

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Planilha – Página 2 de 6

Coop. B	Expansão Varejo (Atacadista) 2013/2024	Expansão Varejo	BA	é um investimento pensando sempre num retorno econômico... sendo... a gente queria a cooperativa.	é um investimento pensando sempre num retorno econômico... sendo... a gente queria a cooperativa.	a gente já tinha um percentual de venda, um share de participação de mercado acima de 50% na cidade (O percentual de Saramá e São sendo duplo)		que uma hora ou outra uma concorrência poderia entrar e nos tirar uma boa parte daqueles clientes.
			SS					já estava uma empresa com um local alugado, mas não estava não a loja.
Coop. B	Expansão regional (novas filiais) 2023/2024	Expansão regional	BA					
			SS					
Coop. C	Ampliação Capacidade de Armazenagem Últimos anos	Capacidade de Armazenagem	CA	E o comércio tinha uma visão que via a cooperativa se mantivesse muito pequena dentro da área de ação, ela gradualmente vai se englobando pela concorrência, porque ela se mantém se procura e a concorrência não está crescendo na verdade e automaticamente ela está ficando insignificante.		A cooperativa ganhou escala com isso (incorporando a cooperativa xxx) ... crescer a carteira de clientes, aumentar a área de atuação. Participação no mercado bem maior	Cooperativa terminou assumindo, não incorporou nem fez fusão, foi uma parceria ... por ter um sistema mais robusto, por ter uma gestão desatualizada que estava muito preparada para assumir os negócios.	que se a cooperativa se mantivesse muito pequena dentro da área de ação, ela gradualmente seria englobada pela concorrência, porque ela se mantém se procura e a concorrência não está crescendo na verdade e automaticamente ela está ficando insignificante
			CC	a gente tem o nosso setor de inteligência, temos históricos... A gente procura não fazer unidades, digamos, para ligar com concorrência só está bebendo, perdidos, cooperativas... num raio de 70km aí, não tem armazéns... a gente tem muito do comércio entre as cooperativas.	A gente tem a visão que tem que se fazer em certa cadeia logística. A gente não vai se tornando só pelo de jeito de ter uma estrutura lá. Tem que se pagar... A gente procura dar o preço consistente e aquele negócio vai trazer rentabilidade.	anda o nosso produtor já está insatisfeito... Por isso vai crescendo muito. Muito volume. A região se desenvolve.		
			CS	A gente tem três profissionais que eles ficam o dia inteiro fazendo pesquisa de mercado, fazendo NPS, fazendo avaliação de mercado, fazendo avaliação de concorrência [...] Então eu sei lá quem é o principal concorrente que ganha no mercado, qual é o diferencial que ele tem contra mim.	porque o grifei vai estar escalando, umas margens baixas e risco alto	hoje o nosso share aqui na nossa região, de cada 100 sacos de soja que é produzido, 50 sacos entram na cooperativa	Então usamos todas as estruturas da cooperativa há com inteligência de negócio, escala da cooperativa, até mais da cooperativa, então a gente diminuiu a despesa operacional lá eles	A cooperativa entendeu que ela deveria ter escala para diminuir suas despesas operacionais, então o primeiro investimento foi fazer muito fardo para escala.
Coop. C	Fábrica de ação 2024	Indústria de ação	CA		sempre foi um setor que deixou uma boa margem na cooperativa e continua dobrando... aumentar o volume de negócios que têm melhor margem em relação ao total da cooperativa	a gente fez um estudo de mercado... Então a nossa capacidade de produção chega a 2% do mercado total, que é razoável		
			CS	três profissionais que eles ficam o dia inteiro fazendo pesquisa de mercado, fazendo NPS, fazendo avaliação de mercado, fazendo avaliação de concorrência... Então eu sei lá quem é o principal concorrente que ganha no mercado, qual é o diferencial que ele tem contra mim.	Então é mais um investimento que a cooperativa faz em diversificação dos negócios			E esse setor faz isso, ele a melhora os dados e mantém para o gestor e diz assim, olha, esse concorrente está vindo, ele tem um preço melhor que o seu, tem que tomar uma atitude
Coop. C	Ampliação de Área de Varejo Últimos Anos	Expansão Varejo	CA	Na outra região tem concorrência, tem a mesma concorrência, praticamente, que a gente tem aqui... ele sofreu um pouco de concorrência	Tem mais uma decisão estratégica de diversificar mais a atuação da cooperativa e fortalecer a entrega desse serviço, de produtos para o quadro social para as comunidades onde a gente está atuando, etc etc etc.	participação grande... E tem mais... Mas a gente tem, assim, a cooperativa tem um índice de participação dela, a gente tem média		Tinha só a CESA, que do lado, e não tinha concorrência... E aí, depois, mover ocupação dele, veio participar do mercado diversos concorrentes importantes... Mas depois a gente se mexeu bastante.
			CS	três profissionais que eles ficam o dia inteiro fazendo pesquisa de mercado, fazendo NPS, fazendo avaliação de mercado, fazendo avaliação de concorrência... Então eu sei lá quem é o principal concorrente que ganha no mercado, qual é o diferencial que ele tem contra mim.		a gente pode fazer uns milhões, a gente vai pagar a loja em um ano... E a partir daí é trabalhar e gerar resultado, seguramente pra poder pagar o investimento	a gente e estudo o mercado, vê a população do legado, de grifei, as generalidades...	

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Planilha – Página 4 de 6

	?	é algo que vai atender uma demanda que a comunidade (associados) tem.					
"Oportunidade" acho que foi proporcionar esse		A gente se reuniu lá, fez várias reuniões, e viu o associado pedir. Escuta, você que nem quando que em? Porque se ele não queriam, nós não fazíamos lá. Então, a oportunidade foi importante, foi, mas a demanda dos associados para que a gente fosse foi mais importante.			Nós temos uma assistência técnica muito boa ... as cooperativas trabalham muito integradas às propriedades.	o custo fixo tende a ficar igual	e as demandas em, os associados da região, o presidente demandam
Quando houve a oportunidade de adquirir, a cooperativa terminou adquirindo		Então, as demandas do quadro social, elas sempre vieram, do quadro social, sempre vieram pelo conselho consultivo, a gente tem um conselho que é formado pelo eleito presidente do núcleo e um vice-presidente do núcleo, então esse conselho consultivo se reúne também na cooperativa, normalmente todos anos por ano, e se reúne em o conselho de administração, então toda essa turma aí está sempre conversando com as comunidades e trazendo as demandas.	resoluções, vetos, discussões e discussões de problemas. local construindo instalações novas.	ela sempre teve um recurso de curto prazo, fazia o investimento necessário, chegava no final do ano, pagava aquele valor e tomava de novo ... com o tempo a cooperativa começou a ganhar fôlego e ter melhor as condições, e aí a partir de um determinado momento a gente começou a tomar o recurso de longo prazo.		ampliar a estrutura da armaçagem da cooperativa em cima da necessidade de espaço para acomodar o volume de gelos que foi crescendo ao longo do tempo	e se multiplicou quase 9 vezes a capacidade ... ajudou a consolidar muito a marca da cooperativa
num não de 70km aí, não tem armaçagem.			a gente foi aqui 60%, 70% do gelos nas mesmas estruturas, o restante a gente tem parceiros, que a gente tem convênios, a gente compra a soja disponível, o amarelo, a gente compra a soja disponível a partes, modalidades ... a gente tem algumas regiões que precisam de ter uma estrutura para desenvolver a região ... torna a parte de ver a questão do terreno, da localização.		Eles já são tecnicamente avançados, um pouco mais no ar, mas seja um desafio para eles lá. Então a cooperativa também entende que ela está indo lá e gerando valor com o pessoal técnico, ajudando a desenvolver a região.	a gente fez aqui 60%, 70% do gelos nas mesmas estruturas, o restante a gente tem parceiros, que a gente tem convênios, a gente compra a soja disponível a partes, modalidades ... que já era no caminho que a gente imagina, no correção que a gente tem trabalhado ... Então a gente olha muito logística, a gente olha	A questão de transparência, confiabilidade, inovação, então, a gente entende que é um dos pontos mais fortes que a gente tem. É a questão do nome, da marca, da pessoa se identifica com cooperativa.
		Que é fazer com que o cliente, o associado esteja no centro da nossa decisão. Toda decisão que a cooperativa vai tomar de investimento, de estratégia, sempre o associado está no centro. Nós sempre tomamos decisão baseada nele, não na cooperativa.	e a cooperativa tinha pouca armaçagem ... ela tinha que ampliar as suas armaçagens ... a cooperativa a gente quer ser muito maior, mas a gente trabalha com inteligência para não ter tanta armaçagem			Agente investiu em armaças, investiu em gelos e logística ... O que agente tem para receber mais, a logística está muito envolvida nisso. Então a gente investiu uma parte em física, uma parte em inteligência de negócios e outra parte em logística	
		as demandas do quadro social, elas sempre vieram ... conselho consultivo ... de administração, então toda essa turma aí está sempre conversando com as comunidades e trazendo as demandas	ela vai muito precisa a logística que nós tinhamos ... e estava cada vez mais do produção, a gente estava com dificuldade de tecnologia, o investimento que tinha que fazer lá dentro para melhorar o nível de produção de farinha era um investimento elevado		trazendo orientação para os produtores produzirem mais leite ... trazendo junto o atendimento ao cooperado		
		Toda decisão que a cooperativa vai tomar de investimento, de estratégia, sempre o associado está no centro. Nós sempre tomamos decisão baseada nele, não na cooperativa.					
		as demandas do quadro social, elas sempre vieram ... conselho consultivo ... de administração, então toda essa turma aí está sempre conversando com as comunidades e trazendo as demandas					
		O conselho solidário, talvez o pessoal solidário ... e o associado já tá perguntando, ah, quando é que vai abrir uma loja	A gente tem todo o estudo, mas na prática, pode não ser, não dar certo. Então o que que fica mais fácil? Não justas as coisas evoluem pra coisa, do que tu construir um prédio, mobilizar dinheiro, aí ter que sair da região, fica que nem prédio lá, consumindo dinheiro, investindo naquela região que não consegue ter o retorno. Então a gente hoje foca em lugares, pra mim é mais vantajoso abrigar um prédio, a lugar um local pra fazer uma loja, do que investir dinheiro e pra construir a loja.	Não precisa buscar um financiador. Não, é tudo com recurso próprio		é o estudo que a equipe pessoal faz e contempla tudo as condições de unidade, a condição da logística, fica mais fácil mostrar o caminho de cooperativa, ou mais fácil construir um terreno pra vender. ... a loja ou não abra a loja e me investiu em uma entrega lá	a gente não mexe nas mesmas estruturas, o peso de marca, quando entra a marca da cooperativa, ou já conhece
		Toda decisão que a cooperativa vai tomar de investimento, de estratégia, sempre o associado está no centro. Nós sempre tomamos decisão baseada nele, não na cooperativa.	em todo o varejo, a cooperativa é tudo atendida, a gente não investe em ativo fixo dentro do varejo, quase todo o varejo tudo é a jogado e só trabalha em cima daquele ativo ter o				

Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

Planilha – Página 5 de 6

Reconhecimento	Regulação	Entidades	Sindicatos	Fornecedores	Reguladores	Social	Ambiental
		nós temos um relacionamento com essas instituições, por exemplo, o FECCOAGRO, OCERGS, a gente paga as contribuições e tem um relacionamento, mas, em momentos em que eles estão presentes junto na defesa de um projeto					
qualidade da nação							
Os prêmios começaram dali para cá	O peso vem por toda essa história - no negócio que eu fiz, peso vem por toda essa história						
	A nação da cooperativa passou a ser reconhecida como uma nação que dá resultado			Foi aprovado o projeto na Finop ... Só que daí depois dele começou a vencer na questão das garantias ... Adaptamos aquele projeto, fizemos um novo projeto e fomos no BRDE. Conseguimos o recurso.	O dia final é que tem o imposto, tem que ativar esse, tem a tributação do outro lado ... Então nós conseguimos nos enquadrar no Pronaf como projeto		
				Paga mais recursos no mercado e capital. Muito oneroso.			
O maior reconhecimento como uma cooperativa sólida, com 9999 anos, com muito auxílio				Mercado de Capitais			
O resgate da história dos 9999 anos hoje ajudou muito	O peso vem por toda essa história - no negócio que eu fiz, peso vem por toda essa história						
O resgate da história dos 9999 anos hoje ajudou muito	O peso vem por toda essa história - no negócio que eu fiz, peso vem por toda essa história						
					Hoje nós somos regulamentados ... Tem o serviço de inspeção, tem o SIM ... Anvisa na farmácia		
... pela idade, pelos anos de história ... a qualidade dos nossos produtos			... os sindicatos estão juntos, sempre junto o comércio	a gente construiu uma unidade movida com recursos de Pronaf, inclusive, o apoio do BRDE			
E mostrar que a cooperativa tinha já uma história, já tinha 9999 anos, quase 9999 anos naquela época e que hoje tem 9999 anos, não é à toa	Com regras, com normas, com procedimentos, tudo isso mostrou a nossa credibilidade e fez com que aquela desconfiança no sistema se tornasse um sucesso neste caso			o BRDE entrou com um agente financeiro para nós.		a gente fez o nosso trabalho social ... desenvolver a região, né? Levou e vendeu os municípios, né? Ativou o valor adicionado	Tinha que passar no centro de cidade para chegar no armazém ... Outra questão ambiental também, por causa da poeira ... Então, nós tivemos que fazer alguns projetos, ... continue vindo ... Mas nós sabemos que tudo isso, para a gente, não resolve. Então, ficou complicado. Então, nós resolvemos comprar uma área 14, sendo de dentro do município, e fazer um armazém novo, moderno.
O resgate da história dos 9999 anos hoje ajudou muito	O peso vem por toda essa história - no negócio que eu fiz, peso vem por toda essa história			é o tipo de negócio que tinha financiamento direto da empresa para cooperativa, não envolvia banco, não envolvia nada, eles emprestava para pagar		sem toda essa questão social	

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Meu nome é Jorge Evandro Spohr, e sou aluno do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação do Professor Dr. Ivan Lapuente Garrido, intitulada “TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS DE INVESTIMENTOS EM NOVOS NEGÓCIOS NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO RIO GRANDE DO SUL”.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar quais são as variáveis e como contribuem para a tomada de decisão estratégica de investimentos em novos negócios nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. E, como objetivos específicos: i) Analisar as variáveis da indústria que afetam o processo de tomada de decisão em investimentos em novos negócios; ii) Conhecer os recursos que afetam o processo de tomada de decisão em investimentos em novos negócios; iii) Avaliar a influência das instituições que afetam o processo de tomada de decisão em investimentos em novos negócios; iv) Criar um framework da metodologia de tomada de decisão estratégica de investimentos em novos negócios.

Para tanto, solicitamos sua participação em uma entrevista individual em profundidade, realizada presencialmente. Esta atividade ocorrerá em momento previamente combinado. Cabe mencionar que a sua participação será gravada em áudio e em vídeo para facilitar a posterior análise e interpretação dos dados. A sua participação neste estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade, e a identidade da Cooperativa, serão mantidas no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, pelo telefone (54) 99178 2932 ou pelo e-mail: jorge.spohr@cotriba.com.br

Atenciosamente,

Jorge Evandro Spohr

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

_____, _____, _____ de 2024.

Assinatura do(a) Participante