

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

ROBERTA CONDE DOS SANTOS

O USO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NAS ESTRATÉGIAS DE UMA UNIDADE  
DE CARNE OVINA POR UMA COOPERATIVA

UBERLÂNDIA

2018

ROBERTA CONDE DOS SANTOS

O USO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NAS ESTRATÉGIAS DE UMA UNIDADE  
DE CARNE OVINA POR UMA COOPERATIVA

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como parte integrante para obtenção do Título de Mestre.

Orientação: Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues

UBERLÂNDIA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

---

R672u      Santos, Roberta Conde dos, 1978-  
2018      O uso das capacidades dinâmicas nas estratégias de uma unidade de  
carne ovina por uma cooperativa [recurso eletrônico] / Roberta Conde  
dos Santos. - 2018.

Orientador: Carlos Roberto Domingues.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,  
Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional.  
Modo de acesso: Internet.  
Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2019.911>  
Inclui bibliografia.  
Inclui ilustrações.

1. Administração. 2. Agroindústria - Planejamento empresarial. 3.  
Carne ovina – Produção. 4. Economia rural. 5. Agricultura familiar I.  
Domingues, Carlos Roberto, 1961- (Orient.) II. Universidade Federal de  
Uberlândia. Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional. III.  
Título.

CDU: 658

---



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO  
ORGANIZACIONAL



Ata da defesa de DISSERTAÇÃO DE MESTRADO junto ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia.

Defesa de: **Dissertação de Mestrado Profissional Número 036 – PPGGO.**

Data: **11 de dezembro de 2018.**

Discente: **Roberta Conde dos Santos – Matrícula: 11622GOM015.**

Título do Trabalho: **“O USO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NAS ESTRATÉGIAS DE UMA UNIDADE DE CARNE OVINA POR UMA COOPERATIVA”.**

Área de concentração: **Gestão Organizacional.**

Linha de pesquisa: **Gestão Empresarial.**

Às quatorze horas e trinta minutos do dia 11 de dezembro de 2018, na Sala 223, do Bloco 1F - Campus Santa Mônica da Universidade Federal de Uberlândia, reuniu-se a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, composta pelos Professores Doutores: Carlos Roberto Domingues (FAGEN/UFU), orientador da candidata, Janaína Maria Bueno (FAGEN/UFU), Jacqueline Borges Florindo (FAGEN/UFU) e Sandro Valdecir Deretti Lemes (UNESPAR), tendo o último participado por meio de webconferência.

Iniciando os trabalhos, o presidente da mesa, Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu à Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o Senhor Presidente concedeu a palavra, pela ordem, sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir a candidata. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu os conceitos finais.

Em face do resultado obtido, a Banca Examinadora considerou a candidata APROVADA.

Esta Defesa de Dissertação de Mestrado Profissional é parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre. O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar, foram encerrados os trabalhos às 17 horas e 39 minutos. Foi lavrada a presente ata que após lida e julgada em conformidade foi assinada pela Banca Examinadora.

  
Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues  
Orientador (FAGEN/UFU)

  
Profª. Drª. Janaína Maria Bueno  
(FAGEN/UFU)

  
Profª. Drª. Jacqueline Borges Florindo  
(FAGEN/UFU)

*Participação por webconferência*  
Prof. Dr. Sandro Valdecir Deretti Lemes  
(UNESPAR)

ROBERTA CONDE DOS SANTOS

O USO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NAS ESTRATÉGIAS DE UMA UNIDADE  
DE CARNE OVINA POR UMA COOPERATIVA

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como parte integrante para obtenção do Título de Mestre.

Linha de pesquisa: Gestão Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues

Uberlândia, 11 de dezembro de 2018.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues, UFU/MG

---

Prof. Dra. Janaína Maria Bueno, UFU/MG

---

Prof. Pós-Dra. Jacqueline Florindo Borges, UFU/MG

---

Prof. Dr. Sandro Valdecir Deretti Lemes, UNESPAR/PR

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho não poderia ter sido concluído sem o estímulo constante de meu filho Gregório Conde dos Santos D'Orazio Neto, pela sua paciência e pelos seus puxões de orelha que me traziam à realidade.

À minha família que sempre acreditou na minha capacidade mesmo quando eu duvidava.

Às minhas amigas de trabalho e parceiras na vida, Fabiana de Oliveira Silva, Daniela Farah de Lima, Rosilaine Cristina Silva, Eliane de Cássia Nogueira Simão e Juliana Rodrigues Lira pelos constantes incentivos e paciência nas jornadas de trabalho.

Aos colegas acadêmicos, Marcelo Paixão, Poliana de Oliveira Faria, Priscila Chaves Miranda e Natália Figueira do Nascimento.

Aos servidores Leonor Dias e Sebastião Bonifácio Junior e ao professor Luis Faina que tiveram paciência na transferência de seus conhecimentos em informática.

Às professoras Janaína Maria Bueno e Jacquellaine Florindo Borges nos ensinamentos de Metodologia e em Estratégia e contribuições pertinentes.

Ao professor Dr. Sandro Valdecir Deretti Lemes por sua disponibilidade e contribuição neste trabalho.

Ao Sr. Mauro César de Faria pela sua contribuição como respondente, sem a qual eu não alcançaria o resultado desta produção.

Ao Professor Dr. Carlos Roberto Domingues por ser meu esteio nesta produção.

Obrigada, meu Deus!

## RESUMO

No ano de 2008, uma cooperativa em função de sua estratégia de diversificação de seus negócios criou a unidade de negócios de carnes de ovinos (UNCO). O intuito era de agregar valor para seus produtos e criar uma alternativa de baixa alavancagem para seus associados. Foram identificadas uma oportunidade de mercado, a de carnes especiais de cordeiro, em uma realidade produtiva já existente de ovinocultura informal. A estratégia utilizada compreendeu a coordenação dos elos da cadeia da carne ovina e profissionalização da produção. Mesmo sendo a ovinocultura ainda pouco explorada no Brasil, esta vem mostrando grande potencial para crescimento em seu consumo, já sendo apreciada nas regiões do Sul e Nordeste por questões culturais e com perspectiva de alcance de outras regiões brasileiras. A Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico - OECD e Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação - FAO (2017) estima um crescimento aproximado de 22% no consumo anual mundial desta carne no período de 2014 a 2026. Uma característica desta cadeia, é que ela tem sua produção baseada na agricultura familiar, o que facilita às cooperativas implementarem e gerirem a sua estruturação. Estima-se que mais de 90% do consumo da carne ovina de origem brasileira seja oriunda da cadeia informal e de que os grandes centros urbanos consumam grande parte da carne ovina de origem importa. O presente visa responder ao problema de pesquisa: Como foram estas estratégias sob a ótica da Ordem Hierárquica das Capacidades Dinâmicas proposta por Wang e Ahmed (2007)? Trata-se de um estudo de caso. De paradigma funcionalista, de abordagem qualitativa, básica, corte temporal transversal, com unidade de análise intralocal, quanto aos objetivos de caráter descritivo e analítico e análise dos dados por análise de conteúdo. Como resultado foram encontradas ocorrência de estratégias de novas tecnologias; redução de custos e racionalização; verticalização; redução de custos – coordenação e racionalização; alianças estratégicas; marketing orientado aos consumidores; diferenciação de produtos; multiplicidade de canais de distribuição; segmentação do mercado e mercado de produtos finais. A UNCO situa-se na segunda ordem hierárquica da capacidade dinâmicas, de acordo com a proposta por Wang e Ahmed (2007), mostrando-se efetivamente orientada aos consumidores e alinhada à capacidade que a própria organização possui em se diferenciar. Caminha de forma sustentável na manutenção de sua vantagem competitiva a longo prazo. Quando não domina, coordena os elos da cadeia produtiva da carne ovina em sua região. O crescimento em escala é esperado para que possa adquirir planta de abate própria, plantel autossuficiente para suprir as demandas do mercado e atingir as expectativas dos produtores.

**Palavras-chave:** Estratégias. Capacidades Dinâmicas. Cadeia da carne ovina. Cooperativismo.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Estrutura da cadeia produtiva da carne ovina .....	20
<b>Figura 2</b> - Subcadeias produtivas ovinas: formal e informal.....	25
<b>Figura 3</b> - Caracterização da cadeia produtiva da ovinocultura no Rio Grande do Sul .....	26
<b>Figura 4</b> - Contribuições dos autores no período de 1942 a 1994.....	47
<b>Figura 5</b> - Representação esquemática do conceito de Capacidades Dinâmicas.....	49
<b>Figura 6</b> - Estrutura da cadeia produtiva do Cordeiro Arco-íris®.....	69



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Crescimento no volume de comércio de carne por commodity, em termos reais de 2007 a 2016 e projetado para o período de 2017 a 2026.....	12
<b>Gráfico 2</b> - Participação do PIB Agronegócio sobre PIB Total no Brasil entre 1996 e 2017.....	17
<b>Gráfico 3</b> - Participação da produção brasileira formal de carne ovina em 2014.....	22
<b>Gráfico 4</b> - Destino das importações brasileiras de carne ovina no ano de 2014.....	23
<b>Gráfico 5</b> - Distribuição do rebanho ovino nas regiões brasileiras em 2016.....	29
<b>Gráfico 6</b> - Evolução dos preços individuais das <i>commodities</i> carneas, em termos reais de 2005 a 2016 e projetado para o período de 2017 a 2026.....	31
<b>Gráfico 7</b> - Preços do quilo do cordeiro vivo no Brasil de abril a junho de 2018 .....	32
<b>Gráfico 8</b> - Série histórica de preços pagos pelo quilo do cordeiro vivo entre 2010 e 2018 .....	34
<b>Gráfico 9</b> - Relação da produção x consumo projetados nos períodos e por tonelada equivalente-carcaça, em termos reais de 2014 a 2016 e projetados até 2026.....	35

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Categorias e proposições Capacidades Dinâmicas .....	50
<b>Quadro 2</b> - Desenho da pesquisa .....	54
<b>Quadro 3</b> - Identificação e enquadramento da empresa na Ordem Hierárquica ero .....	58
<b>Quadro 4</b> - Identificação e enquadramento da empresa na Primeira Ordem Hierárquica.....	59
<b>Quadro 5</b> - Identificação e enquadramento da empresa na Segunda Ordem Hierárquica .....	59
<b>Quadro 6</b> - Identificação e enquadramento da empresa na Terceira Ordem Hierárquica .....	59
<b>Quadro 7</b> - Suporte à análise da Ordem Hierárquica Zero .....	60
<b>Quadro 8</b> - Suporte à análise da Primeira Ordem Hierárquica.....	62
<b>Quadro 9</b> - Suporte à análise da Segunda Ordem Hierárquica.....	63
<b>Quadro 10</b> - Suporte à análise da Terceira Ordem Hierárquica .....	64
<b>Quadro 11</b> - Análise de conteúdo da Ordem Hierárquica Zero.....	75
<b>Quadro 12</b> - Análise de conteúdo da Primeira Ordem Hierárquica .....	75
<b>Quadro 13</b> - Análise de conteúdo da Segunda Ordem Hierárquica .....	76
<b>Quadro 14</b> - Análise de conteúdo da Terceira Ordem Hierárquica.....	77
<b>Quadro 15</b> - Roteiro de diagnóstico da Ordem Hierárquica da Capacidades Dinâmicas .....	80

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Participação do PIB Setorial do agronegócio no PIB Total Brasileiro, no período de 1996 a 2017 .....	16
<b>Tabela 2</b> - Comparação do preço quilo do cordeiro vivo em relação ao boi gordo, no período de 09/2017 a 08/2018 .....	33
<b>Tabela 3</b> - Projeções mundiais de produção e consumo de carne ovina (tec) .....	35

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>CEPEA</b>	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
<b>CNA</b>	Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil
<b>COONAGRO</b>	Cooperativa Nacional Agroindustrial (Paranaguá – PR)
<b>c.w.e.</b>	<i>Carcass Weight Equivalent</i>
<b>cwt</b>	<i>Hundredweight</i>
<b>EMATER-PR</b>	Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
<b>EU28</b>	<i>The European Union, 28 member countries</i>
<b>FAO</b>	<i>Food and Agriculture Organization of United Nations</i>
<b>MDA</b>	Ministério do Desenvolvimento Agrário
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>OCB</b>	Organização das Cooperativas Brasileiras
<b>OECD</b>	Organization for Economic Cooperation and Development
<b>PAECPOC</b>	Programa de Apoio à Estruturação das Cadeias Produtivas de Ovinos e Caprinos
<b>RBV</b>	<i>Resource-Based View</i>
<b>sic</b>	Do latim, Ciberdúvidas, significa ‘exatamente assim’
<b>tec</b>	Tonelada Equivalente-Carça
<b>UEN</b>	Unidade Estratégica de Negócio
<b>UNCISO</b>	Unidade de Negócios de Carnes de Suínos e Ovinos
<b>UNCTAD</b>	<i>The United Nations Conference on Trade and Development</i>
<b>USD</b>	<i>United States Dollar</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema de pesquisa .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Agronegócio brasileiro e cadeia agroalimentar.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Cadeia da carne ovina, a ovinocultura e consumo da carne ovina.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Cooperativa Agroindustrial .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2</b>	<b>Capacidades dinâmicas.....</b>	<b>42</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Estratégia, RBV e Diversificação.....</b>	<b>42</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Conceitos, desafios e críticas à Teoria das Capacidades Dinâmicas .....</b>	<b>46</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Ordem Hierárquica das Capacidades Dinâmicas proposta por Wang e Ahmed (2007). .....</b>	<b>52</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>54</b>
<b>3.1</b>	<b>Delineamento da pesquisa .....</b>	<b>54</b>
<b>3.2</b>	<b>Coleta de dados.....</b>	<b>57</b>
<b>3.3</b>	<b>Análise dos dados .....</b>	<b>64</b>
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....</b>	<b>66</b>
<b>4.1</b>	<b>Apresentação dos dados.....</b>	<b>66</b>
<b>4. 2</b>	<b>Análise de conteúdo .....</b>	<b>69</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>78</b>
<b>5.2</b>	<b>Proposta de produção técnica .....</b>	<b>79</b>
<b>5.3</b>	<b>Proposta de agenda futura .....</b>	<b>81</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>82</b>
	<b>APÊNDICE A – GLOSSÁRIO .....</b>	<b>90</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>93</b>
	<b>APÊNDICE C – FORMULÁRIO (ROTEIRO DE ENTREVISTA).....</b>	<b>97</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O agronegócio é um complexo responsável por ser uma das maiores fontes de riqueza para o Brasil. Sua relevância pode ser medida para a economia nacional através de diversos indicadores, entre eles o Produto Interno Bruto Nominal (PIB Nominal). O PIB Nominal é tudo aquilo que foi produzido e comercializado no país e calculado a preços correntes. Em 2015, o PIB nominal do agronegócio foi de R\$ 5,904 trilhões, o que trouxe mais de 9 mil empregos, sendo o único setor que teve saldo positivo na economia daquele ano, segundo Oliveira (2016) e Portal Brasil (2016). No biênio 2014-2015, cerca de 6,5% do PIB brasileiro foi sob a forma de *commodities*, aproximadamente 132 milhões de dólares, de acordo com *The United Nations Conference on Trade and Development* - UNCTAD (2017). Araújo (2013), já afirmava que os produtos do agronegócio são normalmente comercializados sob a forma de *commodities*. Tanto no biênio 2009-2010 quanto no 2014-2015, 63% de tudo o que foi exportado de mercadorias do Brasil foi sob a forma de *commodities*, UNCTAD (2017). E quando comparadas todas as economias da América do Sul, o Brasil é o país menos dependente de *commodities*, proporcionalmente. Porém, para Bresser-Pereira (2010) ser considerado um país produtor de *commodities* é uma desvantagem. Isto porque *commodities* são mercadorias de baixo valor agregado e quem as produz não tem controle sobre seus ganhos. Seus preços são negociados em Bolsa de Valores devido à pouca diferenciação das mercadorias e sofrem variações de acordo com oferta ou demanda do mercado. Para ser considerado uma *commodity*, o produto deve possuir um mínimo de industrialização e ser padronizado globalmente. As *commodities* podem ser divididas em 4 categorias: minerais, financeiras, ambientais e agrícolas. As *commodities* agrícolas representaram cerca de 6,5% de todas as exportações brasileiras realizadas no biênio 2014-2015 (UNCTAD, 2017). Para outros, ser *commodity*-dependente, pode ser encarado como vantagem pois, para países competitivos no setor agrícola como o Brasil, o que tem ocorrido é que, “[...] a expansão do comércio internacional de *commodities*, alavancada pelo recente dinamismo do comércio entre países em desenvolvimento, tem tido um efeito positivo para o crescimento econômico e de melhoria da balança comercial nacional” (MARANHÃO; VIEIRA FILHO, 2017, p. 7).

A sequência de operações que transformam uma *commodity* a partir da produção dos bens em um produto para o consumidor final, com grande interdependência e complementariedade entre os elos produtivos, é chamado de Cadeia (*Filière*) agroalimentar e que teve origem na escola de economia industrial francesa. Na cadeia *Filière*, reconhece-se que para obtenção de um produto, os agentes econômicos localizados ao longo da cadeia utilizam-

se de estratégias sinérgicas, que estruturam toda a atividade econômica, dando suporte as relações entre produtores, fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes, de forma a melhorar a rentabilidade dos seus negócios, de acordo com Carvalho Júnior (1995), Morvan (1985) e Zylbersztajn (2000). Este controle e conhecimento de todos os elos da cadeia produtiva traz uma facilidade para a diversificação dando a oportunidade de produzir não só *commodities*, mas a criação de novos produtos de maior valor agregado, como por exemplo, o de carnes especiais e de carne *premium*, para um novo nicho de mercado no atendimento de consumidores cada vez mais exigentes em qualidade.

Os dois maiores exportadores de carne mundiais, Brasil e Estados Unidos deverão crescer juntos, 45% em 2027, em relação ao ano base de 2015-2017, segundo a Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (*Organization for Economic Cooperation and Development* – OECD) e a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (*Food and Agriculture Organization of United Nations* – FAO), enquanto que a produção global possui uma projeção de 15% maior, para o mesmo período, OECD/FAO (2018). O equivalente a 76% deste crescimento terá origem nos países em desenvolvimento, principalmente na avicultura. Porém, a expectativa é que nestes países o consumo seja diversificado e aumente o consumo de carnes mais caras, como a carne bovina e a carne ovina. A perspectiva quanto a demanda de importação do setor de carnes, é que se mantenha forte na Ásia e com aumento para Filipinas e Vietnã e da manutenção dos mercados chinês, coreano e saudita. Mas vale ressaltar que, embora haja expectativa de que os preços das carnes aumentem gradativamente até o ano de 2027, espera-se que em preços reais ocorra queda, OECD/FAO (2018). Este cenário de aumento da demanda da cadeia da carne estará diretamente ligado as organizações produtoras e processadoras e suas respectivas estratégias.

No Brasil, a subcadeia informal de produção de carne ovina é dominante, principalmente quanto ao autoconsumo. A produção de carne de qualidade não é o foco da produção, e sim a subsistência e a produção de lã. E de acordo com Souza (2010), seus produtos “são caracterizados pela informalidade no processamento, industrialização, distribuição e comercialização, sendo o resultado, principalmente, de hábitos e tradições historicamente consolidadas”. Porém, um novo consumidor vem surgindo nos centros urbanos e demandando carne ovina de qualidade, com valor agregado e não vêm encontrando suprimento de produções brasileiras, Souza (2015). O Serviço de Inspeção Federal estima que produzimos apenas cerca de 1,53 toneladas (em equivalente-carcaça) de carne ovina inspecionadas em 2014. No mesmo ano importamos 9,93 mil toneladas (peso de embarque) de carne ovina. O mercado interno de carne tem sido suprido principalmente por carne de origem uruguaia e, cerca de 91% da carne

ovina importada no Brasil tem origem naquele país. Das 17,2 mil toneladas exportadas por este país, 52,8% teve como destino o mercado brasileiro e cerca de 30% com destino chinês (SOUZA, 2015).

A China é o maior cliente de importações brasileiras atualmente, de acordo com o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, CEPEAb (2017). A perspectiva de OECD/FAO (2017), para o ano de 2026 é de que este país seja o maior importador de carne ovina do mundo, tanto pelo aumento do consumo *percapita* para 4,19kg ano, quanto pelo crescimento de sua população.

A criação de estratégias para sair da informalidade no abate e ganhos desse mercado promissor devem ser repensadas de forma a tecnificar a ovinocultura para a obtenção de um produto de qualidade da cadeia produtiva ovina brasileira.

No campo da estratégia empresarial, Penrose (2006), já apontava que as empresas poderiam utilizar seus recursos e capacidades para responder ao mercado e aproveitar uma oportunidade que pode ser na forma de diversificação, por um negócio correlato ou um produto que possa ser usado como base de recursos para outro produto. Na esteira desse pensamento, surge a teoria da Visão Baseada em Recursos (do inglês, *Resource-Based View* - RBV) que ganhou maior visibilidade acadêmica em 1991 com Jay Barney. Depois Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000), dentre outros, avançam no tema, por meio da Teoria das Capacidades Dinâmicas. Com isso, estes autores complementam o posicionamento estático dos recursos da RBV.

De acordo com Lockett, Thompson e Morgenstern (2009), o cerne da teoria das Capacidades Dinâmicas é que a posse de recursos não imitáveis gera vantagem competitiva sobre seus concorrentes, principalmente quando este diferencial permanece por um longo prazo. Capacidade Dinâmica, segundo os autores Ribeiro, Rosseto e Verdinelli (2011), é a aptidão de uma empresa em adaptar ou reconfigurar as habilidades, recursos e competências próprias de maneira responsiva às alterações constantes do ambiente e estes movimentos resultam em vantagem competitiva para a empresa perante o mercado. Guerra, Tondolo e Camargo (2016), afirmam que as Capacidades Dinâmicas são difíceis de serem implantadas porque envolvem ativos intangíveis em ambientes organizacionais em constante mudança.

Já Wang e Ahmed (2007), trouxeram as Capacidades Dinâmicas para outro patamar, o da tangibilidade operacional, criando uma ordem hierárquica. Esta perspectiva vem propor uma nova discussão sobre os recursos e as capacidades das organizações, relativos à sua vantagem competitiva. Os níveis hierárquicos propostos pelos autores foram três: ordem zero, primeira ordem e segunda ordem. Recursos como elemento de ‘ordem-zero’, podem ser fontes de



vantagens competitivas por demonstrarem traços VRIN, ou seja, de serem Recursos Valiosos, Raros, Inimitável e Não-substituível. Mas que em ambientes de mercados dinâmicos, não persistiriam por não conseguiriam sustentar a vantagem competitiva. Já recursos como elementos de ‘primeira-ordem’, provavelmente trazem desempenho comprovados para a empresa, uma vez que as tornam-se capazes de usar seus recursos para o alcance da meta desejada. Capacidades de ‘segunda-ordem’ são consideradas *core* ou principais, são “um agrupamento de recursos e capacidades de uma empresa que são estrategicamente importantes para a vantagem competitiva em um determinado ponto.” (WANG; AHMED, 2007, p. 36).

A adoção das Capacidades Dinâmicas por organizações está relacionada a aspectos como diversificação. Assim a diversificação da produção da cadeia da carne em novos segmentos abre opções de sustentabilidade do homem no campo e é uma necessidade do mercado. A ovinocultura é uma possibilidade de diversificação e apresenta outra característica que é a condição de estar ligada a agricultura familiar, isto porque nos aspectos que envolvem a sua criação ela possui facilidade quanto ao manejo animal, Os resultados obtidos por meio desta pesquisa ampliarão as possibilidades para a organização pesquisada no sentido de ter um outro olhar sobre suas práticas e até avaliar a possibilidade em redirecionar e ainda pela adaptabilidade ao consórcio com outras culturas, tanto vegetais quanto animais. Assim as organizações podem trabalhar com a possibilidade tanto da integração como de cooperação. Barreto Neto (2010), identificou um crescimento incipiente, mas promissor da procura pela carne de cordeiro nas regiões Sul, Nordeste e de alguns estados do Sudeste. Porém, as dimensões continentais brasileiras associadas às nossas condições ambientais favoráveis, demonstram grande potencial a ser explorado para a produção ovina no Brasil, despertando o interesse de muitos produtores rurais por esta criação (VIANA; REVILLION; SILVEIRA, 2013).

Dialogando entre a realidade e em suas diferentes possibilidades, a Cooperativa Arco-íris implementa a Unidade de Negócios de Carnes de Suínos e Ovinos em 2008, a partir da coordenação de alguns elos da cadeia de produção da carne ovina, agregando valor à produção de seus cooperados por meio da criação de marca própria e da comercialização em sua *boutique* de carnes especiais em uma capital do Sul do Brasil. Lemos (2013), acrescenta que a criação desta unidade de negócios, tem o intuito de ganhos em qualidade e regularidade de produção, redução de custos e cooperação na cadeia produtiva da ovinocultura. Para tanto, a cooperativa uniu-se a diversos setores coordenados pelo Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER-PR) **por** meio do Programa de Apoio à Estruturação das Cadeias Produtivas de Ovinos e Caprinos (PAECPOC).

### 1.1 Problema de pesquisa

A Cooperativa Arco-íris ao optar pela diversificação e, conseqüentemente, com a criação da unidade de carne ovina adotou uma série de estratégias. Neste trabalho, propõe-se analisar: Como foram estas estratégias sob a ótica da Ordem Hierárquica das Capacidades Dinâmicas proposta por Wang e Ahmed (2007)?

### 1.2 Objetivo geral

A partir do problema de pesquisa posto, o objetivo geral é identificar e analisar as estratégias adotadas sob a ótica da Ordem Hierárquica das Capacidades Dinâmicas proposta por Wang e Ahmed (2007).

### 1.3 Objetivos específicos

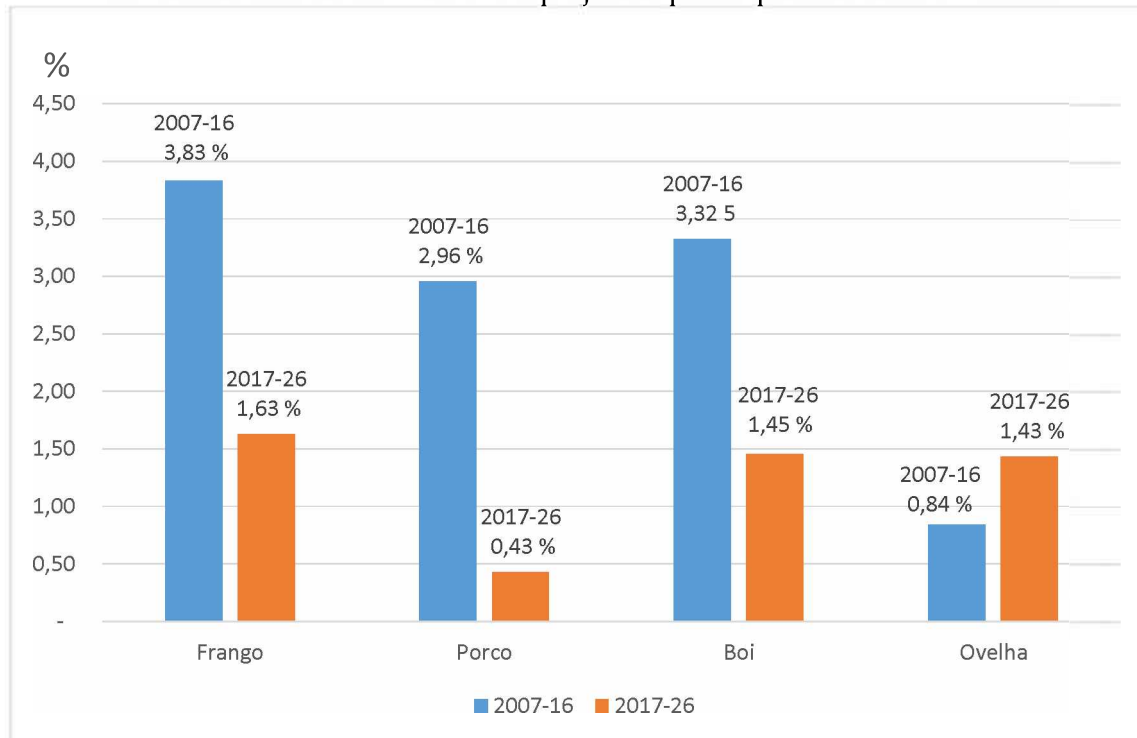
Com a finalidade de alcançar o objetivo geral, fez-se necessário desdobrá-lo em objetivos específicos, os quais orientam os esforços para:

- a. identificar as estratégias desenvolvidas pela Unidade de Negócios de Carnes de Ovinos da Cooperativa Arco-íris;
- b. estabelecer se há ou não elementos da Hierarquia das Capacidades Dinâmicas, proposta por Wang e Ahmed (2007);
- c. caracterizar as estratégias adotadas pela Unidade de Negócios de Carne de Ovinos frente a Hierarquia das Capacidades Dinâmicas, de acordo com a proposta de Wang e Ahmed (2007);
- d. elaborar um produto técnico de diagnóstico da utilização da Hierarquia das Capacidades Dinâmicas nas estratégias de cooperativas.

#### 1.4 Justificativa

Os preços internacionais da *commodity* carne aumentaram 9% do ano de 2016 para o ano de 2017, OECD/FAO (2018). De acordo com a FAO (2018), o Índice de Preço da Carne subiu de 156 para 170 pontos, e este fato deve-se ao aumento do índice da carne ovina que subiu de 154 para 194 pontos. A referência do ano-base é o período de 2002-2004, sendo considerado igual a 100 pontos e o preço de exportação praticado na Nova Zelândia. Considerando os estudos da Organização das Nações Unidas para a Alimentação - OECD (2017), com as suas respectivas progressões é possível identificar que a carne de carneiro no período de 2007 até 2016 apresentou um volume de crescimento na produção, na ordem de 1,43% sobre o decênio anterior, e uma expectativa de crescimento na ordem de 21% para os próximos 8 anos. Comparativamente ao crescimento da produção de outras carnes por *commodities*, ela é bem representativa e interessante sob a ótica de potencial mercado e de definição de estratégias organizacionais, como pode ser visto no Gráfico 1.

**Gráfico 1** – Crescimento no volume de comércio de carne por *commodity*, em termos reais de 2007 a 2016 e projetado para o período de 2017 a 2026



Fonte: Adaptado de OECD/FAO (2017, p. 41).

Assim sendo, ao se observar que empresas como a Cooperativa Arco-íris que desde o ano de 2008, vem diversificando sua produção e introduzindo a unidade de carne ovina, é foco

analisar para além da estratégia da diversificação organizacional, o uso das Capacidades Dinâmicas sob a ótica da Ordem Hierárquica proposta por Wang e Ahmed (2007). Não há registros envolvendo os elementos deste estudo, nas bases de dados Portal de Periódicos CAPES/MEC, *Spell*, *PubMed*, *SciELO*, *Google Acadêmico*, utilizando na busca a combinação das palavras-chave com auxílio dos conectores booleanos: ‘Estratégias *or* “Capacidades Dinâmicas” *or* Wang and Ahmed and carneiro *or* ovin\* and Cooperativ\*’ e ‘*Strategy or Dinamic Capability or Wang and Ahmed and sheep or ovin\* and cooperativ\**’.

Os resultados obtidos por meio desta pesquisa ampliarão as possibilidades para a organização pesquisada no sentido de ter um outro olhar sobre suas práticas e até avaliar a possibilidade em redirecionar alguns processos a fim de fortalecer a consolidação das estratégias da cooperativa e de seus cooperados.

Com relação a importância regional e social, a ovinocultura é uma alternativa para a agricultura familiar e em pequenas propriedades, uma vez que a produção de ovinos exige pouca de mão de obra, por possuir manejo facilitado em relação a outras produções como a bovinocultura e a suinocultura. Além de ter maior valor de mercado na comercialização e pela facilidade de integração com outras culturas. Portanto, a diversificação da produção com implemento da ovinocultura amplia e subsidia sustentabilidade do homem no campo, que é um aspecto importante quando se fala de organização dos produtores por meio do cooperativismo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

### 2.1 Agronegócio brasileiro e cadeia agroalimentar

A partir de 1990, diante de um contexto de abertura econômica e transformações comerciais, o setor do agronegócio no Brasil ganha destaque por conta de sua produtividade. Isto foi verificado em uma análise da dinâmica do crescimento do agronegócio brasileiro no período de 1992 a 2013. Na primeira metade do período estudado, o desempenho do Brasil foi alcançado por “[...] ganhos de competitividade que estão associados à modernização tecnológica com consequente expansão da produtividade.” (MARANHÃO; VIEIRA FILHO, 2016, p. 5).

Muitos são os indicadores que medem a importância do agronegócio na economia, dentre eles, podem ser citados a participação do agronegócio nas exportações, PIB-volume do agronegócio e Produto Interno Bruto (PIB) Setorial (CEPEA, 2018; JANK; NASSAR; TACHINARD, 2005). Partindo-se desta constatação, no que diz respeito as exportações brasileiras, de 2000 a 2015, ressalta-se que, “[...] o saldo da balança comercial do agronegócio brasileiro (receitas das exportações menos gastos com importações em dólares) mais que quintuplicou, apresentando crescimento da ordem de 447%.” (BARROS; ADAMI; FRICKS, 2016, p. 4).

Seguindo na análise, em 2015 de acordo com Portal Brasil (2016), houve um aumento de produção agropecuária de 7,7% em relação a 2014, alcançando uma produção de 209,5 milhões de toneladas. Isto equivale a cerca de 46% de todas as exportações dos produtos agrícolas brasileiros na participação do agronegócio na balança comercial total. Tais dados são corroborados por Barros, Adami e Fricks (2016, p. 1), quando afirmam que “o câmbio alavancou a atratividade dos produtos agrícolas exportados”, levando a um recorde no volume exportado, de 45,37%, quando comparados dezembro de 2015 em relação a dezembro de 2014. Isto se deve a desvalorização de nossa moeda, que ficou evidenciada pela queda do faturamento em dólar do setor, uma redução 19% em relação ao ano de 2014. Nesse ano de 2015, o agronegócio gerou um superávit na balança comercial brasileira de cerca de US\$ 75 bilhões, contribuindo para a estabilidade econômica (superávit de 19 bilhões), uma vez que outros setores produtivos geraram um déficit na casa dos US\$ 55 bilhões (BARROS; ADAMI; FRICKS, 2016).

O oposto ocorreu em 2017, de acordo com o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - CEPEA (2017a, p. 2), que “com o crescimento das vendas (em volume)

a preços mais elevados, na média do ano, o faturamento em dólar do setor cresceu 12% em 2017, fechando em US\$ 96 bilhões”. Mas nem a demanda comercial mundial e nem os avanços tecnológicos foram os fatores determinantes para a construção desta situação favorável, e sim o clima propício. A colheita de grãos cresceu em torno de 30%, gerando um aumento de 14% do volume exportado em relação ao ano de 2016. Quanto a moeda, pode ser melhor explicada em:

[...] o faturamento em dólar do setor cresceu 12%, enquanto o faturamento em Real cresceu apenas 4%, pois houve valorização da moeda nacional em 2017. A valorização da moeda nacional frente às moedas dos principais parceiros comerciais do Brasil reduziu a atratividade das vendas externas do agronegócio em 3,3% no ano, mas o aumento dos preços em dólar compensou parte da perda com o câmbio. (CEPEA, 2017a, p. 9).

A Europa é o segundo maior importador para os produtos do Brasil. Somente a zona do Euro em 2017 demandou 16% do total produzido pelo nosso agronegócio. A China continua sendo o maior importador. O setor de carnes, “(bovinas, de aves e de suínas) obteve a participação de quase 20% no total nas exportações agro do Brasil”, segundo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - CEPEA (2017a, p. 7). Segmentando estes dados tem-se os Bovídeos com 9% das exportações do agronegócio, o equivalente a US\$ 8,65 bilhões; e Aves e Suínos com 9,2%, equivalendo a R\$ 8,85 bilhões, no ano de 2017. O ramo pecuário como um todo teve a participação de 6,6% do PIB total brasileiro em 2017 (CEPEA, 2018e).

IBGE (2018), afirma que em 2015 e 2016, que o PIB volume do agronegócio sofreu duas quedas consecutivas de 3,5%, nos anos de 2015 e 2016. Já os resultados Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - CEPEA (2018d), em uma pesquisa conjunta com a Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária Brasil (CNA), afirmam que no ano de 2017, que o agronegócio impulsionou o crescimento em 1% do PIB total brasileiro, pois o PIB-volume do agronegócio brasileiro cresceu 7,6% em relação a 2016. Já IBGE (2018), ressalta que o crescimento do PIB brasileiro em 2017 era para ter sido somente de 0,3% sem a ajuda do agronegócio, e que para o alcance de 1% de crescimento do PIB, contribuíram o setor agropecuário com 13% de aumento, serviços com 0,3% e que a indústria não contribuiu.

Para o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - CEPEA (2018b, p. 2), o agronegócio é entendido como a “soma de quatro segmentos: insumos para a agropecuária, produção agropecuária básica ou primária, agroindústria (processamento) e agros serviços”. E esta adota como critério metodológico que, “[...] o PIB do agronegócio é medido pela ótica do produto, ou seja, pelo Valor Adicionado total deste setor na economia, a preços de mercado”

(CEPEA, 2018b, p. 2). Que no caso brasileiro, refere-se ao “[...] produto gerado de forma sistêmica na produção de insumos para a agropecuária, na produção primária e se estendendo a todas as demais atividades que processam e distribuem o produto ao destino final.” (CEPEA, 2018b, p. 2).

Quanto ao PIB Setorial do Agronegócio, a pesquisa do CEPEA (2017b), relatou que a sua participação, para o período de 2002 a 2016, em relação ao PIB total tem uma participação média de 20,39%. E segundo CEPEA (2018e), para os anos 1996 e 2017 ela chegou a 24,6%, aproximadamente R\$ 764 milhões. Só para o ano de 2017, com volume total de R\$ 1,417 trilhão, o equivalente a 21,6% do PIB total, conforme apresentado na Tabela 1:

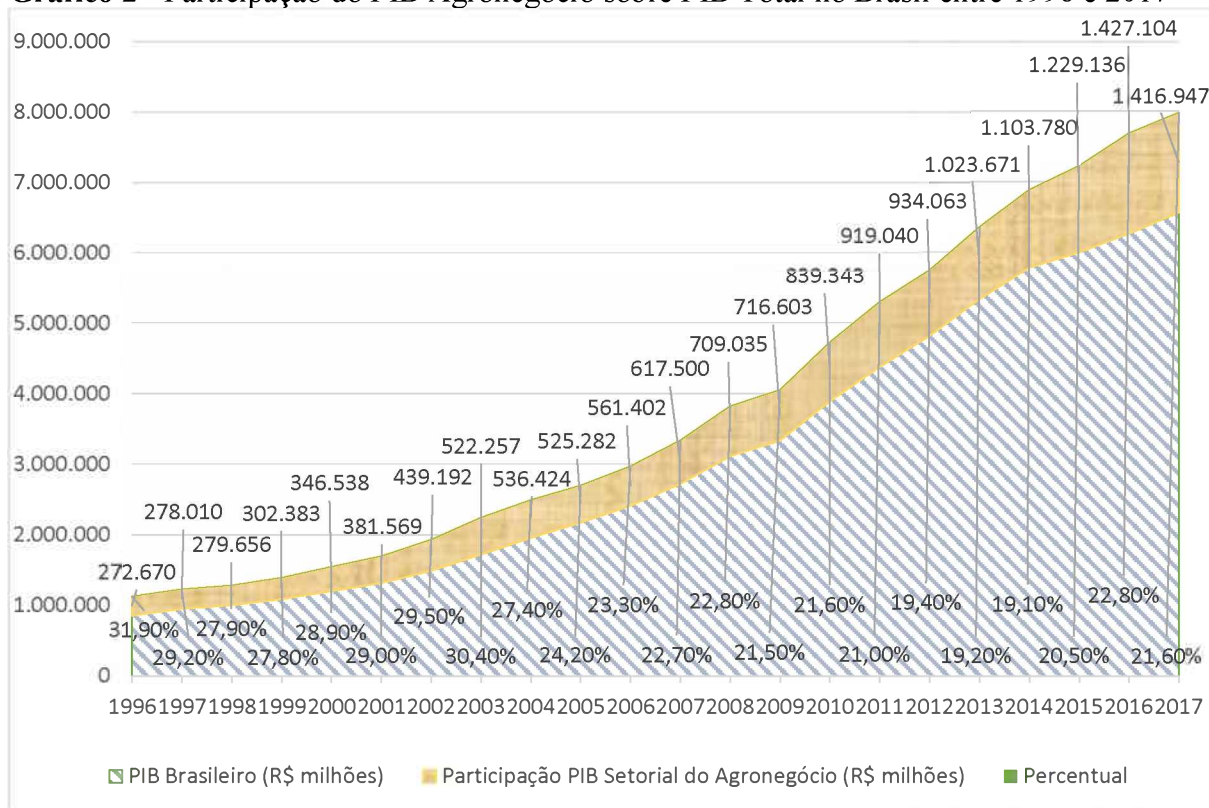
**Tabela 1** - Participação do PIB Setorial do agronegócio no PIB Total Brasileiro, no período de 1996 a 2017

Ano	PIB Brasileiro (R\$ milhões)	Participação PIB Setorial do Agronegócio (R\$ milhões)	Percentual
1996	854.764	272.670	31,90%
1997	952.089	278.010	29,20%
1998	1.002.351	279.656	27,90%
1999	1.087.710	302.383	27,80%
2000	1.199.092	346.538	28,90%
2001	1.315.755	381.569	29,00%
2002	1.488.787	439.192	29,50%
2003	1.717.950	522.257	30,40%
2004	1.957.751	536.424	27,40%
2005	2.170.585	525.282	24,20%
2006	2.409.450	561.402	23,30%
2007	2.720.263	617.500	22,70%
2008	3.109.803	709.035	22,80%
2009	3.333.039	716.603	21,50%
2010	3.885.847	839.343	21,60%
2011	4.376.382	919.040	21,00%
2012	4.814.760	934.063	19,40%
2013	5.331.619	1.023.671	19,20%
2014	5.778.953	1.103.780	19,10%
2015	5.995.787	1.229.136	20,50%
2016	6.259.228	1.427.104	22,80%
2017	6.559.940	1.416.947	21,60%

Fonte: Adaptado de CEPEA (2018e).

Para compreender melhor a importância do agronegócio sobre a economia brasileira, a partir da Tabela 1, foi elaborado o Gráfico 2, gráfico de área empilhada que demonstra o relacionamento dos dados e, também, a sua tendência com os dados da participação do PIB Setorial do Agronegócio sobre o PIB Total Brasileiro no período de 1996 a 2017, de forma a melhor visualizar os dados tabelados.

**Gráfico 2 - Participação do PIB Agronegócio sobre PIB Total no Brasil entre 1996 e 2017**



Fonte: CEPEA (2018e), elaborada pela autora.

Na cadeia agroalimentar ocorre uma sequência de operações que transformam a *commodity* em um produto disponível para o consumidor. Esta cadeia possui uma relação de interdependência e complementariedade entre seus elos e Morvan (1985) a denominou como Cadeia *Filière*. O diferencial desta cadeia, é o desenvolvimento de interações entre seus elos que, “[...] formam mercados dentro da própria cadeia, os quais representam fases intermediárias do processo produtivo”, de acordo com Viana e Ferras (2007, p. 25). Também para os autores, diversas cadeias produtivas interagem e se relacionam formando um sistema agroindustrial (SAG), maior e matricial que visa o consumidor e a entrega de produtos finais.

Para Kotler e Keller (2012), o processo de tomada de decisão de compra de um produto por um consumidor é resultado da combinação de fatores psicológicos somados a estímulos



ambientais e de *marketing*. E na escolha de alternativas para o consumo o consumidor se atenta para os atributos do produto de forma a suprir suas necessidades. Fatores como marca, preço, embalagem, entre outros, são considerados. Para os autores, campanhas promocionais, propagandas e rótulos também podem gerar expectativas de consumo. Desta forma, a forma como a cadeia produtiva trata seus produtos vão selecionar seu público-alvo.

Os produtos do agronegócio que geralmente são comercializados sob a forma de *commodities*, também podem ser comercializados sob a forma de não-*commodities*. As *commodities* são produtos do agronegócio de baixo valor agregado e descritas como produtos "homogêneos e de amplo consumo e que podem ser produzidos e negociados por uma gama ampla de empresas". (ARAÚJO, 2013, p. 11).

Mas o grande desafio do agronegócio é entregar como produto final ao consumidor uma não-*commodity*. Ou seja, a entrega de um produto que tenha qualidade superior, que destaque, de valor agregado e que seja capaz de adentrar em um mercado seletivo. Pois:

A complexidade do comportamento dos consumidores levou a indústria alimentícia a um novo patamar de dinamismo. Portanto, entender os fatores que influenciam esse comportamento é decisivo para a diferenciação de produtos para nichos de mercado. e até ajustar o fornecimento de acordo com a expectativa do consumidor. (BRANDÃO et al. 2015, p. 213).

Para Maranhão e Vieira Filho (2017), o beneficiamento das *commodities* em sistemas agroindustriais (SAGs) geram valor para os produtos. Diferentemente do que ocorre quando os produtos são considerados como básicos e sofrem grande influência de políticas públicas, em âmbito globalizado. Outros fatores também podem influenciar na comercialização das *commodities* em mercados internacionais, como por exemplo:

A competitividade dos produtos agropecuários depende da eficiência do processo produtivo, da logística (com destaque para os transportes), do aspecto da comercialização e também dos fatores macroeconômicos que influenciam as políticas de apoio ao setor (crédito rural, pesquisa e tecnologia). (MARANHÃO; VIEIRA FILHO, 2017, p. 7).

Ouriveis e Martino (2018), chamam a atenção para as novas formas de apresentação dos produtos agropecuários no mercado, trazendo valor agregado aos produtos que antes eram comercializados na forma de *commodities*, nas quais o produtor não teria como influenciar nos preços praticados para os consumidores. O mercado de não-*commodities* satisfaz novos nichos de mercado de carnes diferenciadas, como o de carnes especiais e o de carnes *premium*. Assim, Ouriveis e Martino (2018) explicam que, as carnes especiais podem ter sido oriundas de um

processo comum de produção de *commodity* ou de um processo produtivo para produzir carne *premium*. Porém para torná-la especial, na fase da industrialização, ela recebe tratamentos diferenciados, como por exemplo, embalagem e maturação, que agregam valor ao produto. O que se deve ter atenção é que toda carne *premium* é especial, mas nem toda carne especial pode ser considerada *premium* pois, a especial pode ter tido origem na produção de uma *commodity* e a indústria a tornou um produto especial no decorrer do processo produtivo. O que se deve entender é que, uma carne originada de um processo produtivo gerador de *commodity* jamais poderá fornecer uma carne *premium*. Portanto, para Ouriveis e Martino (2018), uma possível definição para carne *premium* é:

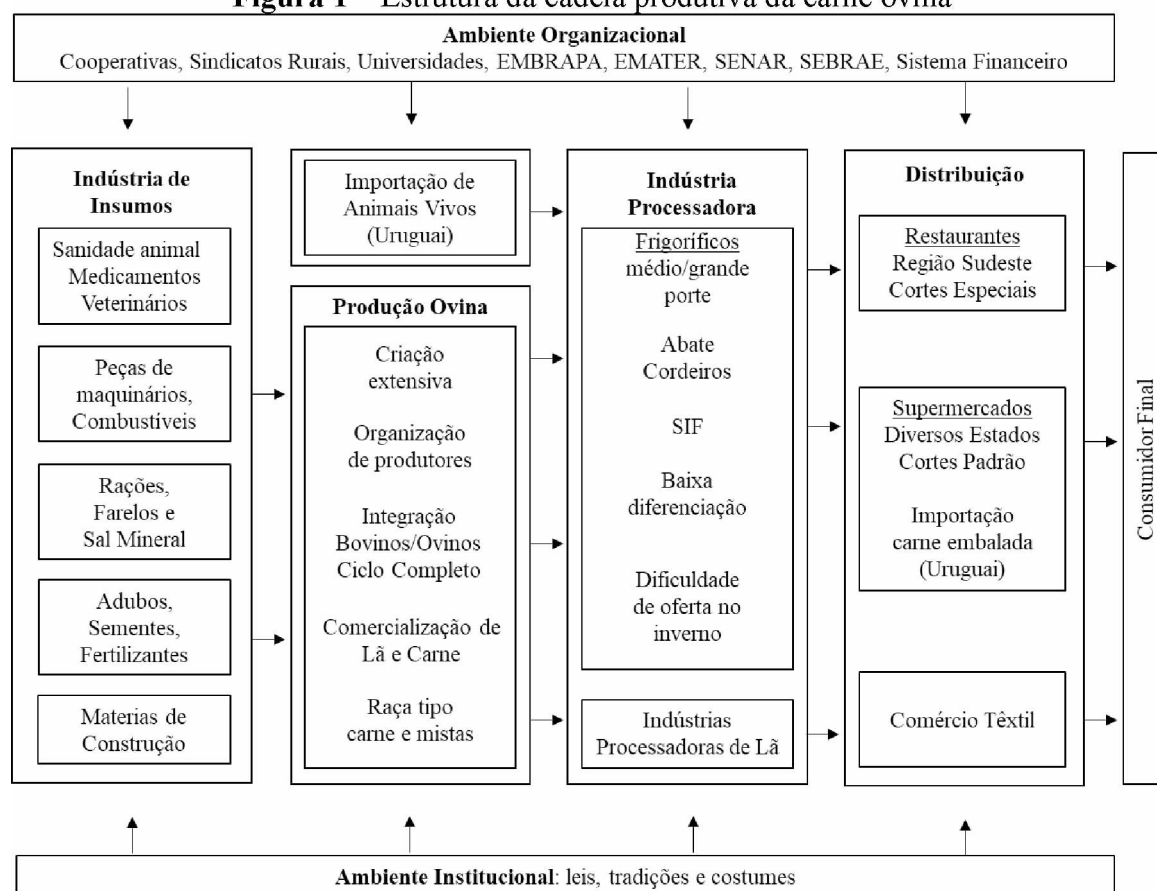
[...] todo corte de carne bovina, de qualquer parte do animal (traseiro ou dianteiro) que seja proveniente de um método de criação ou raça o qual torna o produto final diferente do comum, agregando a este produto algo que (teoricamente) beneficie a saúde, o meio ambiente ou que agregue ao produto final diferenças na percepção e no paladar do consumidor. (OURIVEIS; MARTINO, 2018).

Diante disto, os agentes de cadeia produtiva devem reconhecer sua demanda, “oferecendo não só os produtos adequados para cada nicho, bem como ferramentas de marketing que atinjam esse mercado cada vez mais antenado e exigente” (OURIVEIS; MARTINO, 2018).

### **2.1.1 Cadeia da carne ovina, a ovinocultura e consumo da carne ovina**

Destarte, considerando as definições anteriormente discorridas sobre agronegócio, a cadeia agroalimentar e o consumidor, a partir deste ponto serão trabalhadas a cadeia de carne ovina, sua estrutura, implicações e o consumo da carne ovina.

A fim de compreender a cadeia produtiva da carne ovina, Viana e Silveira (2009), mapearam a cadeia produtiva da ovinocultura no Rio Grande do Sul, descrevendo os processos produtivos e o ciclo da atividade, conforme Figura 1. Este modelo foi tomado para servir de base para ser explicado a cadeia produtiva da carne ovina, considerando que suas características são comuns em diferentes países.

**Figura 1 – Estrutura da cadeia produtiva da carne ovina**

Fonte: Viana e Silveira (2009, p. 13).

A estrutura da cadeia produtiva, conforme a Figura 1 está dividida em blocos (fases ou elos, para fins deste trabalho foi considerado o termo elo), sendo que no primeiro elo, é composto pela Indústria de Insumos, que é composto pelos elementos: i. Sanidade animal e medicamentos veterinários; ii. Peças de maquinários e combustíveis; iii. Rações, farelos e sal mineral; iv. Adubos, sementes e fertilizantes; e v. Materiais de construção. Todos estes são elementos essenciais para se assegurar a produção (VIANA; SILVEIRA, 2009).

O segundo elo é a Produção Ovina, ou a ovinocultura propriamente dita e que é composta por: i. forma de criação extensiva; ii. organização de produtores; iv. integração bovinos/ovinos de ciclo completo; v. comercialização de lã e carne; e vi. uso de raças tipo carne e mistas. Uma peculiaridade é que a criação de ovinos no Rio Grande do Sul, se dá, na sua maior parte, sob o sistema extensivo, ou seja, são criados livres em pastagens. Observa-se que a atividade de ovinocultura nesta região, assim como restante do país, é normalmente secundária e integrada com a produção de bovinos. Já, no extremo Sul do Brasil, a comercialização dos produtos se dá na forma de carne de cordeiro, que está ganhando mais

espaço na indústria processadora na região; na comercialização da lã para as cooperativas; e na venda de animais para reposição dos plantéis (VIANA; SILVEIRA, 2009).

O terceiro elo é a Indústria Processadora: i. frigoríficos na região sul, apresentam-se em médio e grande portes; ii. o abate cordeiros é uma nova realidade; iii. algumas plantas possuem SIF; iv. baixa diferenciação; v. dificuldade de oferta no inverno. A indústria processadora subdivide-se em: indústria processadora de lã e a indústria da carne (abatedouros e frigoríficos). Ressalta-se que especificamente a produção de lã tem como destino a cooperativa. Quanto a indústria processadora de carne, foram identificadas três principais frigoríficos por Viana e Silveira (2009). Um dos frigoríficos compram animais vivos de plantéis uruguaios para atender a demanda da entressafra brasileira e sua produção é destinada a produção de cortes especiais que servem a restaurantes da região sudeste do país. Outro frigorífico abate para distribuição de cortes-padrão em sua própria rede de supermercados varejista. O terceiro frigorífico possui SIF e vende tanto carcaças *in natura* quanto em cortes. Para o estado do Rio Grande do Sul vende cortes-padrão. Já para os estados de Paraná, Rio de Janeiro, São Paulo e Pernambuco vende tanto cortes-padrão como cortes especiais. Para se adequar a tais demandas, a indústria processadora exige certo padrão de qualidade para compra considerando que “[...] os animais tenham de três a dezoito meses de idade e 25 kg a 45 kg de peso vivo.” (VIANA; SILVEIRA, 2009, p. 15).

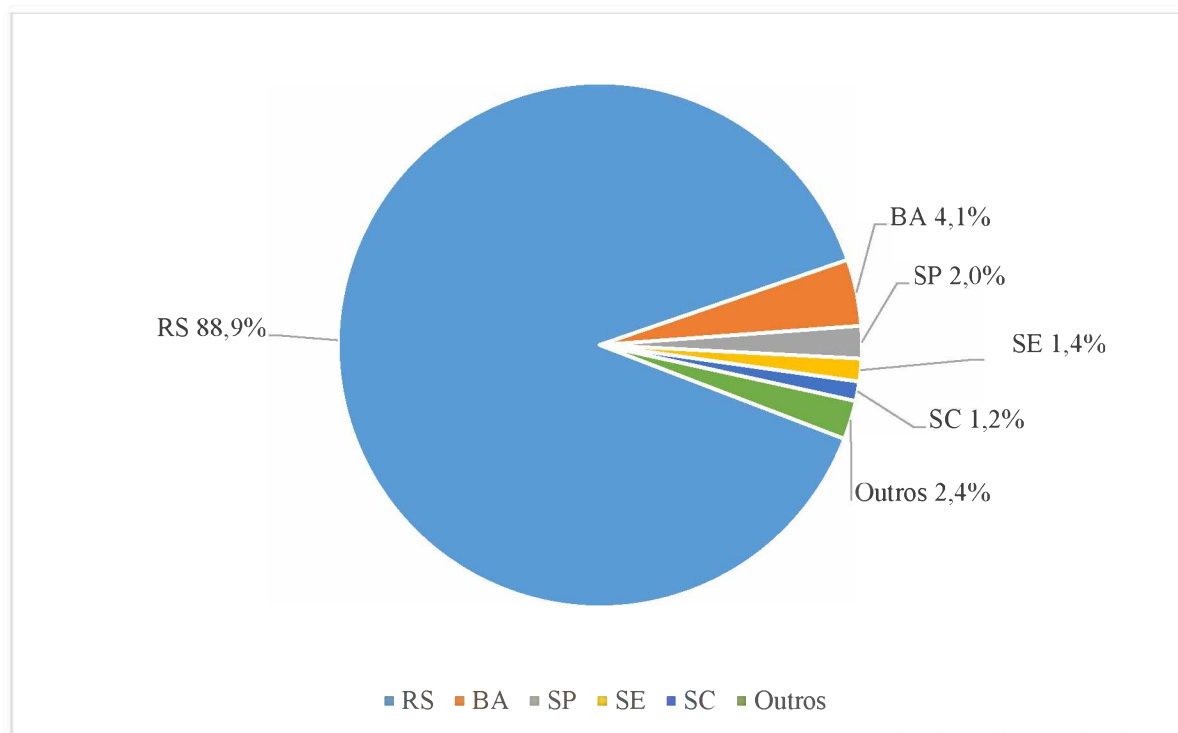
O quarto elo é a Distribuição, que engloba; i. Restaurantes; ii. Redes de hiper/supermercados; e iii. Comércio têxtil. As redes de hiper/supermercados possuem contratos formais de distribuição. Um dos frigoríficos “[...] vende carcaças inteiras e o estabelecimento varejista se responsabiliza pela formação e embalagens dos cortes. Em outros casos o frigorífico comercializa os cortes já embalados, destacando-se os cortes paleta, costela e pernil.” (VIANA; SILVEIRA, 2009, p. 16).

O último elo é o Consumidor Final, que tem à sua disposição no Rio Grande do Sul tanto carne resfriada quanto congelada, mas ambas apresentadas como produtos de qualidade superior. Para Viana e Silveira (2009, p. 16), o desafio da cadeia da carne ovina do RS está em “[...] competir com a carne ovina uruguaia, a qual ainda é encontrada em grande quantidade nos balcões de venda do varejo. Esta carne apresenta um preço competitivo, quase sempre inferior à carne brasileira, e contém supostamente uma ‘grife’ como carne superior”.

No caso da cadeia produtiva do Rio Grande do Sul, tanto Souza (2015) quanto Viana e Silveira (2009), afirmam que aquele estado abate animais de origem uruguaia. Souza (2015), que explica que no Brasil no ano de 2009 houve um recorde no abate sob inspeção federal, cerca de 334,7 mil cabeças de ovinos e que no ano de 2014 somente 95,8 mil cabeças. Esta

queda gradativa de produção doméstica ocorreu principalmente devido ao abate de matrizes em 2009 e não pela queda do consumo brasileiro. Este fato fica melhor esclarecido quando comparados os gráficos 3 e 4 a seguir. No Gráfico 3, torna-se evidente que o estado do Rio Grande do Sul é o maior produtor formal de carne ovina com cerca de 88,9% da produção formal brasileira.

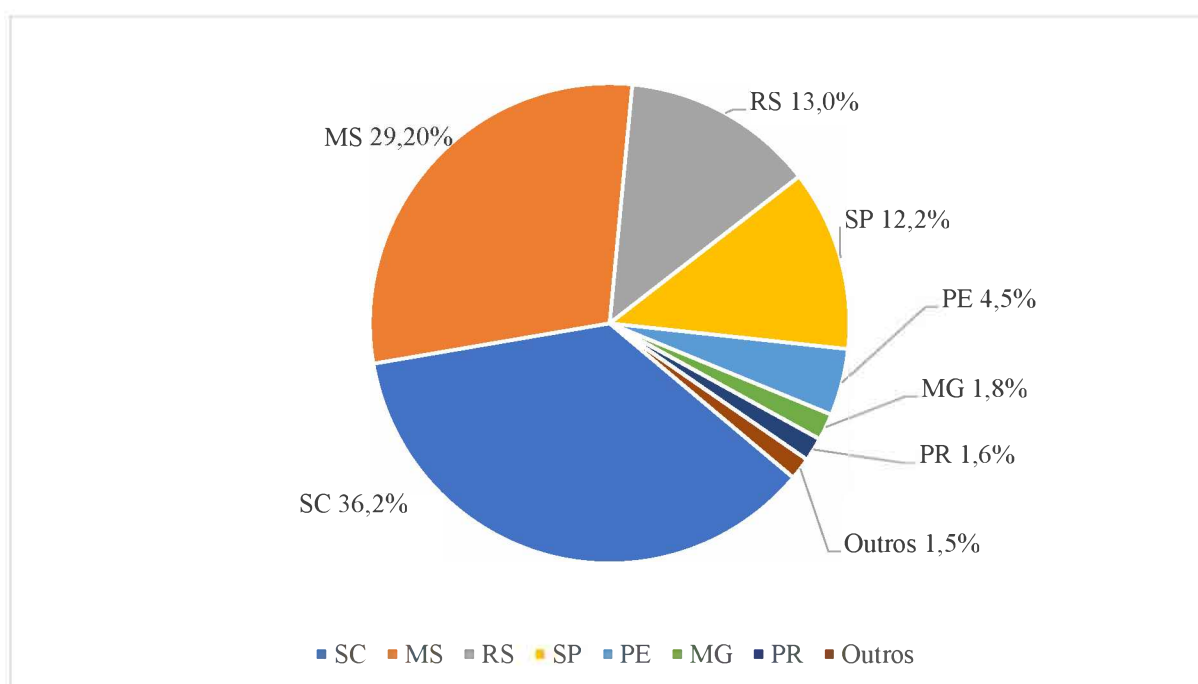
**Gráfico 3** – Participação da produção brasileira formal de carne ovina em 2014



Fonte: Souza (2015).

Quando comparados produção brasileira formal e importações de carne ovina pelos estados, num recorte do ano de 2014, de acordo com Souza (2015), o RS é um estado importador de carne ovina, conforme demonstrado no Gráfico 4. Embora o estado de Santa Catarina tenha tido somente uma participação da produção formal de ovinos em 2014 de 1,2% (Gráfico 3), foi justamente este estado o maior responsável para o destino das importações de carne ovina daquele ano, cerca de 36%, demonstrando que existe demanda não suprida pela carne na região (SOUZA, 2015).

**Gráfico 4 – Destino das importações brasileiras de carne ovina no ano de 2014**



Fonte: Souza (2015).

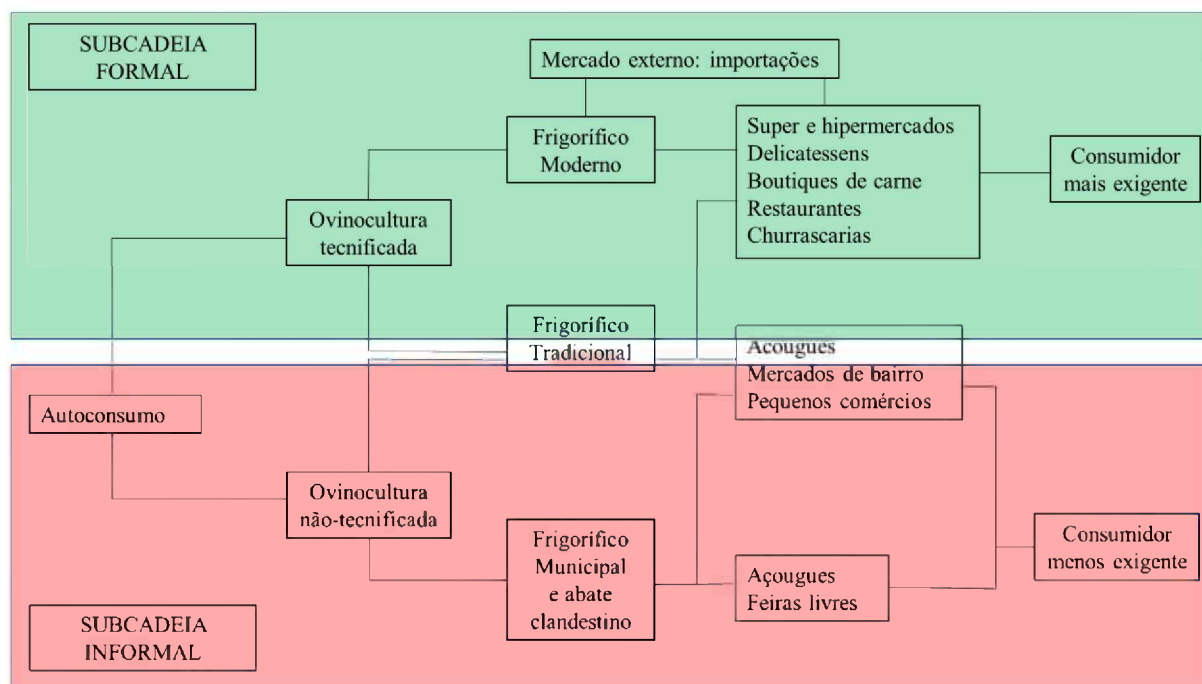
O exemplo de Souza (2014) foi usado em números e pode ser corroborado com os resultados encontrados por Viana, Moraes e Dorneles (2015, p. 2232), que afirmam que “a produção brasileira ainda não é capaz de abastecer a expansão da demanda de seu mercado interno, contrastando com sua liderança em produção e potencial exportador das carnes bovina, suína e de frango”. Pois os principais estados produtores também são os principais importadores, de acordo com Souza (2015), somente os estados de SC, MS, SP e RS somam quase 91% da carne ovina importada no Brasil e a origem do que importamos vem do Uruguai (91,4%), Argentina (5%), Chile (3,1%) e Nova Zelândia (0,4%). Vale ressaltar que o ‘*ranking*’ dos principais estados importadores se mantém, mas não necessariamente nesta ordem.

O ambiente institucional é influenciado pela legislação, tradições e costumes, que podem influenciar nas cadeias produtivas. A região Nordeste do Brasil traz uma cadeia produtiva diferente da encontrada na região Sul do país, desde a questão dos insumos à aptidão dos animais. Essas diferenças culturais e de aptidão do plantel serão melhor descritas a diante (BEZERRA, 2004; VIANA; SILVEIRA, 2009).

Existem organizações que estão ligadas a diferentes cadeias produtivas, no sentido de dar suporte e alavancar os processos que as envolvem, elas também estão presentes na cadeia produtiva da carne ovina e têm papéis diferentes e de extrema importância para a organização desta. Entre elas, tem-se o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), os sindicatos rurais, que fornecem treinamento técnico; a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), através da transferência tecnológica para os produtores; o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), atuando na coordenação da cadeia; a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), com o estímulo à produção da pecuária familiar; e a Associação Brasileira dos Criadores de Ovinos (ARCO), responsável pelo controle genealógico dos rebanhos ovinos e serviços técnicos aos associados. Já “o incremento tecnológico e as inovações técnicas nos sistemas produtivos são obtidos junto às instituições de pesquisa, como a EMBRAPA e as universidades de todo o Estado”, de acordo com Viana e Silveira (2009, p. 16). O crédito tem origem nos planos disponibilizados pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) e por bancos privados.

Outra forma de apresentar a cadeia produtiva da ovinocultura é proposta por Souza (2010), que considera esta cadeia dividida em duas subcadeias coexistentes, sendo uma formal e outra informal, na Figura 2 será apresentada a cadeia produtiva ovina sob esta perspectiva.

**Figura 2** - Subcadeias produtivas ovinas: formal e informal



Fonte: Souza (2010).

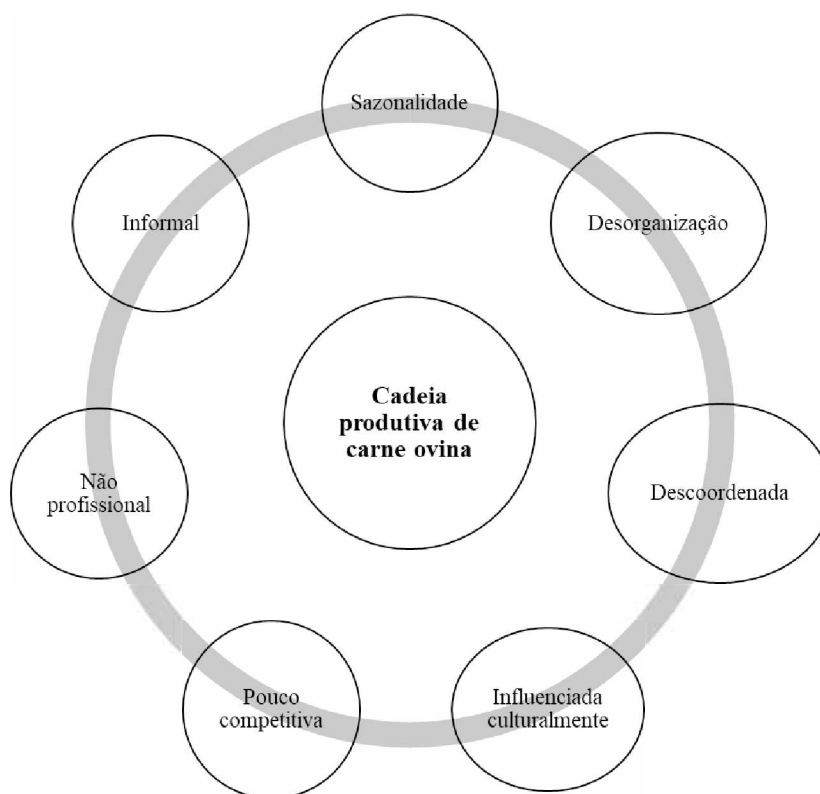
Estima-se que 93% da produção doméstica de carne ovina tenha origem não SIFada (sic) e que esse mercado informal tão marcante se justifica pelas ovinoculturas presentes no Nordeste e Sul brasileiros, de acordo com Souza (2010). Isto é caracterizado pela ovinocultura de com finalidades de subsistência e de produção de lã. No Nordeste, verifica-se pelo autoconsumo e do excedente que se destina ao abate em pequenos frigoríficos ou até mesmo em abates clandestinos com destinos para açougues locais e feiras livres.

Já a ovinocultura sulista, de acordo com Souza (2010), é baseada na produção formal, mas em suas origens tinha o foco na produção de lã, onde a produção de carne era considerada como subproduto e também para o autoconsumo. Com mudanças no perfil dos consumidores, uma ovinocultura tecnificada surge e plantas frigoríficas especializadas com inspeção federal são criadas, de forma a suprir tanto o mercado de pequenas cidades da região Sul do Brasil quanto grandes centros urbanos de todo o país.



Canozzi et al. (2013), encontraram a seguinte caracterização da cadeia produtiva da carne ovina no Rio Grande do Sul, conforme Figura 3:

**Figura 3** – Caracterização da cadeia produtiva da ovinocultura no Rio Grande do Sul



Fonte: Adaptado de Canozzi et al. (2013, p. 113).

Viana, Revillion e Silveira (2013), descrevem e indicam alternativas estratégicas para o aperfeiçoamento da cadeia produtiva da carne ovina de qualidade. Eles afirmam ainda que na década anterior ao estudo, ocorreram mudanças significativas para a solidificação da cadeia produtiva da ovinocultura brasileira. O interesse pelos governantes, produtores e técnicos foram despertados, de forma que pesquisas foram intensificadas principalmente voltadas para produção animal e no beneficiamento de produtos. Naquele contexto, houve o crescimento do nível de organização dos produtores; novas tecnologias foram absorvidas; linhas de créditos facilitadas por agentes financeiros e paralelamente aumento da demanda por seus produtos derivados. Isto foi verificado em 2003, quando governo do Paraná percebendo o movimento de valorização da ovino-caprinocultura que acontecia em seu estado, juntamente com a EMATER, criou o Programa de Apoio à Estruturação das Cadeias Produtivas de Ovinos e Caprinos (PAECPOC), ainda vigente. O PAECPOC teve seu início em 18 de setembro de 2003, e tem por objetivo “desenvolver e viabilizar a ovinocultura e a caprinocultura como atividade de

importância econômica e social, buscando a estruturação das cadeias produtivas através do associativismo” (EMATER, [2003?]). O perfil dos beneficiários do programa são de

produtores rurais já atuantes na atividade e/ou novos produtores com ênfase no atendimento a produtores familiares; atendimento a produtores que preferencialmente se vinculem as alianças mercadológicas e/ou outra forma de associativismo visando a produção e comercialização integrada; produtores rurais ligados a uma linha de produção facilitando todo o processo de assistência técnica, organização do produtor e produção [...]” PARANÁ, [2003?]).

Portanto o maior beneficiário é a agricultura familiar do Paraná (PARANÁ, [2003?]). Esta tendência vinha ocorrendo também em outras regiões brasileiras, e em 2004, a caprino-ovinocultura no semi-árido nordestino já era reconhecida como uma alternativa na garantia do sustento e segurança alimentar dos agricultores familiares por possuir vantagens de se produzir; “[...] por sua adequação aos agrossistemas locais; por sua baixa necessidade de capital inicial; por sua capacidade de acumulação de renda em pequena escala e por sua fácil apropriação cultural [...]”, de acordo com Holanda Júnior e Araújo (2004, p. 1).

Desta forma, faz-se necessário entender como se dá a Agricultura Familiar no Brasil, por ser esta a base da produção ovina, tornando-se um insumo desta cadeia e além de ser o pilar da diversificação da produção agropecuária no Brasil. O Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) define Agricultura Familiar como, aquela cuja “gestão da propriedade é compartilhada pela família e a atividade produtiva agropecuária é a principal fonte geradora de renda” (MDA, 2016), tendo relação com a terra como meio de produção e moradia. Para Wanderley (1996, p. 2), o conceito de Agricultura Familiar é entendido como “aquela em que a família, ao mesmo tempo em que é proprietária dos meios de produção, assume o trabalho no estabelecimento produtivo”, a partir de uma estrutura associativa de família-produção-trabalho com consequências fundamentais e não meramente superficial, mas na forma de ação social e econômica deste núcleo familiar. A Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, explica que é agricultura familiar quando envolve propriedades que possuem áreas menores a quatro módulos fiscais, Brasil (2006). E o tamanho do módulo fiscal é fixado pelo INCRA para cada município de acordo com vários fatores como: tipo de exploração do município, renda com esta exploração, outras explorações do município... (ver GLOSSÁRIO). No município da sede da Cooperativa Arco-íris, por exemplo, equivale a área menor do que 64 hectares, de acordo com ferramenta fornecida por EMBRAPA ([2012]). Já a Lei nº 8.629, de 25 de fevereiro de 1993, estabelece que imóveis de um a quatro módulos fiscais são considerados como pequenas propriedades (BRASIL, 1993).

A Lei nº 11.326 de 24 de julho de 2006, define a agricultura familiar no Brasil como:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei, considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;

II - utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;

III - tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo;

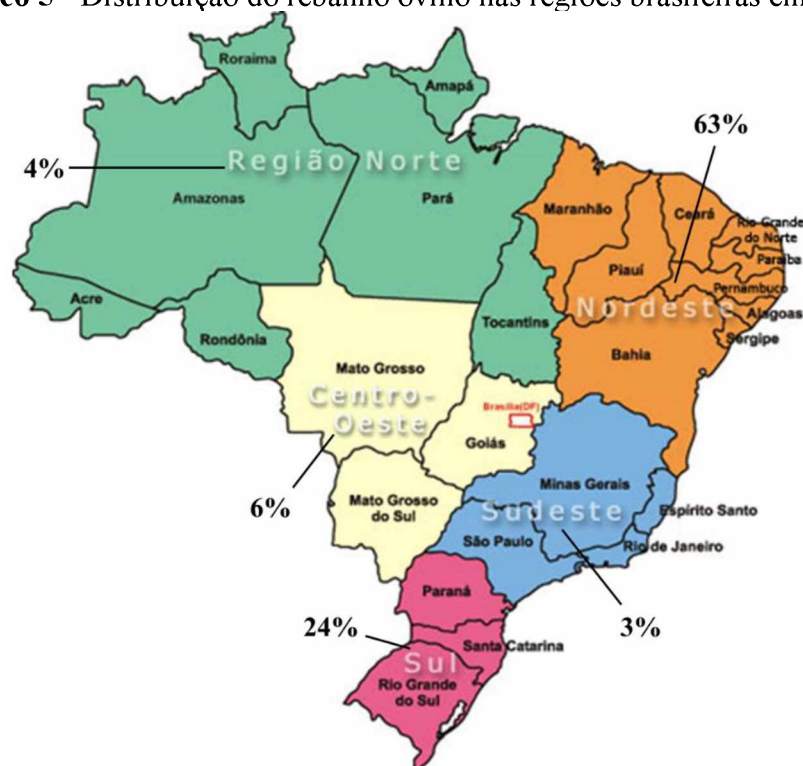
IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (BRASIL, 2006).

Assim, pode-se perceber que a ovinocultura pode ser considerada um aporte econômico para a agricultura familiar e a produção da carne ovina ser utilizada por organizações como um projeto de diversificação.

Para compreender a formação do rebanho brasileiro de ovinos e sua aptidão, em 2004, já se considerava a raça ovina deslanada Santa Inês concorrente da carne bovina na região Nordeste do Brasil. De cerca de 8,2 milhões de cabeças ovinas do Nordeste naquele tempo, quase a totalidade eram de origem deslanada, segundo Bezerra (2004). Holanda Júnior e Araújo (2004) acrescentam que, isto era equivalente a 53% do rebanho nacional. Em 2016, IBGE (2016), encontrou 63% do rebanho nacional no Nordeste, mas que o estado líder em número de cabeças continuava sendo o Rio Grande do Sul, com 19,9%. Ao contrário do Nordeste, o Rio Grande do Sul é prioritariamente produtor de lã. Para se entender o significado desta aptidão no RS, em 2016, o estado teve 88,4% dos seus ovinos tosquiados, e esta produção equivaleu a 91,4% da produção nacional. Mas produzir lã não exclui a produção de carne pelos animais lanados, após o abate. A título de curiosidade, Rio Grande do Sul e a Bahia juntos possuem um efetivo total do rebanho brasileiro de 38%. E o município com maior número de cabeças é Casa Nova, na Bahia, com 408.526 animais (IBGE, 2016).

O Gráfico 5 mostra a distribuição do rebanho ovino nas regiões brasileiras.

**Gráfico 5** - Distribuição do rebanho ovino nas regiões brasileiras em 2016



Fonte: CÂMARA (2014); IBGE (2016, p. 13); EMBRAPA (2017, p. 6), elaborado pela autora.

Sobre os aspectos positivos encontrados na produção da carne ovina, há mais de uma década atrás, Bezerra (2004), já argumentava que mesmo que a nossa produção de carnes ovina e caprina fossem incipientes e a inserção nestes mercados fosse lenta, que ela deveria ser buscada. Segundo Holanda Júnior e Araújo (2004), o mercado já mostrava alta em 2004, com criações modernas e com crescentes investimentos em genética, seja pela importação de raças melhoradas, seja pelo uso de técnicas de Inseminação Artificial e de Transferência de Embriões. A Ovinocaprinocultura do Brasil já vinha passando por um crescimento exponencial e por uma valorização e incremento de produção. Técnicas de manejo estavam sendo aprimoradas para que o manejo e nutrição no período seco fossem adequados. Os autores ressaltam que, o abate desses ruminantes de pequeno porte possui um ciclo mais curto do que o do bovino, 3-4 meses do ovino contra 12 meses de idade para o abate do bovino. Além do que, em média, o preço do quilo da carne ovina em relação ao da bovina era comercializado no varejo pelo valor de 2 vezes mais, o que tornava a criação de ovino uma perspectiva atraente de rentabilidade naquele ano.

Aro, Polizer e Pena (2007), já percebiam que o setor da ovinocultura era de grande rentabilidade, mas o que falta era a organização da cadeia de produção, do seu desenvolvimento

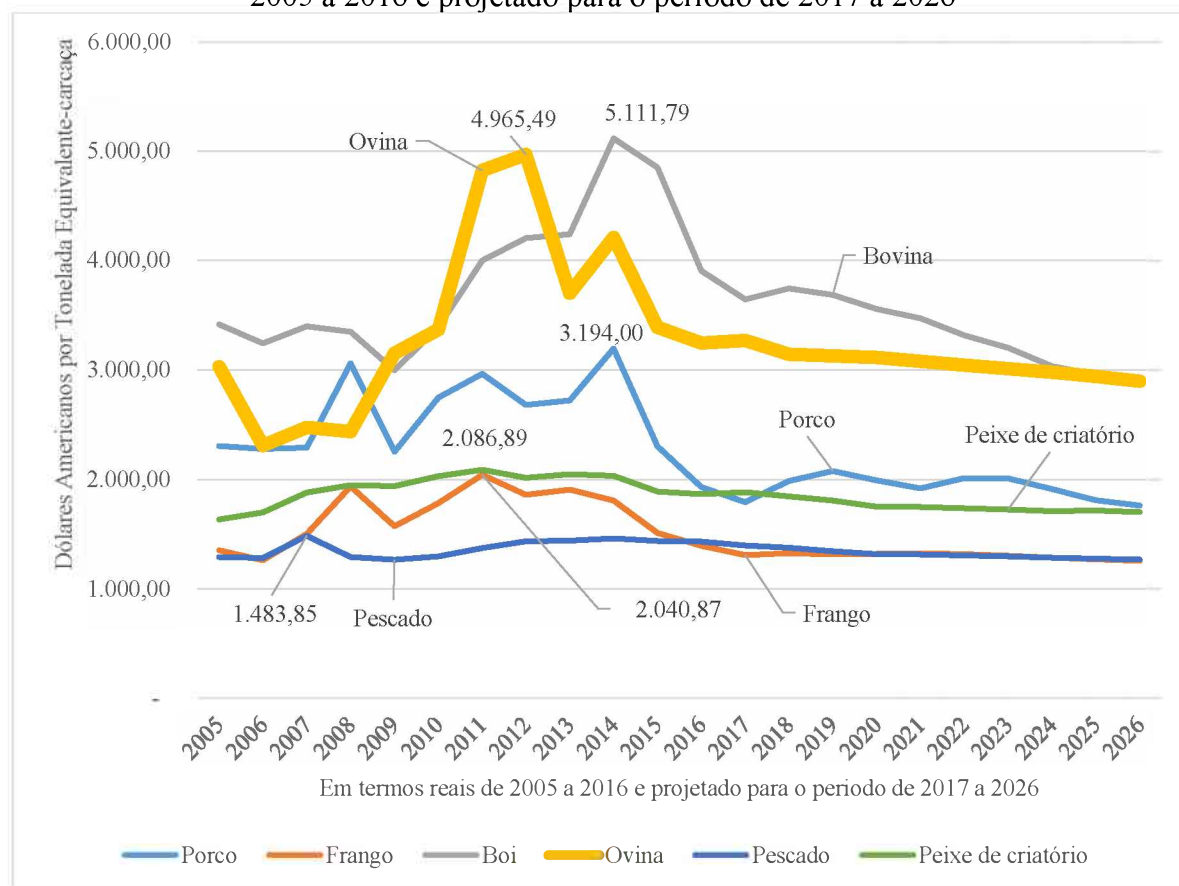
e de um crescimento ordenado. Em 2010, em Nova Mutum – MT, Centro-oeste e em Araxá – MG, no Sudeste modernos projetos de Caprino ou Ovinocultura vinham sendo desenvolvidos por grandes grupos agropecuários que já possuíam aptidões produtivas diversas. Consórcios de produções ovinas eram feitos com criações de bovinos, de suínos, avicultura e com produções de grãos. O negócio está sob influência de forças competitivas que podem trazer rentabilidade e crescimento para investidores. Seus produtos substitutos naturais são as carnes bovina e de frango, e estes podem influenciar seus níveis de consumo. Existem oportunidades e uma necessidade de definir estratégias competitivas pelos atores da cadeia produtiva de forma a trazer opções claras de produção em baixo custo ou em ofertar produtos com singularidades aos consumidores. Para alcançar esse objetivo, a cadeia da carne ovina possui a necessidade de coordenação ou governança e arranjos produtivos locais que podem ser um fator determinante para o aumento dessa competitividade. (BARRETO NETO, 2010).

Como resumo dos pontos positivos para a cadeia abordados por Viana, Revillion e Silveira (2013), tem-se a demanda em ascensão, as questões de tradição, as possibilidades de integração com outras atividades agropecuárias, o acesso a novos nichos de mercado e a agregação de valor. E para Bezerra (2004), Barreto Neto (2010), Viana, Revillion e Silveira (2013) a Ovinocultura de Corte no Brasil possui uma exploração facilitada sobre aspectos econômicos, sociais e sobre questões ambientais.

Um grande ponto positivo é a questão do preço praticado na comercialização da carne ovina. A seguir, a perspectiva do mercado internacional e em seguida no brasileiro. Diferentemente do encontrado por Holanda Júnior e Araújo (2004) no Brasil, OECD/FAO (2017), encontraram para o período de 2005 a 2016 ao redor do mundo, médias de USD 3.423,78/t (dólares americanos por tonelada) para carne ovina e média de USD 3.840,65/t para carne bovina.

OECD/FAO (2017) realizaram uma coleta de dados dos preços de carnes sob a forma de *commodities* no período de 2006 a 2016 e lançaram uma projeção para o período de 2017 a 2026, como pode ser observado no Gráfico 6.

**Gráfico 6** - Evolução dos preços individuais das *commodities* cárneas, em termos reais de 2005 a 2016 e projetado para o período de 2017 a 2026

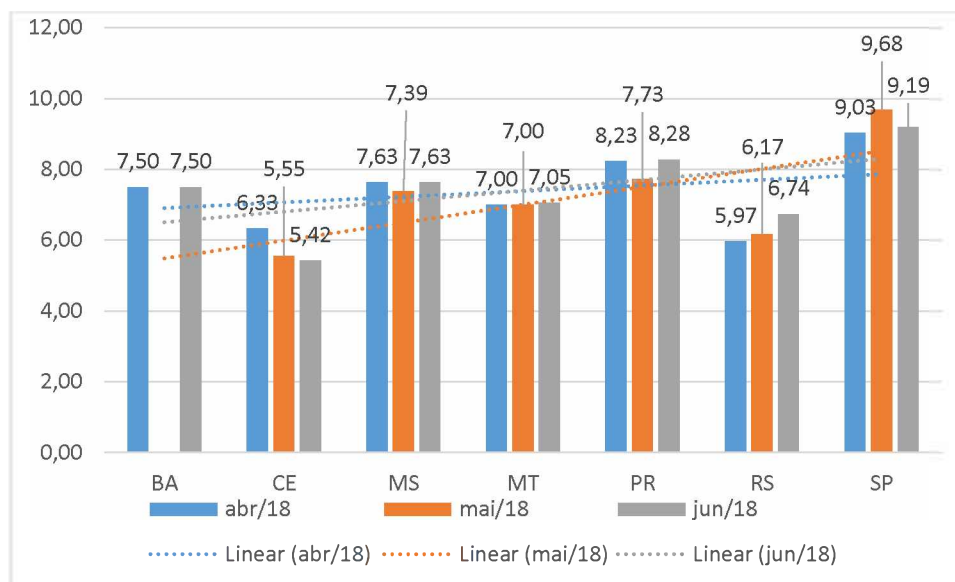


Fonte: Adaptado de OECD/FAO (2017, p. 51).

Para melhor analisar o Gráfico 6, destacou-se a linha da carne ovina (em amarelo). Verifica-se que nos períodos analisados que a *commodity* carne ovina só perde em alguns anos em valores para a carne bovina, e supera-a nos anos de 2009, 2011 e 2012. Quando comparada a outras *commodities* cárneas, somente no ano de 2008, perde para a carne suína. Entretanto, pela projeção da OECD-FAO (2017), para o ano de 2026, as *commodities* de carne bovina e carne ovina irão se equiparar em preço no mercado internacional, USD 3.984/t c.w.e. e 3.938/t c.w.e. (dólares americanos por tonelada equivalente-carcaça), respectivamente, enquanto que a expectativa para o preço alcançado de suínos será de USD 1.500/t c.w.e. e aves de USD 1.709/t de produto (OECD/FAO, 2017).

No intuito de verificar o valor atribuído ao peso do cordeiro vivo foi realizado um levantamento dos preços do quilo do peso vivo (Kg PV) praticados em Reais (R\$) pelos principais estados produtores brasileiros (CEPEA, 2018c), conforme Gráfico 7.

**Gráfico 7 - Preços do quilo do cordeiro vivo no Brasil de abril a junho de 2018**



Fonte: Adaptado de CEPEA (2018c).

As médias alcançadas no trimestre de abril a junho de 2018 do preço recebido pelo produtor (Reais por quilo do animal vivo), sem impostos e à vista, no principais estados produtores, registrado por CEPEA (2018c) foram: Bahia – R\$ 7,50; Ceará – R\$ 5,94; Mato Grosso do Sul – 7,51; Mato Grosso – R\$ 7,00; Paraná – R\$ 7,98; Rio Grande do Sul – R\$ 6,07; e São Paulo – R\$ 9,36. Observa-se ainda pelo Gráfico 7 que o estado de São Paulo possui os melhores praticados e enquanto que os piores, RS em abril e CE em maio e junho/2018. No mês de abril de 2018, CEPEA (2018c) não coletou dado para o estado da Bahia.

No intuito de verificar o valor atribuído ao peso do cordeiro vivo em relação ao do boi gordo no Brasil, foi feito o levantamento dos preços do quilo do peso vivo da carne de cordeiro praticados pelos principais estados produtores brasileiros (CEPEA, 2018c), conforme Tabela 2. Entretanto, é necessário a relação valor x peso, dado que:

a) que estes possuem unidades diferentes de peso que são utilizados como formação de preços para abate, a saber: i. na comercialização do cordeiro para o abate, a unidade utilizada é o quilo do animal vivo; ii. o bovino para o abate, considera-se o animal em arrobas (@ equivale a 30kg de animal vivo e após o abate 15 kg);

b) o preço pago muda de região para região. Neste caso foi estabelecido o preço, considerando as mesmas regiões; e

c) a questão do tempo, há uma discrepância, pois, os produtores de ovinos recebem a vista e os de boi gordo a prazo.

Portanto, para fins da elaboração da Tabela 2, o campo ‘cordeiro vivo’ tendo os cuidados acima mencionados, recebe a coluna da transformação em ‘@’ (arroba), e utilizando-se do relatório histórico de série de preços, @ do boi gordo, desde 27/07/1997 do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA)/Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ).

**Tabela 2** - Comparação do preço quilo do cordeiro vivo em relação ao boi gordo, no período de 09/2017 a 08/2018

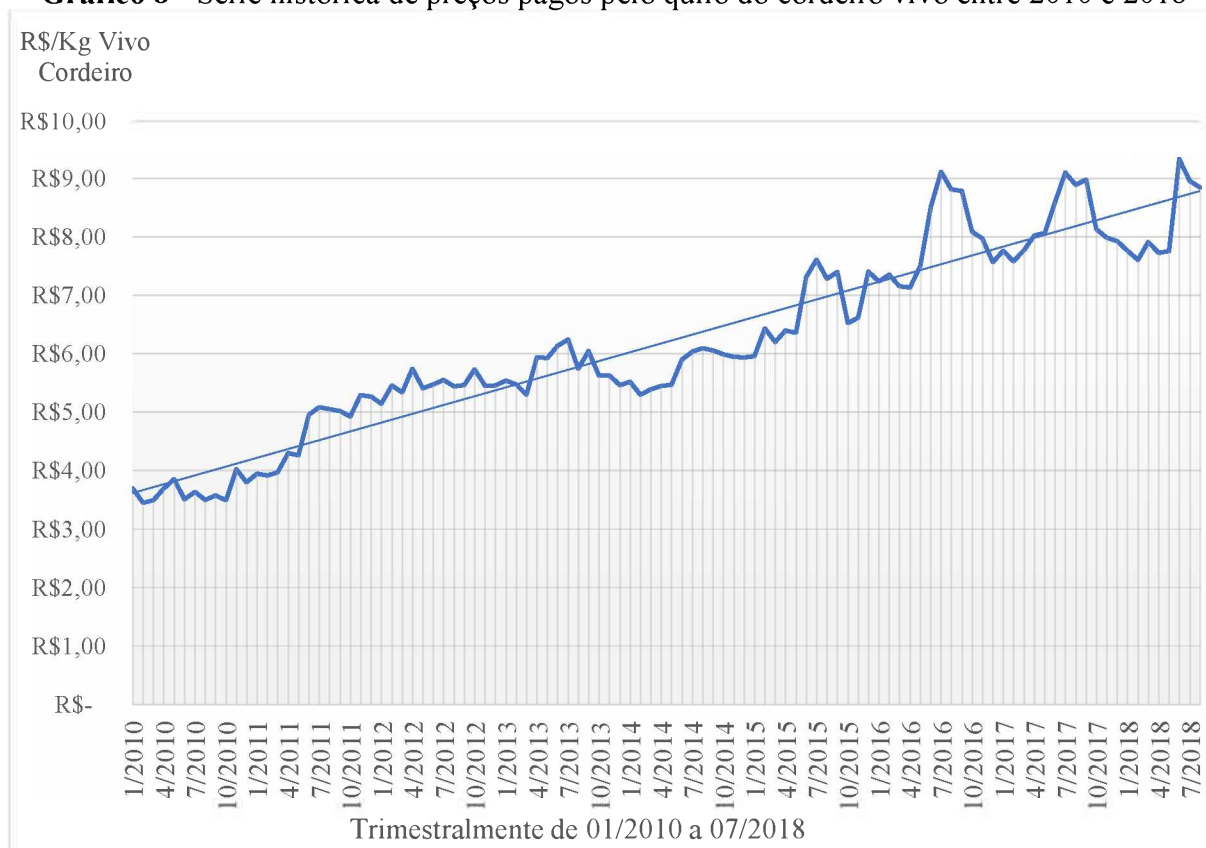
2017/2018	cordeiro vivo			boi gordo		cordeiro/ boi
	Preço em R\$*	"@" em R\$	Variação mensal	Preço em R\$**	Variação mensal	
09/2017	8,98	269,40	-9,34	143,47	5,03	1,88
10/2017	8,13	243,91	-10,45	140,78	-1,91	1,73
11/2017	7,98	239,49	-1,84	141,00	0,16	1,70
12/2017	7,93	237,76	-0,73	145,23	2,91	1,64
01/2018	7,76	232,91	-2,09	146,53	0,89	1,59
02/2018	7,61	228,20	-2,06	145,09	-0,99	1,57
03/2018	7,91	237,28	3,83	144,8	-0,20	1,64
04/2018	7,72	231,73	-2,39	143,06	-1,22	1,62
05/2018	7,76	232,79	0,46	140,59	-1,76	1,66
06/2018	9,33	279,86	16,82	138,53	-1,49	2,02
07/2018	8,95	268,60	-4,19	141,72	2,25	1,90
08/2018	8,84	265,33	-1,23	144,50	1,92	1,84
*preço recebido pelo produtor no Estado do Paraná, pelo quilo do cordeiro vivo, a vista						
**por arroba do boi gordo, descontado o Prazo de Pagamento pela taxa CDI/CETIP (BM&FBOVESPA)						

Fonte: Dados de CEPEA/ESALQ (2018a) e entrevistado (2018), elaborada pela autora.



No Gráfico 8, temos a série histórica de preços praticados no pagamento no quilo vivo do cordeiro no estado do Paraná por uma cooperativa agropecuária, no recorte de janeiro de 2010 a julho de 2018.

**Gráfico 8 - Série histórica de preços pagos pelo quilo do cordeiro vivo entre 2010 e 2018**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quirós (2017), apontam para pontos limitantes encontrados na cadeia produtiva da carne ovina. Uma das principais é a sazonalidade de produção, pois esta sofre influência do período seco de produção de forrageiras e da estação de monta concentrada. O setor ainda precisa evoluir muito, principalmente em programas de atenção à qualidade da carne ovina, que atualmente são inexistentes ou rudimentares. Os índices zootécnicos são baixos tanto em natalidade quanto em uniformidade das carcaças. A demanda e a oferta são descompassadas, os frigoríficos não conseguem uma produção uniforme ao longo do ano. Existe uma necessidade de criação de abatedouros frigoríficos especializados para esta cadeia. A cadeia também enfrenta uma concorrência desleal dos preços praticados em produtos de origem de abates clandestinos, e a qualidade inferior destes produtos só dificultam a popularização deste produto.

Para além da produção, há a questão do consumo da carne ovina, a Índia possuirá um consumo médio de 0,5 kg de carne ovina *percapita* no ano de 2026; a China será o maior consumidor, com aproximadamente 4,19 kg; a África sub-saariana, 2,27; a média mundial será

de 2,14 kg *percapita*/ano; os países da Organização das Nações Unidas para a Alimentação - OECD terão média de 1,66; e o sudeste da Ásia um consumo médio de 0,53kg *percapita* no ano de 2026. A Tabela 3 mostra que em países em desenvolvimento, o consumo projetado em 2026, segundo o relatório da Organização das Nações Unidas para a Alimentação - OECD (2017), será maior que a própria produção, o que se pode inferir que estes países deverão importar de outras regiões.

**Tabela 3 – Projeções mundiais de produção e consumo de carne ovina (tec\*)**

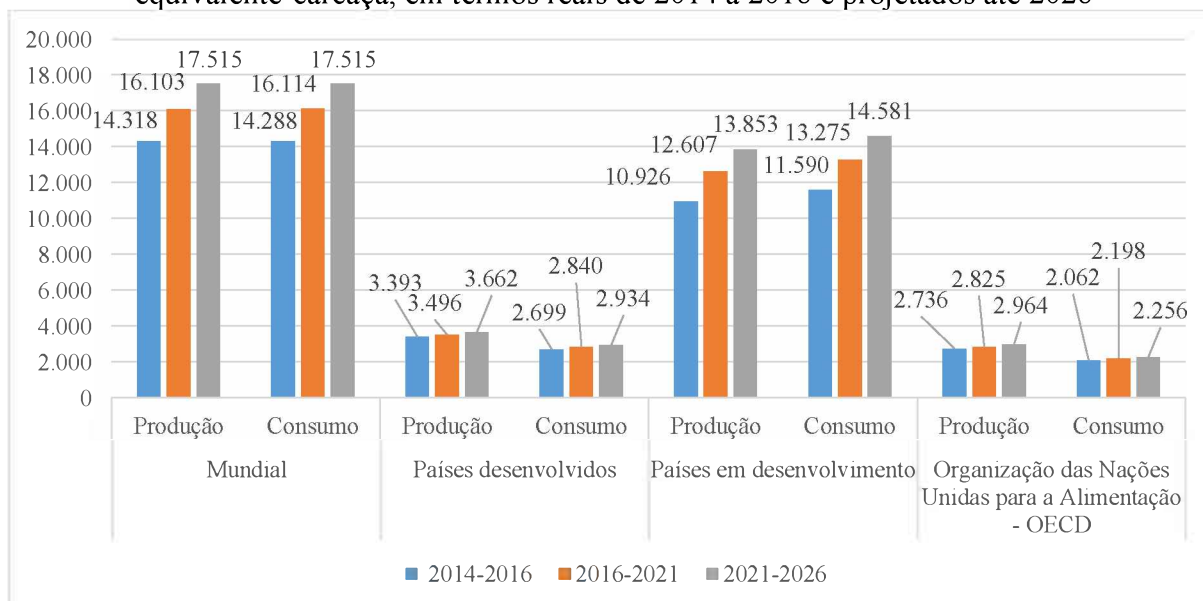
Período estimado	Mundial		Países desenvolvidos		Países em desenvolvimento		Organização das Nações Unidas para a Alimentação - OECD	
	Produção	Consumo	Produção	Consumo	Produção	Consumo	Produção	Consumo
2014-2016	14.318	14.288	3.393	2.699	10.926	11.590	2.736	2.062
2016-2021	16.103	16.114	3.496	2.840	12.607	13.275	2.825	2.198
2021-2026	17.515	17.515	3.662	2.934	13.853	14.581	2.964	2.256

\*Tonelada Equivalente-Carça

Fonte: Adaptado de OECD/FAO (2017, p. 131).

No Gráfico 9, as observações desde o ano de 2014 e projeções para o ano de 2026 encontradas na tabela 3 de forma a melhor visualizar as relações de produção e consumo em diversas regiões do globo, feitas pela OECD-FAO (2017).

**Gráfico 9 – Relação da produção x consumo projetados nos períodos e por tonelada equivalente-carça, em termos reais de 2014 a 2016 e projetados até 2026**



Fonte: OECD/FAO (2017, p. 133), elaborado pela autora.

Mesmo com esta expectativa positiva projetada, a realidade é que o Brasil ainda é um país importador de carne ovina do Mercosul, principalmente da Argentina, Uruguai e de outros países, principalmente Austrália e Nova Zelândia, segundo Barreto Neto (2010), Quirós (2017) e Simplicio (2011), ainda que o Brasil possua 18.410.551 milhões cabeças de ovinos (IBGE, 2016). Mas com projeções para até 2026, da Organização das Nações Unidas para a Alimentação – OECD (2017), espera-se que a produção no setor de carne de ovino, tenha um crescimento de 2,0% ao ano globalmente. “Os aumentos de produção serão liderados pela China, com expansão também na Argélia, Austrália, Bangladesh, República Islâmica do Irã, Nigéria, Paquistão e Sudão” (OECD/FAO, 2017, p. 111).

Bezerra (2004), por meio de suas pesquisas verificou a democratização do consumo da carne ovina por classes sociais mais altas que até então não tinham sido alcançadas. E esta poderia ser atribuída pelo aumento do consumo mundial de carnes de qualidade e de carnes mais ‘magras’. Segundo o autor, a resistência que existe ao consumo da carne ovina passa pela questão do sabor forte que, em muitos casos, se dá pela impregnação dos hormônios apresentados por animais abatidos tardiamente. Esta característica de sabor forte, ocorre quando o abate é feito em animais de aproximadamente de 1,5 ano de idade. Já quando se tem animais criados de forma mais profissional, isto é, plantéis profissionalizados, o abate ocorre entre 90 e 100 dias de idade e, com esta idade a carne produzida possui sabor suave. Para além disto, quando comparadas às carnes de origem bovina e suína, as carnes de ovinas de animais precoces, possuem maior digestibilidade, menor valor calórico, mais proteínas e cálcio.

Assim, diante da resistência ao consumo, motivada por experiências desagradáveis, Bezerra (2004), identifica a necessidade de se investir em propagandas e no aumento da oferta para melhor aproveitamento deste nicho de mercado. Em suas pesquisas sobre o consumo, o autor encontrou um consumo no mercado brasileiro de 0,7kg/*per capita*/ano de somente carne ovina e de 1,5kg/*per capita*/ano de ovino-caprina, contra um consumo anual 40kg de carne bovina. Avaliando este consumo e comparando com o posicionamento brasileiro no *ranking* mundial de carnes, pode-se entender a preocupação do autor quanto ao grande potencial a ser explorado para o crescimento na produção de ovinos. Em 2004, o Brasil já possuía posições de destaque no mercado internacional de carnes, detínhamos o primeiro lugar em carne bovina, primeiro para carne de frango e quarto lugar em carne suína. Éramos o oitavo produtor mundial de ovinos e caprinos, cerca de 25 milhões de cabeças, o equivalente a 3% do rebanho mundial.

Em 2014, caímos para 18º posição a respeito do rebanho dos pequenos ruminantes, de acordo com CEPEA (2014). Os líderes efetivos eram Ásia e África e os maiores rebanhos ovino-caprinos encontravam-se na China, Índia e Nigéria, mas grande parte é destinada ao

consumo interno. Já os maiores exportadores de carne ovina são Nova Zelândia e Austrália e o maior importador é a França. (CEPEA, 2014).

Analisando o consumo da carne ovina, Barreto Neto (2010) entende que, mesmo que não tenha sido verificado um crescimento no consumo *per capita* de carne ovina, o fato de ter penetrado em mercados tão dinâmicos, conquistando consumidores de novos centros urbanos e da região Sudeste, deixando de ser apreciado somente pelo meio rural das regiões Sul e Nordeste, demonstrava a oportunidade que deveria ser melhor compreendida e explorada de forma a atingir seu potencial.

Avaliando o consumo anual *per capita* de carne ovino-caprina em outros países, Rivera, Grajales e Manrique (2011), no ano de 2000, encontraram na Colômbia um consumo *per capita* 0,270kg/ano, de 1,4kg no México, de 1,5kg na Argentina e de 4,1kg na Nova Zelândia.

Barreto (2010) e Quirós (2017) não encontraram diferença em relação ao consumo *per capita* no Brasil, ambos encontraram um consumo de 0,7kg de carne ovina por habitante ao ano. Porém, OECD/FAO (2017), em uma projeção globalizada para o ano de 2026, criaram uma expectativa de que a demanda por ovinos

[...] deverá aumentar em 3,2 Mt na próxima década, uma aceleração em comparação com a década anterior, quando a demanda cresceu apenas 2 Mt. A aceleração na demanda deve-se principalmente à China, onde o consumo per capita deve aumentar de 3,5 para 4,2 kg per capita e África Subsaariana, onde o consumo per capita permanece estável em torno de 2,2 kg per capita, mas onde o forte crescimento populacional maior demanda. Esses níveis de consumo per capita estão acima da média global, que permanece estável em torno de 2 kg per capita. Em nível global, no entanto, o consumo e a produção de carne de ovelha são modestos em comparação com outros tipos de carne. (OECD/FAO, 2017, p. 26).

Outro ponto abordado por Quirós (2017), é que as pessoas de um modo geral no Brasil só conhecem três tipos de corte, o carré, a paleta e o pernil. E que tirando os tradicionais consumidores do sul do Brasil, os outros podem ser considerados como consumidores eventuais e muitos deles não conseguem diferenciar nem um ovino de um caprino. Mas com a criação de carnes *premium*, alguns cortes vêm ganhando espaço e muitas vezes, de preços mais acessíveis quando comparados aos praticados no nicho de carnes bovinas *premium*. O autor defende que somos um mercado latente para fora das regiões tradicionais de consumo, com demanda crescente em 20% ao ano. Mas que o rebanho e a eficiência da cadeia produtiva não têm evoluído nos últimos 20 anos.

### ***2.1.2 Cooperativa Agroindustrial***

A primeira cooperativa da história foi fundada em 1844 e sete princípios norteiam o cooperativismo desde sua fundação, são eles: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade. De lá para cá esta forma de organização só vem tomando força, que segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, pode ser demonstrada em números, entre eles, de que todas as cooperativas do mundo geram 250 milhões de empregos, congregando cerca de 1 bilhão de pessoas, ou seja, um em cada sete pessoas do mundo é cooperado (OCB, 2018b).

As cooperativas são organizações que possuem uma arquitetura particular fundamentada na ideologia, diferentemente das organizações empresariais e possuem uma legislação específica. A tomada de decisões é feita com igualdade e em assembleias gerais, cada associado tem o direito a um voto, independentemente do número de cotas que o cooperado possua. Porém, os resultados são repartidos de acordo com a proporcionalidade das atividades de cada cooperado, como em uma empresa, de acordo com Bialoskorski Neto (1999). Esta forma dos produtores se relacionarem, o cooperativismo, além de ter cunho social, fortalece-os e torna-os mais competitivos diante do mercado, integrando-os à cadeia produtiva e promovendo o incremento desta relação. Nesta relação os cooperados são sócios e a cooperativa compete no mercado de igual para igual com qualquer outra empresa pelo mercado (BIALOSKORSKI NETO, 2000).

B, formando as primeiras cooperativas agropecuárias brasileiras, de acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2018a). Mas foi em Minas Gerais, que em 1907, que o movimento tomou força com o então governador João Pinheiro, no intuito de eliminar os atravessadores estrangeiros que faziam a comercialização do café. Para se ter ideia da magnitude desta forma de organização, só o ramo agropecuário das cooperativas brasileiras participa de 48% da produção do campo, gerando quase 200 mil empregos e mais de um milhão de associados em 1.618 cooperativas (OCB, 2018a, 2018c).

Para Bialoskorski Neto (2000), o cooperativismo pode trazer vantagens para os produtores rurais, pois possibilita agregação de valor e equilíbrio no setor primário da economia e complementa, principalmente o cooperativismo agroindustrial no que diz respeito à coordenação dos sistemas agroindustriais. As cooperativas agroindustriais, denominadas por Bialoskorski Neto (2000) como economias empresariais cooperativas, são como estruturas intermediárias, que a partir de uma ação coletiva espontânea, situam-se entre as economias

particulares cooperadas e o mercado. Estas organizações são formas eficientes na coordenação das relações contratuais entre os produtores e os agentes econômicos das cadeias produtivas, pois possibilitam a redução de riscos nos negócios, bem como trazem valor às *commodities* agropecuárias.

Existem alguns problemas relativos aos interesses ou desvantagens que podem ser encontradas nas empresas agroprocessadora cooperativadas, como a não-divisão entre a propriedade e o controle da empresa, levando a ganhos individuais em detrimento dos ganhos coletivos. Existe ainda a falta de monitoramento da *performance* e de regulação pelo governo, tornando estas organizações reféns de interesses privados. Problemas de desempenho também podem ocorrer devido a contratos fracos ou mal formulados entre associados e a cooperativa, principalmente no que se refere à livre entrada/saída da sociedade cooperada. Esta liberdade facilita ao cooperado a só se manter quando há retornos transacionais favoráveis a ele próprio. Outro problema grave é o despreparo dos associados que assumem cargos de gestão e as dificuldades de capitalização da cooperativa. A própria questão intrínseca de inexistência do lucro, pode levar a maximização do uso de implementos e insumos, mas não à eficiência econômica, de acordo com Bialoskorski Neto (2000). Uma questão se deve ter atenção são as políticas tradicionais das cooperativas brasileiras além de não se alinharem com a realidade do *agribusiness* trazem inúmeros problemas de formatação, como: “administração não-profissional, ‘auto-gestão’, objetivos ‘sociais’, falta de transparência quanto aos resultados financeiros, dependência com relação a fundos indivisíveis e créditos do governo.” (NEVES; CHADDAD; LAZZARINI, 2002, p. 107).

Neves, Chaddad e Lazzarini (2002), já acreditavam que o futuro do cooperativismo brasileiro estava caminhando juntamente com a Economia do Conhecimento, que ambos passariam por um momento de transição conhecido como ‘industrialização da agricultura’, fenômeno mundial ditado por vantagens competitivas relacionadas ao conhecimento. Os autores também vislumbravam inovações tecnológicas, alterações na demanda dos padrões por alimentos e organizações relacionando-se em níveis internacionais que trariam vantagem competitiva para o chamado Sistemas Agroalimentares (SAGs). Havia investimentos em *marketing* sobre comportamento consumidor que poderiam trazer valor para os elos finais destes sistemas. Os autores alertam que o consumidor do século XXI quer saber o que está comendo, de onde veio e como foi produzido o que está consumindo.

As estratégias ocorrem em função de novas tecnologias, da diferenciação de produtos, do *marketing* orientado aos consumidores, da redução de custos, portanto, do aumento da necessidade de coordenação e racionalização de todo o processo. Nesse contexto, de

particularidades como a segmentação do mercado; o mercados de produtos finais; da competição entre as SAGs; de alianças estratégicas; da multiplicidade de canais de distribuição; a própria economia do conhecimento; do remodelamento do Estado e das suas políticas agrícolas, que o novo cooperativismo vem se mostrando como uma grande oportunidade para os produtores e também na garantia aos consumidores finais da origem de seus produtos, Neves, Chaddad e Lazzarini (2002). Holanda Junior e Araújo (2004), já via como estratégia a organização dos produtores familiares sob a forma de cooperativismo.

Para Neves, E. M. (2005b, p. 43), as cooperativas do agronegócio “estão atingindo maturidade e sustentabilidade em um ambiente concorrencial de acirrada competitividade, principalmente com as multinacionais de alimentos, imprimindo melhoria e treinamento intensivo no aprimoramento de sua capacidade gerencial e tecnológica” com objetivo de crescimento sustentável, tanto para a empresa quanto para seus associados. As cooperativas das regiões Sul e Sudeste (exceto Rio de Janeiro) foram responsáveis por 94% das divisas geradas pelas cooperativas brasileiras em 2004. Para Neves, E. M. (2005a, p. 49), isto se deve além das oportunidades de mercado, da profissionalização das cooperativas dessas regiões e da sustentação da competitividade através do “planejamento e da organização, do melhor dimensionamento e escalonamento dos investimentos, do treinamento de pessoal em seus mais diferentes escalões, da capacitação e agregação de valor na concentração horizontal e vertical”.

Borges e Domingues (2017), ao analisarem as estratégias de crescimento de cooperativas das regiões do Triângulo Mineiro e de Campos Gerais no Paraná, verificaram que nas duas regiões prevaleceram a formação de alianças estratégicas pelas cooperativas e como principal forma de estratégia foi a de crescimento interno. Porém, na região de Campos Gerais utilizou mais o aspecto da intercooperação criando unidades de negócios de natureza industrial, ao passo que no Triângulo Mineiro a estratégia utilizada foi a de integração vertical, diversificando dentro das cadeias produtivas que já operavam. Já em 2005, a integração vertical já era reconhecida como estratégia e vista como fator de contribuição que podia ser verificado desde autonomia a partir de reservas de recursos, no uso de gestores qualificados e na criação de centros de apoio tecnológicos até a ponta do sistema, o consumidor final (NEVES, E. M., 2005b).

A organização dos produtores através do cooperativismo fortalece a cadeia pela comercialização de insumos e de seus produtos, por ter “forte interferência na coordenação de cadeias produtivas, ora atuando como simples organizadoras dos produtores, ora como agroindústrias absorvedoras da produção, ora como comercializadoras de insumos e produtos agropecuários” (ARAÚJO, 2013, p. 135).

O cooperativismo vem assumindo novas modalidades organizacionais e papéis na sociedade. Uma forma não tradicional de cooperativismo que vem crescendo é a economia solidária. A economia solidária “diz respeito ao desenvolvimento realizado por comunidades de pequenas associações ou cooperativas guiadas por valores de solidariedade, cooperação e ajuda mútua, mesmo quando competem entre si nos mesmos mercados”, Beiler, Lens e Sampaio (2014, p. 66). Já Costa, Amorim Junior e Silva (2015), veem o cooperativismo como acesso a um novo nicho para a agricultura familiar, o de programas governamentais, como por exemplo, o Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, e o Programa de Aquisição de Alimentos - PAA. Antes da criação dessas políticas governamentais, os alimentos eram adquiridos nacionalmente. Com a criação destes programas, produtores locais foram privilegiados como fornecedores, fortalecendo a economia e cultura locais uma vez que nas merendas escolares públicas foram introduzidos ingredientes regionalizados. Isto pode ser corroborado por Borges e Domingues (2017, p. 19), quando afirmam que as cooperativas possibilitam “o aumento da renda dos associados e desenvolvimento econômico na região, principalmente de produtores rurais”.

Quanto a estes elementos organizacionais e institucionais anteriormente discutidos percebe-se a utilização das Capacidades Dinâmicas. Silveira e Silveira-Martins (2017, p. 12), validaram seis construtos na análise das capacidades dinâmicas no agronegócio, a preocupação dos autores é com ovinocultores brasileiros que precisam gerir seus recursos de forma a atingir desempenhos positivos em um mercado promissor, mas ainda instável. As capacidades dinâmicas validadas foram: i. realização de orçamento financeiro e avaliação de desempenho; ii. uso de conhecimento prático de situações anteriores e aquisição de conhecimento através da formação profissional; iii. monitoramento constante dos níveis de comprometimento de forma a servir as necessidades dos clientes; iv. busca pela liderança de mercado, de melhores fontes de matéria-prima, de canais de distribuição e de crédito; v. busca pela “adaptação rápida e eficaz de nossos serviços conforme as inovações que surgem no mercado sejam elas novos meios de comercialização de produtos, novas alternativas de comunicação com nosso setor, novas formas de realização de negócios”; e vi. equipe multidisciplinar composta de elementos a atingir o objetivo proposto. Verifica-se que as seis Capacidades Dinâmicas encontradas por Silveira e Silveira-Martins (2017), poderiam ser mais facilmente conquistadas pelos ovinocultores se os mesmos se organizassem sob a forma de cooperativa.



## 2.2 Capacidades dinâmicas

A relevância prática e teórica da aplicação das Capacidades Dinâmicas como estratégia em ovinocultura e no ambiente de cooperativas agropecuárias torna este trabalho único na literatura acadêmica até então. A questão norteadora da gestão estratégica é: Como as empresas alcançam e sustentam a vantagem competitiva? Teece, Pisano e Shuen (1997), contribuem para elucidar tal questionamento e fizeram entender a Teoria das Capacidades Dinâmicas, como será descrito posteriormente. “A criação de vantagem competitiva depende, entretanto, não somente dos recursos e capacidades da empresa, mas também do ajuste ao seu comportamento estratégico [...]” (RIBEIRO; ROSSETO; VERDINELLI, 2011, p. 177).

Esta seção está voltada para o assunto Capacidades Dinâmicas e será orientada a partir de três pontos: i. breve histórico de como foi se somando o que é estratégia, a Teoria Baseada em Recursos e a estratégia de diversificação; ii. conceitos, desafios à construção da teoria e as críticas a teoria das Capacidades Dinâmicas; iii. o modelo proposto de tornar tangível as Capacidades Dinâmicas por meio da Ordem Hierárquica proposto por Wang e Ahmed (2007).

### 2.2.1 Estratégia, RBV e Diversificação

A Teoria das Capacidades Dinâmicas faz parte de um grande campo e eclético da administração, chamado de estratégia empresarial. Inicialmente em estratégia empresarial estudavam-se conteúdos limitados à Gestão Geral, e a estratégia era vista como uma política de negócios que afetavam o desempenho das empresas. Hoje, é um ramo específico, com uma diversidade de tópicos que possuem uma grande influência de Edith Penrose, grande estudiosa da teoria da firma Arco-íris Agroindustrial e está, na década de 1950. Naquela década, a Estratégia era voltada para dentro da empresa e ainda vista como uma política comercial, onde processos e características internas das organizações eram evidenciadas. Naquele contexto, os tomadores de decisões possuíam limitações de processamento de informações. Generalizações eram feitas para um grupo amplo de empresas e os estudos eram basicamente quantitativos. Na década de 1960 dava-se ênfase ao aspecto normativo, preocupava-se com as ‘melhores práticas’ e atribuía-se aos recursos competitivos internos o sucesso da empresa. A metodologia de pesquisa estratégica era basicamente de estudos indutivos (HOSKISSON et al., 1999).

Em 1984, Birger Wernerfelt foi o primeiro a desenvolver a Visão Baseada em Recursos (do inglês, *Resource-Based View* - RBV), após esboços sobre a teoria por Penrose em 1959. Ele defendia que, a posse e uso de recursos eram mais importantes do que posicionamento de

mercado e do que os produtos em si e que recursos são a base da vantagem competitiva. Explica a plasticidade no intercâmbio entre recursos e produtos pois, primariamente para a firma, “recursos e produtos são os dois lados da mesma moeda. A maioria dos produtos requerem serviços de vários recursos e a maioria dos recursos podem ser usados em vários produtos”, Wernerfelt (1984, p. 171).

Mas foi na década de 1990, numa edição especial de *Journal of Management*, editado por Barney, que as fontes de vantagem competitiva das organizações foram elucidadas e a RBV cresceu como teoria. As relações entre organizações estavam em voga e os recursos e as capacidades foram identificados como tangíveis e intangíveis. A teoria explicava porque empresas de mesmo ramo de atividade têm performances diferentes. E a explicação era que os recursos seriam a base da vantagem competitiva e que não são os produtos que competem no mercado e sim seus sistemas de produção. O momento era da cultura material, pessoas interagindo no ambiente organizacional, formal ou informalmente, empregando recursos tangíveis (maquinários, prédios...) e menos tangíveis (conhecimento científico, conhecimentos internos de tecnologia, sistemas orçamentários, procedimentos eficientes...). Os recursos poderiam ainda ser considerados sob outro aspecto, como por exemplo, do capital. Desta forma, teríamos de capital físico (tecnologia, localização...), de capital humano (treinamento, experiência, contratação de pessoal qualificado...) e de capital organizacional (estruturas formais, relações intragrupais, contatos comerciais...) (BARNEY; KETCHEN JUNIOR; WRIGHT, 2011; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; WERNERFELT, 1984).

A Visão Baseada em Recursos pode ser considerada sob a perspectiva mais recente da Escola Cultural de Estratégia, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 23). Nesta, “considera que as vantagens no mercado são sustentadas por recursos raros na organização que são inimitáveis e para os quais os concorrentes não podem encontrar substitutos”. E o que poderia ser mais único numa organização do que seu sistema cultural? Além da questão das vantagens, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), atentam quanto da criação de competências essenciais e dos tipos de recursos que a sustentam. Explicaram que há duas ferramentas que as organizações utilizam na identificação e na criação de suas competências essenciais: a primeira ferramenta é composta de quatro critérios específicos de vantagem competitiva para determinar as competências que podem ser utilizadas pelas empresas. E a segunda é uma análise da Cadeia do Valor. Os quatro critérios utilizados para análise da sustentabilidade da vantagem competitiva são: se as capacitações são valiosas; se capacitações são raras; se capacitações são custosas de se imitar e se são capacitações não-substituíveis. E quanto a análise da Cadeia do Valor, se as competências são selecionadas para serem mantidas,

atualizadas, desenvolvidas ou terceirizadas. Complementando quanto a sustentabilidade da vantagem competitiva, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), para que seja considerada realmente uma vantagem competitiva, o tempo de permanência dessa vantagem, ou seja, o quão esta vantagem é sustentável também é um fator importante.

Os critérios específicos de vantagem competitiva receberam outras denominações por diversos autores, uma delas foi: Valor; Raridade; Imitabilidade e Substitutibilidade. Foram ser explicados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 267), como: valor é “ter capacidade de melhorar a eficiência e eficácia da organização; raridade é ser “estratégico conforme sua raridade e nível de demanda”; imitabilidade é o recurso difícil de imitar; e substitutibilidade é quando se torna estratégico pelos concorrentes não conseguirem produzir um substituto. A vantagem competitiva só existe quando as empresas rivais não conseguem imitar os benefícios gerados pela estratégia, ou simplesmente pela falta de posse recursos para tentar fazê-lo. As capacitações são ditas como valiosas quando permitem à empresa identificar e explorar oportunidades de forma a neutralizar ameaças existentes em seu ambiente externo. Já as capacitações raras, poucas empresas as possuem. As custosas de imitar são aquelas em que as firmas concorrentes não podem criá-las facilmente. E as insubstituíveis acontecem quando não há equivalente estratégicos disponíveis.

Recursos fornecem uma base para a formulação estratégica de diversificação, segundo Wernerfelt (1984). Para isso, o autor trouxe alguns questionamentos que devem ser feitos para a tomada desta decisão:

- (a) Em qual dos recursos atuais da empresa deve ser baseada a diversificação?;
  - (b) Quais recursos devem ser desenvolvidos por meio da diversificação?;
  - (c) Em que sequência e em que mercados deve ocorrer a diversificação?; e
  - (d) Que tipos de empresas serão desejáveis para esta empresa em particular adquirir?”
- (WERNERFELT, 1984, p. 172).

A partir destas questões norteadoras, a estratégia de diversificação poderia ser melhor explicada por Penrose (2006), pois no intuito de criar diferencial competitivo, as empresas diversificam e criam novas unidades de produção, a partir de áreas de especialização já existentes ou pela criação novas áreas. A diversificação quando é feita em direção a mercados complementares por meio de aquisição de outras firmas, pode ocorrer pela intenção de compra de marcas conhecidas ou pelas vantagens na comercialização de seus produtos. Muitas vezes ela ocorre simplesmente para que as empresas se mantenham em funcionamento.

Sobre diferenciação por aquisições, Wernerfelt (1984), explica que esta pode ocorrer quando vantagens podem ser extraídas de imperfeições existentes no mercado, seja pela

oportunidade de uma compra barata para ganhos em um recurso incomum ou na construção de barreiras de posição de recursos. A aquisição deve ser orientada às habilidades nas quais a empresa é dominante, ou ainda na compra, por exemplo, de pacotes de recursos que trarão maior rentabilidade aos processos produtivos da organização.

Quando a singularidade baseia o desenvolvimento da diversificação e uma nova área de especialização se torna o negócio principal, competências são criadas a partir de novas tecnologias para a construção de uma nova base produtiva. Isto ocorre porque leva à criação de produtos, recursos ou capacidades únicas a partir de investimentos em *marketing* e desenvolvimento. A construção desta nova base produtiva ou base tecnológica da firma, ocorre para que interajam “[...] cada tipo de atividade produtiva que usa máquinas, processos, qualificações e matérias-primas complementares entre si e que são interligados uns aos outros no processo produtivo, independentemente do número ou dos tipos de produtos produzidos”, segundo Penrose (2006, p. 176). Várias bases podem relacionar conhecimentos e/ou tecnologia umas com as outras e as especificidades vão variar de organização para organização. Para o desenvolvimento em uma nova base, cria-se uma variedade de produtos ou a multiplicidade de mercados. Mas existem outras formas de diversificação quando se trata do afastamento das áreas atuais da firma: o ingresso em novo mercado e um novo produto numa área produtiva existente; a expansão em mesmo mercado e um novo produto a partir de nova área tecnológica; e o ingresso em novo mercado com novo produto baseado com nova área tecnológica (PENROSE, 2006).

Além da diversificação, as empresas podem crescer por expansão. Na expansão, as firmas se mantêm nas próprias áreas de mercado. Existem duas situações, uma quando as empresas dominam o mercado e a outra quando as empresas se afastam do que lhe é rotineiro. Em situações em que a empresa é dominante no mercado, os resultados e o fracasso podem ser mascarados por um tempo. Entretanto, ao afastar-se de suas origens, a empresa cria a necessidade de desenvolver-se e obtém novas vantagens. Os planos de expansão não se limitam a um tipo de produto ou mercado. A partir do momento que decide expandir-se, os recursos devem ser orientados para aquela atividade, pois estas demandarão por insumos adicionais e os esforços devem ser canalizados para redução de riscos e incerteza. Pois, mesmo que muitas firmas perpetuem por longos anos e continuem crescendo indefinidamente, a maioria das firmas não crescem e a longo prazo tendem ao declínio e morte. Isto explica a importância da firma como reservatório de recursos, na utilização em seus produtos finais e no desenvolvimento de suas potencialidades básicas.

Quanto a expansão das firmas, Penrose (2006) acrescenta que:

As contínuas alterações dos serviços produtivos e dos conhecimentos internos a uma firma e a constante mudança de suas circunstâncias externas apresentam-se a ela sob a forma de oportunidades produtivas em permanente transformação. Na verdade, nem todas as firmas possuem as qualificações necessárias para tirar proveito de tais oportunidades, mas é suficiente para nossos fins ter delineado as qualificações, analisando os fatores determinantes do sentido da expansão daquelas firmas que possuem as qualificações requeridas, e ter mostrado que não há limites necessários ao crescimento à medida que o tempo vai passando. (PENROSE, 2006, p. 231).

Para Penrose (2006, p. 189), tanto na diversificação quanto na expansão baseadas em “[...] altos graus de competência e conhecimentos técnicos das áreas produtivas especializadas”, juntamente com o posicionamento de mercado, asseguram fortes e duradouras condições para que as empresas se desenvolvam. As estratégias de diversificação e expansão aproveitam oportunidades de mercado e trazem ‘multi-aplicações’ para maior eficiência no uso recursos das organizações. E a Teoria Baseada em Recursos dá um suporte às estratégias, porém a Teoria da Capacidades Dinâmicas vem somar ao posicionamento estático dos recursos abordados pela RBV, trazendo uma dinamicidade às estratégias (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

### *2.2.2 Conceitos, desafios e críticas à Teoria das Capacidades Dinâmicas*

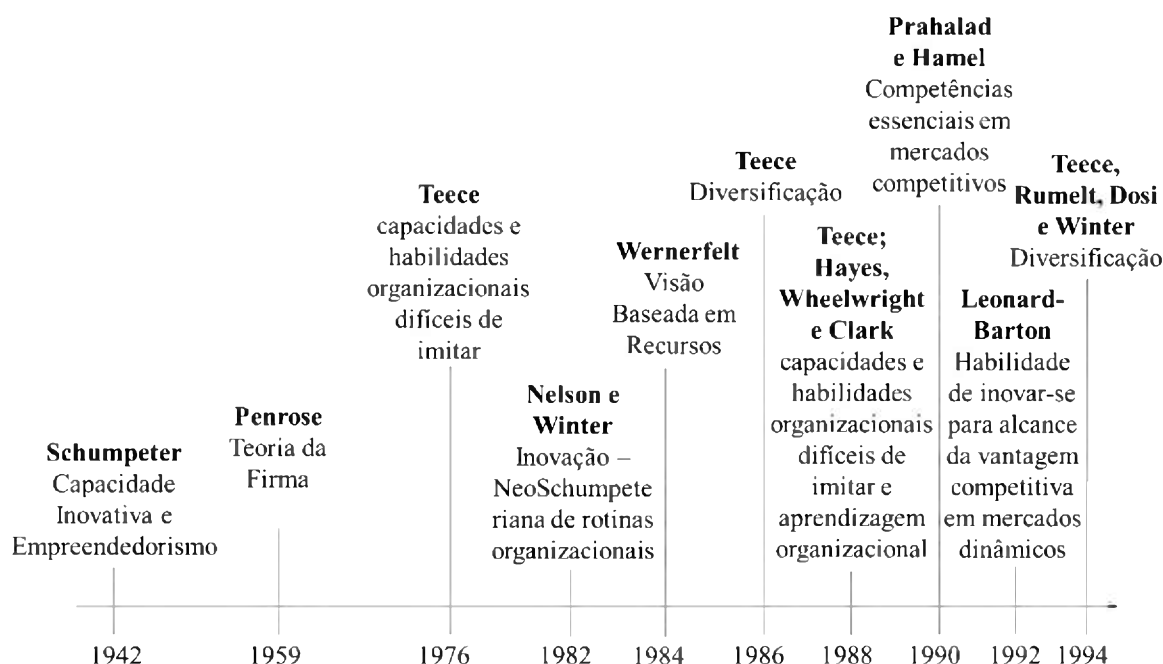
Em estratégia, Ribeiro, Rosseto e Verdinelli (2011) entendem que, a capacidade é a aptidão de uma empresa em adaptar-se ou reconfigurar suas habilidades organizacionais, seus recursos e suas competências funcionais de maneira responsiva às alterações ambientais constantes. E por dinâmica, a empresa que possui a capacidade de renovar suas competências respondendo a alterações do ambiente. E a habilidade de atualizar-se e diferenciar-se de modo a obter e manter a vantagem competitiva a longo prazo, é a Capacidade Dinâmica. Para Teece, Pisano e Shuen (1997), a capacidade dinâmica é definida como:

[...] a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de mudança rápida. As competências são entendidas como o conjunto de rotinas e processos organizacionais (específicos à firma), cujo desempenho é proporcionado pela posse de ativos específicos (difíceis ou impossíveis de imitar). A dinâmica é entendida como situações em que há mudanças rápidas na tecnologia e forças de mercado que exercem efeitos retroalimentadores na firma. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516).

O conceito das Capacidades Dinâmicas foi primeiramente apresentado por Teece, Pisano e Shuen (1997) e verifica-se, segundo Meirelles e Camargo (2014), que tal conceito possui uma diversidade em definições semelhantes e outras controvérsias em condicionantes, elementos componentes e mecanismos. Mas para Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 510), é “[...]”

uma abordagem emergente e potencialmente integrativa para compreender as novas fontes de vantagens competitivas”. A partir de Teece, Pisano e Shuen (1997), poderíamos compreender a soma de elementos que vieram compor a abordagem das Capacidades Dinâmicas ao longo do tempo, num recorte temporal de até 1994 (Figura 4), com origens multidisciplinares que vão além da estratégia, como por exemplo, em inovação e aprendizagem organizacional. Mas vale ressaltar que, nos dias atuais esta teoria não está engessada, mas ainda em construção.

**Figura 4 – Contribuições de autores no período de 1942 a 1994**



Fonte: Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 510), elaborada pela autora.

De Schumpeter (1942), a teoria das Capacidades Dinâmicas recebeu a capacidade inovativa das empresas capitalistas e o empreendedorismo. Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 515), reconhecem a contribuição embrionária de Schumpeter à teoria das capacidades dinâmicas, quando explicam que a estratégia é inovadora por “[...] identificar competências internas e externas difíceis de imitar, com maior probabilidade de apoiar produtos e serviços valiosos. De Penrose, a Teoria da Firma. Já de Wernerfelt, a Visão Baseada em Recursos, que segundo Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 510), onde, “[...] capacidades e ativos específicos da firma e a existência de mecanismos de isolamento como determinantes fundamentais do desempenho das firmas”. Nelson e Winter, retomaram a inovação a partir uma visão neoschumpeteriana para rotinas organizacionais. Hayes, Wheelwright e Clark, segundo Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 510), “[...] enfatizam o desenvolvimento de capacidades de

gerenciamento e combinações difíceis de imitar de habilidades organizacionais” e a aprendizagem organizacional. Prahalad e Hamel, adicionaram competências essenciais para mercados competitivos. E Leonard-Barton, de acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516), já começava a emendar a colcha de retalhos conceitual das Capacidades Dinâmicas e explicavam que estas “[...] refletem a habilidade de uma organização de alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva, dadas as dependências de trajetória e posições de mercado”, na utilização dos recursos em rotinas inovadoras, para produção de novos produtos e novos processos. Em Teece (1986) e Teece et al. (1994), de acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), extraiu-se a diversificação, que possui a capacidade de ampliar ou construir as capacidades/recursos existentes.

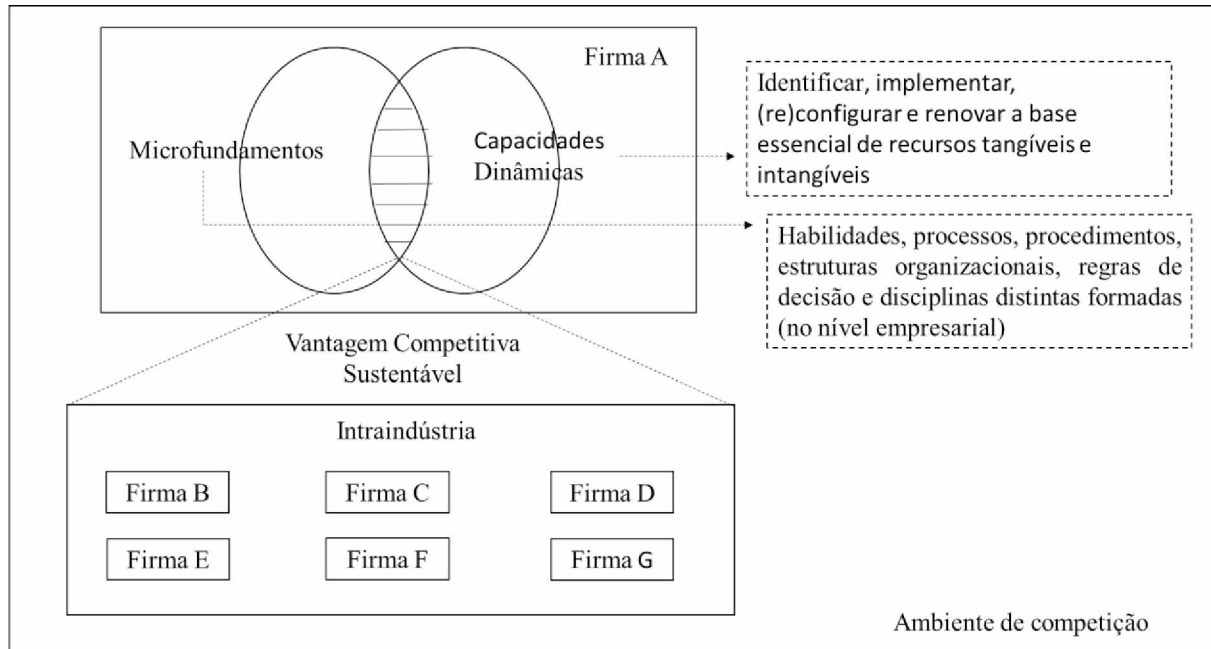
Meirelles e Camargo (2014, p. 44), consideram que para o uso da expressão *dynamic capabilities*, requer-se atenção pois, o seu uso pode ser comprometido caso o seu significado não seja compreendido de forma correta, eles afirmam que:

O termo Capacidades Dinâmicas é uma tradução aproximada da expressão Dynamic Capabilities em inglês. A palavra capability significa a capacidade ou o poder de fazer algo por meio do uso de competências e habilidades (Oxford University Press, 2010). Uma máquina pode ter certa capacidade de produção, mas não terá a capacidade de produzir algo sem que seja operada por alguém com competência e habilidades para tal. Por isso a palavra capability não deve ser confundida com o conceito de capacidade de produção. Uma indústria pode, por exemplo, ter certa capacidade instalada, mas não poderá produzir se não houver pessoas com habilidades e competências atuando num determinado contexto e fazendo uso de rotinas institucionalizadas na organização. (MEIRELLES; CAMARGO, 2014, p. 44).

Guerra, Tondolo e Camargo (2016, p. 44), em uma revisão sistemática encontraram Capacidades Dinâmicas relacionadas a elementos como “inovação, gestão do conhecimento, aprendizagem, desempenho da firma, e ambidestria organizacional” e que seu conceito pode ser aprimorado quando associado a “a recursos valiosos, raros, de difícil imitação e substituição, o que possibilita a obtenção de vantagem competitiva” sustentável a longo prazo.

Na Figura 5, os autores criaram uma representação esquemática do conceito adotado de Capacidades Dinâmicas.

**Figura 5** - Representação esquemática do conceito de Capacidades Dinâmicas



Fonte: Guerra, Tondolo e Camargo (2016, p. 53).

Guerra, Tondolo e Camargo (2016) acerca de vantagem competitiva entendem que:

Uma organização atingirá a Vantagem Competitiva Sustentável quando conseguir integrar os microfundamentos da firma às Capacidades Dinâmicas (recursos tangíveis e intangíveis), ou seja, quanto maior for a interseção destes elementos, maior será o poder que a empresa terá junto a intra-indústria. Neste sentido, o alargamento da interseção entre microfundamentos e Capacidades Dinâmicas permitirá o domínio da empresa sobre os concorrentes na intraindústria. Já o inverso, achatamento da interseção, aumenta o grau de dependência da empresa em relação à estratégia adotada pelo concorrente dominante da intra-indústria. (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016, p. 53).



A partir de uma revisão de literatura sistemática e das lacunas existentes nas publicações analisadas, Guerra, Tondolo e Camargo (2016), encontraram sobre a teoria das Capacidades Dinâmicas resultados inconsistentes e contradições. Como resultado, os autores criaram um quadro síntese, de acordo com a identificação de categorias relevantes da Teoria das Capacidades Dinâmicas, com as respectivas proposições geradas para que pudesse nortear pesquisas futuras, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1 – Categorias e proposições das Capacidades Dinâmicas**

CATEGORIAS	PROPOSIÇÕES
Criação do Valor	Rotinas operacionais inibem a criação de valor na empresa.
	Criação de valor aumenta o desempenho organizacional.
Gestão do Conhecimento	Ambidestria é uma Capacidade Dinâmica.
	A existência de rotinas operacionais limita a atuação dos gestores no que diz respeito ao desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas.
	Problemas Ad Hoc geram Capacidades Dinâmicas.
Aprendizagem	Mecanismos de aprendizagem orientam a evolução das Capacidades Dinâmicas.
	O aprendizado dinâmico gera Capacidades Dinâmicas.
Vantagem Competitiva	Capacidades Dinâmicas geram vantagem competitiva para a firma.
	Capacidades Dinâmicas geram mecanismos de isolamento, contribuindo para manutenção da vantagem competitiva.
	A vantagem competitiva gera diferenciação a longo prazo.
Comportamento Empreendedor	Comportamento empreendedor incentiva a identificação das Capacidades Dinâmicas.
	Organizações intensamente empreendedoras geram inovação.
	O comportamento empreendedor intensifica o desenvolvimento de novos produtos da empresa.
	A orientação empreendedora é um antecedente das Capacidades Dinâmicas.
Inovação	A inovação permite a identificação e desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas.
	A inovação contribui com a ruptura de rotinas operacionais existentes na organização.
Uso Intensivo de Tecnologia	O desenvolvimento de novos produtos necessita do uso intensivo de tecnologia.
	O uso intensivo de tecnologia é determinante para a melhoria do desempenho da organização.
Orientação Estratégica	A orientação estratégica é determinante para o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas.
	A orientação estratégica permite o desenvolvimento das capacidades adaptativas, absorptivas e inovativas, elementos chave para as Capacidades Dinâmicas

Fonte: Adaptado de Guerra, Tondolo e Camargo (2016).

Teece, Pisano e Shuen (1997), enfatizam que a gestão das capacidades é um desafio por criar combinações de competências organizacionais, funcionais e tecnológicas difíceis de imitar. E por integrar e desenhar pesquisas nas áreas de Pesquisa e Desenvolvimento, produtos, processos, transferência de tecnologia, propriedade intelectual, Recursos Humanos, produção e aprendizagem organizacional, que tradicionalmente são excluídos do campo da estratégia. Guerra, Tondolo e Camargo (2016, p. 44), acrescentaram que “são difíceis de serem implantadas nas firmas, pois envolvem ativos intangíveis existentes em ambientes organizacionais complexos e turbulentos, necessitando de constante mudança”.

Como críticas, além de ser uma teoria em construção e por ser uma abordagem interdisciplinar, o tema se confunde com outras teorias. Wang e Ahmed (2007), afirmaram que a habilidade ao dinamismo possui antecedentes e consequências. Fez uma crítica de que alguns autores não fazem distinção entre capacidades dinâmicas e processos. Nesta visão tão simplista, para se entender as capacidades dinâmicas de uma empresa, bastaria então somente descrever a evolução dessa empresa. Meirelles e Camargo (2014, p. 43), corroboram esta crítica quando trouxeram que, “[...] observam-se fortes controvérsias sobre os condicionantes (antecedentes) e elementos componentes das capacidades dinâmicas.” Acrescentaram que além dos diferentes recortes e óticas sobre a teoria, há um consenso sobre o indeterminismo da abordagem, às questões tautológicas e incoerência em alguns pressupostos. Eisenhardt e Martin (2000, p. 1105), sobre os argumentos das capacidades dinâmicas, afirmaram que, “[...] não são nem vagos e nem tautológicos”.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), uma questão que os autores atentam é para a existência de múltiplas vertentes que são encontradas na teoria. Alguns autores dizem que as Capacidades Dinâmicas são relativas a macro-rotinas (em uma visão processual). Outros que é a habilidade de perceber as mudanças através do monitoramento do ambiente e de identificar uma oportunidade (*sensing*). Há ainda a vertente da avaliação da existência de recursos para aproveitar esta oportunidade (*seizing*). Outra de reconfigurar e transformar-se numa habilidade de aprendizagem organizacional onde os recursos vão sendo utilizados na obtenção dos resultados (*reconfiguring*). E àqueles que falam de capacidades como sendo uma hierarquia (operacionais até chegarem a capacidades dinâmicas).

Finalizando, Teece, Pisano e Shuen (1997) trouxeram paradigmas estratégicos e deles pode-se retirar as características proeminentes das Capacidades Dinâmicas. De que esta tem natureza em Schumpeter, de que os gestores são racionais, de que a capacidade de reorientação estratégica de curto prazo é baixa, de que o papel da estrutura organizacional é endógeno e de

que a preocupação focal está em acumulação de ativos, replicabilidade (manter a vantagem competitiva) e imitabilidade (não ser imitado pelos concorrentes).

### 2.2.3 *Ordem Hierárquica das Capacidades Dinâmicas proposta por Wang e Ahmed (2007).*

A partir de capacidades rotineiras e mais tangíveis, Wang e Ahmed (2007), propuseram a Ordem Hierárquica para entender capacidades dinâmicas dentro dos processos das organizações. Os autores criaram quatro extratos ou níveis que classificariam as capacidades dinâmicas trazendo uma discussão acerca dos recursos e das capacidades das organizações, com referência à geração de vantagem competitiva, ou seja, capacidades dinâmicas de ‘ordem zero’, de ‘primeira ordem’, de ‘segunda ordem’ e de ‘terceira ordem’:

- capacidades dinâmicas de ordem zero: são recursos que possuem traços de serem valiosos, raros, difíceis de imitar ou não-substituíveis (VRIN), porém em mercados dinâmicos não conseguem sustentar por longo tempo suas vantagens competitivas;
- capacidades dinâmicas de primeira ordem: ocorre quando as capacidades resultam em um melhor desempenho comprovado e a empresa tem a capacidade de implantar recursos com o intuito de alcance da meta desejada;
- capacidades dinâmicas de segunda ordem: são as capacidades *core* ou essenciais da empresa, “são um pacote de recursos estrategicamente importantes para a vantagem competitiva, até certo ponto”, de acordo Wang e Ahmed (2007, p. 36). Porém, seus recursos básicos em ambientes de mudança se tornam irrelevantes;
- capacidades dinâmicas de terceira ordem: Wang e Ahmed (2007, p. 36) as entendem como capacidades dinâmicas que “[...] enfatizam a busca constante de uma empresa pela renovação, reconfiguração e recriação de recursos, capacidades e capacidades essenciais para lidar com a mudança ambiental.”.

De acordo com Wang e Ahmed (2007), existem três fatores componentes que juntos podem explicar os mecanismos de *linkagem* dos recursos internos para criação de vantagem competitiva em mercados. São elas: as capacidades adaptativa, de absorção e inovadora. A capacidade adaptativa identifica e capitaliza oportunidades em mercados emergentes. A capacidade de absorção reconhece novas informações externas de forma a assimilá-las e aplicá-

las para fins comerciais. E a capacidade inovadora é a capacidade da empresa em desenvolver-se em novos mercados ou desenvolver novos produtos.

Três proposições foram geradas por Wang e Ahmed (2007): i. o dinamismo de mercado é um antecedente para capacidades dinâmicas, e quanto mais dinâmico for este mercado, maior será a motivação para o desenvolvimento de capacidades e da estratégia da empresa; ii. quanto maior a capacidade dinâmica que uma empresa demonstra mais provável será para construir capacidades particulares ao longo do tempo, pois o foco no desenvolvimento de capacidades particulares é ditado pela estratégia total do negócio da empresa, ou seja, pelo desempenho da empresa; e iii. as capacidades dinâmicas são favoráveis ao desempenho a longo prazo e o melhor desempenho é alcançado quando estas estão de acordo com as estratégias da empresa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

A abordagem da presente pesquisa será a Funcionalista de acordo com o pressuposto Positivista, baseado no diagrama dos paradigmas sociológicos proposto por Burrell e Morgan (1979), com o intuito do aprimoramento e conhecimento aprofundados. O desenho da pesquisa é apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2 - Desenho da pesquisa**

<b>Tema</b> O uso das capacidades dinâmicas nas estratégias uma unidade de carne ovina por uma cooperativa.		<b>Lócus da pesquisa</b> Unidade de Negócios de Carnes de Suínos e Ovinos da Cooperativa Arco-íris Agroindustrial	
<b>Problema de pesquisa</b> A Cooperativa Arco-íris ao optar pela diversificação e, consequentemente, com a criação da unidade de carne ovina adotou uma série de estratégias. Neste trabalho, propõe-se analisar: Como foram estas estratégias sob a ótica da Ordem Hierárquica das Capacidades Dinâmicas proposta por Wang e Ahmed (2007)?	<b>Paradigma</b> Funcionalista	<b>Pesquisa de Campo</b>	
	<b>Finalidade</b> Básica	<b>Nível de análise:</b> Organizacional <b>Unidade de análise:</b> Intralocal	
		<b>Método</b> Estudo de Caso	<b>Natureza</b> Qualitativa
		<b>Objetivos:</b> descritiva e analítica	
<b>Fundamentação teórico-empírica</b> <b>Agronegócio brasileiro e cadeia agroalimentar:</b> i. Cadeia da carne ovina, a ovinocultura e consumo da carne ovina; ii. Cooperativa agroindustrial; <b>Capacidades Dinâmicas:</b> i. Estratégia, RBV e Diversificação; ii. Conceitos, desafios e críticas a Teoria C.D.; ii.a. Ordem hierárquica das C.D. (WANG; AHMED, 2007)		<b>Procedimentos técnicos</b> estudo de caso	
		<b>Coleta de dados</b> Primários: questionários e entrevistas semiestruturadas Secundários: Portal, publicações...	
		<b>Análise de dados</b> Análise de conteúdo	

Fonte: Elaborado pela autora.

Para Silva (2005, p. 19), pesquisar significa “[...] procurar respostas para indagações propostas”. E para atingir seus objetivos, a presente pesquisa é classificada como básica, do ponto de vista da natureza. Silva (2005, p. 20), entende que a pesquisa básica tem por objetivo “[...] gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”. Quanto a abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa. A pesquisa é qualitativa por considerar a existência de uma relação indissociável e dinâmica entre o sujeito (subjetivo) e o mundo real (objetivo), no qual o sujeito está imerso e

por não poder ser traduzida por um número. Portanto, tem como princípios básicos a interpretação de fenômenos e a atribuição de significados. Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois o “[...] ambiente natural é a fonte direta de coleta de dados e o pesquisador é o elemento-chave.” (SILVA, 2005, p. 20).

Para Denzin e Lincoln (2006), definições diferentes foram criadas para pesquisa qualitativa ao longo do tempo e contextualizadas, mas sempre com o compromisso do emprego de mais de uma prática interpretativa em seus estudos, e que primordialmente seria:

[...] uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Essas práticas transformam o mundo em uma série de representações, incluindo as notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, as gravações e os lembretes. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa, para mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos dos termos dos significados que as pessoas a eles conferem. [...] envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos – estudo de caso; experiência pessoal; introspecção; história de vida; entrevistas; artefatos; textos e produções culturais; textos observacionais históricos, interativos e visuais – que descrevem momentos e significados rotineiros e problemáticos nas vidas dos indivíduos. Portanto, os pesquisadores desta área utilizam uma ampla variedade de práticas interpretativas interligadas, na esperança de sempre conseguir compreender melhor o assunto que está ao seu alcance. (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17).

Para Vieira (2006, p. 17), pesquisa qualitativa pode ser definida como “[...] a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico de análise de dados”, mas não significando que são especulações subjetivas, uma vez que possuem embasamento teórico-empírico. Vieira (2006, p. 17), afirma que “[...] a lógica e a coerência da argumentação na pesquisa qualitativa baseiam-se em uma variedade de técnicas usadas de uma maneira qualitativa, tais como entrevistas, formais e informais, técnicas de observação de campo, análise histórica, etnografia”. A pesquisa qualitativa também pode ser considerada flexível no sentido de auxiliar na adequação da estrutura teórica, por sua revisão ou por acrescentar em relação às concepções iniciais. Seus instrumentos de coletas de dados, por exemplo, as entrevistas não estruturadas têm poder de retroalimentação do arcabouço teórico.

Creswell (2014), trouxe características comuns em pesquisa qualitativa: a que é conduzida em um ambiente natural (o campo), uma fonte de dados para uma estreita interação; baseia-se no pesquisador como instrumento-chave na coleta de dados; envolve o uso de múltiplos métodos; envolve raciocínio complexo que circula entre o indutivo e o dedutivo; tem seu foco nas perspectivas dos participantes, seus significados, suas múltiplas visões subjetivas;

está situada dentro do contexto ou ambiente dos participantes/locais (social/político/histórico); envolve um projeto emergente e em evolução, em vez de um projeto rigidamente prefigurado; é reflexiva e interpretativa (isto é, sensível às biografias/identidades sociais do pesquisador); e apresenta um quadro holístico complexo.

De acordo com a tipologia clássica de Hair Junior et al. (2005), este é um estudo transversal, por terem os dados coletados num único ponto no tempo. Quanto ao nível de análise, por se tratar de um Estudo de Caso de uma unidade de negócios específica de uma organização, Vieira (2006) classifica-a como organizacional, por justamente ser o objeto central da pesquisa a organização. A unidade de análise é um estudo de caso intralocal, por se tratar de um único caso, segundo Creswell (2014). A Unidade de Negócios Carnes de Ovinos é a referência para a observação da pesquisa, de onde as inferências foram feitas e na qual é representativa.

Quanto aos objetivos ou tipo de pesquisa trata-se de uma pesquisa descritiva e analítica. Descritiva por ser um levantamento das características conhecidas que compõem o processo. E analítica, pela intenção de aprofundar os conhecimentos da realidade com o intuito de explicar o porquê do processo e como ele atinge a realidade (SANTOS, 2007; SILVA, 2005).

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é um estudo de caso. Para Silva (2005), estudo de caso é um dos métodos investigativos mais desafiadores das ciências sociais. Dele, permite-se a retenção de características holísticas e significativas reais por parte dos pesquisadores. É utilizado nas mais variadas situações, contribuindo para o conhecimento quanto as relações individuais e grupais e quanto aos processos organizacionais, sociais e políticos. Trata-se de um estudo em profundidade e é utilizado como método de pesquisa que se justifica por questionamentos na forma de “como” e “por quê”, quando não se exige controle sobre os eventos comportamentais, não podendo ser manipulados e preferido quando os eventos pesquisados são fenômenos contemporâneos e reais, Yin (2015). Para Silva (2005, p. 21), o estudo de caso ocorre “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

As características que definem o estudo de caso, segundo Creswell (2014), é uma pesquisa qualitativa que pode tomar forma de objeto de estudo ou como produto de investigação. Que na presente pesquisa tomará forma de exploração delimitada de um caso real, através de coleta de dados detalhada e em profundidade em múltiplas fontes de informações, que é a entrevista, fonte primária e como fonte secundária, *website* e publicações da cooperativa.

### 3.2 Coleta de dados

Quanto a coleta de dados a presente pesquisa é considerada de campo, porque foram observadas situações físicas e materiais, Santos (2007). A coleta de dados em procedimentos em campo caracteriza-se por fazer observações

[...] das pessoas e das situações no dia-a-dia, não no confinamento controlado do laboratório, na santidade da biblioteca ou nas limitações estruturadas de um questionário de levantamento. [...] você deve aprender a vincular o evento do mundo real às necessidades o plano de coleta de dados. (YIN, 2015, p. 111).

Creswell (2014, p. 122) visualiza a coleta de dados como “uma série de atividades inter-relacionadas que objetivam a reunião de boas informações para responder às perguntas de pesquisa”, a partir de uma série cíclica de atividades em seu processo como: escolher local/indivíduo; obter acesso e fazer *rapport*; amostragem intencional; coleta de dados; registrar informações; solucionar questões de campo; e armazenar os dados. Os procedimentos gerais para as atividades de coleta de dados na abordagem de estudo de caso, tradicionalmente é estudado, quanto a locais ou indivíduos, “um sistema delimitado, como um processo, uma atividade, um evento, um programa ou múltiplos indivíduos”, Creswell (2014, p. 124). Quanto às questões de acesso e *rapport*, são para obtenção de acesso e ganho de confiança mútua dos participantes. Em estudos qualitativos, as estratégias de amostragem são intencionais, seja na escolha do local ou indivíduo objeto de estudo. Para tal, é encontrado/escolhido um ‘caso’ ou ‘casos’, que pode ser atípico, ou de variação máxima ou até mesmo um caso extremo. Pensando nas formas dos dados, que tipos de dados são coletados? Para o estudo de caso, os dados coletados são encontrados em formas amplas, documentos, registros, entrevistas, observações, artefatos físicos... Já o registro das informações é feito através de notas de campo, entrevistas e protocolos observacionais. As dificuldades encontradas na coleta de dados de estudos de caso são inerentes às entrevistas e às dificuldades observacionais. E as informações são armazenadas através, como por exemplo, de notas de campo, transcrições, arquivos de computador.

Quanto ao instrumento de coleta de dados primários, foram utilizados o formulário e a entrevista semiestruturada. Já os dados secundários foram coletados por meio da pesquisa documental a partir de publicações da cooperativa na internet. Os dados primários foram coletados a partir de aplicação de questionário para tipificação do respondente, da empresa e da cadeia produtiva da carne ovina da cooperativa Arco-íris e em um segundo momento com a utilização de entrevista semiestruturada (Formulário – Apêndice C), ambos com o gerente da



Unidade de Negócios de Carnes de Suínos e Ovinos, que está há 20 anos na Cooperativa Arco-íris Agroindustrial e está à frente da unidade desde sua implantação em 2008. O formulário, para Silva (2005, p. 34), “é uma coleção de questões e anotadas por um entrevistador numa situação face a face com a outra pessoa (informante)”.

Criou-se um esquema de identificação e enquadramento dos níveis da Ordem Hierárquica proposta por Wang e Ahmed (2007), com as respectivas características e com as perguntas para o entrevistado (Apêndice C) de forma a mostrar a realidade da organização (Quadros 3-6), que serviram de base para a formulação das perguntas norteadoras do roteiro da entrevista semiestruturada e a busca do diálogo entre referencial teórico e a proposta metodológica que serviram de base para análise dos resultados (Quadros 7-10):

**Quadro 3 - Identificação e enquadramento da empresa na Ordem Hierárquica Zero**

Nível	Característica	Perguntas
Ordem Zero	* são recursos que possuem traços de serem valiosos, raros, difíceis de imitar ou não-substituíveis (VRIN);  * em mercados dinâmicos não conseguem sustentar por longo tempo suas vantagens competitivas.	1. No primeiro momento da Unidade de Negócios de Carnes de Suínos e Ovinos – segmento ovinos (UNCO), havia percepção por parte da cooperativa quanto a carne ovina ser ‘valiosa, rara, insubstituível e não-imitável’?
		2. No primeiro momento da Unidade de Negócios de Carnes de Suínos e Ovinos – segmento ovinos (UNCO), havia percepção por parte do cooperado quanto a carne ovina ser ‘valiosa, rara, insubstituível e não-imitável’?
		3. Para implementação da UNCSO – segmento ovinos foram realizados alinhamentos quanto a percepção dos cooperados envolvidos no que diz respeito a carne ovina ser valiosa?
		3.1. Para implementação da UNCSO – segmento ovinos foram realizados alinhamentos quanto a percepção dos cooperados envolvidos no que diz respeito a carne ovina ser rara?
		3.2. Para implementação da UNCSO – segmento ovinos foram realizados alinhamentos quanto a percepção dos cooperados envolvidos no que diz respeito a carne ovina ser insubstituível?
		3.3. Para implementação da UNCSO – segmento ovinos foram realizados alinhamentos quanto a percepção dos cooperados envolvidos no que diz respeito a carne ovina ser não-imitável?
		4. Quais as estratégias adotadas pela Cooperativa nesse sentido?
		5. Quais os resultados dessas estratégias?
		6. Com os resultados das estratégias evidencia-se a sustentação da vantagem competitiva?

Fonte: Wang e Ahmed (2007), elaborado pela autora.

**Quadro 4 - Identificação e enquadramento da empresa na Primeira Ordem Hierárquica**

Nível	Característica	Perguntas
Primeira Ordem	*ocorre quando as capacidades resultam em um melhor desempenho comprovado; e	7. Existe uma estratégia de verticalização da Unidade de Negócio Carnes – segmento Ovinos? ( ) sim ( ) não
	*a empresa tem a capacidade de implantar recursos com o intuito de alcance da meta desejada.	7.1. Ele está dividido em estágios de implementação e consolidação?
		7.2. E para cada um dos elos da cadeia de produção da carne ovina, qual é sua fase?

Fonte: Wang e Ahmed (2007), elaborado pela autora.

**Quadro 5 - Identificação e enquadramento da empresa na Segunda Ordem Hierárquica**

Nível	Característica	Perguntas
Segunda Ordem	*são as capacidades <i>core</i> ou essenciais da empresa, “são um pacote de recursos estrategicamente importantes para a vantagem competitiva, até certo ponto”;	8. Pode-se considerar que o ambiente em que a UNCO está inserida é caracterizado como um ambiente de forte mudança?
		9. Considerando que as capacidades <i>core</i> ou essenciais são um pacote recursos estrategicamente importantes para manutenção da vantagem competitiva, quais são os recursos essenciais da UNCO?
	*porém, seus recursos básicos em ambientes de mudança se tornam irrelevantes.	10. Estes recursos são utilizados de forma estratégica?
		10.1. Como?

Fonte: Wang e Ahmed (2007), elaborado pela autora.

**Quadro 6 - Identificação e enquadramento da empresa na Terceira Ordem Hierárquica**

Nível	Característica	Perguntas
Terceira Ordem	Capacidades Dinâmicas que enfatizam a busca constante de uma empresa por: *renovação *reconfiguração *recriação de: *recursos *capacidades *capacidades essenciais para lidar com a mudança ambiental.	11. Quais as ações que foram/são desenvolvidas para atuarem frente a mudanças no ambiente?
		12. Há uma busca constante por renovação, reconfiguração ou recriação, ou de recursos, capacidades e capacidades essenciais para lidar com a mudança ambiental?

Fonte: Wang e Ahmed (2007), elaborado pela autora.

**Quadro 7 - Suporte à análise da Ordem Hierárquica Zero**

<b>Perguntas</b>	<b>Referencial Teórico</b>
1. No primeiro momento da Unidade de Negócios de Carnes de Suínos e Ovinos – segmento ovinos (UNCO), havia percepção por parte da cooperativa quanto a carne ovina ser ‘valiosa, rara, insubstituível e não-imitável’?	Os critérios específicos de vantagem competitiva receberam outras denominações por diversos autores, uma delas foi: Valor; Raridade; Imitabilidade e Substitutibilidade. Foram ser explicados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 267), como: valor é “ter capacidade de melhorar a eficiência e eficácia da organização; raridade é ser “estratégico conforme sua raridade e nível de demanda”; imitabilidade é o recurso difícil de imitar; e substitutibilidade é quando se torna estratégico pelos concorrentes não conseguirem produzir um substituto.
2. No primeiro momento da Unidade de Negócios de Carnes de Suínos e Ovinos – segmento ovinos (UNCO), havia percepção por parte do cooperado quanto a carne ovina ser ‘valiosa, rara, insubstituível e não-imitável’?	Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), são quatro critérios utilizados para análise da sustentabilidade da vantagem competitiva: se as capacitações são valiosas; se capacitações são raras; se capacitações são custosas de se imitar e se são capacitações não-substituíveis.
3. Para implementação da UNCO foram realizados alinhamentos quanto a percepção dos cooperados envolvidos no que diz respeito a carne ovina ser valiosa?	Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), atentam quanto da criação de competências essenciais e dos tipos de recursos que a sustentam. Explicaram que há duas ferramentas que as organizações utilizam na identificação e na criação de suas competências essenciais. Uma delas é uma análise da Cadeia do Valor que ocorre quando as competências são selecionadas para serem mantidas, atualizadas, desenvolvidas ou terceirizadas. As capacitações são ditas como valiosas quando permitem à empresa identificar e explorar oportunidades de forma a neutralizar ameaças existentes em seu ambiente externo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).
3.1. Para implementação da UNCO foram realizados alinhamentos quanto a percepção dos cooperados envolvidos no que diz respeito a carne ovina ser rara?	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as capacitações raras, poucas empresas as possuem.
3.2. Para implementação da UNCSO – segmento ovinos foram realizados alinhamentos quanto a percepção dos cooperados envolvidos no que diz respeito a carne ovina ser insubstituível?	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as capacitações insubstituíveis acontecem quando não há equivalente estratégicos disponíveis.
3.3. Para implementação da UNCSO – segmento ovinos foram realizados alinhamentos quanto a percepção dos cooperados envolvidos no que diz respeito a carne ovina ser não-imitável?	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as capacitações custosas de imitar são aquelas em que as firmas concorrentes não podem criá-las facilmente.

continua...

continuação

4. Quais as estratégias adotadas pela Cooperativa nesse sentido?	Para Neves, E. M. (2005a, p. 49), [...] oportunidades de mercado, da profissionalização das cooperativas e da sustentação da competitividade através do “planejamento e da organização, do melhor dimensionamento e escalonamento dos investimentos, do treinamento de pessoal em seus mais diferentes escalões, da capacitação e agregação de valor na concentração horizontal e vertical”.
5. Quais os resultados dessas estratégias?	Criação de valor aumenta o desempenho organizacional, Guerra, Tondolo e Camargo (2016). Criar valor: as empresas criam valor para seus clientes quando exploram “suas competências essenciais ou vantagens competitivas para pelo menos atender, se não superar, os padrões exigentes da concorrência global” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 71).
6. Com os resultados das estratégias evidencia-se a sustentação da vantagem competitiva?	Quanto a sustentabilidade da vantagem competitiva, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), para que seja considerada realmente uma vantagem competitiva, o tempo de permanência dessa vantagem, ou seja, o quão esta vantagem é sustentável também é um fator importante.

Fonte: Elaborado pela autora.

**Quadro 8 - Suporte à análise da Primeira Ordem Hierárquica**

Perguntas	Referencial Teórico
7. Existe uma estratégia de verticalização da Unidade de Negócio Carnes – segmento Ovinos?	<p>A integração vertical já era reconhecida como estratégia e vista como fator de contribuição que podia ser verificado desde autonomia a partir de reservas de recursos, no uso de gestores qualificados e na criação de centros de apoio tecnológicos até a ponta do sistema, o consumidor final (E. M. NEVES, 2005b).</p> <p>Existem oportunidades e uma necessidade de definir estratégias competitivas pelos atores da cadeia produtiva de forma a trazer opções claras de produção em baixo custo ou em ofertar produtos com singularidades aos consumidores. Para alcançar esse objetivo, a cadeia da carne ovina possui a necessidade de coordenação ou governança e arranjos produtivos locais que podem ser um fator determinante para o aumento dessa competitividade. (BARRETO, 2010).</p> <p>A organização dos produtores através do cooperativismo fortalece a cadeia pela comercialização de insumos e de seus produtos, por ter “forte interferência na coordenação de cadeias produtivas, ora atuando como simples organizadoras dos produtores, ora como agroindústrias absorvedoras da produção, ora como comercializadoras de insumos e produtos agropecuários” (ARAÚJO, 2013, p. 135).</p>
7.1. Ele está dividido em estágios de implementação e consolidação?	<p>As estratégias ocorrem em função de novas tecnologias, da diferenciação de produtos, do marketing orientado aos consumidores, da redução de custos, portanto, do aumento da necessidade de coordenação e racionalização de todo o processo. Nesse contexto, de particularidades como a segmentação do mercado; o mercados de produtos finais; da competição entre as SAGs; de alianças estratégicas; da multiplicidade de canais de distribuição; a própria economia do conhecimento; do remodelamento do Estado e das suas políticas agrícolas, que o novo cooperativismo vem se mostrando como uma grande oportunidade para os produtores e também na garantia aos consumidores finais da origem de seus produtos, Neves, Chaddad e Lazzarini (2002).</p>
7.2. E para cada um dos elos da cadeia de produção da carne ovina, qual é seu estágio?	<p>A organização dos produtores através do cooperativismo fortalece a cadeia pela comercialização de insumos e de seus produtos, por ter “forte interferência na coordenação de cadeias produtivas, ora atuando como simples organizadoras dos produtores, ora como agroindústrias absorvedoras da produção, ora como comercializadoras de insumos e produtos agropecuários” (ARAÚJO, 2013, p. 135).</p> <p>Na Cadeia <i>Filière</i> o diferencial da cadeia é o desenvolvimento de interações entre seus elos que, “[...] formam mercados dentro da própria cadeia, os quais representam fases intermediárias do processo produtivo”. Também para os autores, diversas cadeias produtivas interagem e se relacionam formando um sistema agroindustrial (SAG), maior e matricial que visa o consumidor e a entrega de produtos finais (MORVAN, 1985; VIANA; FERRAS, 2007, p. 25).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

**Quadro 9 - Identificação e enquadramento da empresa na Segunda Ordem Hierárquica**

Perguntas	Referencial Teórico
8. Pode-se considerar que o ambiente em que a UNCO está inserida é caracterizado como um ambiente de forte mudança?	Para Neves, E. M. (2005b, p. 43), as cooperativas do agronegócio “estão atingindo maturidade e sustentabilidade em um ambiente concorrencial de acirrada competitividade, principalmente com as multinacionais de alimentos, imprimindo melhoria e treinamento intensivo no aprimoramento de sua capacidade gerencial e tecnológica” com objetivo de crescimento sustentável, tanto para a empresa quanto para seus associados. Guerra, Tondolo e Camargo (2016), afirmam que as Capacidades Dinâmicas são difíceis de serem implantadas porque envolvem ativos intangíveis em ambientes organizacionais em constante mudança.
9. Considerando que as capacidades <i>core</i> ou essenciais são um pacote recursos estrategicamente importantes para manutenção da vantagem competitiva, quais são os recursos essenciais da UNCO?	Competências essenciais “são capacidades que servem como fonte de vantagem competitiva para uma empresa sobre seus rivais” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 78).
10. Estes recursos são utilizados de forma estratégica?	As empresas criam valor para seus clientes quando exploram “suas competências essenciais ou vantagens competitivas para pelo menos atender, se não superar, os padrões exigentes da concorrência global” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 71).
10.1. Como?	Para Teece, Pisano e Shuen (1997), a capacidade dinâmica é definida como “a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de mudança rápida”.

Fonte: Elaborada pela autora.

Quadro 10 - Suporte à análise da Terceira Ordem Hierárquica	
Perguntas	Referencial Teórico
11. Quais as ações que foram/são desenvolvidas para atuarem frente a mudanças no ambiente?	Para Teece, Pisano e Shuen (1997), as Capacidades Dinâmicas são a habilidade de perceber as mudanças através do monitoramento do ambiente e de identificar uma oportunidade ( <i>sensing</i> ). Para Teece, Pisano e Shuen (1997), a avaliação da existência de recursos para aproveitar uma oportunidade em ambiente de mudança é conhecida como <i>seizing</i> .
12. Há uma busca constante por renovação, reconfiguração ou recriação, ou de recursos, capacidades e capacidades essenciais para lidar com a mudança ambiental?	Para Teece, Pisano e Shuen (1997), a capacidade dinâmica é definida como "a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de mudança rápida".
Fonte: Elaborado pela autora.	

### 3.3 Análise dos dados

Para Creswell (2014), a análise de dados em pesquisa qualitativa consiste em preparar e organizar os dados, como os textos das transcrições ou em imagens. Depois na redução em temas, por meio da criação de códigos. E por fim, na produção de figuras, de tabelas ou de uma discussão a partir da análise destes dados. O autor traz um compilado de algumas estratégias de análise de dados. São elas: Esboçar ideias; fazer anotações; resumir notas de campo; trabalhar com as palavras; identificar os códigos; reduzir os códigos e o temas; contar a frequência dos códigos; relacionar categorias; relacionar as categorias com a estrutura analítica na literatura; criar um ponto de vista; e apresentar os dados.

Quanto a análise e representação específica em estudo de caso consiste em descrever detalhadamente o caso e o contexto no qual ele está inserido. De acordo com recomendação de Creswell (2014), a análise de múltiplas fontes de dados foi realizada de forma a determinar evidências do uso das estratégias pela Unidade de Negócios de Carnes – segmento ovinos e hierarquiza-las em níveis, conforme propostos por Wang e Ahmed (2007).

Para análise de dados coletados foi realizada a Análise de Conteúdo, que para Franco (2005, p. 13), a partir da mensagem “verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada”, para tal, é indispensável a vinculação do emissor da mensagem e o contexto. O que é “escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou

simbolicamente desenhado sempre sendo o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto [...]. A análise e interpretação dos conteúdos obtidos enquadram-se na condição dos passos (ou processos) a serem seguidos” (FRANCO, 2005, p. 24), sempre contextualizando, na busca descritiva, analítica e interpretativa da criação de sentido de que um indivíduo possa atribuir às suas mensagens. O intuito final do procedimento da análise de conteúdo é a produção de inferências, ou seja, a identificação objetiva e sistemática das características específicas da mensagem sobre os elementos do processo de comunicação. São cinco os elementos básicos deste processo: a fonte emissora (quem?); o processo de codificação (por quê?); a mensagem (o quê?); o processo de decodificação (com que efeito?); e o receptor (para quem?).



## 4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

### 4.1 Apresentação dos dados

Para fins deste trabalho a cooperativa aqui estudada será denominada Cooperativa Arco-íris Agroindustrial. A cooperativa foi fundada em 1951 com matriz em um município do Paraná. A criação surgiu a partir da necessidade de estruturação da agricultura familiar da região. Atualmente cooperativa possui instalações em três estados brasileiros: Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro. Suas unidades de negócios estão divididas em Operações e Industrial. As unidades de Operações são: agrícola, carnes, leite, batatas, feijão, corporativa e novos negócios. As Industriais são de carnes, leite e batatas, destacam-se entre elas, unidades de produção zootécnicas e de beneficiamento de batatas, sementes, carne, leite e grãos. Possui ainda lojas, fábricas de ração, centro de distribuição e entrepostos. São doze plantas no Paraná, mais sete em São Paulo e uma no Rio de Janeiro. Em 2015 possuía 849 cooperados e 2.304 colaboradores. A cooperativa visa assegurar os interesses de seus cooperados e possui compromisso com seus cooperados de coordenar, desenvolver e fomentar suas atividades com pretensão de estar presente em todos os elos das cadeias produtivas, agregando valor na produção de marcas próprias bem como de terceiros. A estratégia de agregar valor, contribui em sua longevidade, ratificando seu papel nas áreas de *commodities*, agroindustrialização, varejo e serviços. Seu crescimento se deve a práticas de gestão com intuito de reduzir custos, melhorar seus processos, aumentar ganhos em produtividade e na otimização de recursos e material humano com a finalidade de assegurar segurança e qualidade alimentar para seus consumidores. Como valores têm a transparência administrativa e a fidelização de seus cooperados. Mesmo com a economia brasileira apresentando um decréscimo de 2,9% em 2014, em 2015 a cooperativa apresentou um faturamento de 2,26 bilhões, composto principalmente por produtos lácteos (28%), seguidos de soja (15%) e de derivados suínos (11%). As sobras líquidas foram de R\$48 milhões, apresentando-se 20% abaixo das apuradas em 2014 (contra R\$ 17 milhões em 2006). Isto se deve principalmente a inserção em um novo mercado, interno e externo altamente competitivo, e de seus custos pré-operacionais do Frigorífico de Suínos (parceria com outras duas grandes cooperativas). Mesmo com todas essas dificuldades, a Unidade de Negócios de Carnes fechou o ano exportando para quinze países, com volume de 1.000 toneladas por mês, o equivalente a 22% de todo o volume produzido da Cooperativa. Em relação a adições à conta de investimentos, houve um aumento de R\$ 21,2 milhões, o que equivale a 32,4% em relação ao ano anterior. Isto se deve principalmente em função dos investimentos realizados no sistema

Cooperativa Nacional Agroindustrial (COONAGRO), onde a cooperativa Arco-íris participou com 24,2% da aquisição de uma indústria de fertilizantes, em parceria com outras cooperativas. Quanto à conta de imobilizado, 2015 foi marcado por fortes imobilizações, foram investidos R\$ 190 milhões, onde os mais representativos foram numa unidade de beneficiamento de leite, na Unidade Industrial de Carnes e Unidade de Beneficiamento de Sementes. Isto só corrobora com o perfil ascendente de acúmulo de ativos totais pela cooperativa Arco-íris ao longo dos anos, já que em 2006 a cooperativa apresentou um ativo maior que R\$ 365 milhões e de quase R\$ 2 bilhões em 2015. Todo este cenário posiciona a cooperativa Arco-íris entre as maiores e melhores cooperativas do país.

Para compreender porque em 2005 a Cooperativa Arco-íris Agroindustrial dando continuidade à sua estratégia de diversificação e visando trazer uma alternativa de negócio para seus cooperados produtores de pequeno porte deu início aos planos de criação da Unidade de Negócios de Carnes de Suínos e Ovinos. Mas a ovinocultura era praticamente para consumo familiar e até mesmo um *hobbie*, com prevalência de raças lanadas de aptidão para produção de lã. A atividade de produção de ovinos do estado do Paraná possuía, de acordo com Lemos (2013), “[...] relativa expressão econômica, geralmente desenvolvida em sistemas extensivos e com baixo nível de tecnologia”, mas verificava-se que ovinocultura constituía uma boa fonte de renda para os pequenos e médios produtores rurais. Esta atividade está quase sempre secundária a outra produção pecuária, cujo perfil no Paraná é de exploração de pequenos e médios plantéis com pequenos números de matrizes com objetivo de abate. Em meados de [2003], após unificação de esforços de diversos setores coordenados pela EMATER-PR (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do governo do Paraná) foi criado o Programa de Estruturação da Cadeia Produtiva de Ovinos e Caprinos do Paraná com o intuito de ampliar oferta e produção de produtos com qualidade e regularidade, reduzindo custos de produção e levando a ganhos em qualidade e cooperação na cadeia produtiva da ovinocultura (LEMOS, 2013).

Em 2008, os gestores da Cooperativa Arco-íris Agroindustrial dividiram em 3 fases o processo de implantação da Unidade de Negócios de Carnes – segmento Ovinos: fomento à produção com seus associados; abate e comercialização de carcaças e processamento de cortes especiais. Uma das etapas ainda não chegou a ser concluída, por uma questão de investimento e por uma questão de escala de produção, que foi o investimento no frigorífico e no abate próprio. Mas ainda se continua com a expectativa, que ao atingir um maior volume de animais disponíveis para o abate que se retomem e se consolidem o projeto, em sua fase de abate e processamento (ENTREVISTADO).

A Cooperativa domina quase todos os elos da Cadeia produtiva da carne ovina. Desde a primeira fase de implantação da Unidade de Negócios de Carnes de Ovinos tem-se a preocupação constante em fornecer conhecimento de forma a garantir qualidade de seus produtos desde os primeiros elos de produção. Isto pode ser evidenciado, por exemplo, em: i. na produção de seminários em colaboração com empresas de nutrição e sanidade; ii. no treinamento de seus técnicos; iii. nos investimentos em processos de abate para manter a qualidade da carne; iv. na instrução de seus cooperados quanto a conhecimentos na produção de ovinos, desde a estrutura da cadeia produtiva de ovinos da Arco-íris até no seu manejo nutricional; e v. no seu Programa Nutricional e uma Unidade de Melhoramento Genético de Ovinos, que dispõe aos ovinocultores um programa de assistência. As raças lanadas com aptidão para corte, *Texcel* e *Ile de France*, foram introduzidas, mas no início do projeto, devido a retenção de fêmeas para serem usadas como matrizes reprodutoras futuramente, acarretou na queda de produção do abate. Essa cadeia produtiva ainda sofre com a sazonalidade produtiva e para suprir a demanda a Cooperativa compra ovinos do estado do Rio Grande do Sul.

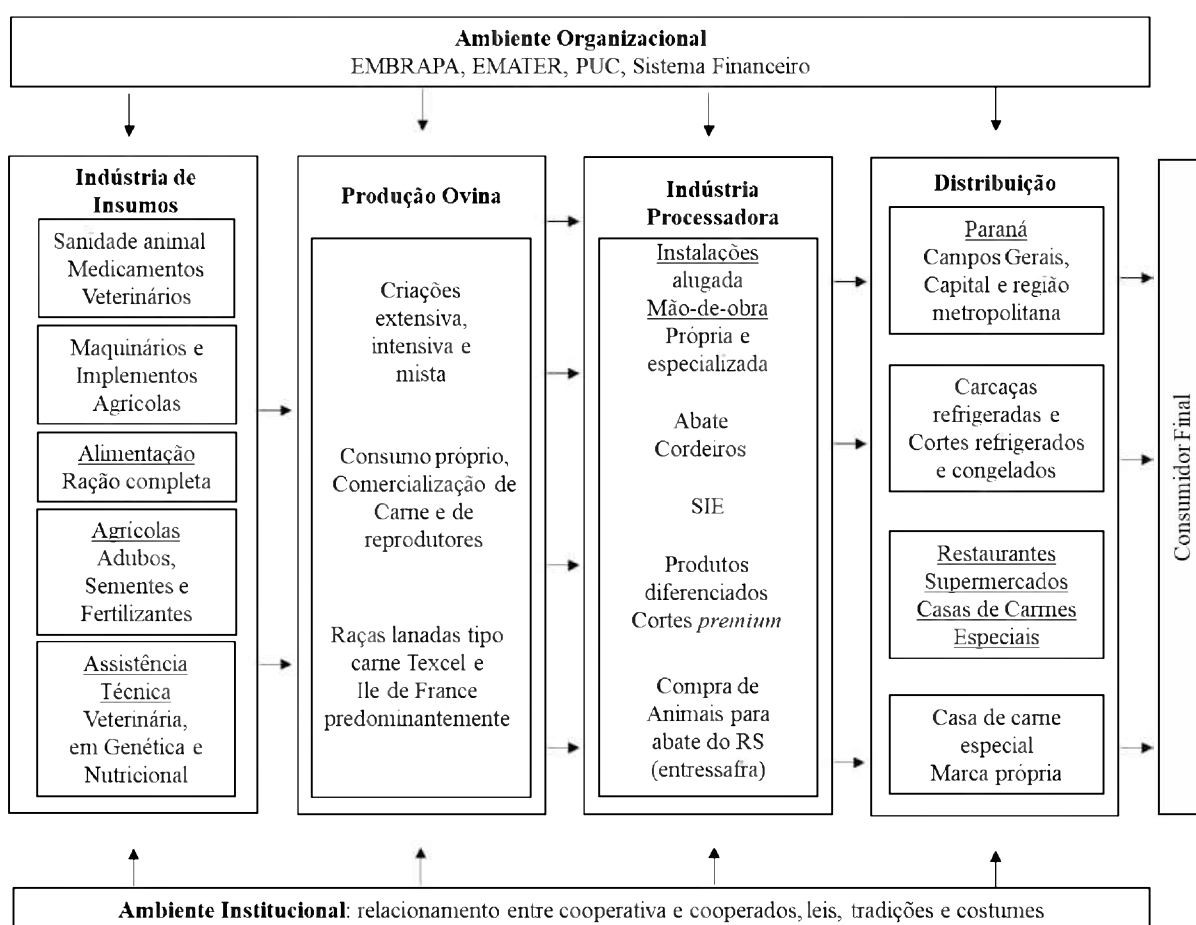
De acordo com o entrevistado e falado anteriormente, a Cooperativa não domina todos os elos, e um deles é a Indústria Processadora. Atualmente a planta frigorífica é alugada e o processamento é feito pela equipe da Cooperativa treinada. Deseja fazer investimentos futuros em novos cortes, mas para isto fazem-se necessários investimentos e aumento do número de animais para o abate. Os demais elos, “desde sua produção, assistência técnica, gestão, nutrição, assistência do produtor, financiamento, tudo isso contemplado” está disponível conforme necessidade dos associados, de acordo com o entrevistado. A Cooperativa disponibiliza todos insumos e serviços, entretanto o sócio não é obrigado a utilizá-los.

A produção dos ovinocultores associados é entregue a Cooperativa que são comercializadas sob a forma de carcaças refrigeradas e de cortes refrigerados e congelados ou para plantéis de reposição, internos ou externos. O autoconsumo é permitido. O destino da produção de carnes são restaurantes, hotéis, casas de carnes e mercados com carnes diferenciadas. A Cooperativa possui Selo de Inspeção Estadual e comercializa carne ovina para Campos Gerais, Capital e região metropolitana do Paraná. A Cooperativa possui uma marca própria para sua carne *premium* de cordeiro, que aqui será designada como Cordeiro Arco-íris®. A primeira loja da unidade da Cooperativa está situada no Mercado Municipal de Curitiba: “Cordeiro Arco-íris® e Carnes Especiais”. Há cerca de 20 cortes de cordeiros, encontrados refrigerados ou congelados, com destaque para filé francês, pernil, paleta e costela. Em uma pesquisa na capital paranaense a Cooperativa identificou seu público como composto de seus clientes que apreciam uma carne diferenciada e que possuem melhor poder aquisitivo. Estes

clientes frequentam restaurantes especializados, *a la carte* e é composto principalmente de homens que apreciam fazer churrasco com uma carne diferenciada nos fins de semana e que não se preocupam com o valor do produto. O que surpreendeu a Cooperativa foi que a marca Cordeiro Arco-íris®, que leva o nome da Cooperativa trouxe reconhecimento para outros negócios, que a Cooperativa produz produtos de alta qualidade e excelência.

A Cadeia Produtiva do Cordeiro Arco-íris® conforme descrita acima, pode ser visualizada na figura 6:

**Figura 6 - Estrutura da cadeia produtiva do Cordeiro Arco-íris®**



Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa.

## 4. 2 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo para resposta ao objetivo “a”, a categoria considerada foi estratégia e os códigos encontrados foram: novas tecnologias; redução de custos – coordenação e racionalização da cadeia produtiva; verticalização; alianças estratégicas; *marketing* orientado

aos consumidores; diferenciação de produtos; multiplicidade de canais de distribuição; segmentação do mercado e mercado de produtos finais.

**Novas tecnologias:** Com a Programa de Apoio à Estruturação das Cadeias Produtivas de Ovinos e Caprinos (PAECPOC) pela Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do governo do Paraná (EMATER-PR), novas tecnologias foram disseminadas no campo da ovinocultura. Para Penrose (2006), quando a singularidade baseia o desenvolvimento da diversificação e uma nova área de especialização se torna o negócio principal, competências são criadas a partir de novas tecnologias para a construção de uma nova base produtiva. Isto pôde ser verificado na Unidade de Negócios de Carnes de Ovinos quando identificou a necessidade de investimento em tecnologia, principalmente tecnologias de novos produtos, no treinamento de equipe processadora, e futuramente na criação de novas técnicas de processamento e de novos cortes assim que os cooperados atinjam a escala de produção ovina esperada. Há busca constante por tecnologias de campo para melhoria dos processos produtivos principalmente em manejo, nutrição e reprodução.

**Redução de custos – coordenação e racionalização da cadeia produtiva:** A redução de custos, portanto, do aumento da necessidade de coordenação e racionalização de todo o processo é vista como uma estratégia por Neves, Chaddad e Lazzarini (2002) e Holanda Junior e Araújo (2004). O entrevistado explica que o domínio de todos os elos da cadeia, o *know how* nas áreas de produção agropecuária, assim como a comercialização direta ao consumidor final traz redução de custos para a cadeia produtiva. Explica o entrevistado:

Nas grandes forças é realmente todo esse apoio da cooperativa fortalecendo ao associado fazendo com que ele cresça e invista e desenvolva tecnicamente para que ele tenha principalmente vantagem em custos e organização de uma cadeia, de num negócio que atende a clientes diretos. (ENTREVISTADO).

**Verticalização:** é reconhecida como estratégia e vista como fator de contribuição para unificação de todos os elos da cadeia, que vai desde a autonomia de reservas de recursos, como no uso de gestores qualificados e na criação de centros de apoio tecnológicos até a ponta do sistema, o consumidor final (NEVES, E. M., 2005b). A verticalização do processo produtivo ainda não foi alcançada nos segmentos de ovinos deste negócio estudado, mas consta com uma das metas a atingir após aumento da escala de produção de animais abatidos. Segundo o entrevistado, o que se tem hoje é uma verticalização “iniciando pelo produtor, passando por um desenvolvimento de genética, promovendo a assistência técnica voltada para animais de alto rendimento e na sua sequência com o abate, com o processamento e comercialização dos

produtos”, com loja própria, inclusive. Mas o processamento ainda ocorre em planta terceirizada. Mesmo que a Cooperativa tenha todos os insumos a fornecer, ela não obriga aos produtores a comprarem com ela. E os cooperados não suprem a demanda da produção de carne da Cooperativa. Existe a necessidade de busca de ovinos produzidos no Rio Grande do Sul para fugir da sazonalidade produtiva dos cooperados. Por não ter domínio deste elo de produção, a estratégia de garantia de origem dos produtos não consegue ser alcançada, por não terem o controle dos animais abatidos oriundos do Rio Grande do Sul, alcançando somente garantia de qualidade de seus produtos.

**Alianças estratégicas e intercooperação:** Neves, Chaddad e Lazzarini (2002) e Holanda Junior e Araújo (2004), viam a aliança estratégia apresentada pelo novo cooperativismo e como uma grande oportunidade para os produtores. Já Borges e Domingues (2017), as encontrou como estratégias de crescimento de cooperativas das regiões do Triângulo Mineiro e de Campos Gerais no Paraná. As alianças ocorrem tanto como elos entre fornecedores de insumos como no intercâmbio de conhecimento e tecnologias e no fortalecimento das relações entre as partes. A Unidade de Negócios possui parcerias com a Pontifícia Universidade Católica, com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do governo do Paraná (EMATER-PR) instituições financeiras, com uma empresa de Nutrição de Animal, Cooperativa Nacional Agroindustrial (COONAGRO). De acordo com OCB (2018b), a intercooperação é um dos pilares que norteiam o cooperativismo desde sua criação.

**Marketing orientado aos consumidores:** Para Neves, Chaddad e Lazzarini (2002) e Holanda Junior e Araújo (2004), esta é uma forma de estratégia utilizada pelas cooperativas podendo trazer valor para os elos finais de seus sistemas agroindustriais. Que para Ouriveis e Martino (2018), auxiliam no objetivo de reconhecer as necessidades de mercados cada vez mais antenado e exigente. Para o entrevistado, a maior fonte de mudanças na cadeia da carne ovina é o consumidor. A Cooperativa foca nas tendências de mercado e fica atenta em suas necessidades, como explica o gestor:

As mudanças que ocorrem são as necessidades de se adequar às necessidades do consumidor, a necessidade do cliente, essa tem uma mudança um pouco mais forte, que são clientes que têm que estar antenado com as mudanças não só do negócio, mas mudança do mundo. O exemplo aí seria uma necessidade de ter um *delivery* para entrega de produtos, um *site* que o comprador ou cliente poderia acessar isso e fazer os seus pedidos... Eu vejo que tá muito mais ligado ao um atendimento ao cliente. do que a própria situação de produção para atender a essas demandas. (ENTREVISTADO).

**Diferenciação de produtos:** “A complexidade do comportamento dos consumidores levou a indústria alimentícia a um novo patamar de dinamismo”. A indústria precisa entender os fatores que influenciam o comportamento do consumidor e isto pode ser decisivo para a diferenciação de produtos para nichos de mercado, primando ajustar o fornecimento de produtos de acordo com a expectativa do consumidor, Brandão et al. (2015, p. 213). Conforme descrito no trecho:

O entendimento é sempre que é uma carne para um nicho, tem um mercado que consome aos fins de semana e quer é uma carne diferenciado do que é a carne bovina, que carne suína e que carne de frango. Um consumidor voraz de carne de frango ele não chega a ser um consumidor de carne de ovinos. É um consumidor que quer ter uma carne especial no seu churrasco no fim de semana. Não é uma carne de que é consumida diariamente nos mercados que a gente atende. (ENTREVISTADO).

Para o entrevistado a gourmetização da carne ovina vem influenciando o comportamento do seu consumidor e o grande filão desse nicho é atendimento ao cliente.

Tem que se estar à frente e pensando a melhor forma de atendimento aos clientes. A comercialização do produto numa relação de compra e venda ela não é tão difícil. Como existe uma demanda, a compra, a relação compra e venda acontece de uma forma natural. Atender esse cliente dentro do prazo, dentro das condições que ele quer, da forma que ele gostaria de ser atendido, com nível de exigência alto, sempre tem-se a expectativa de estar, de que o produto sempre esteja à frente das necessidades dele, então esse é o ponto chave para que realmente crie valor para um produto como a carne de ovino. Esses clientes, esse consumidor ele tem um nível de exigência maior, e ele exige que tenha um atendimento diferenciado e muitas vezes não se importa com a relação de preços com os produtos. (ENTREVISTADO).

**Multiplicidade de canais de distribuição:** também reconhecida como estratégia por Neves, Chaddad e Lazzarini (2002). Holanda Junior e Araújo (2004), a Cooperativa possui diferentes formas de escoamento de sua produção sob a forma de matrizes para reposição de plantéis internos e externos à Cooperativa, comercializa cortes de carnes congelados para restaurantes e carcaças refrigeradas para supermercados e casas de carne das regiões de Campos Gerais, Curitiba e metropolitana do Paraná, uma vez que só possui o SIE (Selo de Inspeção Estadual), restaurantes, hotéis, casas de carnes e mercados com carnes diferenciadas.

**Segmentação de mercado e mercado de produtos finais:** o grande desafio do agronegócio é entregar como produto final ao consumidor uma não-*commodity*. Ou seja, a entrega de um produto que tenha qualidade superior, que destaque, de valor agregado e que seja capaz de adentrar em um mercado seletivo. A Cooperativa identificou este nicho de mercado e criou a própria loja de carnes especiais em um importante ponto comercial da capital paraense com venda direta ao consumidor.

A análise de conteúdo para resposta ao objetivo “b”, estabelecer se há ou não elementos da Hierarquia das Capacidades Dinâmicas, proposta por Wang e Ahmed (2007), utilizei as Capacidades Dinâmicas e proposições encontradas por Guerra, Tondolo e Camargo (2016, p. 44), anteriormente descritas no Quadro 1.

**Criação do valor:** A criação de valor aumenta o desempenho organizacional e isto foi verificado e inesperado quando a qualidade dos produtos Cordeiro® levou ‘fama’ de produtos de qualidade para outros produtos da Cooperativa, como descrito pelo entrevistado.

Avaliando dos resultados das estratégias, de forma até surpresa a entrada do negócio e quando se constituiu uma marca que trazia junto o nome da cooperativa, isto teve um efeito que não foi, não era o previsto, é que também o nome da cooperativa passou a ser conhecido no mercado não só com a produção do ovino, da carne de ovinos, mas passou a ter, ser melhor visualizada pelos consumidores. Já ouvi, ou seja, o consumidor acaba entendendo que ao se ter no cardápio de algum restaurante, vinculado o nome da sua cooperativa a um produto de boa qualidade, funciona também como um *marketing* para todos os outros negócios da cooperativa. (ENTREVISTADO).

**Aprendizagem:** Mecanismos de aprendizagem constante orientam a evolução das Capacidades Dinâmicas da Cooperativa com treinamentos de equipe de funcionários e dos cooperados. A Cooperativa promove diálogo entre cooperados e técnicos por meio de visitas, seminários e comunicação por boletins.

**Vantagem competitiva:** Capacidades Dinâmicas geram vantagem competitiva para a firma. Capacidades Dinâmicas geram mecanismos de isolamento, contribuindo para manutenção da vantagem competitiva. A vantagem competitiva que gera diferenciação a longo prazo pode ser identificada quando o entrevistado relata que a Cooperativa vem se mantendo há 10 anos no mercado de carne ovina.

**Comportamento empreendedor:** Comportamento empreendedor incentiva a identificação das Capacidades Dinâmicas. Organização intensamente empreendedoras geram inovações. O comportamento empreendedor intensifica o desenvolvimento de novos produtos, o que foi demarcado com a criação do segmento de carnes especiais pela Cooperativa. A orientação empreendedora que é um antecedente das Capacidades Dinâmicas foi verificada na criação de uma alternativa para o pequeno produtor, mas que aproveitou recursos e capacidades já existentes no ambiente da Cooperativa.

[...] por ser uma cooperativa já diversificada, existem grupos produtores que não conseguem entrar em atividades que demandam maiores recursos, então a ovinocultura, ela tem essa capacidade de ser construída com valores de investimentos



mais baixos e passa a atender uma necessidade de pequenos produtores que possam trazer maior receita para sua propriedade. (ENTREVISTADO).

**Inovação:** A inovação permite a identificação e desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas. A inovação contribuiu com a ruptura de rotinas operacionais existentes como no abate de produtos não diferenciados. Havia *know how* para processamento de cortes de suínos, mas para ovinos não. O abate de ovinos tinha como produto final o fornecimento de carcaças refrigeradas, produto de baixa diferenciação (*commodity*).

**Uso intensivo de tecnologia:** O desenvolvimento de novos produtos necessita do uso intensivo de tecnologia buscando melhorias do desempenho da Cooperativa, visto no trecho da entrevista:

E claro que dentro de todo esse processo isso passou por treinamento de técnicos, isso passou por investimento em processos de abate para manter a qualidade da carne, e no nosso caso envolveu empresas que são fornecedoras nossa que apoiaram tanto na nutrição, quanto na sanidade, então isso realmente isso passou por algumas etapas para se chegar num nível, num padrão que ainda não o desejado, porque algumas situações ainda precisam ser equacionadas dentro das metas que foram colocadas, mas é um caminho que foi traçado e nós estamos procurando seguir para que nos próximos anos possa atingir um maior nível de escala que é fundamental numa verticalização de um processo. (ENTREVISTADO).

A análise de conteúdo para resposta ao objetivo “c”, como categorias foram considerados os níveis da Ordem Hierárquica das Capacidades Dinâmicas, proposto por Wang e Ahmed que foram confrontados com o referencial teórico esperado e as respostas do entrevistado, conforme Quadros 11 a 14.

**Quadro 11 - Análise de conteúdo da Ordem Hierárquica Zero**

<b>Característica da Ordem Hierárquica Zero</b>	<b>Referencial Teórico</b>	<b>Trechos de Respostas</b>
<p>* são recursos que possuem traços de serem valiosos, raros, difíceis de imitar ou não-substituíveis (VRIN);</p> <p>* em mercados dinâmicos não conseguem sustentar por longo tempo suas vantagens competitivas.</p>	<p>Os critérios específicos de vantagem competitiva receberam outras denominações por diversos autores, uma delas foi: Valor; Raridade; Imitabilidade e Substitutibilidade. Foram ser explicados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 267), como: valor é “ter capacidade de melhorar a eficiência e eficácia da organização; raridade é ser “estratégico conforme sua raridade e nível de demanda”; imitabilidade é o recurso difícil de imitar; e substitutibilidade é quando se torna estratégico pelos concorrentes não conseguem produzir um substituto.</p> <p>Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), são quatro critérios utilizados para análise da sustentabilidade da vantagem competitiva: se as capacitações são valiosas; se capacitações são raras; se capacitações são custosas de se imitar e se são capacitações não-substituíveis.</p> <p>Quanto a sustentabilidade da vantagem competitiva, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), para que seja considerada realmente uma vantagem competitiva, o tempo de permanência dessa vantagem, ou seja, o quanto esta vantagem é sustentável também é um fator importante.</p>	<p>"Não. Não com todas essas, esses critérios que a gente tá apontando que são muito teóricos."</p> <p>"Imaginar que o valor teria capacidade de melhorar a eficiência e eficácia da organização... para a cooperativa não passa isso como negócio que vai mudar a história da cooperativa. "</p> <p>"Quanto a percepção dos cooperados quanto a questão de ser rara, os cooperados têm o entendimento de que realmente ela é uma produção que não se tem em todo lugar e principalmente aqui na região em que eles atuam ela não é, não é comum".</p>

Fonte: Wang e Ahmed (2007), elaborado pela autora.

**Quadro 12 - Análise de conteúdo da Primeira Ordem Hierárquica**

<b>Característica da Primeira Ordem</b>	<b>Referencial Teórico</b>	<b>Trechos de Respostas</b>
<p>*ocorre quando as capacidades resultam em um melhor desempenho comprovado; e</p> <p>*a empresa tem a capacidade de implantar recursos com o intuito de alcance da meta desejada.</p>	<p>A organização dos produtores através do cooperativismo fortalece a cadeia pela comercialização de insumos e de seus produtos, por ter “forte interferência na coordenação de cadeias produtivas, ora atuando como simples organizadoras dos produtores, ora como agroindústrias absorvedoras da produção, ora como comercializadoras de insumos e produtos agropecuários” (ARAÚJO, 2013, p. 135).</p> <p>Na Cadeia <i>Filière</i> o diferencial da cadeia é o desenvolvimento de interações entre seus elos que, “[...] formam mercados dentro da própria cadeia, os quais representam fases intermediárias do processo produtivo”. Também para os autores, diversas cadeias produtivas interagem e se relacionam formando um sistema agroindustrial (SAG), maior e matricial que visa o consumidor e a entrega de produtos finais (MORVAN, 1985; VIANA; FERRAS, 2007, p. 25).</p>	<p>"Então desde o início da constituição dessa unidade de negócios voltado pra ovinos, passaram por algumas fases e o objetivo sempre foi uma verticalização chegando aí ao abate".</p> <p>"uma das etapas que não chegamos a concluir por uma questão de investimento, por uma questão de escala de produção, foi viabilizar investimento no frigorífico, no abate próprio, no processamento próprio".</p>

Fonte: Wang e Ahmed (2007), elaborado pela autora.

Quadro 13 - Análise de conteúdo da Segunda Ordem Hierárquica

Característica da Segunda Ordem Hierárquica	Referencial Teórico	Respostas
<p>*são as capacidades <i>core</i> ou essenciais da empresa, “são um pacote de recursos estrategicamente importantes para a vantagem competitiva, até certo ponto”;</p> <p>*porém, seus recursos básicos em ambientes de mudança se tornam irrelevantes.</p>	<p>Para E. M. Neves (2005b, p. 43), as cooperativas do agronegócio “estão atingindo maturidade e sustentabilidade em um ambiente concorrencial de acirrada competitividade, principalmente com as multinacionais de alimentos, imprimindo melhoria e treinamento intensivo no aprimoramento de sua capacidade gerencial e tecnológica” com objetivo de crescimento sustentável, tanto para a empresa quanto para seus associados.</p> <p>Guerra, Tondolo e Camargo (2016), afirmam que as Capacidades Dinâmicas são difíceis de serem implantadas porque envolvem ativos intangíveis em ambientes organizacionais em constante mudança.</p> <p>Competências essenciais “são capacidades que servem como fonte de vantagem competitiva para uma empresa sobre seus rivais” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 78).</p> <p>As empresas criam valor para seus clientes quando exploram “suas competências essenciais ou vantagens competitivas para pelo menos atender, se não superar, os padrões exigentes da concorrência global” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 71).</p>	<p>"Não, eu não vejo mudança tão drástica nesse ambiente. Como ele é um ambiente de produção, de produto, de que não é fácil a entrada nesse negócio numa cadeia verticalizada, sem uma estrutura, sem um apoio de uma entidade como uma cooperativa, ele não é um ambiente de fortes mudanças."</p> <p>"Acho que a grande fonte, a vantagem competitiva, é que a cooperativa é um grande apoio aos seus associados"</p> <p>"ela domina bastante todo esse relacionamento com os seus produtores."</p> <p>"principalmente vantagem em custos e organização de uma cadeia, de num negócio que atende a clientes direto."</p>

Fonte: Wang e Ahmed (2007), elaborado pela autora.

Quadro 14 - Análise de conteúdo da Terceira Ordem Hierárquica

Característica da Terceira Ordem Hierárquica	Referencial Teórico	Trechos Respostas
<p>Capacidades Dinâmicas que enfatizam a busca constante de uma empresa por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*renovação</li> <li>*reconfiguração</li> <li>*recriação</li> </ul> <p>de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*recursos</li> <li>*capacidades</li> <li>*capacidades essenciais</li> </ul> <p>para lidar com a mudança ambiental.</p>	<p>Para Teece, Pisano e Shuen (1997), as Capacidades Dinâmicas são a habilidade de perceber as mudanças através do monitoramento do ambiente e de identificar uma oportunidade (<i>sensing</i>).</p> <p>Para Teece, Pisano e Shuen (1997), a avaliação da existência de recursos para aproveitar uma oportunidade em ambiente de mudança é conhecida como <i>seizing</i>.</p> <p>Para Teece, Pisano e Shuen (1997), a capacidade dinâmica é definida como "a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de mudança rápida".</p>	<p>As ações são sempre voltadas, uma vez que a produção de certa forma é de um conhecimento comum, são produtores agrícolas, agropecuários. Grande parte das ações estão voltadas para o negócio do processamento, mas principalmente, principalmente de atendimento ao cliente, e esse é um ponto chave.</p>

Fonte: Wang e Ahmed (2007), elaborado pela autora.

## 5. CONCLUSÃO

Faz-se necessário considerar que agricultura familiar é um dos pilares do agronegócio e que para a construção da diversidade do campo são necessários os elementos das Capacidades Dinâmicas. Os coordenadores das cadeias produtivas têm que dar subsídios para que dentro da porteira os produtores adquiram capacidades absorptivas e adaptativas, de forma a torna-los cada vez mais eficientes e profissionalizados na agregação de valor ao produto final. A Cooperativa Arco-íris Agroindustrial entende que seu relacionamento com seus cooperados é um ponto chave para credibilidade de sua marca. Vale ressaltar que é a agricultura familiar o responsável pela diversificação da produção, opostamente aos latifundiários, que tendem à monocultura. Desta forma, com a criação dessa Unidade de Negócios tem-se a possibilidade de estimular o pequeno produtor a diversificar com uma cultura de pequena alavancagem. Como a Cooperativa ora domina ora coordena os elos desta cadeia, ela entende que este nicho é um mercado que pode trazer ganhos pela redução de seus custos e pela comercialização de carnes especiais diretamente ao consumidor, agregando valor. A competitividade da cooperativa torna-se evidente pela sua permanência neste mercado por 10 anos e demonstra a sustentabilidade da vantagem competitiva de sua marca própria. O entrevistado considera que este mercado não é fácil a entrantes, pois o domínio da verticalização do processo produtivo ainda não foi alcançado, mesmo que ainda desejado, e tem sido planejado há 15 anos.

Respondendo aos objetivos específicos, que juntos levaram a responder ao objetivo geral:

- a) identificar as estratégias desenvolvidas pela Unidade de Negócios de Carnes de Ovinos da Cooperativa Arco-íris: novas tecnologias; redução de custos e racionalização; verticalização; alianças estratégicas; *marketing* orientado aos consumidores; diferenciação de produtos; multiplicidade de canais de distribuição; e mercado de produtos finais;
- b) estabelecer se há ou não elementos da Hierarquia das Capacidades Dinâmicas, Wang e Ahmed (2007): sim, há;
- c) caracterizar as estratégias adotadas pela Unidade de Negócios de Carne de Ovinos frente a Hierarquia das Capacidades Dinâmicas, de acordo com a proposta de Wang e Ahmed (2007): a Unidade de Negócios de Carnes – segmento ovinos não passou pela ordem hierárquica zero uma vez que a carne de ovinos não pode ser considerada insubstituível. Em relação a hierarquia de primeira ordem, não pode ter sido alcançada pois a meta desejada de possuir planta processadora própria da carne ovina não foi atingida, por possuir escala de entrega pelos produtores inferior ao esperado, necessitando de investimentos para aquisição de uma

instalação própria e investimentos para criação de processamento de novos produtos. Mesmo não alcançando a verticalização total da cadeia da carne ovina, pode-se considerar a Unidade de Negócios situada na segunda ordem hierárquica, pois a cooperativa possui como recursos essenciais seus conhecimento e domínios nos diversos segmentos dentro da cadeia, considera ainda o seu relacionamento com o cooperado valioso e tem em seus clientes a fidelidade alcançado por produtos reconhecidamente de qualidade e tornado esta sua vantagem competitiva sustentável, por 10 anos. A Cooperativa poderia ser considerada na terceira ordem hierárquica proposta por Wang e Ahmed (2007) somente no último elo da cadeia, o consumidor final, uma vez que a Cooperativa tem por prioridade a excelência no atendimento ao cliente e sempre está tentando se reinventar de forma a atender as necessidades deste nicho cada vez mais exigente;

d) elaborar um produto técnico de diagnóstico da utilização da Hierarquia das Capacidades Dinâmicas nas estratégias das empresas: respondido no item 4.1 – Proposta de produção técnica.

A partir do exposto, o que se pode inferir é que a Unidade de Negócios de Carnes de Ovinos da Cooperativa Arco-íris Agroindustrial está caminhando de forma sustentável na manutenção de sua vantagem competitiva a longo prazo. Ela quando não domina, ao menos coordena todos os elos da cadeia produtiva da carne ovina em sua região. O crescimento em escala é esperado para que possa adquirir planta de abate própria e plantel autossuficiente para suprir as demandas do mercado, de forma a atender as metas da implantação daquela Unidade de Negócios e atender as expectativas de seus cooperados. A Unidade de Negócios de Carnes de Ovinos se mostra efetivamente orientada aos consumidores e alinhada à capacidade que a própria organização possui em se diferenciar.

## **5.2 Proposta de produção técnica**

Como proposta de produção técnica criou-se um roteiro de diagnóstico da utilização da Hierarquia das Capacidades Dinâmicas nas estratégias de cooperativas em uma unidade de negócios de suas cadeias produtivas, descrito no Quadro 15:

**Quadro 15-** Roteiro de diagnóstico da Ordem Hierárquica da Capacidades Dinâmicas

<b>Identificação da Ordem Hierárquica Zero das Capacidades Dinâmicas</b>
1. No primeiro momento da sua empresa, havia percepção por parte da administração de seu produto ou serviço ser ‘valioso, raro, insubstituível e não-imitável’?
2. No primeiro momento da sua empresa, havia percepção por parte dos seus cooperados/consumidores/usuários de seu produto ou serviço ser ‘valioso, raro, insubstituível e não-imitável’?
3. Para implementação do seu negócio foram realizados alinhamentos quanto a percepção de todos os envolvidos (administração, colaboradores, cooperados e consumidores/usuários) no que diz respeito ao seu produto/serviço ser valioso?
3.1. Para implementação do seu negócio foram realizados alinhamentos quanto a percepção de todos os envolvidos (administração, colaboradores, cooperados e consumidores/usuários) no que diz respeito ao seu produto/serviço ser raro?
3.2. Para implementação do seu negócio foram realizados alinhamentos quanto a percepção de todos os envolvidos (administração, colaboradores, cooperados e consumidores/usuários) no que diz respeito ao seu produto/serviço ser insubstituível?
3.3. Para implementação do seu negócio foram realizados alinhamentos quanto a percepção de todos os envolvidos (administração, colaboradores, cooperados e consumidores/usuários) no que diz respeito ao seu produto/serviço ser não-imitável?
4. Quais as estratégias adotadas pela sua empresa nesse sentido?
5. Quais os resultados dessas estratégias?
6. Com os resultados das estratégias evidencia-se a sustentação da vantagem competitiva?
<b>Identificação da Primeira Ordem Hierárquica das Capacidades Dinâmicas</b>
7. Existe uma estratégia de verticalização da sua Unidade de Negócios? ( ) sim      ( ) não
7.1. Ela está dividida em estágios?
7.2. E para cada um dos elos da cadeia de produção do seu negócio, qual é seu estágio?
<b>Identificação da Segunda Ordem Hierárquica das Capacidades Dinâmicas</b>
8. Pode-se considerar que o ambiente em que a sua Unidade de Negócios está inserida é caracterizado como um ambiente de forte mudança?
9. Considerando que as capacidades <i>core</i> ou essenciais são um pacote recursos estrategicamente importantes para manutenção da vantagem competitiva, quais são os recursos essenciais da sua Unidade de Negócios?
10. Estes recursos são utilizados de forma estratégica?
10.1. Como?
<b>Identificação da Terceira Ordem Hierárquica das Capacidades Dinâmicas</b>
11. Quais as ações que foram/são desenvolvidas para atuarem frente a mudanças no ambiente?
12. Há uma busca constante por renovação, reconfiguração ou recriação de recursos, capacidades e capacidades essenciais para lidar com a mudança ambiental?

Fonte: Wang e Ahmed (2007), elaborado pela autora.

### **5.3 Proposta de agenda futura**

Como limitação encontrada neste estudo, a execução de uma única entrevista. Embora o entrevistado seja o gestor principal da Unidade de Negócios estudada, entrevistas com consumidores, produtores e com o gestor do campo, poderá contribuir para o aprofundamento dos detalhes quanto a este estudo.

A validação do instrumento de coleta de dados foi abordada pela banca de defesa de dissertação e aceita para estudos futuros, como por exemplo, ao replicar o estudo na Unidade de Produção de Ovinos da Empresa Pif Paf, localizada na cidade de Patrocínio, Minas Gerais.



## REFERÊNCIAS

- ALVES, L. G. C. et al. Produção de carne ovina com foco no consumidor. **Enciclopédia Biosfera**, Goiânia, v. 10, n. 18, p. 2399-2415, 2014.
- ARAÚJO, M. J. **Fundamentos do agronegócio**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 175 p.
- ARO, D. T.; POLIZER, K. A.; PENA, S. B. O agronegócio da ovinocultura de corte no Brasil. **Revista Científica Eletrônica de Medicina Veterinária**, Garça, ano 5, v. 9, jul. 2007. Disponível em: < [http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/NhVBZAHe53RuKZR\\_2013-5-27-15-40-49.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/NhVBZAHe53RuKZR_2013-5-27-15-40-49.pdf) >. Acesso em: 11 set. 2016.
- BARNEY, J. B.; KETCHEN JUNIOR, D. J.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory: revitalization or decline? **Journal of Management**, Bradford, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, Sept. 2011. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>.
- BARRETO NETO, A. D. Posicionamento estratégico do setor de carnes de caprinos e ovinos no mercado de carnes brasileiro. **Revista Tecnologia & Ciência Agropecuária**, João Pessoa, v. 4, n. 4, p. 81-85, dez. 2010. Disponível em: < [http://gestaounificada.pb.gov.br/emepa/publicacoes/revista-tca-mepa/edicoes/volume-04-2010/volume-4-numero-4-dezembro-2010/tca09\\_posiciona.pdf](http://gestaounificada.pb.gov.br/emepa/publicacoes/revista-tca-mepa/edicoes/volume-04-2010/volume-4-numero-4-dezembro-2010/tca09_posiciona.pdf) >. Acesso em: 11 set. 2016.
- BARROS, G. S. C.; ADAMI, A. C. O.; FRICKS, L. **Câmbio ajuda, volume exportado bate recorde, mas faturamento em dólar volta a cair em 2015**. CEPEA, Piracicaba: USP. 5 fev. 2016. 10p. Disponível em: < <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/indices-de-exportacao-do-agronegocio.aspx> >. Acesso em: 24 jun. 2018.
- BEILER, F.; LENZ, T. C. Z.; SAMPAIO, C. A. C. Tomada de decisão na ambiência do cooperativismo. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 9, n. 1, p. 59-78, 2014.
- BEZERRA, J. A. Revolução sertaneja. **Globo Rural**, São Paulo, v. 20, n. 228, p. 20-26, 2004.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **A nova geração de cooperativas e a coordenação de sistemas agroindustriais**. In: Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. local, 1999. p. 164-171.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Agribusiness Cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 235-253.
- BORGES, G. M.; DOMINGUES, C. R. Estratégias de crescimento de cooperativas agrícolas e agropecuárias. **Organizações Rurais e Agroindustriais**. Lavras, v. 19, n. 1, p. 8-22, 2017.
- BRANDÃO, F. S. et al. Conceptual model to identify factors with influence in Brazilian beef consumption. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 44, n. 6, p. 213-218, 2015. <https://doi.org/10.1590/S1806-92902015000600003>
- BRASIL. **Lei nº8.629, de 25 de fev. 1993**. Dispõe sobre a regulamentação dos dispositivos constitucionais relativos à reforma agrária, previstos no Capítulo III, Título VII, da

Constituição Federal. 1993. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1993/lei-8629-25-fevereiro-1993-363222-publicacaooriginal-1-pl.html> >. Acesso em: 28 jul. 2018.

BRASIL. **Lei nº11.326, de 24 de jul. 2006.** Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. 2006. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm) >. Acesso em: 25 nov. 2017.

BURRELL, G.; MORGAN, G. Two dimensions: Four paradigms. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Sociological paradigms and organizational analysis**: elements of the sociology of corporate life. London: Heinemann Educational Books, 1979. p. 21-37.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. 28 maio. 2014. Disponível em: < [https://www.google.com.br/search?q=mapa+do+brasil&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=AsMXtv-jbGmHvM%253A%252CSYvU5vru4xCfKM%252C\\_&usg=AI4\\_-kSKWbHQ5fPC-cFzNwyJIVj7hP9fUw&sa=X&ved=2ahUKEwjA4Iv5w-bdAhXCjpAKHfe8CsIQ9QEwA3oECAMQCA#imgdii=8lQ2QSzGsD9Z7M:&imgsrc=LP-kChhinokPHM](https://www.google.com.br/search?q=mapa+do+brasil&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=AsMXtv-jbGmHvM%253A%252CSYvU5vru4xCfKM%252C_&usg=AI4_-kSKWbHQ5fPC-cFzNwyJIVj7hP9fUw&sa=X&ved=2ahUKEwjA4Iv5w-bdAhXCjpAKHfe8CsIQ9QEwA3oECAMQCA#imgdii=8lQ2QSzGsD9Z7M:&imgsrc=LP-kChhinokPHM) >. Acesso em: 23 set. 2018.

CANOZZI, M. E. A. et al. Caracterização da cadeia produtiva de carne ovina no Rio Grande do Sul, Brasil. **Pesquisa Agropecuária Gaúcha**, Porto Alegre, v. 19, n. 1/2, p. 130-139, 2013. Disponível em: < [http://www.fepagro.rs.gov.br/upload/1434657589\\_16.pdf](http://www.fepagro.rs.gov.br/upload/1434657589_16.pdf) >. Acesso em: 16 out. 18.

CARVALHO JÚNIOR, L. C. A noção de filière: um instrumento para análise das estratégias das empresas. **Textos de economia**, Florianópolis: v. 6, n. 1, p. 109-116, 1995. Disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/economia/article/viewFile/6228/5894> >. Acesso em: 26 jul. 2018.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Boi gordo**: indicador do boi gordo ESALQ/BM&F BOVESPA. Série de preços. jun. 2018a. Disponível em: < <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/indicador/boi-gordo.aspx> >. Acesso em: 27 ago. 2018.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Boletim PIB do agronegócio brasileiro**. Piracicaba, v. 2, n. 8, 2018b. Disponível em: < [https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Relatorio%20PIBAGRO%20Brasil\\_FE\\_VEREIRO\\_CEPEA.pdf](https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Relatorio%20PIBAGRO%20Brasil_FE_VEREIRO_CEPEA.pdf) >. Acesso em: 20 jun. 2018.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **CEPEA**: Cepea e CNA apuram custos de produção de caprinos e ovinos. 14 set. 2014. Disponível em: < [www.cepea.esalq.usp.br](http://www.cepea.esalq.usp.br) >. Acesso em: 09 jun. 2018.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Índices Exportação do agronegócio 2017**. 2017a. Disponível em: < [https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea\\_ExportAgro\\_2017\\_\(2\).pdf](https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea_ExportAgro_2017_(2).pdf) >. Acesso em: 26 jun. 2018.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Ovinos**: preço do cordeiro CEPEA/ESALQ – quilo vivo. 2018c. Disponível em: <

<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/indicador/ovinos.aspx>>. Acesso em: 28 maio. 2018 e 07 jul. 2018.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB do agronegócio brasileiro**: dados de 1996 a 2017. 2017b. Disponível em: < <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx> >. Acesso em: 30 nov. 2017.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. 9 abr. **PIB-Agro/CEPEA: PIB-volume do agronegócio cresce 7,6% em 2017, eleva PIB nacional e ajuda no controle da inflação**. 2018d. Disponível em: < <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/pib-agro-cepea-pib-volume-do-agronegocio-cresce-7-6-em-2017-eleva-pib-nacional-e-ajuda-no-controle-da-inflacao.aspx> >. Acesso em: 27 maio. 2018.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB do agronegócio brasileiro de 1996 a 2018**: participação br. 2018e. Disponível em: < [https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Planilha\\_PIB\\_Cepea\\_Portugues\\_Site%20\(1\).xlsx](https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Planilha_PIB_Cepea_Portugues_Site%20(1).xlsx) >. Acesso em: 20 jun. 2018.

COSTA, B. A. L.; AMORIM JUNIOR, P. C. G.; SILVA, M. G. As cooperativas de agricultura familiar e o mercado de compras governamentais em Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 53, n. 1, p. 109-126, 2015. <https://doi.org/10.1590/1234-56781806-9479005301006>

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014. 341 p.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. 432 p.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, Califórnia, p. 1105-1121, 2000.

EMATER. Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural. [2003?]. <http://www.emater.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=73>. Acesso em: 09 abr. 2018.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Boletim do Centro de Inteligência e Mercado de Caprinos e Ovinos** [recurso eletrônico]: análise da PPM 2016: evolução dos rebanhos ovinos e caprinos entre 2007 e 2016. n. 1, out. 2017. Sobral, CE: Embrapa Caprinos e Ovinos, 2017.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Módulos Fiscais**. [2012]. Disponível em: < <https://www.embrapa.br/codigo-florestal/area-de-reserva-legal-arl/modulo-fiscal> >. Acesso em: 28 jul. 2018.

FAO. Food and Agriculture Organization of the United Nations. **International Meat Prices Indices**. jul. 2018. Disponível em: < [http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM\\_MARKETS\\_MONITORING/Meat/Documents/Meat\\_Prices\\_table.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Meat/Documents/Meat_Prices_table.pdf) >. Acesso em: 28 jul. 2018.

FERREIRA, A. B. H. **Mini Aurélio**: o dicionário da língua portuguesa. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2010. 960p.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2005. 79 p.

GUERRA, R. M. A.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E. O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 44-64, jan./mar. 2016. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v15i1.2168>.

HAIR JUNIOR, J. J. et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471p.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.

HOLANDA JUNIOR, E. V.; ARAUJO, G. G. L. O papel dos caprinos e dos ovinos deslançados na agricultura familiar. In: REUNIÃO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ZOOTECNIA, 41, 2004, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: Sociedade Brasileira de Zootecnia; Embrapa Gado de Corte, 2004. 15 p. 1 CD-ROM.

HOSKISSON, R. et al. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, Greenwich, v. 25, n. 3, p. 417-456, June 1999. <https://doi.org/10.1177/014920639902500307>.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa da Produção da Pecuária Municipal**. 2016. GEPEC/COAGRO. 28 set. 2017. Disponível em: < [https://www.ibge.gov.br/media/com\\_materialdeapoio/arquivos/ea77821e06cad1457f9b35c1abe2137f.pdf](https://www.ibge.gov.br/media/com_materialdeapoio/arquivos/ea77821e06cad1457f9b35c1abe2137f.pdf) >. Acesso em: 14 maio 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PIB avança 1% em 2017 e fecha ano em R\$ 6,6 trilhões**. 1 mar. 2018. Disponível em: < <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/20166-pib-avanca-1-0-em-2017-e-fecha-ano-em-r-6-6-trilhoes.html> >. Acesso em 25 jun. 2018.

INFORMATIVO SEMANAL. **Castro**: Cooperativa Agropecuária Castrolanda, n. 31, 4 ago. 2011. 6 p. Disponível em: < <https://www.castrolanda.coop.br/img/circular/88312011/index.html> >. Acesso em: 31 mar. 2018.

INFORMATIVO SEMANAL. **Castro**: Cooperativa Agropecuária Castrolanda, n. 38, 20 set. 2012. 4 p. Disponível em: < <https://www.castrolanda.coop.br/img/circular/152382012/index.html> >. Acesso em: 31 mar. 2018.

JANK, M. S.; NASSAR, A. M.; TACHINARDI, M. H. Agronegócio e Comércio Exterior Brasileiro. **Revista USP**. São Paulo: n. 64, p. 14-27. dez/fev. 2004/2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 765 p.

LEMOS, E. **Cooperativa e produtores articulados por uma ovinocultura de resultados**. 16 jul. 2013. Disponível em: < <https://www.castrolanda.coop.br/noticia/cooperativa-e-produtores-articulados-por-uma-ovinocultura-de-resultados-10801?cnt=noticia&var1=cooperativa-e-produtores-articulados-por-uma-ovinocultura-de-resultados-10801&var2=> >. Acesso em: 31 mar. 2018.

LOCKETT, A.; THOMPSON, S.; MORGENSTERN, U. The development of the resource-based view of the firm: a critical appraisal. **International Journal of Management Reviews**, London, v. 11, n. 1, p. 9-28, Jan. 2009.

MARANHÃO, R. L. A.; VIEIRA FILHO, J. E. R. **A dinâmica do crescimento das exportações do agronegócio brasileiro**: texto para discussão/ Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada. Brasília; Rio de Janeiro: IPEA, 42p. 2016. Disponível em: < [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7320/1/td\\_2249.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7320/1/td_2249.pdf) >. Acesso em: 27 maio. 2018.

MARANHÃO, R. L. A.; VIEIRA FILHO, J. E. R. **Inserção internacional do agronegócio brasileiro**. Texto para discussão/ Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada: Brasília. Rio de Janeiro: IPEA, 42p. ago. 2017. Disponível em: < [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8024/1/td\\_2318.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8024/1/td_2318.pdf) >. Acesso em: 27 maio. 2018.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, 2014.

MERCADO MUNICIPAL DE CURITIBA. **Castrolanda**: cordeiros e carnes especiais. 26 jan. 2018. Disponível em: < <http://mercadomunicipaldecuritiba.com.br/castrolanda-cordeiros-carnes-especiais/> >. Acesso em: 31 mar. 2018.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **O que é a agricultura familiar**. 6 set. 2016. Disponível em: < <http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/o-que-%C3%A9-agricultura-familiar> >. Acesso em: 27 nov. 2017.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

MORVAN, Y. **Filière de production**: fondaments d'économie industrielle, 2. ed. Paris: Economica, p. 199-231, 1985.

NEVES, E. M. Cooperativas Brasileiras: o vigor das exportações. In: NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, E. M. (Org.). **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2005a. p. 45-49.

NEVES, E. M. Cooperativas e o crescimento sustentável no agronegócio brasileiro. In: NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, E. M. (Org.). **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2005b. p. 42-44.

NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. **Gestão de negócios em alimentos**. São Paulo: Pioneira, 2002. 129 p.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **História do cooperativismo**. Disponível em: < <http://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo> >. Acesso em 5 set. 2018a.



OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **O que é cooperativismo**. Disponível em: < <http://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo> >. Acesso em 5 set. 2018b.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Ramo agropecuário**. Disponível em: < <http://www.ocb.org.br/ramo-agropecuário> >. Acesso em 5 set. 2018c.

SILVEIRA, B. R.; SILVEIRA-MARTINS, E. Capacidade Dinâmica do Agronegócio: proposta e validação de escala de mensuração. In: XX SEMEAD. 17p. nov. 2017.

OECD/FAO. **OECD-FAO Agricultural Outlook 2017-2026**. OECD: Paris/Food and Agriculture Organization of the United Nations: Roma. 10 jul. 2017. Disponível em: < <https://doi-org.ez34.periodicos.capes.gov.br/10.1787/19991142> >. Acesso em: 02 jul. 2018.

OECD/FAO. **OECD-FAO Agricultural Outlook 2018-2027**. OECD: Paris/Food and Agriculture Organization of the United Nations: Roma. 03 jul. 2018. Disponível em: < [https://doi-org.ez34.periodicos.capes.gov.br/10.1787/agr\\_outlook-2018-en](https://doi-org.ez34.periodicos.capes.gov.br/10.1787/agr_outlook-2018-en) >. Acesso em: 8 jul. 2018.

OLIVEIRA, N. **IBGE: PIB fecha 2015 com queda de 3,8%**. 3 mar. 2016. Disponível em: < <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-03/ibge-pib-fecha-2015-com-queda-de-38> >. Acesso em: 20 dez. 2016.

OURIVEIS, N. F.; MARTINO, P. **Carnes premium x carnes especiais**: entenda as diferenças. abr. 2018. Disponível em: < <https://www.carnecomciencia.com.br/carnes-especiais> >. Acesso em: 15 jun. 2018.

QUIRÓS, G. **Os sete maiores desafios da carne de cordeiro no Brasil**. Dinheiro Rural. 16 nov. 2017. Disponível em: < <https://www.dinheirorural.com.br/os-sete-maiores-desafios-da-carne-de-cordeiro-no-brasil/#> >. Acesso em: 06 jun. 2018.

PARANÁ. Secretaria da Agricultura e do Abastecimento. **Ovino e caprino**: programa de apoio à estruturação das cadeias produtivas de ovinos e caprinos: beneficiários do programa. [2003?]. Disponível em: < <http://www.ovinocaprino.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=15> >. Acesso em: 16 abr. 2018.

PENROSE, E. T. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Ed. da Unicamp, 2006. 398 p. (Clássicos da Inovação).

PORTAL BRASIL. **A agropecuária se destaca e gera 9,8 mil empregos em 2015**. 22 jan. 2016. Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/01/agropecuaria-se-destaca-e-gera-9-8-mil-empregos-em-2015> >. Acesso em: 20 dez. 2016.

RELATÓRIO Anual 2016. **Castro**: Cooperativa Agropecuária Castrolanda, 2016. 79 p. Disponível em: < [https://www.castrolanda.coop.br/img/relatorio\\_anual/19RA2016/index.html](https://www.castrolanda.coop.br/img/relatorio_anual/19RA2016/index.html) >. Acesso em: 19 dez. 2016.

RIBEIRO, R.; ROSSETO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de

construção. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2011000100013>.

RIVERA, O. F.; GRAJALES, L. H.; MANRIQUE, C. Gestión del conocimiento: mayor producción y competitividad. Perspectivas para los sistemas de producción ovino-caprinos. **Revista de Medicina Veterinaria**. n. 22, p. 95-113. 2011.

ROSS, S. A.; WESYERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios da administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 525p.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007. 190p.

SCHUMPETER, J. A. **Socialism, capitalism and democracy**. Taylor & Francis e-Library (2003), 1942. 437p. Disponível em: <  
<http://cnqzu.com/library/Economics/marxian%20economics/Schumpeter,%20Joseph-Capitalism,%20Socialism%20and%20Democracy.pdf>>. Acesso em: 22 maio. 2018.

SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

SIMPLÍCIO, A. A. A caprino ovinocultura na visão do agronegócio. **Revista do Conselho Federal de Medicina Veterinária**, Brasília, v. 7, n. 24, p. 15-18, 2001.

SOUZA, D. A. Atualidades e perspectivas para o mercado doméstico de carne ovina. **Milkpoint**: produção. 15 jul. 2015. Disponível em: <  
<https://www.milkpoint.com.br/artigos/producao/atualidades-e-perspectivas-para-o-mercado-domestico-da-carne-ovina-95894n.aspx>>. Acesso em: 29 jul. 2018.

SOUZA, D. A. O mercado informal brasileiro da carne ovina. **Milkpoint**: produção. 5 jul. 2010. Disponível em: < <https://www.milkpoint.com.br/artigos/producao/o-mercado-informal-brasileiro-da-carne-ovina-64080n.aspx?r=2025549934#>>. Acesso em: 2 ago. 2018.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 18, n. 7, p. 509-533, July 1997.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

TONINI, M. G. **O que é tonelada equivalente carcaça**. SINDICARNE - Sindicato da Indústria de Carnes & Derivados no Estado do PARANÁ. 05 out. 2010. Disponível em: <  
[http://www.sindicarne.com.br/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=147](http://www.sindicarne.com.br/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=147)>. Acesso em: 08 jul. 2018.

UNCTAD. The United Nations Conference on Trade and Development. **The State Commodity Dependence - 2016**. United Nations: Genova, v. 1, n. 222, 2017. 208 p. Disponível em: < <http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/suc2017d2.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

VIANA, G.; FERRAS, R. P. R. A cadeia produtiva do leite: um estudo sobre a organização da cadeia e sua importância para o desenvolvimento regional. **Revista Capital Científico-Eletrônica**, v. 5, n. 1, p. 23-40, 2010. Disponível em:<  
<http://200.201.10.18/index.php/capitalcientifico/article/view/718>>. Acesso em: 11 maio 2018.

VIANA, J. G. A.; MORAES, M. R. E.; DORNELES, J. P. Dinâmica das importações de carne ovina no Brasil: análise dos componentes temporais. **Semina: Ciências Agrárias**, Londrina, v. 36, n. 3, suplemento 1, p. 2223-2234, 2015. <https://doi.org/10.5433/1679-0359.2015v36n3Supl1p2223>

VIANA, J. G. A.; REVILLION, J. P. P.; SILVEIRA, V. C. P. Alternativa de Estruturação da Cadeia de Valor na Ovinocultura no Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 9, n. 1, p. 187-210, jan./mar. 2013. Disponível em: < <http://www.rbhdr.net/revista/index.php/rbhdr/article/view/875/321> >. Acesso em: 11 set. 2016.

VIANA, J. A.; SILVEIRA, V. C. P. Cadeia produtiva da ovinocultura no Rio Grande do Sul: um estudo descritivo. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, Maringá, v. 2, n. 1, p. 9-20, 2009.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 224 p.

WANDERLEY, M. N. B. Raízes históricas do campesinato no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 20., 1996, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ANPOCS, 1996. 18 p. Disponível em: < [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36287495/AGRICULTURA\\_FAMILIA\\_R\\_ARTG.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511866783&Signature=Zq5vCKXmSz5c1CbhG4WfUmbxIhc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRAIZES\\_HISTORICAS\\_DO\\_CAMPESINATO\\_BRASILE.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36287495/AGRICULTURA_FAMILIA_R_ARTG.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511866783&Signature=Zq5vCKXmSz5c1CbhG4WfUmbxIhc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRAIZES_HISTORICAS_DO_CAMPESINATO_BRASILE.pdf) >. Acesso em: 28 nov. 2017.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, local, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, Chicago, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 1-21.



## APÊNDICE A – Glossário

**Agricultura familiar:** definida pela Lei nº 11.326 de 24 de julho de 2006, que a define como a família em que todos residem e trabalham na mesma propriedade, portanto que é dona da força de trabalho e que se provê deste trabalho no campo ([http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2006/lei/111326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/lei/111326.htm)).

**Alavancagem:** “Alavancagem financeira é a intensidade com a qual a empresa está endividada. Quanto mais financiamento por meio de capital de terceiros a empresa utilizar, maior será a alavancagem financeira empregada”. (ROSS; WESTERFELD; JORDAN, 2008, p. 340)

**Ano-base:** utilizado para calcular o PIB Real, tudo aquilo que foi produzido e comercializado calculado a preços constantes, onde é escolhido um ano-base para excluir os efeitos da inflação (<https://www.significados.com.br/pib/>).

**Capacidades core ou essenciais da empresa:** são um pacote de recursos estrategicamente importantes para a vantagem competitiva (WANG; AHMED, 2007, p. 36).

**Commodities:** são produtos “homogêneos e de amplo consumo e que podem ser produzidos e negociados por uma gama ampla de empresas” (ARAÚJO, 2013, p. 11).

**Competências essenciais:** “são capacidades que servem como fonte de vantagem competitiva para uma empresa sobre seus rivais” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 78).

**Competências centrais (ou essencial):** possui características como: “[...] (1) fonte de vantagem competitiva, uma vez que contribui de maneira significativa para os benefícios percebidos pelos clientes; (2) tem aplicações em uma grande variedade de mercados, e (3) é difícil de ser imitada pelos concorrentes (KOTLER; KELLER, 2012, p. 37).

**Cordeiro:** “filhote da ovelha” (FERREIRA, 2010, p. 201).

**Criar valor:** as empresas criam valor para seus clientes quando exploram “suas competências essenciais ou vantagens competitivas para pelo menos atender, se não superar, os padrões exigentes da concorrência global” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 71).

**CWE:** mensura produção pecuária. Tradução: Peso Equivalente à Carcaça. Não inclui cabeça e nem vísceras.

**Estratégia de cooperação:** “é uma estratégia em que as empresas trabalham juntas para atingir um objetivo comum” (HIT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 246).

**Estratégia no nível de negócios:** “é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva explorando

as competências essenciais em mercados de produtos específicos” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 98).

**Governança corporativa:** “é o conjunto de estratégias utilizadas para administrar a relação entre os acionistas, que é utilizado para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho da organização” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 278).

**Intercooperação:** Apesar da autonomia que cada cooperado possui para desenvolver sua atividade econômica, os trabalhadores, por se unirem para exercer atividade em comum, se ajudam mutuamente (wiki).

**Módulos fiscais:** módulo fiscal é uma unidade de medida, em hectares, cujo valor é fixado pelo INCRA para cada município levando-se em conta: (a) o tipo de exploração predominante no município (hortifrutigranjeira, cultura permanente, cultura temporária, pecuária ou florestal); (b) a renda obtida no tipo de exploração predominante; (c) outras explorações existentes no município que, embora não predominantes, sejam expressivas em função da renda ou da área utilizada; (d) o conceito de "propriedade familiar". A dimensão de um módulo fiscal varia de acordo com o município onde está localizada a propriedade. O valor do módulo fiscal no Brasil varia de 5 a 110 hectares (EMBRAPA, [2012]).

**OECD:** a sigla significa Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico. É uma organização internacional, composta por 34 países e com sede em Paris, França. A OCDE tem por objetivo promover políticas que visem o desenvolvimento econômico e o bem-estar social de pessoas por todo o mundo. As bases de dados da OECD sobre agricultura constituem uma coleção única de estatísticas agrícolas e fornecem uma estrutura para quantificar e analisar a economia agrícola. Isso inclui previsões sobre a evolução dos principais mercados agrícolas e commodities, estimativas detalhadas de apoio a políticas, bem como indicadores de desempenho ambiental da agricultura. Os dados dizem respeito tanto aos países da OECD quanto às economias não-membros. (<https://www.significados.com.br/>; OECD Agriculture Statistics).

**Posição de recursos:** referente às barreiras a entrantes no mercado, porém o detentor de posição de recursos possui potencial para retornos elevados, pois possui uma vantagem em relação aos concorrentes (WERNERFELT, 1984).

**PIB - Produto Interno Bruto:** é a soma de todos os bens e serviços produzidos no país, e Produto substituto: “são bens ou serviços externos a uma determinada indústria (setor), que executam funções iguais ou semelhantes às de um produto que uma indústria (setor) produz” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 53).

**Raça Santa Inês:** é uma raça deslanada de grande porte formada no Nordeste, adaptada ao clima brasileiro com atributos de rusticidade, fertilidade e prolificidade (Bezerra, 2004).

**Segmentação do mercado:** consiste em identificar num mercado heterogêneo um determinado grupo de indivíduos, com respostas e preferências semelhantes de produtos. Critério de segmentação: Critérios de comportamento face ao produto – fidelização (wiki).

**Qualidade dos produtos:** “[...] ‘adequação para o uso’, ‘conformidade com as exigências’ e ‘não sujeição a variações’” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 137).

**tec – Tonelada Equivalente Carcaça:** “[...] amplamente usada nas análises relacionadas à produção de carne bovina. Trata-se de uma medida utilizada para padronizar a pesagem da carne bovina. Para facilitar a transformação dos diferentes tipos de carne produzida por um bovino em uma mesma medida, capaz de ser comparada com o peso da carcaça do animal. Estima-se a perda de peso decorrente da desossa e do cozimento (no caso da carne industrial) a partir do peso da carne in natura ou industrial. Para o cálculo do equivalente carcaça, a Scot Consultoria utiliza os seguintes índices:

Equivalente carcaça:

= tonelada métrica de carne in natura com osso x 1,0

= tonelada métrica de carne in natura sem osso x 1,3

= tonelada métrica carne industrializada x 2,5.” (TONINI, 2010).

**Valor, cadeia de:** proposto como “[...] uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode gerar mais valor para o cliente. [...] toda empresa consiste em uma síntese de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e dar suporte a um produto”, identificando estratégias relevantes com as quais cria-se valor e custo para o negócio (KOTLER; KELLER, 2012, p. 36).

**Valor percebido pelo cliente,** definição: “[...] é a diferença entre avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto e as alternativas percebidas” (KOTLER, 2012, p. 130).

**APÊNDICE B – Questionário****TIPIFICAÇÃO DA EMPRESA:**

1. A Cooperativa dividiu em fases o processo de implementação da UNCSO?

( ) sim      ( ) não

(Se sim, responda 1,1 e 1,2) (Se não, vá para 2)

1.1. Quais foram essas fases?

1.2. Para cada uma delas foram estabelecidas metas?

( ) sim      ( ) não

(Se sim)

1.2.1. Estas metas foram atingidas?

( ) sim      ( ) não

2. No intuito de situar a unidade de carne ovina atualmente, sobre os elos da cadeia da carne ovina:

a) Indústria de insumos (sanidade, maquinários, rações...)

( ) domina ( ) está presente ( ) pretende se inserir ( ) não planeja se inserir

b) Produção ovina (plantéis de reposição, compra ovinos para abate de terceiros...)

( ) autossuficiente ( ) compra eventualmente ( ) compra rotineiramente ( ) necessita 100%

(se compra: de onde e qual tipo – reposição ou para abate)

c) Indústria Processadora

( ) domina ( ) está presente ( ) pretende se inserir ( ) não planeja se inserir

d) Distribuição

( ) domina ( ) está presente ( ) pretende se inserir ( ) não planeja se inserir

e) Consumidor

( ) domina ( ) está presente ( ) pretende se inserir ( ) não planeja se inserir

3. Você poderia me fornecer série histórica de preços da carne ovina para aos produtores?

TIPIFICAÇÃO DO RESPONDENTE:

1. Desde quando você atua na organização na Cooperativa?
2. Você participou do processo de implantação da Unidade Negócios Carnes de Suínos e Ovinos (UNCSO)?
3. Qual era seu cargo no momento da implantação da UNCSO?
4. Qual seu cargo atual?

### TIPIFICAÇÃO DA CADEIA DE PRODUÇÃO DA CARNE OVINA:

1. A Cooperativa fornece todos os insumos para os ovinocultores? (maquinários, sementes e adubos, fertilizantes, rações, medicamentos, vacinas, assistência técnica e veterinária, genética, reposição de animais...)

a) O que fornece e o que não?

2. Sistema de produção: (intensivo ou extensivo)

2.1. Tipo de alimentação: (pode escolher mais de uma)

a) somente a pasto

b) confinamento

c) a pasto com suplementação

c) suplementação mineral

d) suplementação mineral e vitamínica

e) suplementação energética

f) suplementação proteica

g) ração completa

h) outros: \_\_\_\_\_

i) sistemas diversos de produção e com perfis assinalados acima

2.2. Há consórcio com outras culturas? (Se sim, quais espécies?)

2.3. Quais raças ovinas são utilizadas?

3. Quanto ao abate:

3.1. Qual peso de abate dos cordeiros?

3.2. Qual a idade de abate dos cordeiros?

4. 100% da produção dos cooperados é abatida na Cooperativa? (os produtores fazem consumo doméstico ou há liberdade para vender para fora da Cooperativa)

5. 100% do seu Cordeiro Arco-íris® tem origem dos campos de seus cooperados? (importa ou cooperados não suprem a necessidade de produção da UNCO)

6. Você poderia fornecer valores em Peso Vivo de abate mensal no último ano?

(verifica a sazonalidade de produção)

7. E em toneladas de produtos produzidos? (mensal no último ano)

8. Você tem que tipo de selo de inspeção? (SIF, Estadual ou Municipal)
9. Existe Rastreabilidade da sua carne? (como o utilizado pelo SISBOVI ou rudimentar)  
(Se de alguma forma, descrevê-lo)
10. O seu produto é: (pode escolher mais de uma opção)
- a) uma *commodity*
  - b) carne especial]
  - c) carne *premium*
  - d) carne *gourmet*
  - e) Lã
  - f) Animais para reposição de plantéis internos e externos
- 10.1. Por que você a considera assim? (sobre das letras “a” a “d”)
- 10.2. Qual(is) o(s) destino(s)? (todos os produtos)
11. De que forma a carne ovina é comercializada por vocês? (pode escolher mais de uma opção)
- a) Carcaças congeladas
  - b) Carcaças refrigeradas
  - c) Cortes congelados
  - d) Cortes refrigerados
- 11.1. Qual(is) o(s) destino(s)?
12. A Cooperativa possui parceiros para a cadeia produtiva da carne ovina? Quem são?  
(Empresas de pesquisa e assistência técnica governamentais, Universidades, sindicatos, instituições financeiras...políticas e incentivos governamentais)
13. Quem é o consumidor do Cordeiro Arco-íris®? (Você o conhece? Houve uma pesquisa?)
- 13.1. Você acredita que o seu consumidor é orientado por costumes e tradições culturais?

### APÊNDICE C – Formulário (Roteiro de Entrevista)

Ordem zero:

1. No primeiro momento da Unidade de Negócios de Carnes de Suínos e Ovinos – segmento ovinos (UNCO), havia percepção por parte da cooperativa quanto a carne ovina ser ‘**valiosa, rara, insubstituível e não-imitável**’?
2. No primeiro momento da Unidade de Negócios de Carnes de Suínos e Ovinos – segmento ovinos (UNCO), havia percepção por parte do cooperado quanto a carne ovina ser ‘**valiosa, rara, insubstituível e não-imitável**’?
3. Para implementação da UNCSO – segmento ovinos foram realizados alinhamentos quanto a percepção dos cooperados envolvidos no que diz respeito a carne ovina ser **valiosa**?
  - 3.1. Para implementação da UNCSO – segmento ovinos foram realizados alinhamentos quanto a percepção dos cooperados envolvidos no que diz respeito a carne ovina ser **rara**?
  - 3.2. Para implementação da UNCSO – segmento ovinos foram realizados alinhamentos quanto a percepção dos cooperados envolvidos no que diz respeito a carne ovina ser **insubstituível**?
  - 3.3. Para implementação da UNCSO – segmento ovinos foram realizados alinhamentos quanto a percepção dos cooperados envolvidos no que diz respeito a carne ovina ser **não-imitável**?
4. Quais as estratégias adotadas pela Cooperativa nesse sentido?
5. Quais os resultados dessas estratégias?
6. Com os resultados das estratégias evidencia-se a sustentação da vantagem competitiva?

Primeira ordem:

7. Existe uma estratégia de verticalização da Unidade de Negócio Carnes – segmento Ovinos?  
 (    ) sim        (    ) não  
 (Se sim, responda 7.1) ( Se não, vá para 8)
  - 7.1. Ele está dividido em estágios de implementação e consolidação?
  - 7.2. E para cada um dos elos da cadeia de produção da carne ovina, qual é seu estágio?  
 (mede a evolução do processo)



Segunda ordem:

8. Pode-se considerar que o ambiente em que a UNCO está inserida é caracterizado como um ambiente de forte mudança?

9. Considerando que as capacidades *core* ou essenciais são um pacote recursos estrategicamente importantes para manutenção da vantagem competitiva, quais são os recursos essenciais da UNCO?

10. Estes recursos são utilizados de forma estratégica?

( ) sim      ( ) não

(Se sim, responda 10.1) (Se não, vá para 11)

10.1. Como?

Terceira ordem:

11. Quais as ações que foram/são desenvolvidas para atuarem frente a mudanças no ambiente?

12. Há uma busca constante por renovação, reconfiguração ou recriação, ou de recursos, capacidades e capacidades essenciais para lidar com a mudança ambiental?

(Se sim, exemplifique)