

**A VANTAGEM COMPETITIVA GERADA A COOPERATIVADOS POR
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS, DEVIDO A ORGANIZAÇÃO EM REDE –
ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA X**

João Ricardo Sobierajski Gisi

E-mail: joaogisi@gmail.com

Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC
Chapecó, SC, Brasil.

Michel André Dall'Asta

E-mail: micheldallasta@yahoo.com.br

Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC
Chapecó, SC, Brasil.

Carlos Eduardo Carvalho

E-mail: carloseduardo@unc.br

Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC
Chapecó, SC, Brasil.

RESUMO

Em um ambiente cada vez mais competitivo, empresas de menor porte veem na organização em rede a oportunidade de obter força para concorrer com grandes organizações. Esta prática é bastante difundida entre pequenos produtores rurais que, muitas vezes, organizam-se em cooperativas agropecuárias. O estudo busca identificar as vantagens obtidas pelos produtores rurais ao organizarem-se em cooperativas, tendo como objeto de pesquisa a Cooperativa X. Apresenta-se uma síntese da literatura de redes de empresas, cooperativismo e vantagem competitiva. As informações obtidas através de entrevistas semiestruturadas e observação, mostram que os integrantes da cooperativa têm mais vantagens, como menor custo de insumo de produção, acesso a informações contábeis e financeiras de confiabilidade, acompanhamento e assessoria de profissionais especializados, do que teriam operando individualmente.

Palavras-Chave: COOPERATIVISMO, REDES, VANTAGEM COMPETITIVA, COOPERATIVADOS

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios torna-se mais acirrado a cada dia que passa, independente do ramo que se observa, desta forma, cabe as firmas que desejam manter-se competitivas buscar novas alternativas. Embora não seja um conceito novo, firmas de menor porte perceberam que

ao organizarem-se em rede, pode obter vantagens e assim ter melhores condições de competição com grandes *players* do mercado. Ao organizarem-se em rede, as empresas devem levar em consideração uma série de fatores típicos da sua realidade, fazendo com que uma rede dificilmente seja igual a outra.

Nesta realidade, grande parte dos pequenos produtores rurais do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, a fim de obter competitividade com grandes latifúndios, seja em termos de tecnologia de produção, qualidade de insumos ou poder de barganha, tendem a organizarem-se em cooperativas agropecuárias.

Posto isto, busca-se identificar vantagens competitivas de produtores rurais participantes de cooperativas, neste caso representado pela Cooperativa X. Apresenta-se, portanto, uma pesquisa qualitativa, estudo de caso, em que os dados foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas com gestores da cooperativa. Dados estes que foram analisados, posteriormente, através de análise de conteúdo.

Desta forma, este artigo está organizado da seguinte forma. Primeiramente oferece-se uma breve revisão de literatura acerca de redes de empresas, cooperativismo e vantagem competitiva. Em seguida são destacados os métodos de pesquisa empregados, seguido pelos achados da pesquisa. Finalmente, conclui-se fazendo uma análise dos principais pontos da pesquisa.

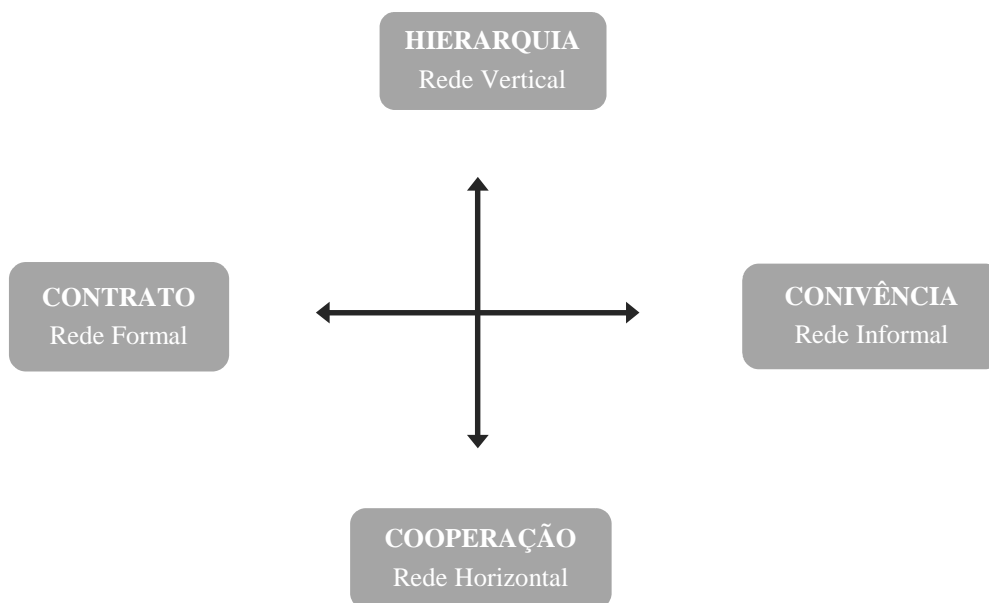
2. COOPERATIVAS COMO ORGANIZAÇÕES EM REDE GERADORAS DE VANTAGENS COMPETITIVAS

De acordo com Batalha e Silva (2007, p.45) o termo “rede de empresas” refere-se a uma estrutura de ligações entre atores de um sistema social qualquer. A configuração em rede, de acordo com Balestrin e Vargas (2004, p.204), permite que as organizações alcancem competitividade nos mercados através de um complexo relacionamento de cooperação interfirmas, possibilitando o atingimento de objetivos que não seriam alcançados individualmente por estas organizações. Porém, Lewis (1992, p. 54) ressalta que, organizações só devem criar e manter alianças se todas as envolvidas ficarem mais fortes com a experiência.

De acordo com Correa e Silva (2008, p. 35) a cooperação interfirmas, é onde o gestor-vendedor e o gestor-comprador, pertencentes a diferentes firmas, transacionam dando ênfase a ajuda mútua, construindo processos de trabalho integrados, compartilhando informações completas, desenvolvendo subculturas comuns as duas organizações, criando mecanismos para a solução de conflitos entre elas e efetuando outros ajustes julgados necessários para o melhor desempenho da rede. Desta forma, Lewis (1992), Correa e Silva (2008), colocam que esta estrutura em rede resulta em menores custos de transação, acesso a recursos, maiores oportunidades de venda no mercado, reação mais rápida as mudanças ambientais, aumento da capacidade competitiva, tecnologia para renovar produtos e operações e maior aproveitamento das oportunidades. Pino e Pino (2008, p. 256) ainda coloca que o arranjo em redes estimula a incorporação de elementos que complementam a cadeia de valor do negócio, já que cada membro tem suas competências específicas.

As configurações de redes são diversas, de acordo com Balestrin e Vargas (2004) e vão desde redes horizontais, sem contratos, onde o relacionamento entre os integrantes baseia-se exclusivamente na confiança e no interesse mútuo de cooperação, até redes verticais com estruturas claras, alta rigidez e rigor contratual nas atribuições da cada participante. Como representado na figura 1, o eixo vertical representa a natureza da relação e o eixo horizontal a formalidade.

Figura 1: Mapa de relações em rede



Fonte: Adaptado de Marcon e Moinet (2000, *apud* Balestrin e Vargas 2004)

Dada esta variedade de configurações, Bialoskorski Neto (2017, p. 711) coloca que muitas empresas, geralmente da mesma natureza produtiva, percebem que torna-se muito custoso para cada uma produzir individualmente, forma-se uma comunidade, em que os integrantes renunciam o exercício independente e trabalham em prol das econômicas particulares associadas, formando cooperativas.

A sociedade cooperativa nada mais é do que a intermediária entre os associados e suas relações com o mercado (POLONIO, 2004, p. 27), mas de acordo com Thompson (2015, p.11) as cooperativas concentram-se, em sua maioria, em setores ligados à agricultura, desde o seu surgimento, no século 19. Desta forma, Ferreira e Braga (2004, p. 34) colocam que:

“As cooperativas agropecuárias desempenham importante papel econômico e social, principalmente pelo fato de representarem, em muitas regiões, uma das poucas possibilidades de agregação de valor à produção rural, bem como da inserção de pequenos e médios produtores em mercados concentrados.”

No Brasil, o cooperativismo é regulamentado pela Lei 5.764 (BRASIL, 1971) que em seu artigo quarto, o define como “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados”. Segundo esta lei, as cooperativas diferenciam-se das demais organizações por ter limitação de quotas de capital para cada associado; número limitado de associados, sendo vinte o número mínimo; inacessibilidade de quotas a terceiros; singularidade de voto; quórum mínimo para funcionamento de Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital; neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social; entre outros aspectos. Percebe-se assim uma gestão democrática.

A cooperativa é constituída com o único objetivo de facilitar as atividades dos cooperados, de certa forma a sociedade cooperativa assume a qualidade de representante destes (POLONIO, 2004, p. 27). Sendo assim, todos os resultados de faturamentos e despesas são atribuídos aos cooperados. Segundo Bialoskorski (2012, p.730) o cooperativismo traz grandes vantagens para o produtor rural, comprovadamente aumentando seu nível de renda através de três vertentes: (1) Melhor relacionamento transacional ao longo da cadeia com estruturas de mercado oligopolizadas; (2) Diminuição dos custos de transação e; (3) Distribuição *pro rata* das sobras ao final de cada exercício.

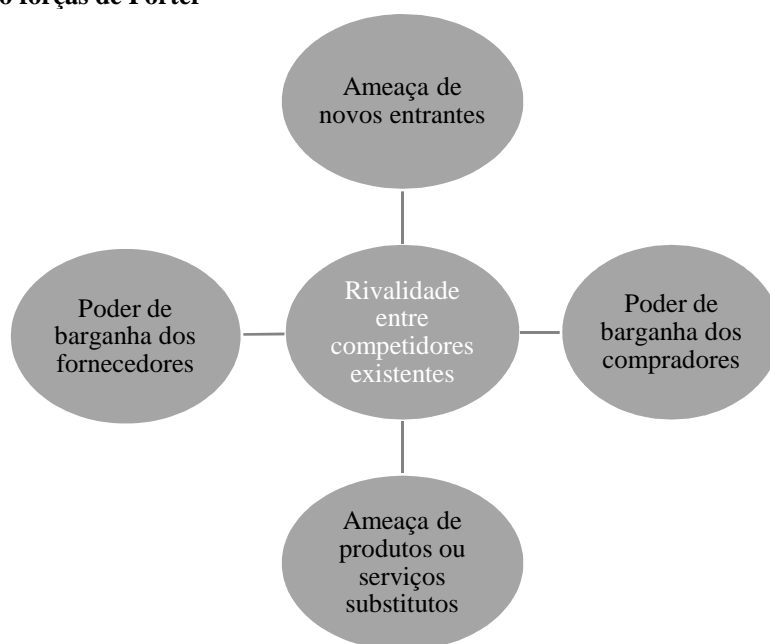
Aliado ao maior retorno econômico, Correa e Silva (2008, p. 36) trazem que a estratégia de cooperativas relaciona-se com o processo de transformar conhecimento em comportamentos e interações comportamentais significativas, que levem a obtenção de resultados necessários, relevantes e suficientes para uma determinada rede de firmas e comunidade.

De acordo com Ferreira e Braga (2004, p. 35) as cooperativas podem seguir dois caminhos distintos: diversificação concêntrica ou diversificação conglomerada. A diversificação concêntrica ocorre quando é criada uma nova área de atuação da cooperativa que é altamente ligada com as atividades já existentes. Por outro lado a diversificação conglomerada se dá quando a nova área de negócio apresente pouca ou nenhuma relação com as atividades já existentes. Faz necessário planejar e escolher o melhor caminho visto que Oliveira (2011, p.3) ressalta que, embora as cooperativas tenham diferenciação legal frente as demais organizações, só se torna uma vantagem para as cooperativas caso sejam utilizados modelos de gestão eficientes que possam fornecer suporte para que elas tenham vantagens competitivas reais, sustentadas e duradoras.

Ito e Gimenez (2011, p. 36) colocam que há duas abordagens distintas para a obtenção de vantagem competitiva: Os modelos Analíticos de Porter e a Visão Baseada em Recursos (VBR).

De acordo com Porter (1991, p. 99) o sucesso de uma organização depende, basicamente, de dois fatores: a atratividade do setor em que atua e o seu posicionamento dentro deste setor. Em seu modelo, Porter (1979) considera que há uma força central (Rivalidade entre competidores existentes) que impacta e é impactada por outras quatro (Ameaça de novos entrantes, Poder de barganha de fornecedores, Ameaças de produtos substitutos e Poder de barganha dos compradores) que impactam a central de formas distintas, como demonstrado na figura 1. Porter (1989, p.4) coloca que através da análise das cinco forças é possível determinar a rentabilidade de determinada indústria e a atratividade deste setor. Porém, Pelissari (2007, p.58) destaca que a intensidade de cada uma dessas cinco forças varia de um setor para o outro.

Figura 2 – Cinco forças de Porter



Fonte: Porter (1979)

Quanto ao posicionamento, mencionado anteriormente, este pode se dar de três formas: Custo, Diferenciação ou Enfoque. Desta forma, segundo Porter (1989, p. 23) a empresa pode implementar a sua estratégia a fim de obter vantagem competitiva, atuando sobre as cinco forças a que é submetida ou protegendo-se delas. Ito e Gimenez, nesta linha, (2011, p. 37) colocam que, a vantagem competitiva depende do valor adicionado ao produto final e, através da cadeia de valores, é possível a avaliação de cada atividade na adição deste valor, identificando qual destas gera maior agregação de valor, sendo identificada, portanto, como atividade distintiva.

Em um lado oposto, tem-se a VBR que, segundo Cubrellate, Pascucci e Grave (2008, p. 9) é uma perspectiva baseada na ideia de que a seleção, obtenção e disposição de recursos e desenvolvimento de competências únicas ou dificilmente imitáveis resultam em diferenciação e vantagem competitiva. Segundo Barney (1991, p.101), todos os atributos que capacitam a organização a definir estratégias e implementá-las são considerados recursos. Estes, por sua vez, segundo Barney e Hesterly (2012, p. 68) podem ser classificados na tipologia VRIO, que diz respeito à: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organizacional. Este último refere-se a organização necessária dentro da organização para a devida exploração destes recursos.

Assim, gerenciando recursos, Barney (1991, p.102) coloca que a vantagem competitiva se dá quando a estratégia de agregação de valor aplicada por uma organização não é exercida por nenhuma outra concorrente. Ainda, dentro da VBR tem-se a abordagem de capacidades dinâmicas que, segundo Ito e Gimenez (2011, p. 39), é a capacidade de reconfigurar, adaptar, integrar os recursos e habilidades da organização de acordo com um ambiente de constantes e descontínuas mudanças. Estas capacidades, de acordo com Teece (2007, p. 1319), sendo únicas e de difícil imitação poderão fornecer vantagem competitiva sustentável.

Corroborando, Coyne (1986, p. 57), coloca que uma vantagem competitiva só pode ser considerada sustentável caso os competidores não consigam imitar imediatamente os atributos que conferem ao produto ou serviço esta vantagem. Uma empresa só consegue superar as suas rivais, se puder estabelecer uma diferença e fazê-la perdurar (PORTER, 1996, p. 62). Enquanto na VBR de Barney (1991, p. 102), a vantagem só é sustentável quando, nenhum dos concorrentes é capaz de duplicar as vantagens obtidas pela estratégia de determinada empresa. Nota-se portanto, que existe convergência ao dizer que a organização deve buscar diferenciar-se das concorrentes para obter sucesso duradouro.

De acordo com Oliveira (2011, p.4), as vantagens competitivas das cooperativas devem estar baseadas na forma de interação com seus clientes, tanto cooperados como o mercado em geral. Desta forma, Caldeira (2006, p. 87), traz algumas vantagens competitivas exclusivas de cooperativas: Dispensa a atuação de intermediários; Cooperativados tendem a prestar serviços da melhor forma possível já que também são proprietários; Cooperativados não tendem a buscar maiores retornos a qualquer custo, beneficiando o relacionamento de longo prazo; A retenção de INSS das cooperativas é de 11% enquanto das demais firmas é de cerca de 20%, além de não pagar FGTS e outros encargos trabalhistas, já que os trabalhadores são cooperados e não empregados; Cooperativas são um poderoso instrumento de inclusão social.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, que é desenvolvida, segundo Mascarenhas (2012), quando existe o interesse em descrever o objeto de estudo com maior profundidade e detalhamento. Malhotra (2005), complementa, que está proporciona melhor visão e compreensão do problema.

Quanto ao tipo, caracteriza-se como descritiva, já que, conforme Malhotra (2005), o principal objetivo nesta modalidade é a descrição de um determinado fenômeno ou então o estabelecimento de relações entre variáveis.

Optou-se pela modalidade de estudo de caso, que, para Gil (2002), é caracterizado pelo estudo detalhado de um ou mais objetos, visando seu amplo e detalhado conhecimento. O caso selecionado foi a Cooperativa X, com o enfoque nas vantagens competitivas para seus Cooperativados.

O estudo de caso da COOPERX (Cooperativa X), deve-se as seguintes motivações: (1) A cooperativa é constituída com o único objetivo de facilitar as atividades agropecuárias dos seus Cooperados; (2) Trabalha em formato de Redes Horizontais com seus Cooperativados (Associados); (3) Vantagens competitivas para os seus Cooperativados em relação com os não Cooperativados.

A operacionalização da pesquisa decorreu da sistematização dos construtos teóricos e das variáveis a serem observadas no estudo de campo, conforme o Quadro 1.

Quadro 1: Operacionalização dos Construtos Teóricos e Variáveis Observadas

Construtos Teóricos	Variáveis observadas na Pesquisa em campo.
Estratégias da Cooperativa	Posicionamento de Mercado frente os seus Concorrentes.
Competências da Cooperativa	Organização, atendimento e Vendas de produtos e serviços para os seus Cooperativados.
Vantagens Competitivas de seus Cooperativados	Preços e Tecnologias de Produtos e Serviços para seus cooperativados e não cooperativados.
Relacionamento entre a Cooperativa e seus Cooperativados	Relacionamento no ramo de produtos agropecuários e produtos dos Supermercados da COOPERX voltado aos seus Cooperativados.

Fonte: Os autores

As evidências empíricas foram coletadas, através de entrevistas semiestruturadas, com os responsáveis do setor administrativo (Contábil e Financeiro), do setor de Departamento Técnico, da Direção, e dos Cooperativados da Cooperativa X. Os dados coletados para análise foram folders, apresentações da direção e do setor administrativo sobre a COOPERX, além da técnica em observação dos setores do Departamento técnico, das agropecuárias e Supermercados.

Os pesquisadores utilizaram a coleta de dados por escrito, verbal e visual para elaborar com base nas variáveis de pesquisa constantes no quadro 1, com o objetivo de apresentar uma sequência lógica aos questionamentos. Com o material coletado foi possível analisar as vantagens, as estratégias e as Competências da COOPERX. Utilizou-se da técnica de análise de conteúdo, que, segundo Zanella (2007), aplica-se tanto a conteúdo escrito como verbal ou visual. A técnica é dividida em três etapas, sendo: (1) pró-análise, onde se escolhe e organiza o material; (2) exploração do material, descreve-se o conteúdo e o organiza e; (3) interpretação de dados, em que é feita a relação do material pesquisado com o referencial teórico.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 DADOS DA EMPRESA PESQUISADA

A COOPERX surgiu em razão da dificuldade que pequenos produtores encontravam em comercializar sua produção de trigo. Hoje, não limita-se apenas a trigo, é Cooperativa voltada ao agronegócio em geral, atuando na área de Recebimento e Comercialização de Grãos, Suinocultura, Bovinocultura de Leite, Agropecuárias, Supermercados, Fábrica de Ração e Abatedouro de Bovinos e Suínos. A COOPERX Fundada há 57 anos, é uma

Cooperativa que conta com 3.458 associados, sendo todos pequenos produtores rurais, regidos por um estatuto social.

A Cooperativa X é uma Cooperativa com nome de tradição no mercado, e segundo diretores possui uma estrutura robusta e ramificada, que pode, de fato, oferecer vantagens aos seus integrantes.

É interessante notar que a cooperativa tem uma estrutura própria de gestão. A Assembleia Geral é o órgão supremo, encarregado das decisões de interesse da sociedade, podendo ser Ordinária ou Extraordinária. O Conselho fiscal formado por três membros, eleitos anualmente, tem o dever de representar a Assembleia no desempenho das funções durante o ano.

A COOPERX, busca traçar estratégias que tragam vantagens competitivas de modo que formato de rede horizontal possa gerar um ganho econômico, financeiro e social, para a Cooperativa e seus Cooperativados. Neste sentido a COOPERX tem parceria com a Aurora que, segundo o site do cooperativa (2014), é um dos maiores conglomerados industriais do Brasil e referência mundial na tecnologia de processamento de carnes. Tal acordo faz com que a cooperativa expanda sua base produtiva, atingindo o número de oitenta mil animais abatidos anualmente.

Barni e Brandt (1992) colocam que as cooperativas têm diversificado suas atividades, incorporando setores de consumo, postos de venda ou unidade de processamento de produtos ou insumos buscando ganhos de eficiência na redução de custos, retendo maior parcela do mercado e muitas vezes, atendendo demandas dos cooperados. Em encontro a isto, o COOPERX hoje atua nos diversos ramos contando com uma fábrica de rações, oito agropecuárias, seis supermercados e um abatedouro de bovinos e suínos.

Assim, através dos dados obtidos, observou-se que a COOPERX apresenta as seguintes características: (a) atua em diversos ramos de atividades; (b) as oito unidades da Cooperativa são vizinhas uma das outras e atuam em uma ampla região com o total de 1.235,12 Km²; (c) a Cooperativa é administrada pelo seu Conselho Fiscal e Administrativo que juntamente com os seus Diretores tomam as decisões cabíveis para o bom funcionamento da mesma; (d) o planejamento estratégico da cooperativa é deliberado por meio de assembleia geral; (e) cada setor tem o seu responsável para desenvolver e monitorar as funções; (f) busca a inovação tecnológica com os melhores produtos agropecuários do mercado para repassar aos seus cooperativados.

Segundo Marcon e Moinet (2000), as redes horizontais [dimensão da cooperação], são constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte e custos de novos produtos, gestão de informação e de tecnologias, definição de marca de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing entre outros. Assim, pode-se dizer que a COOPERX atua como rede horizontal em decorrência dos seguintes fatores: (1) a rede é formada pela grande maioria de pequenos produtores rurais; (2) as decisões são tomadas em processo participativo em Assembleias; (3) poder de barganha para compra e venda de seus produtos aos Cooperativados da rede, uma vez que os produtos são comprados de forma conjunta pelos cooperativados.

Através dos dados obtidos pode-se identificar algumas características da COOPERX, no quadro 2, estas são apresentadas:

Quadro 2: Vantagens Competitivas e Evidências Empíricas da Pesquisa

Vantagens	Evidências Empíricas da Pesquisas
Estratégias da Cooperativa	“Ser referência no agronegócio e em gestão organizacional até 2020” (Visão da COOPERX); “Utilizar a Melhor Tecnologia de Produtos Agropecuários para atender os seus Cooperativados e não Cooperativados” (Gestores). “Campanhas do Show de

	Prêmios no Aniversário da COOPERX para contemplar os Cooperativados e os não Cooperativados. Pontuação acumulada nas compras que após atingir o número exigido de pontos podem ser convertidos em brindes” (Direção e Gestores).
Competências da Cooperativa	“Departamento técnico com um quadro qualificado de 15 colaboradores atendendo, vendendo e prestando assistência técnica a campo aos seus Cooperativados” (Engenheiro Agrônomo); “Departamento Administrativo com colaboradores e gestores capacitados e monitorados por uma auditoria externa para que o controle de gestão seja eficaz e seguro” (Presidente). “Fornecer a Ração de Bovinos de melhor qualidade e Produtividade na área de Abrangência da COOPERX” (Vice-Presidente / Departamento Técnico).
Vantagens Competitivas de seus Cooperativados	“Nas compras de Produtos Agropecuários os Cooperativados tem preços e condições de pagamentos diferenciados dos não Cooperativados; Nos Supermercados os Cooperativados tem 3% de desconto nas compras à vista. (Contador e Gerente Financeiro); “Assistência do Departamento Técnico gratuita para seus Cooperativados; Realiza projetos de custeio das lavouras para os seus cooperativados de forma gratuita; Trabalha com as melhores [Insumos e Sementes] tecnologias de Mercado agropecuário a nível de País” (Departamento Técnico). “Agregar valor de mercado ao seu produto frente ao posicionamento de seus concorrentes” (Cooperativados).
Relacionamento entre a Cooperativa e seus Cooperativados	“COOPERX busca ter um relacionamento com os seus Cooperativados para que ambos possam gerar desenvolvimento financeiro e social” (Presidente). “O Cooperativado ele tem um tratamento [Preços e atendimentos] diferenciado nas redes de supermercados e agropecuárias da COOPERX em virtude de ele ser o dono do negócio” (Cooperativados). O momento mais especial que este relacionamento é evidenciado é a Assembleia Geral Ordinária aonde os Cooperativados e Conselho de Administração e direção discutem o Planejamento e ações que serão tomadas para o crescimento em conjunto da COOPERX e seus cooperados” (Cooperativados).

Fonte: Adaptado de Marcon e Moinet (2000)

A COOPERX busca traçar uma estratégia diferenciada de longo prazo para se tornar referência no ramo em que atua. Esta diferenciação está atrelada a insumos de melhor produtividade, campanhas de Marketing e diferenciação no serviço prestado aos seus cooperativados. Diferentemente de uma outra empresa tradicional a cooperativa, não tem o foco exclusivamente no lucro. A organização tem o foco principal no atendimento de seus cooperativados da melhor forma possível, visando melhoria na qualidade de vida das famílias e maior competitividade na produção. Porém, uma vez que existe lucro ao final do ano contábil é votado, em Assembleia Geral se este capital será dividido entre os cooperativados ou reinvestido na cooperativa.

Observando o processo de compra e venda ficou possível compreender que o Cooperativado tem benefícios em trabalhar com a sua Cooperativa, quanto ao poder de barganha. Aliado isto ao fato de a COOPERX ter como umas das competências a manutenção de um departamento técnico e um departamento administrativo, qualificados para prestar assistência técnica em campo de altíssima qualidade. Ressalta-se, ainda, a confiabilidade dos números providos para pelo setor administrativo as Assembleias Gerais, de forma com que as decisões dos associados possam ser tomadas em cima de uma base sólida.

É interessante citar que a COOPERX, juntamente com o seu departamento técnico, presta assistência em campo aos cooperativados e realiza projetos de custeio das lavouras para os seus Cooperativados de forma gratuita. Aliando-se isto ao menor preço pago pelos

cooperativados em supermercados e agropecuárias da rede, pode-se afirmar que a vantagem é consistente.

Coloca-se que a COOPERX busca o crescimento econômico, financeiro e social juntamente com os seus cooperativados através de campanhas que buscam o engajamento cada vez maior do cooperativado. Faz-se um esforço para que o produtor perceba que o crescimento da cooperativa representara também o seu próprio crescimento. Busca-se esta participação dos associados, seja em compras pessoais ou para produção, vendas da produção, assembleias. Isto é de suma importância para que a COOPERX possa crescer no mercado. Juntos, todos os cooperativados poderão ter cada vez mais êxito e lucratividade em suas atividades.

5. CONCLUSÃO

Os recursos observados na COOPERX são classificáveis como valiosos, porém não podem ser considerados raros, inimitáveis, muito menos insubstituíveis. Mas, frisa-se que aqui o foco é o desenvolvimento coletivo e a manutenção de uma estrutura, que cria valor tanto econômico como social a todos os cooperativados.

Em relação as vantagens competitivas, identificou-se que a organização em rede oferece algumas que são pontuais aos cooperativados, como o aumento no poder de barganha em negociações e o alcance a um maior número de mercados. Destaca-se também a assistência técnica em campo, que maximiza tanto a qualidade como a quantidade da produção do cooperativado, serviço este que se não fosse oferecido pela cooperativa teria um alto valor de contratação. Assim, a cooperativa também estabelece um padrão de qualidade em seus produtos.

O balanço oferecido pelos setores administrativos da cooperativa favorece a melhor gestão por parte dos cooperativados. As decisões tomadas em Assembleia permitem que os cooperativados tenham voz no processo decisório da organização, não ficando limitados a fornecedores primários. Nota-se que por todos os cooperativados serem “donos” da cooperativa, existe interesse para a obtenção de melhores resultados consecutivos.

É interessante observar que, embora 3% de desconto em compras de supermercado e insumos na agropecuária possa parecer pouco, em princípio, é necessário levar em conta que quando se trata de grandes quantidades e um longo período de tempo este número torna-se significativo. Especialmente no setor agropecuário, que trabalha com margens estreitas de lucratividade.

Entende-se, portanto que, ao fazer parte de uma Cooperativa agropecuária, o produtor rural conta com vantagens competitivas. Estas vantagens talvez não sejam suficientes para que uma rede de pequenos produtores rurais se torne líder de mercado, mas certamente é essencial para garantir a sua capacidade de competição frente aos *players* de grande peso.

Destaca-se como limitação que, por ser um estudo de caso, as conclusões deste artigo não podem ser generalizadas. Sugere-se, portanto, para pesquisas futuras, analisar outras cooperativas e identificar as vantagens oferecidas por estas para possível análise cruzada de resultados.

REFERENCIAS

BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 203-227, 2004.

- BARNI, E. J.; BRANDT, S. A. Descentralização, diversificação e tamanho de cooperativas agropecuárias. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Brasília, v. 30, n.1, p. 1-10, jan./mar. 1992.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Strategic management and competitive advantage: concepts and cases**. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2012.
- BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andrea Lago. Gerenciamento de sistemas agroindustriais. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2012.
- 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, 16.12.1971.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Agronegócio Cooperativo. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2012.
- CALDEIRA, Alvaro Cunha. **O Cooperativismo como estratégia de negócio**. 2006. 142 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Paulista – UNIP, São Paulo.
- COYNE, Kevin P. Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't. **Business horizons**, v. 29, n. 1, p. 54-61, 1986.
- CORRÊA, Geovane Testa; SILVA, Narbal. Implementação de estratégias cooperativas em redes de firmas. **Revista Psicologia**, v. 8, n. 2, p. 28-53, 2008.
- CRUBELLATE, João Marcelo; PASCUCCI, Lucilaine; GRAVE, Paulo Sérgio. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, p. 8-19, 2008.
- FERREIRA, Marco Aurélio Marques; BRAGA, Marcelo José. **Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2004, vol.8, n.4, pp. 33-55. ISSN 1982-7849.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas. 2002.
- ITO, Nobuiki Costa; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Uma conversa entre Porter e VBR: Framework do valor da transação da vantagem competitiva. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 7, n. 14, p. 29-56, 2011.
- LEWIS, Jordan D. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. Pioneira, 1992.
- MALHOTRA, Naresh K. [et al.]. **Introdução a pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005
- MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

PELISSARI, Anderson Soncini; VANALLE, Rosângela Maria. Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais. **Santa Bárbara d'Oeste: Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UNIMEP, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, 2007.**

POLONIO, Wilson Alves. **Manual das sociedades cooperativas**. Atlas, 2004.

PORTER, Michael. How competitive forces shape strategy. 1979.

_____. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

_____. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic management journal**, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.

_____. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

THOMPSON, Spencer. Towards a social theory of the firm: Worker cooperatives reconsidered. **Journal of Co-operative Organization and Management**, 2015.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Secretaria de Educação a Distância. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2007.