

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA – UNESP FACULDADE
DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS CAMPUS DE
JABOTICABAL**

**A ABORDAGEM DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA
APLICADA À MELHORIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO
EM UMA COOPERATIVA DE LATICÍNIOS**

**Sérgio Mendes Dutra
Advogado**

**Jaboticabal
2022**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA – UNESP FACULDADE
DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS CAMPUS DE
JABOTICABAL**

**A ABORDAGEM DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA
APLICADA À MELHORIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO
EM UMA COOPERATIVA DE LATICÍNIOS**

Sérgio Mendes Dutra

Orientador: Prof. Dr. Elton Eustáquio Casagrande

Dissertação apresentada à Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Unesp, Campus Jaboticabal, como partes das para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão de Organizações Agroindustriais

**Jaboticabal
2022**

D978a	<p data-bbox="464 1346 1166 1541">Dutra, Sérgio Mendes A Abordagem da Orientação Empreendedora Aplicada à Melhorias Gerenciais: um estudo em uma cooperativa de laticínios / Sérgio Mendes Dutra. -- Jaboticabal, 2022 108 p. : il., tabs.</p> <p data-bbox="464 1585 1166 1738">Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal Orientador: Elton Eustáquio Casagrande</p> <p data-bbox="464 1787 1166 1854">1. Intraempreendedorismo. 2. Orientação Empreendedora. 3. Cooperativas de Laticínios. 4. Plano Estratégico. I. Título.</p>
-------	--

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Jaboticabal



CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: A ABORDAGEM DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA APLICADA À MELHORIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE LATICÍNIOS

AUTOR: SÉRGIO MENDES DUTRA

ORIENTADOR: ELTON EUSTAQUIO CASAGRANDE

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em ADMINISTRAÇÃO, área: Gestão de Organizações Agroindustriais pela Comissão Examinadora:

Prof. Dr. ELTON EUSTAQUIO CASAGRANDE (Participação Virtual)
Departamento de Economia / FCLAr UNESP AraraquaraSP

Prof. Dr. MARCO TULIO OSPINA PATINO (Participação Virtual)
Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP / Campinas/SP

Prof. Dr. NELSON JOSÉ PERUZZI (Participação Virtual)
Departamento de Ciências Exatas (DCE) / FCAV / UNESP - Jaboticabal

Jaboticabal, 21 de janeiro de 2022

Dedicatória

Em primeiro lugar dedico a realização desse trabalho a Deus e a São José, aos meus pais, José Maria Dutra e Generosa Mendes Dutra, que sempre estiveram presentes, incentivando e apoiando no meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradecimentos

Ao Grande Arquiteto do Universo, Deus, que é vida e inspiração para me guiar nos meus sonhos.

A minha família, principalmente aos meus pais, José Maria Dutra e Generosa Mendes Dutra que junto comigo se alegrou pela conquista de estar aqui realizando esse sonho.

A minha Filha Stéffany Lima Dutra e ao meu filho, Arthur Mendes Lima Dutra, que foram compreensivos pela minha ausência enquanto estava me dedicando aos estudos.

Desejo que essa conquista sirva como uma inspiração para eles possam trilhar um caminho de sucesso.

Ao meu Orientador, prof.: Dr. Elton Eustáquio Casagrande, pela paciência e dedicação, pela amizade e por ter ampliado meus conhecimentos acadêmicos com esse trabalho que desenvolvemos com muita dedicação e afinho.

Ao meu amigo Leandro Divino Miranda de Oliveira pelas viagens, pelos estudos, incentivos e ajuda nessa jornada e conquista.

Aos professores do curso que tanto colaboraram para meu desenvolvimento pessoal e intelectual com seus ensinamentos nas disciplinas e incentivos para que pudesse vencer os obstáculos do curso.

Mas, não menos importante, agradeço a todos que de certa forma contribuíram para que eu pudesse chegar ao final do curso e realizar o sonho dessa conquista.

Epígrafe

A persistência é o caminho do êxito.

Charles Chaplin

Resumo

Objetivo

A dissertação teve como objetivo geral propor um plano estratégico de melhorias gerenciais nas áreas empresarial, produtiva e administrativa de uma cooperativa de laticínios, de acordo com a abordagem da orientação empreendedora. Os objetivos específicos foram: avaliar as dimensões da orientação empreendedora (inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia, agressividade competitiva e rede de relações) na cooperativa em estudo; caracterizar a região de interesse com base nos dados RAIS/CAGED, destacar o desempenho econômico do setor agropecuário com base na evolução do número de empregos formais e o índice de especialização; caracterizar a estrutura econômica empresarial, econômica produtiva e econômica administrativa da cooperativa e realizar uma análise Swot referente a Orientação Empreendedora e os aspectos econômicos da cooperativa.

Metodologia / Procedimentos de Pesquisa

Os procedimentos da pesquisa consistem em um estudo aplicado com abordagem qualitativa e de caráter exploratório em um estudo de caso. Neste contexto foram utilizados o cruzamento das fontes de informações e evidências, ou seja, informações documentais, relacionadas a cooperativa em estudo: relatórios gerais, documentos administrativos, matérias publicadas na mídia, estatuto da Cooperativa, revistas informativas e informações históricas para suporte na triangulação dos dados do estudo na Cooperativa. Considerada uma das mais relevantes fontes de informação para um estudo, foram realizadas três entrevistas individuais em profundidade com os gerentes: geral, administrativo, e produtivo da cooperativa. As entrevistas foram transcritas e gravadas, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo para realizar as análises das entrevistas.

Resultados e Discussões

Observa-se que a cooperativa, levando em consideração a orientação empreendedora e as áreas: empresarial, produtiva e administrativa carece de ferramentas práticas, de processos inovadores e de tecnologia em sua administração, não tendo dessa forma envolvimento direto com a inovatividade; possui certa resistência a assunção de riscos, e nas entrevistas foi possível detectar que os três gerentes; o gerente geral, o gerente de produção e gerente administrativo são contrários a assunção de riscos; no que tange a

proatividade existem espaços para serem aperfeiçoados na organização, com o intuito de antecipar problemas organizacionais; os empregados possuem autonomia limitadas dentro da organização, com exceção da área administrativa, onde os processos dão mais liberdade à criatividade dos envolvidos. A agressividade competitiva é limitada em todas as áreas pesquisadas, e a organização tem uma fraca rede de relações, no que se refere ao comércio exterior não possui nenhuma relação até presente momento. Desse modo, foi proposto um plano de melhorias gerenciais buscando aprimorar a abordagem da teoria da orientação empreendedora na cooperativa.

Originalidade

A orientação empreendedora mostrou-se de suma importância para o setor do cooperativismo. O desenvolvimento de um plano estratégico e de melhorias gerenciais é algo que abre oportunidades para a empresa e para o setor cooperativista. A região do Triângulo Mineiro conta com grande infraestrutura e com vultuosa gama de pequenos e médios produtores rurais, com vastas possibilidades de expansão para todo o território nacional, sendo o estado de Minas Gerais um dos estados mais importantes do Brasil no que tange a pecuária e produção leiteira, sendo o Triângulo Mineiro um pilar do Estado em produtividade e das riquezas regionais, em especial no agronegócio por meio dos pequenos e médios produtores rurais. Desse modo, ressalta que a metodologia trabalhada na dissertação foi assertiva no sentido de permitir uma maior robustez nos resultados encontrados.

Implicações Gerenciais

A orientação empreendedora contribuiu para todas as ações de melhorias gerenciais que foram propostas no plano estratégico dessa dissertação, pois, os seis objetivos desenvolvidos foram referentes a cada dimensão da orientação empreendedora. O produto final da dissertação consiste na sugestão de um plano estratégico de melhorias gerenciais que será apresentado aos gestores responsáveis pela cooperativa. O trabalho poderá contribuir para que os mesmos possam rever suas ações no que diz respeito a inovatividade, a assunção de riscos, a autonomia, a proatividade, a agressividade competitiva e rede de relações, em consonância com as áreas empresarial, produtiva e administrativa. Outro ponto importante a se destacar é que esse plano estratégico será composto por objetivos e ações de melhorias com base na orientação empreendedora e nos aspectos econômicos da teoria empreendedora, poderão ser utilizados por outras cooperativas, além da do objeto de estudo.

Palavras-chaves: intraempreendedorismo, orientação empreendedora, aspectos econômicos, cooperativas de laticínios, plano estratégico.

Abstract

Purpose

The general objective of this dissertation was to propose a strategic plan for managerial improvements in the business, production, and administrative areas of a dairy cooperative, according to the entrepreneurial orientation approach. The specific objectives were: to evaluate the dimensions of entrepreneurial orientation (innovativeness, risk taking, proactivity, autonomy, competitive aggressiveness and network of relationships) in the cooperative under study; to characterize the region of interest based on RAIS/CAGED data highlighting the economic performance of the agricultural sector based on the evolution of the number of formal jobs and the specialization index; to characterize the business economic, productive economic and administrative economic structure of the cooperative and to perform a Swot analysis referring to Entrepreneurial Orientation and the economic aspects of the cooperative.

Design/methodology

It consists of an applied study with a qualitative and exploratory approach. In this study, the crossing of information and evidence sources was used through documentary information, related to the cooperative under study, such as: general reports, administrative documents, articles published in the media, cooperative statutes, informative magazines, historical information, direct observation and considered one of the most important sources of information for a study, three in-depth individual interviews were conducted with general, administrative, and productive managers of the cooperative under study. The interviews were transcribed and recorded and the content analysis technique was used to perform the analyses.

Findings and Discussions

It was analyzed observed that the cooperative, taking into consideration the entrepreneurial orientation and the business, production and administrative areas: In the interviews it was possible to detect that all the general, production and administrative managers are against risk-taking; pro-activity can be improved in the organization, with the intention of anticipating organizational problems; the employees do not have

autonomy within the organization, with the exception of the administrative area; the competitive aggressiveness is limited in all the areas researched and the organization has a weak relationship network and in foreign trade it does not have any relationship. Thus, a management improvement plan was proposed seeking to improve the entrepreneurial orientation approach in the cooperative.

Originality

Entrepreneurial orientation proved to be of paramount importance for the cooperativism sector. The development of a strategic plan or management improvement is something that opens up opportunities for the company and for this sector. The Triângulo Mineiro region has a large infrastructure and a large range of well-integrated small and medium rural producers, with vast possibilities for expansion throughout the national territory, with the state of Minas Gerais being one of the most important states in Brazil, with the Triangle Mineiro as a pillar of productivity and regional wealth, especially in agribusiness through small and medium rural producers. Thus, it can be said that the methodology used in the dissertation was correct in order to allow for greater robustness in the results found.

Management Implication

The entrepreneurial orientation collaborated for all the actions of managerial improvements that were proposed in the strategic plan of this dissertation, because the six objectives developed were related to each dimension of entrepreneurial orientation. The final product of this dissertation, which consists of a strategic plan of managerial improvements, will be presented to the managers responsible for the cooperative, so that they can review their actions regarding innovativeness, risk-taking, autonomy, proactivity, competitive aggressiveness, and relationship network, in line with the entrepreneurial, productive, and administrative areas. Another important point to highlight is that this strategic plan, which is composed of objectives and improvement actions based on the orientation and economic aspects, may be used by other cooperatives besides the object of study.

Keywords: intraentrepreneurship, entrepreneurial orientation, economic aspects, dairy cooperatives, strategic plan.

Lista de Figuras

Figura 1. Estabelecimentos de Agricultura Familiar que são associadas a uma Cooperativa em Minas Gerais.....	43
Figura 2. Gráfico de similitude.....	76
Figura 3. Nuvem de palavras.....	77

Lista de Quadros

Quadro 1. Dimensões da Orientação Empreendedora.....	36
Quadro 2. Quadro de resumo de pesquisas acerca da Orientação Empreendedora.....	39
Quadro 3. Matriz SWOT dos aspectos Empresarial, Produtivo e Administrativo.....	82

Lista de Tabelas

Tabela 1. Microrregiões do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, Municípios, Empresas ativas.....	44
Tabela 2. Movimentação agregada do perfil das microrregiões do setor agropecuária, extração vegetal, caça e pesca referente a empregabilidade das regiões do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba.....	47
Tabela 3. Renumeração média anual dos trabalhadores do setor agrícola em Minas Gerais.....	49
Tabela 4. Volume comercial, em toneladas dos principais lácteos comercializados pela pauta internacional brasileira.....	54
Tabela 5. Valor comercializado no setor de laticínios em 2016 em Minas Gerais.....	55
Tabela 6. Vínculo ativo de empregos no setor de laticínios no estado de Minas Gerais.....	55
Tabela 7. Remuneração média anual dos trabalhadores do setor de laticínios em Minas Gerais.....	57

Lista de gráficos

Gráfico 1. Quantidade de empregos formais no setor agrícola em Minas Gerais.....	48
Gráfico 2. Renda Média Anual dos trabalhadores do setor agrícola do Estado de Minas Gerais.....	49
Gráfico 3. Quantidade de exportação de Minas Gerais do Setor Agrícola em bilhões...50	
Gráfico 4. Valor bruto em reais da produção de leite em Minas Gerais, no Brasil e o percentual da participação do Estado Mineiro no faturamento.....	51
Gráfico 5. Evolução da corrente comercial no setor agrícola em Minas Gerais.....	51
Gráfico 6. Quantidade de empregos formais no setor de laticínios em Minas Gerais...56	
Gráfico 7. Remuneração média anual dos trabalhadores do setor de Laticínios de Minas Gerais, valor anual.....	57

Sumário

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 Problema de pesquisa.....	20
1.2 Hipótese.....	20
1.3 Objetivos.....	20
1.4 Justificativa	21
2. CONTEXTO DO OBJETO DE ESTUDO E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 A visão organizacional como estrutura das decisões.....	23
2.2 Caracterização do objeto – cooperativa de laticínios.....	26
2.3 Empreendedorismo e a Abordagem da Orientação Empreendedora.....	33
3. ASPECTOS ECONÔMICOS DO TRIÂNGULO MINEIRO.....	42
3.1 Agricultura no Triângulo Mineiro	42
3.2 Relação entre o trabalho e o desempenho econômico do setor agrícola em Minas Gerais	46
3.3 O setor de laticínios.....	52
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
4.1 Contexto estudado.....	58
4.2 Caracterização da pesquisa.....	60
4.3. Coleta de dados.....	61
4.3.1. Roteiro de entrevista com gerente geral.....	63
4.3.2 Roteiro de entrevista com gerente de produção.....	64
4.3.3 Roteiro de entrevista com gerente administrativo.....	65
4.4 A concepção da intervenção acadêmica.....	67
5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	68
5.1 Dimensão Inovatividade da Orientação empreendedora e aspectos econômicos da Cooperativa	68
5.1.1 Inovatividade/ aspecto econômico empresarial	68
5.1.2 Inovatividade/ aspecto econômico produtivo	68
5.1.3 Inovatividade/ aspecto econômico administrativo	69
5.2 Dimensão Assunção de riscos da Orientação Empreendedora e Aspectos Econômicos da organização	70
5.2.1 Assunção de riscos/ aspecto econômico empresarial	70
5.2.2 Assunção de riscos/ aspecto econômico produtivo	70

5.2.3 Assunção de riscos/ aspecto econômico administrativo	71
5.3 Dimensão Proatividade da Orientação Empreendedora e Aspectos Econômicos da organização	71
5.3.1 Proatividade / aspecto econômico empresarial	71
5.3.2 Proatividade/ aspecto econômico produtivo	71
5.3.3 Proatividade/ aspecto econômico administrativo	72
5.4 Dimensão Autonomia da Orientação Empreendedora e Aspectos Econômicos da organização	72
5.4.1 Autonomia/ aspecto econômico empresarial	72
5.4.2 Autonomia/ aspecto econômico produtivo	73
5.4.3 Autonomia/ aspecto econômico administrativo	73
5.5 Dimensão Agressividade competitiva da Orientação Empreendedora e Aspectos Econômicos da organização	73
5.5.1 Agressividade competitiva/ aspecto econômico empresarial	73
5.5.2 Agressividade competitiva/ aspecto econômico produtivo	74
5.5.3 Agressividade competitiva/ aspecto econômico administrativo	74
5.6 Dimensão Rede de relações da Orientação Empreendedora e Aspectos Econômicos da organização	75
5.6.1 Rede de relações/ aspecto econômico empresarial	75
5.6.2 Rede de relações/ aspecto econômico produtivo	75
5.6.3 Rede de relações/ aspecto econômico administrativo	75
6. PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO DE MELHORIAS E CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS.....	78
6.1 Análise SWOT	78
6.1.1 Análise interna	79
6.1.1.1 Pontos fortes	79
6.1.1.2 Pontos fracos	79
6.1.2 Análise externa	80
6.1.2.1 Oportunidades	80
6.1.2.2 Ameaças	80
6.2 Objetivos e Ações estratégicas de melhorias gerenciais	81
6.2.1 Levantamento das Ações estratégicas através da Matriz SWOT	84
6.3 Contribuições gerenciais.....	87
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICE.....	104

1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação analisa um objeto econômico definido como “Cooperativa de Laticínios”, localizada na região do Triângulo Mineiro, Estado de Minas Gerais. O enfoque teórico selecionado se insere na abordagem da Orientação Empreendedora, que têm sido um dos tópicos relevantes na pesquisa em Negócios e Gestão (CAVUSGIL e KNIGHT, 2015; WALES et al., 2011).

No centro da abordagem da orientação empreendedora estão as dimensões: inovatividade, a proatividade e o comportamento de risco, desenvolvidos e conduzidos pela equipe da alta administração (POON, AINUDDIN, e JUNIT, 2006), como os fatores determinantes da estratégia competitiva de uma empresa (RIGTERING et al., 2017).

Na abordagem de Miller (1983), uma empresa empreendedora é aquela que se engaja em inovação proativa e arriscada para enfrentar novos mercados (MILLER, 1983). E no quesito organizacional, o cerne central da Orientação Empreendedora é que organizações empreendedoras se diferenciam das demais. Miller e Friesen (1982), ressaltam que empresas empreendedoras se mostram diferentes pela ênfase e foco na inovação. Desse modo, a orientação empreendedora está relacionada à primazia das firmas aos processos de identificação e de exploração de oportunidades do mercado (SHANE, VENKATARAMAN, 2000).

Em termos práticos, a abordagem da orientação empreendedora permite a investigação de estratégias empresariais e mecanismos para influenciar positivamente os aspectos econômicos de uma organização produtiva, e assim o seu desempenho. (KRAUS et al., 2012).

Os aspectos econômicos são entendidos neste trabalho como a combinação dos três aspectos: 1. Empresarial (empreendedor ou operacional), que está relacionado com as decisões sobre o escopo de atuação da organização, como a empresa deverá conduzir a sua participação de mercado, ou seja, qual será o mercado de atuação e o produto da mesma. Este aspecto está relacionado ao desenvolvimento de inovações, com a finalidade de revigorar a competitividade da empresa e descobrir suas necessidades no mercado em dado segmento; O segundo aspecto, o Produtivo, implica na criação de um processo empresarial tecnológico que se baseia em selecionar tecnologias mais pertinentes para apresentar produtos, (bens físicos ou serviços) ao mercado, propondo respostas para os problemas empresarial; O terceiro aspecto o Administrativo que envolve a forma de

gerenciar e organizar os trabalhos da empresa, e como deve se planejar a implementação das soluções para as duas dimensões (CAETANO, 2013).

Os três aspectos da orientação empreendedora: Empresarial, Produtivo e Administrativa fazem parte do modelo de Miles e Snow (1978), que procuraram entender como as organizações se adaptam em seu ambiente e os motivos que as fazem diferir em termos de estratégias, estruturas, tecnologias e gestão para obter eficácia e eficiência em suas atividades.

A tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), demonstra um processo pelo qual uma empresa evolui em seu ambiente por meio do ciclo adaptativo com ajustamentos. O ajustamento do comportamento da organização, aos poucos, pode transformar os resultados previamente estabelecidos dentro de uma perspectiva de planos estratégicos.

O uso da tipologia de Miles e Snow (1978), vem sendo amplamente utilizada em estudos de estratégia, sobretudo por ter a capacidade de medir “estratégia” em um nível de subjetividade suficiente para ser aplicado em várias empresas (SHORTELL e ZAJAC, 1990).

Neste trabalho, utiliza-se a Orientação Empreendedora, como referencial teórico para refletir e contribuir para a ação global da cooperativa de laticínios. A Orientação Empreendedora é caracterizada por seis dimensões: inovatividade, assunção de riscos e proatividade, (MILLER 1983), e autonomia, agressividade competitiva (LUMPKIN e DESS, 1996) e redes de relações (MCCLELLAND, 1962; MELLO e LEÃO, 2005; LAZZAROTTI et al., 2015).

O procedimento para desenvolver os três aspectos: econômico, produtivo e administrativo da organização, objeto deste estudo, a cooperativa de laticínios, é: contemplar melhorias gerenciais consistentes e coerentes dados os objetivos da organização, potencializando os recursos humanos e não humanos existentes e empregados na organização. Desse modo, as melhorias gerenciais serão entendidas como a combinação consistente e coerente com as metas da organização segundo o estatuto que rege suas diretrizes e ações. O significado de consistência e coerência expressa que as melhorias e devem estar alinhadas e integradas com os objetivos, metas e propósitos da empresa perante sua atuação no mercado.

O desempenho econômico se traduz através de indicadores econômicos e financeiros que expressam resultados quantitativos a partir da combinação de recursos organizados nas áreas empresarial, produtiva e administrativa. A partir da abordagem

empreendedora entende-se que as melhorias gerenciais amplifiquem o potencial de desempenho econômico da organização estudada (SILVA, 2002).

Ainda sob a perspectiva de Silva (2002), o cenário de elevada competição por produtos de qualidade e preços, se faz necessário o desenvolvimento de táticas de atualização, aperfeiçoamento das competências e avaliação de capacidades das classes corporativas e recursos humanos envolvidos para que sejam possíveis o estabelecimento de meta de desenvolvimento econômico.

Dentro deste contexto das cooperativas, a exemplo de empresas capitalistas, buscam mercado interno e externo para desenvolver o potencial da força de trabalho, capacidade tecnológica e alcançar as metas de desenvolvimento, melhorias gerenciais que façam uso das habilidades e do comportamento orientado ao desempenho econômico que consiste na coerência e consistência que são organizadas.

Para Chiavenato (1999), a chegada da inovação tecnológica propiciou conhecimentos organizacionais mais relevantes, porém, até a completa disseminação desse conhecimento, foram produzidas situações inesperadas, elevando, contudo, a crescente importância do capital intelectual como riqueza organizacional. A inovação tecnológica proporciona às empresas vantagem relativa sobre a concorrência (BETZ, 2003). Além de uma vantagem, especialmente na economia global do conhecimento, para muitas empresas a inovação é a chave para a sobrevivência (DORAN e RYAN, 2012). Uma vez que a inovação leva a mais inovação, as empresas que investem em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), constroem capacidades tecnológicas e organizacionais tendem a induzir mais inovação (BAUMOL, 2002).

Na economia do conhecimento, para que um país se torne e se mantenha competitivo, é necessário construir seu próprio ecossistema de inovação e investir nas pessoas, nos produtos e e nas empresas (DEDEHAYIR et al., 2016; SILVA et al., 2017).

A introdução da inovação por indústrias locais é um dos principais fatores a promover o desenvolvimento regional e o crescimento econômico, (AHLSTROM, 2010; DOMENECH et al, 2016; HOWELLS, 2005; KISELITSA et al, 2017; SHEFER e FRANKEL, 2005).

Nesse sentido, Chandler (1990), afirma dizer que as empresas possuem uma infinidade de capacidades organizacionais que são consideradas vantagens competitivas entre seus concorrentes. As capacidades são deliberadas em termos de especializações técnicas, campos de pesquisa, metodologias operacionais e habilidades pessoais. Para Silva (2002), competência é um conjunto de capacidades composta de rotinas e sistemas

de definições, que, na conjuntura de dada cultura organizacional, são dirigidas com a finalidade tanto de consolidar a visão organizacional quanto de se reformular, garantindo, dessa forma, a sua sustentação e a diferenciação diante ao mercado.

O conceito de orientação empreendedora está enraizado na literatura sobre estratégias e pode ser descrito como “os processos de tomada de estratégia empresarial que os principais gestores usam para promulgar um propósito organizacional da sua empresa, sustentar a sua visão, e criar uma vantagem competitiva” (RAUCH et al., 2009).

O trabalho apresenta com base na Orientação Empreendedora uma análise atual da empresa, realiza uma Matriz SWOT apontando as quatro vertentes da matriz, isto é, os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades da organização e suas ameaças nos aspectos empresarial, produtivo e administrativo.

1.1. Problema de Pesquisa

Com o contexto inicialmente apresentado, no qual a adaptação contínua é um desafio às organizações, definiu-se como problema da pesquisa a seguinte questão: Como empregar a abordagem da Orientação Empreendedora para amplificar o desempenho econômico de uma cooperativa de laticínios?

1.2. Hipótese

A hipótese que organiza o estudo é: com melhorias na ação empreendedora da organização, as estratégias de gestão visando proporcionar melhor desempenho e resultados econômicos e financeiros de curto e médio prazo com aproveitamento da mesorregião do Estado, do capital humano presente na dimensão atual da cooperativa.

1.3. Objetivos

O estudo tem como objetivo geral propor um plano estratégico de melhorias gerenciais nas áreas empresarial, produtiva e administrativa de uma cooperativa de laticínios, de acordo com a abordagem da orientação empreendedora.

Como objetivos específicos, têm-se:

- Avaliar as dimensões da orientação empreendedora (inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia, agressividade competitiva e rede de relações) na cooperativa em estudo;

- Caracterizar a região de interesse com base nos dados RAIS/CAGED destacando o desempenho econômico do setor agropecuário com base na evolução do número de empregos formais e o índice de especialização;
- Caracterizar a estrutura econômica empresarial, econômica produtiva e econômica administrativa da cooperativa.
- Propor uma análise Swot referente a Orientação Empreendedora e nos aspectos: Empresarial, Produtivo e Administrativo da cooperativa.
- Propor um plano estratégico para melhorias gerenciais.

1.4. Justificativa

É importante destacar que as disciplinas do mestrado profissional em administração, mais precisamente “Administração Estratégica Aplicada na Agroindústria” e “Estudos organizacionais aplicados a agroindústria” levaram a um conhecimento mais aprofundado da Teoria da Orientação Empreendedora, que foi a que mais despertou interesse em ser trabalhada no objeto de estudo. Desse modo, foi escolhida uma cooperativa de laticínios situada na região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba como objeto de estudos.

A escolha do Triângulo Mineiro justifica-se pelo fato da cooperativa estar inserida nessa região geográfica e por ser uma região com características agroindustrial, com grande infraestrutura e com vultuosa gama de pequenos e médios produtores rurais bem integrados, com vastas possibilidades de expansão para todo o território nacional, sendo o Estado de Minas Gerais um dos Estados mais importantes do Brasil neste segmento, tendo o Triângulo Mineiro como pilar de produtividade e das riquezas regionais, em especial no agronegócio por meio dos pequenos e médios produtores rurais.

A escolha do objeto de estudo ser uma cooperativa se justifica também pela importância da mesma para o desenvolvimento, que necessariamente a contempla, de acordo com seu foco e profundidade. A recompensa dependerá do êxito no mercado e, que por sua vez, está relacionada com liderança de seus gestores. As cooperativas possuem sua importância no cenário nacional, estadual e na região do Triângulo Mineiro.

No cenário nacional, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras em seu anuário de 2021, o cooperativismo brasileiro mesmo com a pandemia cresceu aproximadamente 11%, pois, o número de cooperados saltou de 15,5 milhões em 2019, para 17,2 milhões em 2020, conseqüentemente o número de empregos também

acompanhou o crescimento nacional do setor, atualmente o setor emprega mais de 455 mil colaboradores (OCB, 2021). O setor agropecuário segundo dados da OCB é o maior setor de cooperativismo brasileiro com 1.173 cooperativas ativas e com mais de um milhão de cooperados, empregando mais de 223 mil trabalhadores somente neste setor.

Justifica ainda o estudo do cooperativismo agropecuário na mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba devido a relevância para a economia do Estado e dessa mesorregião de Minas Gerais. As cooperativas possuem uma pecuária extensiva, o que remonta dificuldades, por isso mais desafiador é a orientação empreendedora para algo extensivo, tentando promover uma mudança. Portanto, não é dos produtores para a cooperativa e sim ao contrário.

O cooperativismo no Brasil é de fundamental importância na economia brasileira, representando quase 50% do PIB agrícola. É importante dizer ainda que as cooperativas são constituídas em sua maioria por produtores rurais, com o objetivo de unir esforços para maior representatividade comercial, compra e venda dos mais variados produtos, serviços e insumos (JACTO, 2019).

Diante dessas variáveis o estudo pode proporcionar uma discussão no meio acadêmico sobre estratégias, planos estratégicos de melhorias gerenciais nas áreas empresarial, produtiva e administrativa, promovendo estudos futuros nessa temática.

A pesquisa permitirá enxergar uma série de tendências, dentre as quais destaca uma análise da cooperativa em relação a abordagem da Orientação Empreendedora (inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia, agressividade competitiva e rede de relações), nas áreas empresarial, produtiva e administrativa.

O trabalho além de promover essa análise proposta possibilita que outros seguimentos do cooperativismo possam utiliza-lo em estudos futuros.

2. CONTEXTO DO OBJETO DE ESTUDO E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A visão organizacional como estrutura das decisões

O conhecimento organizacional é um dos recursos mais importantes das empresas (PETERAF, 1993; HSU e WANG, 2008). Embora sua importância seja enfatizada no nível teórico, os estudos empíricos raramente discutem ou mesmo formulam questões e proposições sobre o conhecimento como um recurso crítico, exigindo maiores desenvolvimentos.

No entanto, o conhecimento, principalmente o tácito, que reside na mente dos indivíduos ou dentro das organizações (DAFT e WEICK, 1984), é único e específico para cada organização. Uma série de circunstâncias, como o local em que está inserido, o tempo de existência, a estrutura organizacional, a diversidade de quadros, as escolhas estratégicas, entre outros fatores relevantes, levam a uma composição única de dados e informações. Todos esses elementos juntos com as interações entre os indivíduos, ou mesmo cada um deles individualmente, se transformam em conhecimento. Como resultado, inovações podem ser criadas, novos arranjos interorganizacionais podem ser estabelecidos, novas decisões podem ser tomadas e novas estratégias podem ser formuladas.

A única vantagem competitiva verdadeira e duradoura é o conhecimento (NONAKA, 1991). Identificar, desenvolver e transformar conhecimento em produtos e serviços valiosos torna-se um conjunto de atividades estratégicas para a organização (COHEN e LEVITHAL, 1990).

A visão da organização, fundamentada em conhecimento é uma extensão recente da visão da empresa, igualmente baseada em recursos muito adequada ao contexto econômico atual (CURADO, 2006), fatores não observáveis têm impacto no desempenho da empresa. Esses fatores, como capacidade e competências de gestão, conhecimento técnico ou rotinas organizacionais tácitas, podem vir a ser os principais determinantes do desempenho da empresa (DESS et al., 1995). O acesso ao conhecimento científico e tecnológico, bem como a capacidade de apreender, acumular o aprendizado e utilizá-lo, define o grau de competitividade das empresas (WANG e AHMED, 2007). No entanto, o conhecimento sozinho não é suficiente. As empresas precisam encontrar o refinamento de transformar o conhecimento em novos produtos, processos e modos organizacionais, ou seja, resultados de inovação.

A capacidade da empresa de absorver conhecimentos, acumulá-los e transformá-los em inovações é conhecida como capacidade de absorção. O conceito ganhou considerável atenção desde o trabalho de Cohen e Levinthal (1990) e, tem sido utilizado para analisar os processos de transferência de conhecimento e inovação em uma variedade de contextos, como clusters, alianças, etc. Segundo ela, quanto mais uma organização já sabe, mais ela pode aprender (COHEN e LEVINTHAL, 1990).

Empresas com uma boa base de conhecimento existente, (como mão de obra altamente qualificada e treinada), combinada com investimentos consideráveis em P&D, têm maior capacidade de absorção (MCCANN e FOLTA, 2008). Assim, as empresas com alta capacidade de absorção devem ter uma melhor chance de se beneficiar do conhecimento disperso no ambiente geral.

O resultado da capacidade de absorção - inovação - é um termo amplo e multifacetado. Bessant e Tidd (2007), desmembram o conceito geral de inovação em quatro dimensões da mudança no que chamam de “4P's da inovação: produto, processo, posição e paradigma.

Para Baker e Sinkula (2002), as inovações têm sido habitualmente diferentes entre incrementais e novos produtos. As incrementais simbolizam a introdução de mudanças relativamente pequenas em produtos ou serviços já existentes, a melhoria acontece em segmentos individuais, mas os conceitos básicos e as conexões entre eles permanecem semelhantes. Já as inovações em produtos novos se baseiam em novos princípios científicos ou de produção e podem abrir novos mercados e novas aplicações. Com a inovação, novos produtos e novas performance dá um salto não-linear, quebrando paradigmas tecnológicos e tornando tecnologias que até o momento eram úteis, superadas.

O grande benefício encontrado nas inovações, em novos produtos frente às incrementais que acontecem dentro de um paradigma tecnológico já existente é a maior dificuldade encontrada na reprodução de seus princípios. Portanto, estes tipos de inovações oferecem uma maior sustentação para a vantagem competitiva de uma empresa frente aos seus concorrentes (BAKER; SINKULA, 2002).

Neste cenário, as empresas como berço de inovação, assume um papel ativo no dinamismo e em permanente mutação que recebe influências e impactos em seu ambiente externo, ao mesmo tempo em que é capaz de transformá-los e de criar novos nichos de mercado e demanda a partir da introdução de inovações (HASENCLEVER; TIGRE,

2002). Neste cenário de inovação e tecnologia a capacidade das organizações em inovar apresenta-se como fator determinante na sua posição no mercado.

Tradicionalmente, os fornecedores eram os principais responsáveis pelo desenvolvimento de produtos (THOMKE e HIPPEL, 2002). No entanto, novas abordagens, como clientes-como-inovadores, dão aos consumidores mais responsabilidades na criação de novos produtos. Segundo Thomke e Hippel (2002), as atividades de design e prototipagem são realizadas por clientes. A economia de tempo e custo é substancial para as empresas, uma vez que as interações com os clientes são reduzidas e os processos de produção são acelerados e se mostram mais eficazes. Além disso, os clientes se beneficiam de um produto adaptado às suas necessidades em um período de tempo mais curto.

No processo de geração de inovação, as informações obtidas no meio ambiente (monitoramento ambiental) desempenham um papel importante, pois, podem executar uma atribuição complementar aos dados e informações existentes na empresa. Daft e Weick (1984), oferecem um modelo analítico, semelhante a uma abordagem de sistema aberto, apresentando a relevância da varredura do ambiente, interpretando os dados coletados e dando-lhes algum significado. O resultado proposto de tal sequência (saída do sistema) seria o aprendizado e a consequente tomada de ação.

Embora a coexistência com a inovação envolva riscos e barreiras para as empresas, esta é uma das principais formas de obter vantagem competitiva (BIANCOLINO et al., 2013). Assim, a inovação e a sua abertura tornam-se cada vez mais uma tendência de gestão e um elemento central do crescimento econômico (LOPES e DE CARVALHO, 2018).

Na perspectiva de Daft e Weick (1984), as próprias organizações são entendidas como sistemas de interpretação, o processo é determinado pelas crenças dos gestores sobre o ambiente em que estão localizados e pela inserção das empresas no ambiente de negócios.

O ambiente geral ou macro ambiente é integrado por um conjunto de variáveis consideradas indomesticáveis ou não passíveis de domínios concretos por parte das organizações. Daft (2002), demonstra que o macro ambiente pode abranger setores que não têm impacto direto nas operações diárias de uma organização, contudo, influenciam indiretamente, sendo indispensável às organizações um acompanhamento constante dessas variáveis por meio de averiguações e análises do ambiente que geram tendências, oportunidades e ameaças que terão forte influência na decisão estratégica da empresa.

É prática comum em algumas organizações envolver os clientes no desenvolvimento de seus produtos e serviços. Esses clientes, os chamados usuários líderes, estão à frente das tendências de mercado e têm necessidades que vão além das de um cliente médio (WHEELLEN e HUNGER, 2008).

O objetivo de incluir ideias de clientes no desenvolvimento de novos produtos não é apenas respeitar suas necessidades, mas também objetivar a posterior aceitação dos produtos no mercado, o que tende a ser mais eficaz quando os próprios clientes participam dos processos.

As organizações atuam numa atmosfera competitiva, e uma das formas amparadas para concorrer com em igualdade é a adoção de estratégias que intervêm a fortalecer a empresa no mercado. A forma como a organização modelará suas estratégias para responder aos desafios e utilizara as oportunidades resultará ou não na conquista de vantagens competitivas (Porter, 1989). Assim, o vínculo existente entre inovação e vantagem competitiva está no acontecimento da empresa utilizar de forma mais eficiente seus recursos.

2.2. Caracterização do objeto – Cooperativa de laticínios

A região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, situada no Estado de Minas Gerais, é composta por 66 municípios, com uma população aproximada de dois milhões e quatrocentos mil habitantes, distribuídos numa área demográfica de noventa mil quinhentos e quarente e um quilômetros quadrados (CIDADE-BRASIL, 2021).

Devido sua localização geográfica, a mesorregião o Triângulo Mineiro e o Alto Paranaíba têm um determinismo geográfico natural. A região deve ao fator da sua localização geográfica grande parte do seu desenvolvimento na agropecuária dinâmica, fornecendo elementos essenciais para mudança estrutural do setor e na região, passando de entreposto comercial para um entreposto agroindustrial e de serviços especializados na região (DINIZ, 2000).

No que tange ao setor de laticínios, a região do Triângulo Mineiro a Alto Paranaíba apresenta um destaque para a economia de Minas Gerais, pois, a região é o berço dos pequenos e médios produtores, de acordo com o Ministério da Agricultura 99% dos municípios brasileiros contam com pelo menos com um produtor de leite (DBO, 2021), fator que cria um elevado potencial para o surgimento de organizações cooperativas, não apenas como uma maneira de aumentar o poder de negociação para outros atores da produção, mas também para criar sua própria cadeia produtiva e representatividade.

O setor de lácteos brasileiro, que abrange os produtores de leite e seus derivados, (leite em pó, creme de leite, queijos, iogurte e manteiga), mesmo sendo um setor ainda voltado ao mercado doméstico no país com algumas inserções mais recentes nas exportações é um setor em expansão (OCB 2021).

A produção de leite no Brasil cresceu sete vezes nas últimas cinco décadas, chegando ao patamar de aproximadamente 35 bilhões de litros por ano. Ainda que o país se consolide entre os cinco maiores produtores mundial, esse volume é considerado apenas suficiente para abastecer o mercado interno, (CANALRUAL, 2021).

O volume leiteiro produzido no Brasil torna o país como o terceiro maior produtor de leite do mundo, posição alcançada em 2019 com 35,1 bilhões de litros, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e Índia. Em 1997 o país produzia 18,7 bilhões de litros de leite. A partir de então o país passou a investir em tecnologia, em rebanho, genética e mão de obra, atingindo em média um crescimento de 4% ao ano, chegando a atual produção de 35,124 bilhões de litros leite. (FAO, 2019)

A expansão da pecuária, principalmente nos pequenos e médios produtores alavancou as empresas cooperativas de laticínios, caracterizadas como organizações complexas, incorporando cada vez mais novas tendências competitivas no setor. No entanto, sabe-se que, por sua natureza, as cooperativas se caracterizam como organizações de pessoas com aspectos doutrinários relacionados às características sociais e culturais, o cooperativismo seria um projeto, cujos resultados econômicos também resultam da consolidação da capacidade das relações sociais entre seus membros. (SIMÃO, et al, 2017).

Entretanto, existem pressões institucionais relacionadas a características sociais, mas também demandas técnicas competitivas (econômicas). O gerenciamento dessas perspectivas institucionais ambivalentes deve ser uma condição inerente à estrutura organizacional dos negócios da cooperativa (SIMÃO, et al, 2017).

O cooperativismo dentro do setor agropecuário está agarrado ao desenvolvimento do consumo e do comércio de produtos, que propicia o crescimento social, tecnológico, preservação ambiental e afasta o êxito rural (TEXEIRA, et al. 2017).

Segundo dados CNA- Confederação da Agricultura do Brasil (2021), o valor bruto da produção da pecuária alcançou o faturamento de R\$ 1,21 trilhão no ano de 2021, com um crescimento no patamar de 7,3% em relação ao ano de 2020.

Ainda, segundo os dados do Anuário do Cooperativismo Brasileiro, o faturamento das cooperativas agropecuárias no Brasil cresceu 30,50% no ano 2020, chegando a um

faturamento de 239.2 bilhões, com lucros atingindo o patamar de R\$ 9.6 bilhões, valor 74,50% maior que o de 2019 (OCB 2021).

Portanto, o cooperativismo brasileiro vem se fortalecendo ano após ano, porém, ainda é perceptível que há uma notável pressão institucional multidimensional para essas organizações, (cooperativas) no agronegócio leiteiro. Dessa forma, esses requisitos são correlacionados, impostos pelo ambiente organizacional do setor, suas características, incluindo o contexto intraorganizacional, podem trazer dificuldades operacionais que comprometam a competitividade da empresa coletiva no caso de uma administração insatisfatória (MEYER e ROWAN, 1977; GLOVER et al., 2014).

Se houver dificuldades no gerenciamento das cooperativas de laticínios, não se deve arbitrar por generalizações. Isso ocorre devido ao fato de que também existem evidências de que alguns negócios cooperativos podem assimilar as contingências ambientais e sociais, a fim de garantir resultados que proporcionem condições favoráveis à manutenção das condições econômico-financeiras e em relação à inserção social (SCHUMBERT e NIEDERLE, 2011).

As dificuldades no gerenciamento são integralmente relacionadas a variáveis de estrutura, ambiente, estratégia e características da liderança, e que este relacionamento transforma de forma natural e sistematicamente em um modelo de organização para outro (MILLER 1983). Outrossim, nas pequenas empresas o empreendedorismo é predominantemente influenciado pela liderança da organização, sua personalidade, força e sua informação. Wiklund (1998) afirma, assim como o comportamento empreendedor a nível individual pode afetar a ação organizacional, em muitos casos os comportamentos empreendedores, individual e organizacional, podem ser muito semelhantes, como é o caso de pequenas empresas.

Dentro desse ambiente organizacional, os agricultores são donos da cooperativa em conjunto, no entanto, as operações dos membros da fazenda permanecem sob seu controle privado. Assim, não existe uma única entidade que coordena a integração vertical, mas conjunto de disposições organizacionais estabelecidas pelo estatuto dos procuradores de cooperativas que dispõe de um conjunto de coordenação interna. Esses arranjos organizacionais, normalmente associados a princípios cooperativos, basicamente está em uma das seguintes categorias: propriedade, controle e benefício (BARTON, 1989).

No que diz respeito à propriedade, é restrito àqueles que se qualificam como membros. Em princípio, as cooperativas incentivam o maior número de agricultores a se

tornarem patrocinadores, para aderirem, tendo neutralidade ideológica e política, entre outros. (NILSSON, 1998).

Os aspectos de controle da cooperativa são construídos sobre a premissa de que os membros devem estar diretamente envolvidos nas análises e tomadas das decisões. Para apoiar isso, votar e ser membro do Conselho de Administração são restritos a patronos com base no princípio do controle democrático.

As sociedades cooperativas não tem como objetivo gerar lucros, e isso as diferencia das demais sociedades mercantis. O excedente financeiro não se usa para renumerar o capital, mas retorna aos associados na proporção de suas atividades com a cooperativa.

Com isso, Covin e Slevin (1991), sugerem que tendências estratégicas de comportamento de uma organização variam entre as mais conservadoras para as mais empreendedoras. E isso é evidenciado pela capacidade de inovação, pró-atividade e tomada de risco e rede de relações de uma organização.

O cooperativismo fundamentado em seus princípios, tornou-se uma alternativa plausível ao novo modelo econômico nascido no século XIX: o capitalismo. A partir da evolução da *Rochdale Equitable Pioneers Society*, a ideia de cooperação ganhou novos conceitos. O que antes acontecia em forma de encontros momentâneos com objetivos específicos acabou tornando algo duradouro, com resultados extremamente positivos para todos.

As organizações cooperativistas surgem como movimento, forma de vida, modelo socioeconômico, que integra desenvolvimento econômico e bem-estar organizacional e social, tendo como referência fundamental a democracia, a solidariedade, a independência, a liberdade e a representatividade dos produtores, principalmente os pequenos e médios. O cooperativismo está baseado num sistema de grupos de produtores, de pessoas que buscam a representatividade, onde o esforço comum realizado em qualquer atividade voltada para as necessidades do grupo e não do resultado financeiro em si, o cooperativismo prima pela prosperidade conjunta, não a riqueza individual, (OCB, 2004).

O cooperativismo no Brasil tem suas raízes em meados do século XVII quando os padres jesuítas iniciaram um trabalho coletivo voltado para a “persuasão” dos povos indígenas na prática do amor cristão e na cooperação mútua. As primeiras instituições cooperativas estabelecidas no Brasil foram cooperativas de consumo para distribuir produtos e serviços aos seus acionistas, buscando os melhores preços e qualidade

possíveis. Cooperativas de crédito agrícola e rural foram constituídas a partir desse tipo de instituição, principalmente na região Sul do país. Além disso, outros tipos de cooperativas, como cooperativas de produção, emprego e educacionais, foram estabelecidas (OCB, 2004).

Segundo o IBGE (2019), o Brasil computa aproximadamente 4,5 milhões de empresas ativas. Dentre elas, 6.655 são organizações cooperativas. Observa-se então, que o número não atinge nem 1% do total das empresas brasileiras. E ainda com essa representatividade tímida, o cooperativismo tem feito toda a diferença na economia, na saúde, na agropecuária e em outros setores importantes para o país.

As cooperativas são atualmente de grande importância social e altamente responsáveis pelo desenvolvimento do agronegócio do país, propiciando a representatividade dos pequenos produtores. A importância é ainda maior no caso das cooperativas de laticínios pelo fato de o setor ser formado por milhares de pequenos produtores com pouco poder de barganha.

Levando em consideração aspectos para uma melhor gestão das cooperativas, Antonialli (2000) e Oliveira (2003), destacam questões de gestão estratégica, evitando o isolamento e participando de empresas bem administradas e voltadas para resultados. Granovetter (1973), aponta que os contatos ou vínculos podem ser benéficos para as cooperativas, conceituando laços como a combinação de tempo, tensão emocional, relacionamento próximo, confidencialidade, acesso, interesses de referência, confiança mútua e serviço. Carvalho (2003), Oliveira (2003) e Antonialli (2000) afirmam que a participação nas redes sociais é fundamental para o desenvolvimento das cooperativas. Por outro lado, esses autores afirmam que as cooperativas, principalmente no segmento de laticínios, têm permanecido isoladas.

Assim, o apoio de sustentação do objetivo filosófico das cooperativistas pressupõe a utilização de uma administração participativa, pois o associado evoca um duplo papel: co-proprietário e usuário (cliente) simultaneamente. Desta forma, as cooperativas, para que possam representar apropriadamente os interesses econômicos dos seus associados, devem assumir uma estrutura organizacional democrática baseada nos princípios de gerenciamento e gestão colaborativa, em que o pressuposto "cada cooperado, um voto", o princípio máximo do cooperativismo, seja observada. De outro modo, percebe-se também nas organizações a participação dos empregados nas decisões, em maior ou menor escala, transformando-se numa uma série de modelos pós-Tayloristas. Nas duas últimas décadas, um conjunto de tendências paralelas tem fortalecido a adoção do modelo

de gestão participativa nas organizações como o processo de consolidação da democracia, a globalização da economia em que as organizações estão saindo do isolamento para a integração e uma interdependência numa cadeia participativa entre fornecedores, empresários, funcionários e clientes, (McLAGAN & NEL, 2000).

Portanto, algumas questões devem ser enfrentadas: que tipo de relação as cooperativas de laticínios mantêm? Com que intensidade as cooperativas participam das redes sociais? Existe alguma cooperativa que desempenhe um papel central na rede?

No decorrer das últimas décadas, a evolução das sociedades de capital, sobretudo das multinacionais, e a redução da participação das cooperativas na captação e no processamento de leite no Brasil têm sido instrumento de discussões no meio acadêmico e profissional, devido a relevância das cooperativas para o desenvolvimento social e econômico brasileiro, (FERREIRA & BRAGA, 2007).

No Brasil, a perda de participação das cooperativas na produção e no processamento de lácteos tem dois focos fundamentais. O primeiro diz respeito à concorrência pelo leite do produtor, que se dá inclusive em nível intercooperativismo, desestabilizando o sistema e colocando em xeque os princípios cooperativistas. O segundo refere-se ao avanço das sociedades de capital, principalmente as multinacionais, o que se dá, principalmente, pela aquisição de cooperativas e pequenos laticínios.

De acordo com Reynolds (2013), a matriz de negócios cooperativos é seguidamente defrontada com o modelo dominante, isto é, a referência de propriedade do investidor. Aditivamente, Feng (2010), evidencia tal fato devido as cooperativas se assemelharem as demais organizações, todavia, a mesma autora complementa que apesar das semelhanças as cooperativas possuem uma complexidade superior que as demais organizações e, por isso, suas particularidades devem ser consideradas quando do estudo das organizações cooperativas.

Nessa seara, Bialoskorski Neto (2012), admite que as cooperativas reúnem valor ao produtor cooperado e proporcionam a sua incorporação no mercado nacional e internacional.

O tema Cooperativa pode ser estudado segundo vários escopos como o de firma, de organização social e/ou de agente promotor do desenvolvimento regional. Neste projeto, a instituição cooperativa é estudada segundo a sua relevância na potencialização das capacidades e competências dos cooperados que ela representa no mercado.

Quanto mais expressar capacidades e competências, aqui definidas como mais produtividade e contribuições a Cooperativa irá gerar para os associados. Um efeito

transbordamento dessas capacidades e competências para a região também ocorrerão, embora este não seja o assunto deste trabalho. O transbordamento, apenas para esclarecer, se ocorre porque a instituição cooperativa influencia um grande número de empreendedores, neste trabalho do setor agroindustrial, e suas firmas. Dessa forma, o efeito de melhorias atinge a região criando externalidades positivas.

Neste trabalho, investiga-se a Instituição Cooperativa, a partir de sua liderança e o foco para interpretar e analisar o potencial de seu desempenho segundo a abordagem “*Entrepreneurial Orientation*” ou Orientação Empreendedora. O conceito de orientação empreendedora está enraizado na literatura sobre estratégias e pode ser descrito como “os processos de tomada de estratégia empresarial que os principais gestores usam para promulgar um propósito organizacional da sua empresa, sustentar a sua visão, e criar uma vantagem competitiva” (RAUCHV et al., 2009). As empresas empreendedoras são caracterizadas como aquelas que buscam inovação de forma agressiva para entrar em novos mercados, aceitando desse modo uma medida de risco estratégico (MILLER, 1981).

Com isso, Covin e Slevin (1991) sugerem que tendências estratégicas de comportamento de uma empresa variam entre as mais conservadoras para as mais empreendedoras. E isso é evidenciado pela capacidade de inovação, pró-atividade e tomada de risco.

Portanto, o envolvimento dos associados em relação aos vínculos com as cooperativas deve ir além da utilização dos produtos e serviços, isto é, cooperado/cliente e cliente/cooperado, a expectativa é de que os associados sejam ativos também em suas funções administrativas, vote, participe de encontros, seminários e outros eventos que possibilitem o melhoramento de sua cooperativa, MOREIRA e ARAÚJO (2000).

Entretanto, o sistema cooperativista perdura a inquietação com o bem-estar dos associados, produtores, comunidade local e em incentivar o progresso regional e notadamente isso acontece dentro da própria organização, do mesmo modo em ações externas, que buscam o desenvolvimento econômico sustentável com eficiência ambiental.

2.3. Empreendedorismo e a Abordagem da Orientação Empreendedora

De uma forma abrangente o empreendedorismo pode ser empregado de vários padrões contextuais, envolvendo uma extensão bastante abrangente. Shane e Venkataraman (2000), indicam que ele abarca o estudo de princípios e fontes de

oportunidades; o processo de revelação, conhecimento, evolução e exploração de oportunidades. Ou seja, é o conjunto de elementos que descobrem, evoluem dentro das organizações.

Já Morris, Zahra e Schindehutte (2000), relata que o empreendedorismo pode ser aplicado à formação de novas organizações, crescimento orientado de pequenas e médias organizações, ou até mesmo em grandes organizações já assentadas no mercado.

O empreendedorismo é um caráter distinto que define os empresários diferentes de gerentes ou funcionários (CARLAND et al., 1984). Os empresários são conhecidos por procurar e tomar ações inovadoras, proativas e de assunção de riscos.

Todavia, em comparação com empreendedores, gerentes ou trabalhadores, tendem a evitar os riscos envolvidos em ações empreendedoras.

O empreendedorismo é uma característica definidora dos empreendedores que buscam e identificam continuamente novas oportunidades e novos nichos de negócios, criam novos valores para o crescimento (BROCKHAUS, 1980).

Além disso, é geralmente reconhecido que o empreendedorismo possui uma das formas mais importantes de construir riqueza em uma sociedade capitalista.

Na concepção de Deakins e Freel (1996), o termo empreendedor teve origem na França, possuindo como interpretação alguém que se evidencia na sociedade. Já Stevenson e Jarillo (1990), interpreta o empreendedorismo como uma metodologia onde os cidadãos buscam oportunidades dentro da própria organização ou de terceiros, afim de obter oportunidades sem transferir os mecanismos que controlam no presente.

Dependendo de diferentes objetos de estudos e teorias, o empreendedorismo tem uma infinidade de significados. McClelland (1961), sugeriu que aqueles que optam por iniciar um negócio preferem buscar metas desafiadoras, trabalhar de forma independente e buscar tarefas desafiadoras e difíceis, mas tangíveis. Ele alegou que indivíduos com grande necessidade de realização (N-Ach), tendem a se tornar empreendedores e procuraram evidências empíricas para apoiar seu argumento. Sabe-se que os empreendedores nem sempre buscam altos riscos, mas podem tolerá-los se forem inevitáveis em suas tarefas (BROCKHAUS, 1980).

Como empreendedor, é importante minimizar os riscos, mas também é importante reconhecer os riscos nos negócios e compartilhá-los com outras pessoas, enquanto rastreiam para aproveitar as oportunidades sob incertezas. A auto eficácia e a ideia de ter a convicção na capacidade de realizar tarefas está comprovadamente ligada ao empreendedorismo por muitos estudos empíricos (BANDURA, 1982).

Para manter o desempenho e sobreviver em ambientes altamente dinâmicos e competitivos as organizações precisam de estrutura, não ter somente vontade de se envolver em empreendedorismo. Com isso, surge a orientação empreendedora que foi inicialmente definida por Miller (1983), da seguinte forma: “uma empresa empreendedora é aquela que se engaja em inovação de mercado de produtos, se arrisca e é a primeira a apresentar inovações 'proativas', vencendo os concorrentes”. A orientação empreendedora sugere em três dimensões para caracterizar e testar o empreendedorismo: “inovatividade”, “proatividade” e “assunção de riscos”.

“A capacidade de inovação reflete a tendência das organizações de se envolverem em apoiar nas novas ideias, em novidades, experimentações e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos” (LUMPKIN E DESS, 1996).

Assumir riscos é definido como "o grau em que os diretores estão dispostos a assumirem compromissos em empregar recursos, envolver em arriscadas ações, isto é, aqueles que têm uma chance razoável de falhas onerosas" (MILLER e FRIESEN, 1978), enquanto a proatividade é definida como "buscar novas oportunidades que podem ou não estar relacionadas à linha atual de operações, introdução de novos produtos e marcas antes da concorrência, eliminando estrategicamente as operações que estão em estágios maduros ou em declínio do ciclo de vida" (VENKATRAMAN, 1989).

A definição de orientação empreendedora aparece no reconhecimento de atitudes ou comportamentos que a organização possui proporcionando maior ou menor capacidade de empreender. De acordo com MILLER (1983) e COVIN e SLEVIN (1989), a definição de organização empreendedora é outorgado à organização que se encoraja em inovar seus produtos e serviços ou mercados, empreende com deliberado risco e age de forma proativa perante seus concorrentes e mercado.

Foi descoberto em muitos estudos que a orientação empreendedora tem um efeito positivo no desempenho das empresas. Muitos desses estudos veem a orientação empreendedora como uma construção singular, e que tem um efeito semelhante no comportamento e desempenho das organizações em diferentes países, em distintos mercados e para dissemelhantes tipos de organizações.

O efeito no desempenho organizacional é visto nos mais diversos mercados, como o mercado hoteleiro, indústrias de manufatura e o efeito é encontrado em diferentes tipos de empresas, como organizações de serviços e organizações de manufatura (JANTUNEN et al., 2005), pequenas empresas (WIKLUND e SHEPHERD, 2005) (HUGHES et al.,

2007) e empresas novas (SU *et al.*, 2011). Em uma meta-análise, RAUCH *et al.* (2009) e ROSENBUSCH *et al.* (2013), descobriram que a orientação empreendedora tem um efeito positivo moderado no desempenho empresarial.

Para manter esse desempenho e sobreviver em ambientes altamente dinâmicos e competitivos as empresas precisam não ter somente vontade de se envolver em empreendedorismo - isto é, orientação empreendedora, mas também introduzir inovatividade e proatividade em suas atividades (LUMPKIN e DESS, 1996) (WIKLUND, 1998).

Além das dimensões inovatividade, assunção de riscos e proatividade, Lumpkin e Dess (1996) destaca a dimensão autonomia, que consiste num comportamento de ação que apresenta a independência, isto é, um empreendedor independente, tendo um comportamento autocrático e de forte liderança.

Dessa forma, há intenção do mesmo em introduzir a inovação por meio da criação de novos produtos e serviços. Outra dimensão de Lumpkin e Dess (1996), é a agressividade competitiva que está relacionada na disputa das empresas com seus concorrentes, e a corrida para obter as melhores posições em seu mercado de atuação.

As pesquisas de Lumpkin e Dess (1996) sugerem a utilização de métodos de competição que não são consideradas convencionais, como pode exemplo: desmerecimento do concorrente, cópia de técnicas e práticas dos concorrentes e marketing oportuno.

A sexta dimensão da Orientação Empreendedora trata-se da rede de relações (MCCLELLAND, 1962; MELLO e LEÃO, 2005; LAZZAROTTI *et al.*, 2015). Trata-se de uma dimensão que têm destaque no empreendedorismo, no sentido de que a construção de relacionamentos é fundamental para a entrada em novos mercados, para internacionalizar negócios e, também, para sustentar as organizações (BASILE, 2012; COVIN e MILLER, 2014; PAIVA *et al.*, 2010).

As seis dimensões da abordagem referentes à orientação empreendedora compreendem, portanto: 1) inovatividade; 2) assunção de riscos; 3) proatividade; 4) autonomia; 5) agressividade competitiva; 6) rede de relações explicitadas no Quadro 1 apresenta essas dimensões e suas características.

Quadro 1. Dimensões da Orientação Empreendedora

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS
INOVATIVIDADE	Caracterizada pela introdução de novos produtos, serviços ou processos tecnológicos.
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Caracterizada pela aceitação da incerteza e do risco das atividades incertas.
PROATIVIDADE	Está relacionada a uma perspectiva de futuro, por meio da qual as empresas procuram ativamente antecipar oportunidades para desenvolver e introduzir novos produtos ou serviços no mercado, procurando obter vantagem competitiva.
AUTONOMIA	Caracterizada pelo comportamento autocrático e de forte liderança por parte do empreendedor. Além disso, o mesmo é considerado independente, havendo a intenção em introduzir a inovação por meio da criação de novos produtos e serviços.
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	Está relacionada na disputa das empresas com seus concorrentes, e a corrida para obter as melhores posições em seu mercado de atuação.
REDE DE RELAÇÕES	Está relacionado a construção de relacionamentos que é fundamental para a entrada em novos mercados, para internacionalizar negócios e, também, para sustentar as organizações.

Fonte: MILLER (1983), LUMPKIN e DESS (1996), MCCLELLAND, (1962), MELLO e LEÃO (2005), LAZZAROTTI, SILVEIRA, CARVALHO, ROSSETTO e SYCHOSKI (2015), BASILE (2012), COVIN e MILLER (2014), PAIVA et al (2010). Elaborado pelo autor (2021).

A Orientação Empreendedora baseia-se num conceito que merece evidência, visto que proporciona a investigação do espírito empreendedor na tomada de decisão gerencial e no desempenho organizacional (COURA et al., 2018; RAUCH et al., 2009; RUA e RODRIGUES, 2018).

A doutrina destaca a importância da Orientação Empreendedora no gerenciamento dos diferentes setores empresariais, como por exemplo no setor de cooperativas

(RONCALIO, MARTENS e LACERDA, 2017). Essas empresas trabalham com o objetivo de proporcionar soluções relativas à renda e representatividade dos cooperados, proporcionando meios para relacionar e intervir economicamente com o mercado (SILVA e MORETTO, 2015).

Investigações nessa temática de Orientação Empreendedora em consonância com o desempenho das cooperativas, são escassas. Werlang, Silva e Hister (2018) fizeram uma pesquisa com os funcionários de uma empresa de cooperativa, onde foram feitas análises com os aspectos sugeridos por LUMPKIN e DESS (1996) e MILLER (1983). Como resultados, foram identificados uma relação positiva da Orientação Empreendedora com o desempenho organizacional.

Semelhante a esse estudo, LIZOTE et al. (2012) investigaram através de *survey* com 54 administradores de cooperativas de crédito do estado de Santa Catarina as três dimensões determinadas por MILLER (1983), e suas conexões com o desempenho e o ambiente.

Os resultados demonstraram uma relação favorável e relevante entre a Orientação Empreendedora e o Desempenho Organizacional. RONCALIO et al. (2017), também investigaram a Orientação Empreendedora num sistema de crédito cooperativo, por meio de sondagem da percepção dos administradores e gerentes, demonstrando que estão presentes as cinco dimensões de LUMPKIN e DESS (1996) e MILLER (1983).

Outro estudo que seguiu essa mesma linha foi o dos autores HORZ et al. (2019), que teve como principal objetivo fazer uma análise de como a Orientação Empreendedora relaciona com o desempenho organizacional de determinadas cooperativas.

Nesse estudo foram utilizadas as três dimensões propostas por MILLER (1983), que são: inovatividade, assunção de riscos e proatividade; as duas propostas por LUMPKIN e DESS (1996), que consistem na autonomia e na agressividade competitiva; e uma proposta por MCCLELLAND (1962); MELLO e LEÃO (2005) e LAZZAROTTI, et al. (2015), que consiste na rede de relações. Tratou-se de uma pesquisa *survey* com 67 cooperativas, onde se utilizou questionários compostos por três blocos: onde os dois primeiros com escala Likert de cinco pontos, com 18 assertivas associadas a Orientação Empreendedora, três ao desempenho organizacional e as demais referentes ao perfil do administrador/gestor.

Os resultados dessa revisão mostram que na Orientação Empreendedora as dimensões assunção de risco e agressividade competitiva são perceptíveis no ponto de vista dos gestores, e isso faz com que mantenham uma relação positiva e significativa

com o desempenho organizacional das mesmas. De modo geral observa-se as dimensões deste construto no gerenciamento dessas organizações.

Cassol et al. (2020) buscaram avaliar a relação entre orientação empreendedora, ambiente organizacional e o desempenho das empresas de pequeno porte. É possível observar que a Orientação Empreendedora está relacionada de forma positiva com o desempenho organizacional dessas organizações. Os autores ainda ressaltam a relevância das empresas darem mais importância em sua postura empreendedora, sendo esse um ponto chave para obterem vantagem competitiva.

É possível também perceber com o estudo que os administradores e gestores dessas empresas têm perfil direcionado para a Orientação Empreendedora, e o desempenho organizacional acontece a partir da inovatividade, da assunção de riscos, da proatividade, da autonomia, da agressividade competitiva e das redes de relações, permitindo os mesmos desenvolverem competências e habilidades para melhorar os resultados das empresas.

A fim de identificar quais são as pesquisas sobre Orientação Empreendedora e análises que vem sendo realizadas, dentro da bibliografia selecionada organizou-se no Quadro 2, algumas informações referentes as pesquisas, como autores, objetivos dos estudos, procedimentos metodológicos e resultados alcançados.

Cabe ressaltar que são estudos com diferentes propósitos e focos em diferentes setores, mas que de forma geral cerceiam o tema de Orientação Empreendedora.

O Quadro 2 reúne temas e conclusões consensuais no que diz respeito à pesquisa teórica-empírica em Orientação Empreendedora. A coerência entre esses estudos favorece uma investigação mais abrangente, sobre empresas de diferentes setores e diferentes localizações geográficas.

Quadro 2. Quadro de resumo de pesquisas acerca da Orientação Empreendedora

Autores	Ano do trabalho	Objetivos	Procedimentos utilizados	Resultados alcançados
MILLER	1983	Descobrir os principais determinantes do empreendedorismo, o processo pelo qual as organizações se renovam e a seus mercados por meio do pioneirismo, da inovação e da assunção de riscos	Foi estabelecida em uma amostra de 52 empresas usando técnicas de teste de hipóteses, análise de variância, análises correlacionais e de regressão múltipla.	Nas empresas simples o empreendedorismo seria determinado pelas características do líder; nas empresas de planejamento, seria facilitado por estratégias explícitas e bem integradas de produto-mercado, e nas orgânicas firmas seria uma função do ambiente e da estrutura. Essas hipóteses foram amplamente confirmadas. Quaisquer programas que visem estimular o empreendedorismo se beneficiariam muito com recomendações feitas sob medida para a natureza das empresas-alvo.
LUMPKIN E DESS	1996	Esclarecer a natureza do construto da orientação empreendedora e propor uma estrutura de contingência para investigar a relação entre Orientação empreendedora e o desempenho da empresa.	Explorou-se e refinou-se as dimensões do OE e discutiu-se a utilidade de ver a OE de uma empresa como um construto multidimensional.	Com base em exemplos da literatura de contingências relacionadas ao OE, sugeriu-se modelos alternativos efeitos (efeitos moderadores, efeitos mediadores, efeitos independentes, efeitos de interação) para testar em relação ao desempenho.
MELLO e LEÃO	2005	Objetivo discorrer sobre a orientação empreendedora, suas dimensões e elementos, adicionar para uma reflexão sobre a importância da orientação empreendedora para as associações de tecnologia da informação (TI).	Revisão da literatura sobre OE, e levando em consideração as características do setor de TI.	Tem como resultado uma reflexão sobre a importância da OE para associações deste setor e de se desenvolver estudo na temática, bem como apresentar uma consolidação de uma base teórica que pode servir de referência para o estudo da OE.
PAIVA et al	2010	O novo contexto de ocorrência das organizações em rede e dos negócios globais, o estabelecimento de relações de cooperação, redução de custos e vantagens competitivas.	Uma análise qualitativa de elementos importantes para iniciar e manter uma relação de cooperação	Os resultados demonstram que a sensibilidade interpessoal surge como dimensão primordial na qualidade da relação, evidencia a emergência da capacidade de negociação entre parceiros e promoção de consenso entre os atores como elemento constituinte da capacidade de negociação para manutenção de relações saudáveis. A sustentabilidade do empresário na rede é sustentada pelo desenvolvimento de alianças, sendo que neste cenário a capacidade de relacionamento é um elemento chave para o sucesso das parcerias.

Autores	Ano do trabalho	Objetivos	Procedimentos utilizados	Resultados alcançados
LIZOTE et al.	2012	Explicar, com base nas percepções dos gestores de cooperativas, a relação da orientação empreendedora em suas três dimensões básicas (inovatividade, proatividade e assunção de risco) com o desempenho organizacional, medido subjetivamente, considerando a influência da incerteza ambiental.	A abordagem é quantitativa, com caráter descritivo-correlacional. A Orientação Empreendedora e o desempenho analisaram-se pela análise fatorial.	As correlações entre OE e desempenho foram positivas e significativas. As regressões para o desempenho com a Orientação Empreendedora como preditora não foram afetadas pelo ambiente, indicando falta de influência.
ROSENBUSCH et al.	2013	Explorar as ligações entre munificência ambiental, hostilidade, dinamismo e complexidade, Orientação Empreendedora e desempenho da empresa em um modelo de mediação.	Meta-análise complementada por modelagem de equação estrutural.	Os resultados sugerem que a munificência, o dinamismo e a complexidade ambientais afetam a Orientação Empreendedora e, por sua vez, o desempenho da empresa.
COVIN E MILLER	2014	Realizar uma revisão e um comentário sobre como o construto da orientação empreendedora foi alavancado na literatura internacional sobre empreendedorismo.	Revisão	A possível distinção entre os construtos EO e IEO é considerada e os principais temas da pesquisa do IEO são resumidos. Várias questões relacionadas à medição, particularmente pertinentes à avaliação de OE como um fenômeno generalizável / universalista, são consideradas. O artigo conclui com a identificação de focos de pesquisa cuja busca promete avançar o conhecimento do IEO ao longo de caminhos produtivos.

Autores	Ano do trabalho	Objetivos	Procedimentos utilizados	Resultados alcançados
LAZZAROTTI et al.	2015	O artigo analisou a orientação empreendedora (OE) em suas dimensões – comportamento inovador, assunção de riscos, proatividade, autonomia, agressividade competitiva e redes de relações – e sua associação com o desempenho das empresas graduadas das incubadoras brasileiras.	Abordagem quantitativa e a técnica de modelagem de equações estruturais para uma amostra de 128 empresas do Brasil.	Evidenciaram que a OE se constitui como um modelo unidimensional, divergente do encontrado por A. C. M. Z. Santos e Alves (2009) em empresas incubadas. Verificou-se que a dimensão que contribuiu mais fortemente para a existência da OE foi a autonomia, e que as redes de relações, dimensão não mencionada até então pelos estudos anteriores, colaboraram de forma análoga às demais dimensões para a composição da OE.
BELFORT et al	2017	Analisar como as dimensões de orientação empreendedora se manifestam em diferentes tipos de escritórios de gerenciamento de projetos em empresas que desenvolvem software, na perspectiva de seus sistemas de gerenciamento de projetos.	Estudo de caso múltiplo em quatro empresas de desenvolvimento de software. A estratégia de coleta de dados incluiu entrevistas semiestruturadas, análise documental e registros em arquivo. Os dados foram triangulados e analisados inter e intra-caso.	Os resultados obtidos indicaram que as dimensões da orientação empreendedora podem se manifestar em diferentes níveis no mesmo tipo de escritório de gerenciamento de projetos. Fatores relacionados à estrutura organizacional e ao sistema de gestão adotado tendem a afetar a forma como a orientação empreendedora se manifesta em um determinado contexto
CASSOL et al.	2020	Analisar a relação entre orientação empreendedora, ambiente organizacional e o desempenho de empresas de pequeno porte (EPP) do oeste de Santa Catarina.	Trata-se de uma pesquisa quantitativa, survey - As respostas foram processadas e analisadas pelo Software Smart PLS para a realização das equações estruturais e para constatação dos testes das hipóteses.	Como resultados, pode-se perceber que o ambiente organizacional não modera a relação entre orientação empreendedora e desempenho, ou seja, os gestores não consideram o ambiente interno e externo para o gerenciamento do negócio

Fonte: MILLER(1983); LUMPKIN E DESS (1996); LIZOTE et al. (2012); ROSENBUSCH et al. (2013); CASSOL et al. (2020); MELLO e LEÃO (2005); LAZZAROTTI et al. (2015); COVIN E MILLER (2014); BELFORT et al (2017); PAIVA et al. (2010). Elaborado pelo autor (2021).

3. ASPECTOS ECONÔMICOS DO TRIÂNGULO MINEIRO

3.1. Agricultura no Triângulo Mineiro

A pecuária representa uma atividade econômica norteada para a criação de gado em áreas rurais, com a função de produzir alimentos para o consumo humano dentre outras matérias primas, sendo considerada uma das mais antigas atividades comerciais da humanidade.

O setor agropecuário no Brasil tem uma posição de destaque mundial, o país é considerado um dos maiores exportadores de carnes do mundo. Ainda, de acordo com a finalidade do produto a ser comercializado, existem dois tipos de pecuária: primeiro a pecuária de corte, isto é, a criação de animais voltada para a produção de carnes, segundo a pecuária leiteira que é voltada a criação de animais para a produção leiteira (EMATER-MG 2020).

Segundo senso agropecuário realizado 2017 pelo IBGE, aproximadamente um quarto da área total dos agricultores familiares de Minas Gerais é ocupada pela pecuária e ou a criação de outros animais, tornando a principal atividade da região, ocupando um total de 57,8% do total dessas propriedades.

Portanto, a produção agropecuária no estado de Minas Gerais é majoritariamente composta pelo pequeno e médio produtor rural, isto é, pela produção familiar, que nas últimas décadas obteve ganhos de produtividade devido, principalmente, ao aumento do rebanho leiteiro desses produtores. De acordo com dados da EMATER-MG (2016), muitas propriedades rurais, produtoras de leite de Minas Gerais investem pouco recursos em inovação tecnológica, possuem rebanhos com baixo potencial genético e as pastagens apresentam certo grau de degradação, impossibilitando de certa forma o aumento da produtividade. Conseqüentemente, para o desenvolvimento da produção de leite no Estado e aumento dos lucros, os pequenos e médios produtores se unem e formam cooperativas para comercializar seu produto (CASTANHO, SILVEIRA e SILVA 2013).

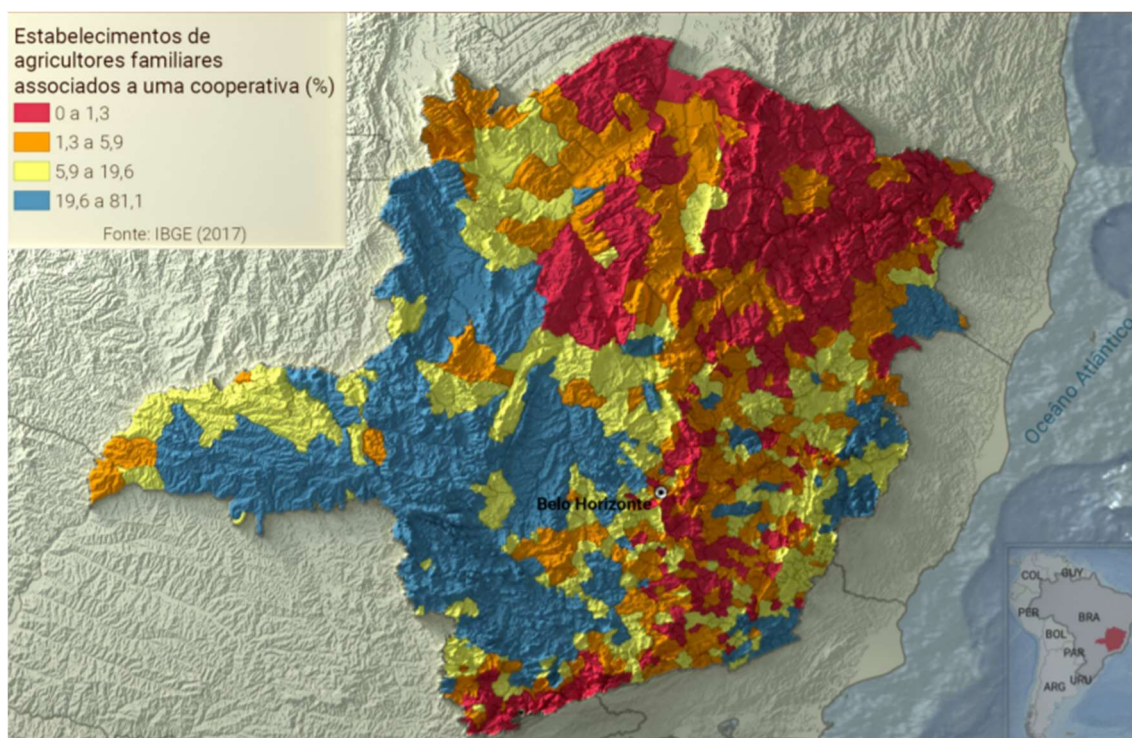
O Cooperativismo é uma característica do Triângulo Mineiro, porém, no estado mineiro como um todo, ainda carece de maior representatividade dos pequenos e médios produtores, necessidade de maior propagação, uma vez que a tradição de participação em cooperativas agropecuárias da região é baixa, notadamente nas mesorregiões Jequitinhonha, Norte de Minas e Vale do Mucuri. Os pequenos e médios agricultores podem se favorecer de uma associação em vários aspectos, tais como; além da representatividade, na aquisição de insumos a um melhor preço, na comercialização da

produção em melhores condições e também no acesso ao crédito e à assistência técnica em geral. (IBGE, SENSO AGROPECUÁRIO 2017).

Também a região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba ocupa um lugar relevante em relação à produção agropecuária nacional. O cultivo de grãos, como a soja, as plantações de cana-de-açúcar, a criação de gado de corte e leiteiro possuem grande destaque na produção e na economia da região. A bovinocultura preserva-se como uma das mais relevantes atividades econômicas da localidade, seu desenvolvimento envolve questões políticas e culturais (SOUZA, 2013).

O ecossistema da região é composto por Cerrado, o Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba está localizado no oeste de Minas Gerais e faz fronteira com os estados de São Paulo e Goiás. A supracitada região possui 66 municípios que se dividem em sete microrregiões: A região de Patos de Minas, a região de Patrocínio, a região de Araxá, a região de Uberaba, a região de Uberlândia, a região de Frutal e a região de Ituiutaba.

Figura 1 – Estabelecimentos de Agricultura Familiar que são associadas a uma Cooperativa em Minas Gerais.



Fonte: EMATER.MG.GOV.BR (2017)

Observa-se na Figura 1 a existência acentuada de associados a uma cooperativa nas regiões do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, chegando a 81,1% nas microrregiões de Uberaba, Araxá dos agricultores familiares, isto é, pequenos e médios produtores.

As características físicas da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, tais como solo, pastagem, de acordo com Bastos e Gomes (2011), são predominantemente de

cerrados, aspecto atenuante e facilitador do plantio e do uso de máquinas agrícolas, instigam a produção e o uso de recursos tecnológicos e tecnologia intensiva. Além disso, a localização da região é um facilitador do escoamento da produção, por ser uma região de junção de diversas rotas, tornando-a uma região agrícola dinâmica e desenvolvida (SOUZA, 2013).

O cerrado brasileiro possui uma extensão de 201,7 milhões de hectares, suas particularidades físicas favorecem a pecuária e produção de grãos. A estimativa é de que, 35% do rebanho bovino nacional está localizado nesta região.

Além disso, as principais indústrias de laticínios do país também estão localizadas nesta região, acreditando na capacidade produtiva, devido a capacidade e o potencial de crescimento da produção de leite existentes nessa mesorregião do Estado de Minas Gerais, ainda que a produção é predominantemente dominada pela agricultura familiar, caracterizada pela exploração leiteira em pequenas áreas, com baixo risco comercial e pouca tecnologia implantada, com empregabilidade de mão-de-obra familiar (EMBRAPA, 2015).

A Tabela 1 apresenta os sessenta e seis municípios das sete microrregiões do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, apresenta ainda, as empresas ativas por município e o total de empresas ativas em cada microrregião.

Tabela 1 - Microrregiões do Triangulo Mineiro e Alto Paranaíba, Municípios, Empresas ativas.

Microrregiões	Municípios	Empresas Ativas	Total Empresas Ativas
Uberlândia	Araguari	11.469	115.588
	Araporã	608	
	Canápolis	844	
	Cascalho Rico	143	
	Centralina	606	
	Indianópolis	463	
	Monte Alegre	1.425	
	Prata	2.272	
	Tupaciguara	2.443	
	Uberlândia	95.315	
Uberaba	Água Cumprida	131	37.616
	Conquista	448	
	Conceição das Alagoas	1.674	
	Campo Florido	596	
	Delta	647	
	Uberaba	33.958	
	Veríssimo	162	
Ituiutaba	Cachoeira Dourada	213	12.027
	Capinópolis	1.170	
	Ituiutaba	8.401	
	Ipiacu	271	
	Guarinhatã	281	
	Santa Vitória	1.691	

Microrregiões	Municípios	Empresas Ativas	Total Empresas Ativas
Frutal	Campina Verde	1.671	15.809
	Carneirinho	618	
	Comendador Gomes	212	
	Fronteira	1.198	
	Frutal	5.519	
	Itapagipe	993	
	Iturama	3.490	
	Limeira do Oeste	530	
	Pirajuba	427	
	Planura	699	
	São Francisco de Sales	286	
	União de Minas	166	
Araxá	Araxá	11.063	20.766
	Campos Altos	1.183	
	Ibiá	1.662	
	Nova Ponte	1.426	
	Pedrinópolis	230	
	Perdizes	1.244	
	Pratinha	167	
	Sacramento	2.158	
	Santa Juliana	1.292	
	Tapira	341	
Patos de Minas	Arapuá	197	31.178
	Carmo do Paranaíba	2.892	
	Guimarânia	563	
	Lagoa Formosa	1.251	
	Matutina	355	
	Patos de Minas	19.270	
	Rio Paranaíba	1.244	
	Santa Rosa da Serra	238	
	São Gotardo	4.569	
	Tiros	599	
Patrocínio	Abadia do Dourados	1.098	19.543
	Coromandel	3.146	
	Cruzeiro da Fortaleza	323	
	Douradoquara	146	
	Estrela do Sul	462	
	Grupiara	123	
	Icarai de Minas	248	
	Monte Carmelo	5.556	
	Patrocínio	7.251	
	Romaria	229	
Serra do Salitre	961		

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Governo Digital (2021).

A mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba abrange sete microrregiões que é composta por sessenta e seis municípios, conforme demonstrado na Tabela. Sendo a região de Uberlândia a principal dessas microrregiões, atualmente é composta por dez municípios e conta com um total de 115.588 empresas ativas. Destas empresas ativas, 628 são cooperativas, sendo que, só no ano de 2021, foram abertas 41 novas cooperativas,

sendo 12 matrizes e 29 filiais abertas. Porém, houve 6 matrizes de cooperativas extintas e outras 6 filiais que também deixaram suas operações. GOVERNO DIGITAL (2021).

O país possui um setor agropecuário intenso propício ao cooperativismo, o cooperativismo no ano de 2020 conforme dados do Sistemaocemg.coop;(2021), relata que o país possui uma população de 46,5 milhões de homens e mulheres comprometidos, diretamente ou indiretamente com o cooperativismo, da zona rural aos grandes centros urbanos, as cooperativas movimentam inúmeros setores da economia brasileira.

No setor cooperativo específico ao agropecuário existem atualmente 1.173 cooperativas no país, 1.001,362 mais de um milhão de cooperados, isto é, quase um milhão de cooperados, gerando mais de 223,4 mil empregos diretos. OCB (2020).

Ainda, segundo dados do Governo Digital (2021), em Minas Gerais atualmente conta com 4.220 cooperativas ativas destacadas nos sete ramos: agropecuária, consumo, crédito, infraestrutura, saúde, trabalho e produção de bens/serviços e cooperativo de transporte.

Diante dos inestimáveis proveitos propiciados pelas cooperativas, amplia a necessidade de conferirmos mais importância a esse modelo econômico. Sem ele, muitas organizações e produtores poderiam ter migrado e se adequado setor privado, em uma estrutura que não é muito benéfica para os pequenos e médios produtores.

3.2. Relação entre o trabalho e o desempenho econômico do setor agrícola em Minas Gerais

Diante da importância do setor da agricultura para Minas Gerais é possível visualizar uma estreita relação entre a quantidade de trabalho formal e o desempenho econômico do Estado. Isso porque, durante os últimos anos houve diminuição do saldo positivo do segmento agrícola, e como resultado disso, diminuiu também a quantidade de empregos formais, conforme é perceptível nas tabelas e gráficos abaixo.

As informações a seguir foram obtidas a partir de dados disponibilizados pelo RAIS/CAGED e também por dados fornecidos pelo Ministério da Economia para realizar a comparação entre informações da situação dos trabalhos formais e o desempenho econômico do setor agrícola no estado de Minas Gerias.

Na Tabela 2, consta informações acerca da quantidade de vínculos ativos nesse setor. Com base nos dados da RAIS (2021), considerando as setes microrregiões do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba: Uberlândia, Uberaba, Ituiutaba, Frutal, Araxá, Patos de Minas e Patrocínio o vínculo de empregos formal no período de 2015 até 2019, no

setor Agropecuária, Extração Vegetal e Caça e Pesca, se depara se com a importância do setor no mercado empregatício dessa mesorregião.

Tabela 2. Movimentação agregada do perfil das microrregiões do setor agropecuária, extração vegetal, caça e pesca referente a empregabilidade das regiões do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba.

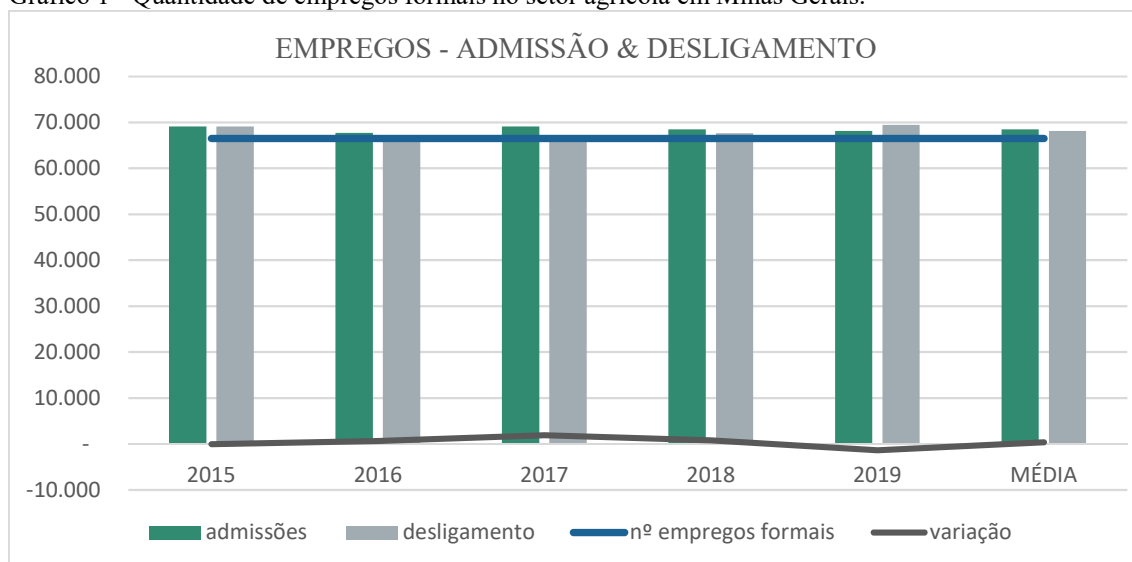
MICRORREGIÃO	MOVIMENTAÇÃO AGREGADA	2015	2016	2017	2018	2019	MÉDIA
UBERLÂNDIA	Admissões	13.212	11.874	12.428	11.448	10.340	11.860
	Desligamentos	13.095	12.057	11.724	11.724	10.394	11.769
	Empregos formais	14.468	14.468	14.468	14.468	14.468	14.468
	Variação	117	- 183	704	- 129	- 54	91
UBERABA	Admissões	4.732	4.207	3.848	3.438	3.475	3.940
	Desligamentos	4.852	4.263	3.780	3.438	3.716	4.010
	Empregos formais	6.371	6.371	6.371	6.371	6.371	6.371
	Variação	-120	-56	68	0	-241	-70
ITUIUTABA	Admissões	1.425	1.291	2.197	1.692	2.350	1.791
	Desligamentos	1.308	1.236	2.210	1.780	2.174	1.742
	Empregos formais	3.023	3.023	3.023	3.023	3.023	3.023
	Variação	117	55	-13	-88	176	49
FRUTAL	Admissões	6.385	5.839	6.872	6.516	6.682	6.459
	Desligamentos	6.064	7.010	5.139	6.458	6.331	6.200
	Empregos formais	8.537	8.537	8.537	8.537	8.537	8.537
	Variação	321	-1.171	1.733	58	351	258
ARAXÁ	Admissões	10.748	12.074	10.968	11.681	11.877	11.470
	Desligamentos	11.503	10.952	10.838	11.868	12.097	11.452
	Empregos formais	9.014	9.014	9.014	9.014	9.014	9.014
	Variação	-755	1.122	130	-187	-220	18
PATOS DE MINAS	Admissões	18.213	18.204	20.169	19.842	20.639	19.413
	Desligamentos	18.235	17.219	20.469	18.971	21.918	19.362
	Empregos formais	14.951	14.951	14.951	14.951	14.951	14.951
	Variação	-22	985	-300	871	-1.279	51

MICRORREGIÃO	MOVIMENTAÇÃO	2015	2016	2017	2018	2019	MÉDIA
PATROCÍNIO	AGREGADA						
	Admissões	14.342	14.230	12.618	13.852	12.740	13.556
	Desligamentos	14.016	14.335	13.019	13.546	12.833	13.550
	Empregos formais	10.124	10.124	10.124	10.124	10.124	10.124
	Variação	326	-105	-401	306	-93	07
RESUMO DAS SETES MICRORREGIÕES	Admissões	69.057	67.719	69.100	68.469	68.103	68.490
	Desligamentos	69.073	67.072	67.179	67.638	69.463	68.085
	Empregos formais	66.488	66.488	66.488	66.488	66.488	66.488
	Variação	-16	647	1.921	831	-1.360	405

Fonte: Elaborado pelo autor com base no CAGED (2021)

Conforme a Tabela 2 é possível inferir que o período em que se teve o maior número de empregos formais vinculados à agricultura foi no ano de 2017, onde 69.100 pessoas trabalharam nesse setor. Vale ressaltar também que ao longo dos anos de 2016 a 2018, a quantidade de empregos formais no setor agrícola aumentou, com exceção de 2015, que houve uma pequena desaceleração. Porém, a diminuição da quantidade de empregos em 2019 foi perceptível, como é mostrado no Gráfico 1 abaixo.

Gráfico 1 - Quantidade de empregos formais no setor agrícola em Minas Gerais.



Fonte: CAGED (2021).

Além de ter ocorrido diminuição da quantidade de empregos formais do ano de 2019, diminuiu também o salário médio obtido pelos trabalhadores do setor agrícola de Minas Gerais como é possível perceber na Tabela 3, com os dados da remuneração média dos profissionais.

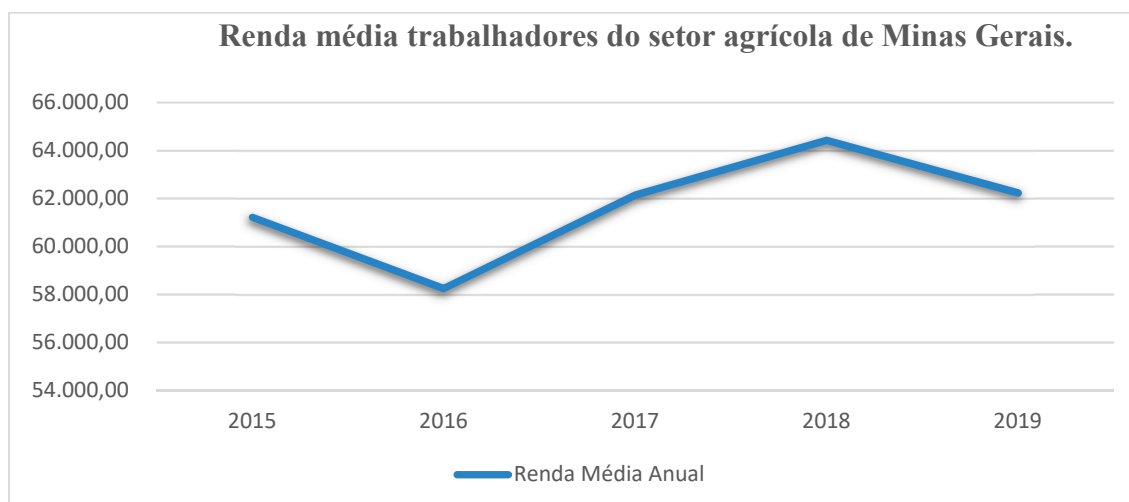
Tabela 3 – Remuneração média anual dos trabalhadores do setor agrícola em Minas Gerais

UF	2015	2016	2017	2018	2019
Minas Gerais	61.218,80	58.243,30	62.133,75	64.427,10	62.231,71

Fonte: Elaborado pelo autor com base no RAIS (2021).

A Tabela 3 apresenta a renda média anual dos trabalhadores do setor agrícola do Estado de Minas Gerais. Comparando a Tabela 3 que se refere a renda média com a Tabela 2 que refere se a variação de admissão e desligamento, percebe-se que o número de empregos atingiu o apogeu no período analisado no ano de 2017 com 1.921 vagas abertas, assim, observa-se o reflexo da procura da mão de obra na renda média do ano de 2018, onde houve a melhor média de remuneração do período. Ou seja, a empregabilidade do ano de 2017, houve reflexos na renda média em 2018. Onde foi o maior índice de renda média registrado no período analisado no setor.

Gráfico 2 – Renda Média Anual dos trabalhadores do setor agrícola do Estado de Minas Gerais.



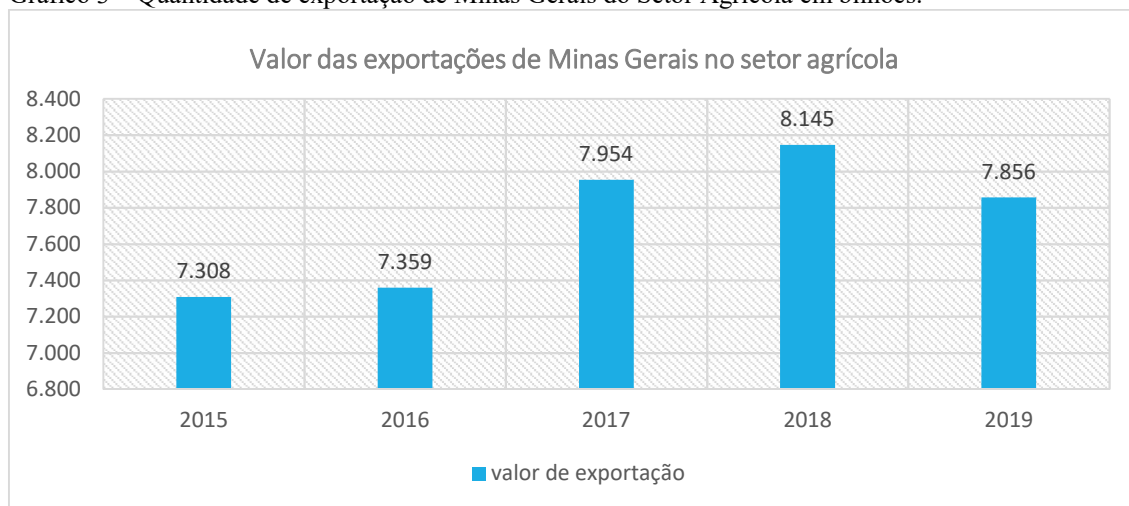
Fonte: Elaborado pelo autor com base no RAIS (2021).

O Gráfico 2 ilustra a variação da renda média do setor agrícola entre os anos de 2015 até 2019. Mesmo o ano de 2016 com demanda pela mão de obra sendo positiva em relação ao ano 2015, pois, no ano de 2016 as admissões foram positivas em relação as demissões. Porém, o valor da mão de obra obteve retração, mesmo havendo uma maior demanda no mercado de trabalho. A renda volta a subir nos anos seguintes, já no ano de 2019, sendo o pior ano para contratação, sendo que as demissões superaram as contratações em 1.360 vagas, conseqüentemente houve uma redução na renda média dos trabalhadores do setor de agrícola.

Portanto é possível haver relação entre a diminuição da quantidade de empregos com a quantidade de exportação de Minas Gerais em relação aos produtos do setor

agrícola. Além disso, essa diminuição também pode estar relacionada com a retração do consumo das famílias brasileiras que ocorreu em 2019 em 0,7%, conforme dados a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA).

Gráfico 3 – Quantidade de exportação de Minas Gerais do Setor Agrícola em bilhões.



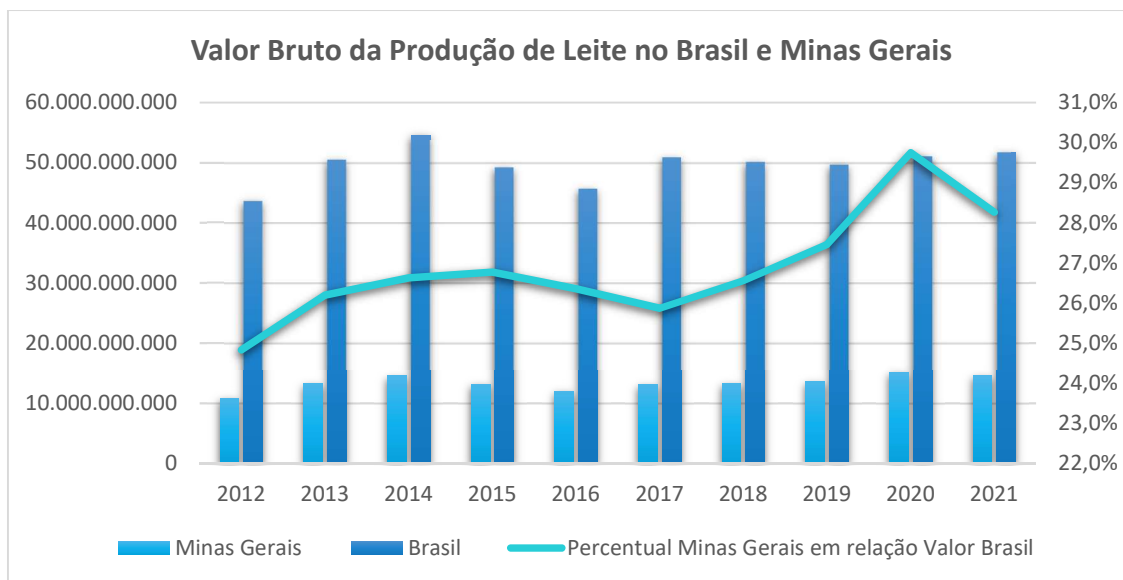
Fonte: Ministério da Agricultura (Minas Gerais) (2020).

Conforme as informações apresentadas no Gráfico 3, o setor do agronegócio atingiu um maior índice no ano de 2018, apresentando R\$ 8,145 bilhões, havendo um decréscimo perceptível em 2019, quando esse valor caiu para R\$ 7,86 bilhões. Esse fator, relacionado com a diminuição da exportação no setor agrícola pode ter afetado diretamente a queda na quantidade de empregos formais no mesmo segmento.

O Estado de Minas Gerais é o quinto estado brasileiro em valor bruto da produção agropecuária, atrás de Mato Grosso, Paraná, São Paulo, Rio Grande do Sul. Em 2021 Minas produziu em valores brutos 115.585.977 bilhões e quinhentos e oitenta e cinco milhões correspondendo a 10,2% do valor bruto produzido do país no setor. (GOV.BR 2021).

O Gráfico 4 apresenta a correlação entre o valor bruto da produção de leite no Brasil, Minas Gerais e o percentual que o Estado de Minas Gerais representa no faturamento anual do país. Portanto, fica evidente a importância da produção leiteira na economia do Estado de Minas Gerais.

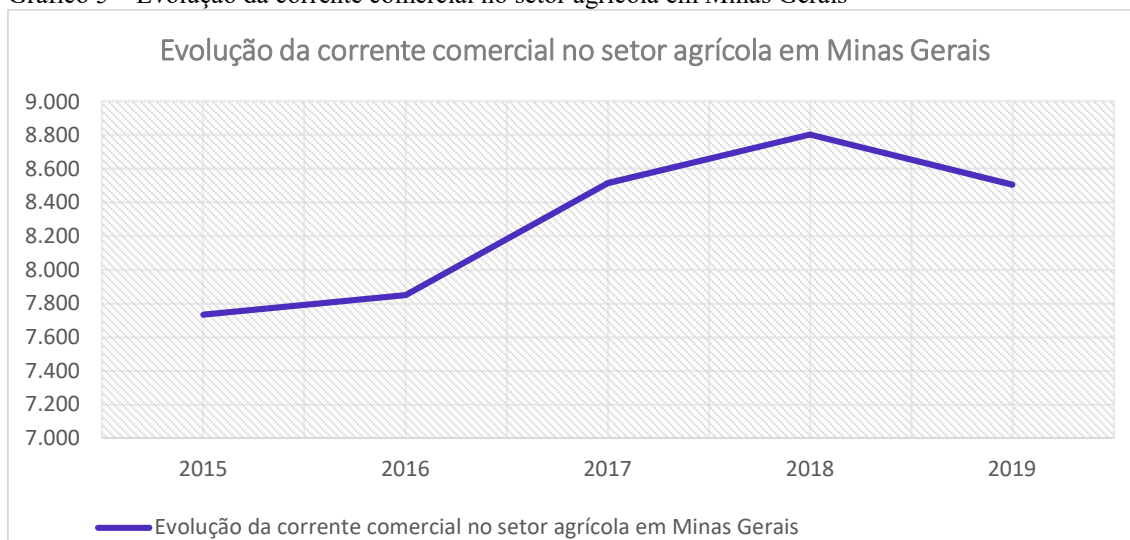
Gráfico 4. Valor bruto em reais da produção de leite em Minas Gerais, no Brasil e o percentual da participação do Estado Mineiro no faturamento.



Fonte: Ministério da Agricultura (2021).

Ainda considerando o setor de agropecuário em Minas Gerais, realizando uma análise da evolução do saldo comercial de Minas Gerais, percebe-se que durante os últimos anos (2015, 2016, 2017, 2018 e 2019) se teve resultados positivos. Porém, em 2018, o saldo comercial foi maior do que os dos outros, havendo uma perceptível retração no ano de 2019, como se mostra no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Evolução da corrente comercial no setor agrícola em Minas Gerais



Fonte: Ministério da Agricultura (Minas Gerais, 2020).

Considerando os dados da evolução corrente é perceptível que apesar de ter havido oscilação nos últimos cinco anos no setor de agropecuário de Minas Gerais, houve um

decréscimo comparando o ano de 2018 e 2019, de 3,97%. Além disso, em 2018 houve uma maior participação do estado no setor agrícola, visto que 49,2% da economia gerada nesse segmento foi proveniente de Minas Gerais, enquanto esse percentual diminuiu em 2019, para 45,2%.

Em resumo, se teve uma relação comercial no setor agrícola em Minas Gerais, considerando do ano de 2015 a 2018. Porém, houve uma perceptível retração econômica em 2019, que levou à diminuição da quantidade de empregos formais no mesmo setor.

3.3. O setor de laticínios

A indústria de laticínios é o segundo setor de maior relevância do Brasil na indústria de alimentos. A demanda per capita no Brasil em 2018 aproxima-se de 166,4 litros por habitante, valor que, se comparando com outros países de economia mais desenvolvida é baixo, pois, o consumo de leite do brasileiro é significativamente inferior aos países desenvolvidos, cerca de 250-300 litros por habitantes, ainda que o Brasil vem apresentando uma evolução no consumo nas últimas décadas. O produto lácteo mais demandado país é o leite longa vida, mas os queijos têm mostrado taxas de crescimento de vendas maiores nos últimos anos, isso, devido principalmente às mudanças no perfil dos consumidores do país, que atualmente é formado principalmente por uma população que se preocupa mais com a alimentação, demandando mais nutrição, praticidade, conveniência, entre outros atributos que o produto pode propiciar. (EMBRAPA 2019).

Nesse diapasão o leite é uma das commodities agropecuárias mais relevantes do Brasil e do mundo, encontrando-se entre os cinco produtos mais consumidos, sua importância abrange tanto o volume quanto em valor. Cerca de um bilhão de pessoas no mundo necessita do leite para sobreviver e, 600 milhões de pessoas vivem em aproximadamente 133 milhões de fazendas produtoras de leites ao redor do mundo. Desse modo, aproximadamente 10% da população mundial depende diretamente da produção leiteira (GDP, 2017).

Além da relevância econômica para os países e como fonte de renda e sobrevivência para a população mundial, o leite também é uma fonte vital de nutrição humana. Devido ser um alimento de grande complexidade e que contém altas concentrações de macro e micronutrientes, o leite é imprescindível para a nutrição e desenvolvimento humano. O leite se caracteriza como uma grande fonte de proteína de alta qualidade e oferece contribuições significativas de cálcio, magnésio, selênio,

riboflavina, vitamina B12 e ácido pantotênico (vitamina B5). Isto é, o leite é uma fonte primordial de energia alimentar, proteínas. (GPD 2017).

O ramo de lácteos no Brasil é formado pelos segmentos dos produtores de leite e seus derivados (como creme de leite, leite em pó, iogurte, manteiga e queijos), o país vem se firmando como o terceiro maior do mundo no segmento. No mercado interno no ano 2017, o setor produziu na parte agrícola R\$ 30,4 bilhões, o que representa 5,4% do valor bruto da produção agropecuária nacional e aproximadamente 17% da produção pecuária brasileira. Nas fases industriais, no ano de 2016, o setor de lácteos concebeu uma produção superior a R\$ 54 bilhões. Atualmente a produção de leite está presente em todo o território nacional e em mais de 99% dos municípios brasileiros, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE 2018).

No Brasil observa-se uma expansão da indústria de laticínios nas últimas décadas, ocupando o quinto lugar no mundo em produção de leite, atrás da União Europeia, Estados Unidos, Índia e China. A produção de leite de vaca em 2015 totalizou 35,3 milhões de toneladas. O país também ocupa o terceiro lugar na produção de queijo, de acordo com o relatório da Situação Mundial do Leite de 2016 da *International Dairy Federation* (IDF), tendo o terceiro maior rebanho de vacas leiteiras do mundo (17,1 milhões de cabeças) e é o quarto maior produtor mundial de leite e queijo (IDF 2019).

O clima tropical do Brasil e as pastagens verdes que produzem carne bovina de qualidade também é ideal para a produção de laticínios. Com abordagem à agricultura tropical, criam-se vacas leiteiras de qualidade superior adaptadas aos trópicos, como é o caso da raça bovina Gyr Leiteiro. O Brasil possui o terceiro maior rebanho de vacas leiteiras do mundo (17,1 milhões de cabeças) e é o quarto maior produtor mundial de leite e queijo (SANTOS, 2020).

O setor leiteiro do país obteve um faturamento em 2018 de R\$ 68,7 bilhões tendo uma queda de 2,1% em relação a 2017, a indústria de laticínios brasileira é o segundo segmento mais importante da indústria de alimentos brasileira, situando-se atrás apenas do setor de derivados da carne e estando a frente dos segmentos de beneficiamento de café, chá e cereais e ainda do setor de açúcares (ABIA, 2017).

Ainda assim, o consumo de lácteos no Brasil é mediano, porém, é superior ao de muitas nações vizinhas. Em 2017, o brasileiro demandou cerca de 175 equivalente kg de leite, o que converge a 480 gramas/habitantes/dia, ou seja, duas porções diárias de leite/pessoa/dia. No seu Novo Guia Alimentar para a População Brasileira, o país não estabelece nenhum nível ideal de consumo para grupos de alimentos, também não existe

uma recomendação mundial de consumo de lácteos, nem da Food and Agricultural Organization (FAO), nem da Organização Mundial da Saúde (BRASIL, 2014).

Mais de um quarto das propriedades agrícolas do Brasil (1,1 milhão) estão envolvidas na produção de leite, fornecendo coletivamente cerca de 34 bilhões de litros por ano, com um crescimento anual de 3,7%. Laticínios é o quinto setor com maior valor bruto da agricultura brasileira e cerca de 80% dos produtores de leite são pequenos proprietários. A produção leiteira gera cerca de 3,6 milhões de empregos diretos e é responsável por 40% dos empregos nas áreas rurais.

Embora a maioria dos produtos lácteos seja consumida internamente, a expansão constante da produção de leite dá ao Brasil a oportunidade de se tornar um grande exportador de lácteos. Atualmente o Brasil exporta para mais de 60 países. As exportações atuais se concentram principalmente em leite em pó, leite integral/desnatado, leite UHT e condensado e queijos.

A cadeia produtiva do leite além da relevância econômica, também gera um impacto no mercado de trabalho, segundo estatísticas da abraleite 2021, o setor tem gerado mais de cinco milhões de empregos somente na produção primária e, de modo geral, foram criados aproximadamente vinte milhões de postos de trabalhos diretos e indiretos, na zona rural e urbana. (ABRALEITE 2021).

Já a demanda do setor, observa-se na Tabela 4 que houve uma diminuição do volume de vendas de laticínios no Brasil. Apesar do creme de leite ser o principal produto vendido, ele diminuiu de uma forma desastrosa, levando o país a preocupar-se economicamente em relação a esse setor. A diminuição ocorreu em relação às vendas de queijo, soro de leite, leite em pó e creme de leite. Já as vendas de manteiga e iogurte obtiveram aumento.

Tabela 4 – Volume comercial, em toneladas dos principais lácteos comercializados pela pauta internacional brasileira.

DESCRIÇÃO	2017		2018	
	Volume	Percentual	Volume	Percentual
CREME DE LEITE	3268	17	2390	25
LEITE EM PÓ	14021	72	4344	45
IOGURTE	16	0	149	2
SORO DE LEITE	29	0	45	0
MANTEIGA	10	0	83	1
QUEIJOS	1649	8	1616	17

TOTAL	18992	97	8627	89
TOTAL GERAL	19577	100	9656	100

Fonte: Comex Stat (2018)

De forma que, os volumes mais significativos comercializados concentram às categorias Leite em Pó, Creme de Leite e Queijos, os maiores valores demandados consequentemente acompanham essas categorias, como mostra a Tabela 5. A atividade responsável por movimentar até junho de 2018 com quase US\$ 26 milhões em exportações e em 2017 chegou ao patamar aproximado de US\$ 58 milhões, as categorias consideradas são responsáveis por 89% e 98% desse total, respectivamente. Em contrapartida as importações já alcançaram quase US\$ 204 milhões para o mesmo período de 2018 e encerraram 2017 alcançando pouco mais de US\$ 328 milhões, déficit de aproximadamente US\$ 270 milhões (COMEX STAR, 2018).

Tabela 5 – Valor comercializado no setor de laticínios em 2016 em Minas Gerais

Produto	Valor produzido (em bilhões)	Participação (%)
LEITE	16,9	31,0%
FABRICAÇÃO DE LATICÍNIOS	37,6	69,0%
CREME DE LEITE	2,1	3,9%
LEITE EM PÓ	6,0	11%
SORO DE LEITE	0,7	1,3%
MANTEIGA	1,1	2,1%
QUEIJOS	13,9	25,4%
OUTROS DERIVADOS	13,8	25,4%
TOTAL SETOR LÁCTEOS	54,4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com base FGV PROJETOS (2018).

Diante desses cenários, a empregabilidade desse setor em Minas Gerais, o vínculo ativo de trabalhadores no setor de laticínios decaiu dos anos de 2015 a 2018, apresentando uma elevação somente em 2019. Em 2015, esse segmento teve o seu ápice, porém a porcentagem de diminuição foi alta nos anos que se seguiram.

Tabela 6 - Vínculo ativo de empregos no setor de laticínios no estado de Minas Gerais

UF	2015	2016	2017	2018	2019	Média
Minas Gerais	29.483	28.112	27.512	26.869	27.660	27.927

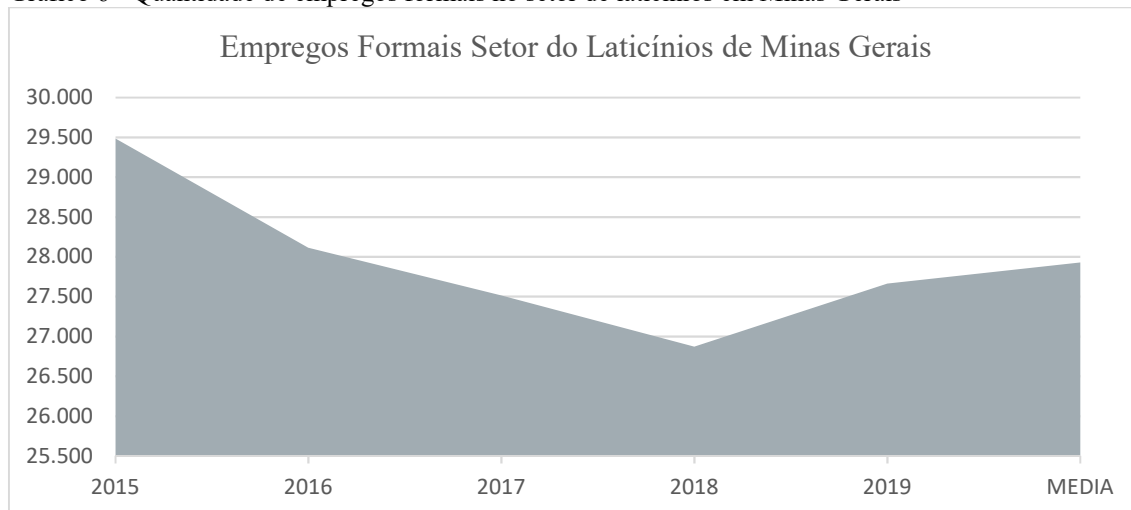
Fonte: Elaborado pelo autor com base no CAGED (2021).

Para se ter uma melhor visualização dessa situação em relação à quantidade de empregos formais no setor de laticínios de Minas Gerais, pode-se observar o Gráfico 6.

É perceptível que ocorre uma decaída entre os anos de 2015 e 2018, havendo um crescimento em 2019.

Em comparação com o setor agrícola, esses valores são totalmente diferenciados, visto que se tem uma diminuição no ano de 2019 e crescimento nos anos de 2015 a 2018, com exceção da leve decaída em 2016.

Gráfico 6 - Quantidade de empregos formais no setor de laticínios em Minas Gerais



Dados: CAGED (2021).

Aponta o Gráfico 6 que após alta do emprego no setor no ano de 2015, houve declínios até o ano de 2018, ano de maior retração, após quedas sucessivas o setor voltar a recuperar a empregabilidade ano de 2019.

Quanto a remuneração média dos trabalhadores do setor de laticínios em Minas Gerais, a Tabela 7, demonstra a que a demanda da empregabilidade reflete diretamente na renda média desses trabalhadores do setor de laticínios de Minas Gerais. Ainda que, apesar de ter ocorrido um aumento no número de empregos nesse segmento, não houve aumento de suas remunerações do setor. Pelo contrário, houve uma diminuição da remuneração média em comparação com os anos anteriores.

Além disso, é perceptível que o 2015, ano em que houve maior demanda da mão de obra no segmento de laticínios, a renda média anual de 2019 não refletiu a maior empregabilidade demandada, a remuneração média apresentou diminuição em relação ao seu valor percebido. Portanto, o valor da remuneração dos trabalhadores do setor agrícola não acompanhou o aumento da quantidade de empregos na região.

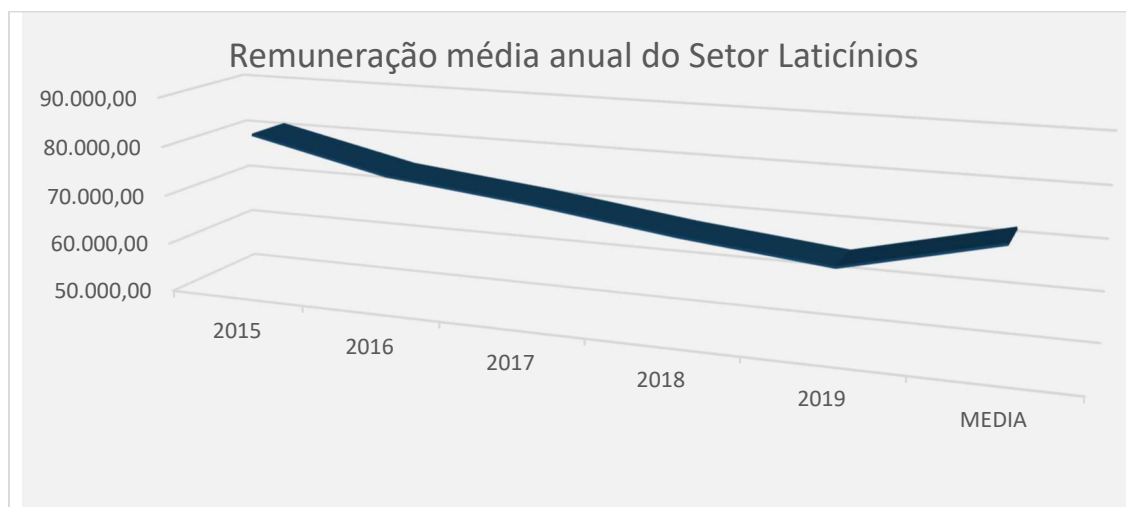
Tabela 7 – Remuneração média anual dos trabalhadores do setor de laticínios em Minas Gerais.

UF	2015	2016	2017	2018	2019	Média
Minas Gerais	81.825,00	75.573,00	72.537,00	68.727,00	65.775,00	72.887,00

Fonte: Elaborado pelo autor com base no RAIS (2021).

Observa-se no Gráfico 7, que a remuneração acompanhou a alta demanda de mão de obra que ocorreu no ano de 2015, porém, já nos anos seguintes houve uma retração nas contratações e conseqüentemente afetou a remuneração média, a retração foi desacelerada no ano de 2019. Conquanto, foi a pior renda dos trabalhadores nesse setor. Ainda que houve uma retomada das contratações.

Gráfico 7 - Remuneração média anual dos trabalhadores do setor de Laticínios de Minas Gerais, valor anual.



Fonte: Dados RAIS (2021).

A mesorregião do Triângulo Mineiro, reúne 7,6% da população do Estado e corresponde por 11,2% do PIB de Minas Gerais, a geração de renda do Triângulo Mineiro concentra-se nos setores de serviços com 55,3%, seguindo da indústria com 33,8% a agropecuária com 10,7%. Se for analisada isoladamente cada setor, observa-se maior contribuição da região na geração do valor adicionado da agropecuária com 13,9%, cuja relevância para o setor perde apenas para a do Sul de Minas. Na indústria e nos serviços, a contribuição do Triângulo Mineiro para o agregado estadual é de 11,6% e 10,7%, respectivamente. (AMM, 2014).

Segundo a Associação Mineira de Municípios, 2014, a região do Alto Paranaíba possui uma população de 655,3 mil habitantes, sendo a segunda região menos populosa de Minas Gerais. Tendo como característica uma população de predominância urbana com uma taxa de urbanização que aproxima dos 86,8% da população, dentre as setes regiões a que abarca essa região é a cidade de Patos de Minas, sendo o município polo.

A região responde por 4,0% do PIB, e 3,0% dos empregos formais e 6,1% das exportações do Estado. No que tange a composição setorial do PIB, evidencia-se maior contribuição dos serviços com 50,2%, com ênfase também para a indústria com participação de 24,2% e da agropecuária representando 25,6%. Se analisada separadamente cada setor, identifica-se maior contribuição da região na geração do valor adicionado da agropecuária 13,6%, seguida dos serviços 3,4% e, por último, da indústria 3,1%. As principais atividades econômicas desenvolvidas na região são agricultura, pecuária, cerâmica, produtos alimentares, mineração, metalurgia e turismo. (AMM 2014).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1. Contexto estudado

A pesquisa foi realizada em uma cooperativa de laticínios situada no interior de Minas Gerais. Ela foi criada em 21 de fevereiro de 1965 no centro do Triângulo Mineiro. De acordo com dados do site da cooperativa, um grupo de 22 pequenos produtores rurais, com recursos individuais formando um capital coletivo, se uniram para fundar a cooperativa.

A cooperativa foi criada com o objetivo de que pessoas que tivessem propósitos comuns, se unissem para alcançá-los de forma paralela. A cooperativa reconhece a importância dessas organizações no desenvolvimento social e econômico de um país e, principalmente sua importância para a microrregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. Desse modo, entre 1965 e 1970 os associados, bem como o capital e a capacidade de recepção de leite da organização dobrou. Com isso, ainda em 1970 a cooperativa transferiu suas instalações para um novo local, onde estão até os dias atuais.

Sempre mantendo as tradições dos seus fundadores, os membros da organização prezam pela ética, transparência, honestidade, preocupação com o próximo e responsabilidade social. E com esses valores, a cooperativa seguiu em crescimento, e em 1972 criou-se um armazém, comprou uma fábrica de manteiga e adquiriu sua marca.

No ano de 1974 a cooperativa contratou um economista, para melhorar a administração. Nesse mesmo ano também foi aberta uma filial com depósito fechado, bem como foi aprovado o financiamento para a construção da nova fábrica de manteiga e reforma da cooperativa. Em 1975 foram adquiridos taque de transporte do leite e cavalos mecânicos. Houve também a compra um terreno com barracão e maquinário de silagem, e investimento em outra localização.

No ano de 1976 a cooperativa adquiriu um secador de grãos e balança e foram implantados no prédio do escritório. Já em 1977 foi inaugurada a usina de beneficiamento de leite, as fábricas de manteiga, de queijo e de pasteurização de leite. Ainda no mesmo ano foi firmado um convênio com a prefeitura e o sindicato rural para realização da exposição agropecuária. Além disso, a aquisição de mais um terreno. (Onde funcionou o posto de Resfriamento de leite até no ano de 2003).

Em 1977, foram adquiridas máquinas para as fabricas de manteiga, queijo e pasteurização de leite. É importante destacar que essas máquinas vieram da Holanda com o intuito de viabilizar e modernizar o negócio. Nesse mesmo ano a cooperativa contratou um médico veterinário para fazer atendimentos aos associados, denominado de “assistência essencial”.

Em 1978 foi realizada a primeira produção de leite em pó, produzida pela Nestlé para a organização, impedindo perdas da super safra. No ano de 1981 foi firmado convênio com o Fundo de Assistência ao Trabalhador Rural. Nesse ano, a Cooperativa comprou outro terreno, para expansão da plataforma. Ainda nesse mesmo ano foi implantado no novo supermercado.

De acordo com dados do site da cooperativa “a mesma diferencia-se dos demais tipos de sociedades por ser, ao mesmo tempo, uma associação de pessoas e também um negócio”. E em 1982 para melhorar os resultados e ter um olhar voltado ao aspecto social e econômico, a cooperativa instituiu a nova plataforma da indústria de laticínios, procurando sempre o aprimoramento de suas atividades e filosofia. Já em 1983 foi criado o depósito fechado, em um prédio alugado; o viveiro hortaliças e mudas, na estância Canadá.

O Depósito do Soca passou à compra e comercialização de insumos, expandindo suas atividades. Foi instituído o departamento agrônomo, que atualmente é um dos departamentos que faz o diferencial da organização, dando uma vasta assistência aos associados. O que se iniciou com serviços de um veterinário, conta hoje em dia com um grande time de colaboradores oferecendo serviços aos associados de forma direta e indireta na área veterinária, na parte de técnicas agrícola, além de atuar na parte de qualidade e capacitação de leite, proporcionando também um trabalho para investimentos de linhas de crédito rural, viabilizando os recursos necessários para o crescimento do associado. É importante destacar que a cooperativa é de grande importância para a região do Triângulo Mineiro, tendo uma geração de oportunidades de empregos elevada, e fortalecendo a economia local.

4.2. Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa é classificada como um estudo aplicado, visto que tem busca gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, que permitam contribuir com o conhecimento gerencial.

É de caráter exploratório e teve como objetivo elaborar um plano estratégico de melhorias gerenciais nos aspectos empresarial, produtivo e administrativa de uma cooperativa de laticínios, de acordo com a teoria da orientação empreendedora.

A pesquisa exploratória consiste em um contato inicial com a temática a ser trabalhada, com os sujeitos a serem estudados e com as fontes secundárias disponíveis. Desse modo, o pesquisador necessita ter uma atitude de acolhimento aos dados da realidade social e das informações, além de uma postura não formal e flexível (SANTOS,1991).

O estudo é de um único caso que se constitui na forma qualitativa com aplicação de questionário como ferramenta, para a verificação de questões preliminarmente determinadas, envolvendo descrição e compreensão do fenômeno, identificando padrões recorrentes e partindo de uma estrutura teórica previamente definida (MERRIAM, 1998).

O trabalho é considerado um estudo com abordagem qualitativa e direta, que busca alcançar uma compreensão das razões e motivações subjacentes dos entrevistados com o foco de extrair a compreensão da inserção da Cooperativa no mercado e o funcionamento interno gerencial. Essa estratégia proporciona a identificação de percepções, crenças e compressão do contexto do problema, deixando evidente o objetivo da pesquisa aos respondentes (MALHOTRA, 2006).

É relevante destacar que para caracterizar a região de interesse com base nos dados RAIS/CAGED, o trabalho contém tabelas e gráficos inseridos, e traz numericamente dados no capítulo aspectos econômicos do Triângulo Mineiro. São trazidas informações da relação entre o trabalho e o desempenho econômico do setor agrícola em Minas Gerais, bem como dados do setor de laticínios.

Desse modo, pode-se dizer que a dissertação também possui um aspecto quantitativo, porém, não foram objetos de desenvolvimento, e sim apenas de descrição. Por isso, mantém-se esse trabalho como definição de caráter predominantemente mais qualitativo.

A forma metodológica busca compreender as dinâmicas da cooperativa em estudo, segundo a visão dos profissionais responsáveis pela administração da empresa,

quanto ao cenário de competitividade e dos comportamentos estratégicos característicos à esta dinâmica.

A empresa foi escolhida, especialmente, em função de alguns fatores: i) estrutura formal da organização no nível de gerência; ii) importância da cooperativa na região do Triângulo Mineiro; iii) disponibilidade para realizar a pesquisa.

Em razão do acordo de confidencialidade e compromisso em não expor os respondentes e a organização estes não são identificados na pesquisa.

4.3. Coleta de dados

Por ser um estudo de caso único, existe a necessidade da triangulação dos dados, sendo esse um procedimento fundamental para validação e confiabilidade da pesquisa, onde é feita a utilização de várias fontes de evidências (ANDRÉ, 2005; YIN, 2005; MARTINS, 2008).

Nesse estudo foram utilizados o cruzamento das fontes de informações e evidências através de informações documentais, relacionadas a cooperativa em estudo, como: relatórios gerais, documentos administrativos, matérias publicadas nas mídias, estatutos da Cooperativa, revistas informativas e informações históricas. A observação direta também foi realizada in loco na cooperativa, sendo possível observar o cotidiano dos processos e recursos humanos da organização, bem como algumas reuniões e o ambiente físico, fazendo um acompanhamento presencial dos processos de gestão, do comportamento e do contexto do fenômeno que está sendo observado e estudo.

Ao longo do curso do mestrado profissional, e principalmente após a qualificação foram realizadas visitas orientadas de reconhecimento em cada área, dialogando com produtores e funcionários e cooperados.

Foi observado como os produtores administravam o seu negócio, como gerenciavam a produção e como era importante conseguir mercado através da cooperativa. Essa visitação e reconhecimento com base nos elementos da literatura, alertaram sobre o funcionamento da área de produção, da administração/gestão e da área da busca de clientes, que é o mercado.

Dessa forma, uma vez reconhecido o ambiente, o estudo se voltou para o funcionamento interno, aprendendo e ouvindo os gerentes e funcionários. Com isso foram realizadas três entrevistas individuais em profundidade com gerentes geral, administrativo, e produtivo da cooperativa em estudo, podendo também ser chamado de diálogos de reconhecimento do ambiente. Definido como uma impressão sociológica de reconhecimento, no qual desenvolveu-se uma percepção de funcionamento. A partir dessa

percepção o objetivo foi amparar com um plano de melhorias gerenciais os três formuladores e executores de políticas internas da cooperativa. Pode-se dizer que esses CEOs foram considerados relevantes para a temática do estudo, e fundamentais para responder a problemática da dissertação.

Foram realizadas nos dias 24, 28 e 29 de setembro de 2021 respectivamente, com duração de 60 minutos cada. A entrevista em profundidade consiste em um método de se obter dados qualitativos. Esse tipo de entrevista procura descobrir crenças, atitudes, motivações, e assuntos referentes a algum contexto (MALHOTRA, 2006). Antes do início da entrevista foi informado ao entrevistado o objetivo da pesquisa, bem como o interesse e as utilidades.

Para garantir a confiabilidade e validade do estudo, foi considerado as recomendações propostas por Yin (1994) e Hong & Li (2012). Antes de entrevistar formalmente os gerentes da cooperativa, foi realizada uma entrevista piloto com o gerente geral de outra cooperativa no dia 01 de setembro de 2021, para garantir que as perguntas fossem claras e sem ambiguidades.

A entrevista piloto foi gravada com o consentimento dos entrevistados para garantir a exatidão dos dados. Para validade de construto, foi resumida as respostas dos entrevistados e as enviadas de volta ao participante para sua verificação após a entrevista.

Para a definição de quem seriam os entrevistados do estudo foi levado em consideração os atores que estão em níveis hierárquicos diferentes, e que poderiam contribuir com informações e visões relacionados às dimensões da Orientação Empreendedora e os aspectos econômico empresarial, produtivo e administrativo.

Por meio dessas entrevistas é possível entender com maior profundidade essa temática. Desse modo, foram escolhidos os gerentes geral, administrativo, e produtivo da cooperativa em estudo. E em cada aspecto econômico, foi analisado as seis dimensões da orientação empreendedora, sendo possível observar a área dos entrevistados dentro da cooperativa, bem como as suas principais atividades.

O roteiro de entrevistas, foi construído com base na literatura e enviado com antecedência aos entrevistados, para que os mesmos pudessem ter ciência do assunto e eventualmente buscar informações para uma entrevista bem-sucedida.

Relacionado a construção do roteiro de entrevista, é possível observar os elementos de caracterização e intervenção, bem como os aspectos econômicos e sua verossimilhança com os principais autores da literatura. Esse foi um dos parâmetros seguidos para a formulação do roteiro da entrevista referentes aos aspectos econômicos.

As questões relacionadas a seguir, buscam extrair a percepção dos gerentes da cooperativa estudada, quanto ao seu comportamento empreendedor, isto é, quanto ao nível de Orientação Empreendedora em relação aos aspectos empresariais, produtivos e administrativos. Nesse sentido foram realizadas entrevistas com o gerente geral (área empresarial), gerente de produção (área produtiva) e gerente administrativo (área administrativa).

As respostas dessas questões por meio da entrevista, traduziram em respostas no que tange aos aspectos: inovatividade, a assunção de riscos, proatividade, autonomia, agressividade competitiva e rede de relações, que é tratada na literatura por autores especificados em cada dimensão a seguir:

4.3.1. Roteiro de entrevista com gerente geral

1.1) Inovatividade/ área empresarial (Miller, 1983); (Werlang *et al* ,2018).

No desenvolvimento desses anos todos da cooperativa você consegue separar a qualidade dos clientes? Qual panorama você me daria em relação a essa informação?
Da carteira de clientes, onde estão os 30% maiores? Eles estão em que regiões? E os outros 70%?
Como você se diferencia em relação seus concorrentes?

1.2) Assunção de riscos/ área empresarial

Você faz venda com um prazo de pagamento acima do que a sua pratica comercial pra desenvolver um cliente?
Você desenvolve produtos específicos para seus clientes?
Você faz campanha pro cliente do seu cliente?

1.3) Proatividade / área empresarial (Miller, 1983) (Lumpkin e Dess,1996)

Quem responde mais rápido! São os clientes que pedem a vocês ou vocês que levam a inovação? Quem toma partido?
Na busca por clientes, de que forma você levou produtos e/ou propostas diferentes a eles?

1.4) Autonomia/ área empresarial (Lumpkin e Dess,1996) (Santos e Alves, 2009)

Você tem autonomia em suas decisões empresariais?
Como você inspira um clima de cooperação e confiança dentro de sua empresa?
Como você aplica a sua capacidade de liderança?

1.5) Agressividade competitiva/ área empresarial (Lumpkin e Dess, 1996) (Santos e Alves, 2009)

Quais atitudes se encaixam melhor em seu perfil de competitividade?
Você busca constantemente obter as melhores posições no mercado? De que forma?

Uma empresa precisa continuar melhorando e superando seus concorrentes. Diante disso, você considera sua empresa motivada? Porque?
--

1.6) Rede de relações/ área empresarial (Basile, 2012; Covin e Miller, 2014; Paiva et al, 2010)

Vocês procuram ou já estão procurando o comércio exterior e tem incrementado?

Qual a predominância da sua rede?

4.3.2. Roteiro de entrevista com gerente de produção

2.1) Inovatividade/ área produtiva (Miller, 1983) (Lumpkin e Dess,1996)

Seus sistemas de gerenciamento são desenvolvidos?

Quais são seus métodos de produção do leite e derivados?
--

Quais são seus métodos de controle e análise do leite e derivados?
--

2.2) Assunção de riscos/ área produtiva (Miller, 1983); (Lumpkin e Dess,1996) (Belfort et al, 2015)

Você está fazendo uma mecanização com produtores de baixa qualificação?

Você possui um plano de comunicação interna?
--

2.3) Proatividade/ área produtiva (Miller, 1983) (Lumpkin e Dess,1996)

De que forma você pede ajuda aos seus funcionários?

Qual o perfil dos seus funcionários?

2.4) Autonomia/ área produtiva (Lumpkin e Dess,1996) (Santos e Alves, 2009)

Você dá autonomia aos seus subordinados da produção? Como?
--

Seu setor de produção possui autonomia para executar atividades relacionadas a produção?
--

Quais fatores você considera motivacionais para sua equipe de produção?

2.5) Agressividade competitiva/ área produtiva (Lumpkin e Dess, 1996) (Santos e Alves, 2009)

Você se considera agressivo em relação ao tamanho do seu rebanho? Porquê?

E em relação a raça de seu rebanho? Quais suas práticas competitivas em relação a produção?

2.6) Rede de relações/ área produtiva (Basile, 2012; Covin e Miller, 2014; Paiva et al, 2010)

Como considera sua relação empresarial com seus colaboradores produtivos?

Você ouve ideias e propostas de seus colaboradores produtivos?
--

Recursos, habilidades e talentos são compartilhados e somados no setor produtivo?

4.3.3. Roteiro de entrevista com gerente administrativo

3.1) Inovatividade/ área administrativa (Miller, 1983) (Lumpkin e Dess,1996)

Quais as principais capacidades e competências da sua equipe?
Como são feitos os planejamentos da organização?
Quais são os métodos de gerenciamento?

3.2) Assunção de riscos/ área administrativa (Miller, 1983); (Lumpkin e Dess,1996) (Belfort et al, 2015)

Vocês possuem softwares orçamentários? Se sim, fale sobre ele.
Ao assumir riscos, você não infringe normas trabalhistas em relação aos seus funcionários?
Você utiliza sistema de gestão em sua empresa?

3.3) Proatividade/ área administrativa (Miller, 1983) (Lumpkin e Dess,1996)

Como seus funcionários expressam as qualidades em seus serviços?
--

3.4) Autonomia/ área administrativa (Lumpkin e Dess,1996) (Santos e Alves, 2009)

Qual autonomia você dá aos seus subordinados em relação a administração das empresa?
Você permite que seus colaboradores de gestão apresentem suas visões comerciais?
Qual a atuação comercial dos seus colaboradores?

3.5) Agressividade competitiva/ área administrativa (Lumpkin e Dess, 1996) (Santos e Alves, 2009)

Você se considera agressivo em sua atuação comercial? De que forma?
Você considera seus concorrentes agressivos? Porque?
Quais práticas de agressividade competitiva você utiliza?

3.6) Rede de relações/ área administrativa (Basile, 2012; Covin e Miller, 2014; Paiva et al, 2010)

Qual a predominância da sua rede?
Você realiza investimentos na gestão de pessoas?
Como você considera sua relação com outros empresários?
Você toma decisões sozinho ou pede auxílios?

Portanto, o roteiro da entrevista semiestruturado compreende que os três gerentes da organização; empresarial, produtivo e administrativo respondessem assuntos pertinentes aos seus cargos e responsabilidades.

As entrevistas foram conduzidas de forma que o gerente empresarial respondesse as questões no que tange gerenciamento, a administração, as vendas e o comercial da cooperativa. Já o gerente administrativo se ateu ao que representa a atividade de compras e financeiro da empresa e por último o gerente de produção na condução dos assuntos do setor produtivo e de gerenciamento.

Igualmente o questionário, foi baseado nos elementos para caracterização e intervenção nos aspectos empresarial, produtivo e administrativo. Assim, no aspecto econômico empresarial, foi apontado o número e qualidade dos clientes e tamanho de suas empresas por número de empregados; 2) Distribuição geográfica; 3)portfólio de produtos e serviços oferecidos pela cooperativa; diferenciação e diversificação de tipologia de empresas e clientes (supermercados, varejistas, atacadistas, indústrias processadoras); tamanho das empresas cooperadas segundo o número de empregados ou trabalhadores familiares; tamanho do rebanho; descrição da raça do rebanho; produtividade média, e os pontos de máximo e mínimo; métodos de produção e coleta de leite e derivados; capacidade instalada de processamento segundo tamanho de empresa; tipo de pasto e alimentação do rebanho. A literatura base com verossimilhança que sustenta foram CAETANO (2013); MILES E SNOW (1978); RAUCH *et al.*, 2009; WERLANG *et al* ,2018; SANTOS e ALVES, 2009; BASILE, 2012; PAIVA *et al*, 2010 e CHADDAD (2007).

O aspecto econômico produtivo abordado no questionário extrai dos entrevistados os seguintes aspectos da organização: Capital imobilizado; idade das estruturas e equipamentos e instalações; capital humano intelectual/domínio de habilidades tácitas; tecnológico em termos de softwares de gerenciamento das redes de clientes. Apoiado na literatura base da orientação empreendedora. CAETANO (2013); MILES E SNOW (1978); BELFORT *et al* (2015); SANTOS e ALVES, (2009) e CHADDAD (2007).

Já o aspecto econômico administrativo tenta verificar as capacidades e competências do pessoal interno da cooperativa atrelada às áreas de gestão; métodos de gerenciamento; idade, grau de escolaridade, gênero e educação continuada da equipe como forma de expressar as qualidades do capital humano; visão de mercado e dos cooperados; existência de plano estratégico e planejamento; visão comercial e meios para diferenciar e melhorar o desempenho de sua atuação comercial. A literatura que melhor possui verossimilhança podemos destacar: CAETANO (2013); MILES E SNOW (1978); BELFORT *et al* (2015); SANTOS e ALVES (2009); PAIVA *et al*, (2010) e CHADDAD (2007).

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas, e encaminhadas para os entrevistados, onde puderam ter a oportunidade de complementar e corrigir possíveis omissões, erros ou que pudessem acrescentar novas informações, garantindo assim maior confiabilidade ao conteúdo que seria analisado. Após isso buscou-se a técnica de análise de conteúdo, que tem como objetivo analisar e estudar os diálogos entre os entrevistados, com ênfase no conteúdo contido nas falas (BEUREN et al., 2006). Desse modo, foi utilizado o Word para transcrição das entrevistas e o software Iramuteq para auxílio nas análises textuais.

O software Iramuteq realiza mineração de dados em textos, possibilitando a obtenção de várias análises de corpus linguísticos, como contagem de palavras, especificidades de grupos, nuvem de palavra, entre outros (CAMARGO e JUSTO, 2013).

Foram usados os recursos de nuvens de palavras e análise de similitude. Esses recursos permitiram uma análise gráfica das relações e maior frequência das palavras o que permitiu uma análise qualitativa estruturada e organizada.

A oportunidade de entrevistar os gerentes permitiu uma análise mais robusta da dos processos da organização, por meio do seu quadro diretivo avaliar a importância e como ocorre as dimensões da orientação empreendedora bem como os aspectos econômicos. Possibilitou integrar esses resultados às avaliações obtidas através das informações documentais e da observação.

4.4. A concepção da intervenção acadêmica

A estruturação do instrumento de intervenção corresponde a construção de uma ferramenta que sintetiza, portanto, duas subáreas da Administração: 1) orientação empreendedora – com foco no comportamento gerencial; 2) gestão – com foco no desempenho.

Na subárea da estratégica, lida enquanto orientação empreendedora, considera-se elementos retirados da análise crítica da literatura. Inovatividade, Assunção de Riscos e Proatividade são orientações empreendedoras que conduzem uma organização à mudança. Autonomia, Competição e Redes são orientações que tornam as mudanças coerentes e consistentes com as metas da organização.

A ordem da subárea da gestão se inicia com o mercado, pois se trata do “locus” da realização dos resultados potenciais da empresa.

5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Utilizou-se o método de análise de conteúdo para analisar as entrevistas realizadas. Para fins de organização, nos tópicos referentes aos aspectos econômicos empresariais, a entrevista foi realizada com o gerente geral da cooperativa, nos tópicos referentes aos aspectos econômicos produtivos a entrevista foi realizada com o gerente de produção, e nos tópicos referentes aos aspectos econômicos administrativos a entrevista foi realizada com o gerente administrativo. E em cada um desses aspectos econômicos, foi analisado as seis dimensões da orientação empreendedora (inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia, agressividade competitiva e rede de relações).

5.1. Dimensão Inovatividade da Orientação empreendedora e aspectos econômicos da Cooperativa

5.1.1. Inovatividade/ aspecto econômico empresarial

No que tange a inovatividade no aspecto econômico empresarial o gerente geral afirma que no desenvolvimento da história da cooperativa eles conseguem separar a qualidade dos clientes por meio do histórico, conseguindo desse modo identificar alguns perfis que reiteradamente estão com problemas de atraso.

Quando perguntado em relação a carteira de clientes o gerente geral ressalta que os clientes mais importantes estão no próprio município da cooperativa:

“Nossos maiores clientes estão em nosso próprio município ou em um raio de 100Km da sede. Os demais espalham-se em outras regiões, mas é possível afirmar que 95% estão em um raio de atuação de 300Km (...)” (Gerente geral, 2021)

Levando em consideração o que os autores Lumpkin e Dess (1996) dizem sobre a inovatividade, que ela reflete a tendência de uma organização de se envolver e apoiar processos criativos e novas ideias, fica claro sob a fala do entrevistado que no quesito inovação no aspecto econômico empresarial, que a empresa não possui práticas, ferramentas e processos inovadores nesse aspecto. O gerente ressalta que a qualidade e a credibilidade nos negócios, e o seu posicionamento de confiança é o seu grande diferencial.

5.1.2. Inovatividade/ aspecto econômico produtivo

Em relação a inovatividade no aspecto econômico produtivo, o gerente de produção afirma que na cooperativa não há um sistema de gerenciamento técnico

implantado. A equipe ainda trabalha conforme a cultura da empresa, desenvolvida ao longo dos anos.

Nesse sentido, essa afirmação contraria os pensamentos de Lumpkin e Dess (1996) que dizem que a empresa precisa se envolver em processos tecnológicos e Brécard et al. (2006), que ressaltam que os investimentos em P&D estimulam o crescimento econômico, e conseqüentemente maior produtividade e competitividade.

Levando em consideração os métodos de produção do leite e produtos derivados o entrevistado afirma que se relacionam com produtores de diversos modelos de produção, e que o modelo predominante ainda é o de criação extensiva, com leite a pasto, que disputa lugar com a criação semi-intensiva em piquetes, piquetes irrigados e, ainda, começaram a surgir os fornecedores com gado estabulado (*compost barn*).

No que diz respeito aos métodos de controle e análise do leite e derivados, o entrevistado destaca que todo o leite coletado passa por análise de acidez ainda na propriedade rural, sendo coletado somente os que se encontram dentro do padrão. Junto com toda coleta do caminhão, também é coletada uma amostra de cada tanque para que, chegando ao laticínio, a equipe possa fazer os exames complementares referentes à presença de antibióticos, fraudes etc., sendo que o mesmo processo se aplica aos produtos industrializados, onde todos passam por análises de qualidade antes de serem liberados, e seguem as exigências da legislação e do mercado.

5.1.3. Inovatividade/ aspecto econômico administrativo

No que tange a competência e capacidades foi importante entender que elas possuem um caráter dinâmico, pois devem ser transformadas com o intuito de atender as mudanças que ocorrem no ambiente competitivo, em um processo contínuo (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

O gerente administrativo afirma que em relação às capacidades e competências da sua equipe têm-se a busca por resultados e inovação para superar obstáculos. Além disso, o mesmo afirma que avançaram muito no quesito coesão nos últimos anos. Já sobre como são feitos os planejamentos da organização, o gerente administrativo elucida que:

“Todos os planejamentos são realizados e debatidos entre a equipe de gestores e a diretoria para serem, posteriormente aprovados pelo Conselho” (Gerente administrativo da cooperativa, 2021)

Um fato curioso observado na pesquisa foi que quando questionado sobre os métodos de gerenciamento utilizados na cooperativa, o gerente administrativo afirmou que na cooperativa não há métodos acadêmicos adotados atualmente.

Com a observação realizada na empresa não foi identificado um espaço dentro da rotina de trabalho para que os funcionários empreguem seus esforços em prol da inovação. A empresa busca sempre seguir sua “cultura” e “atividades rotineiras” sem inovar em novas ideias de negócios ou processos.

Desse modo é importante ressaltar que existe a possibilidade de criar estruturas dentro das organizações (equipes ou departamentos, por exemplo) que contenham os recursos e a responsabilidade para levar a inovação à frente, porém a mudança definitiva não se dará sem o “espírito empreendedor” (TIDD e BESSANT, 2015).

5.2. Dimensão Assunção de riscos da Orientação Empreendedora e Aspectos Econômicos da organização

Em relação à dimensão de “assunção de riscos” (COVIN; SLEVIN, 1989; LUMPKIN; DESS, 1996), fica bastante evidente na fala dos entrevistados a não disposição a tomar riscos na organização.

5.2.1. Assunção de riscos/ aspecto econômico empresarial

O gerente geral quando questionado sobre vendas com prazo de pagamento acima do que a sua prática comercial, diz:

“Não pratico esse método. Nossa política de prazos e preços é bastante engessada e definida juntamente com a diretoria geral, e qualquer alteração nas regras, passa a valer para todos” (Gerente geral da cooperativa, 2021)

Já em relação ao desenvolvimento de produtos específicos para seus clientes, o entrevistado diz que para demandas individuais não o faz, porém têm-se trabalhado para desenvolver produtos voltados a grupos de produtores como por alguns tipos de ração para serem usadas em consórcio com pasto irrigado.

Já sobre realizar campanha para o cliente do cliente, o gerente geral afirma que também não realiza essa ação diretamente na organização.

5.2.2. Assunção de riscos/ aspecto econômico produtivo

No quesito mecanização com deficiências qualificativas, o gerente de produção ressalta que a coleta de leite somente é realizada em tanques de expansão, não sendo permitida a coleta em latões. Quanto às ordenhas, apesar de não ser obrigatório, a grande maioria dos produtores utilizam a ordenha mecânica, isto é, os produtores vêm aprimorando o processo produtivo em suas propriedades.

Já sobre possuir um plano de comunicação interna na cooperativa, o gerente de produção elucida que a organização não possui um plano estruturado, mas trabalham com

uma agente de desenvolvimento comunitário, que divide a atividade de comunicação (em especial a interna), mas não é disciplinado.

5.2.3. Assunção de riscos/ aspecto econômico administrativo

Em relação a softwares orçamentários, o gerente administrativo ressalta que não fazem uso de softwares sofisticados que propicie um melhor gerenciamento das informações, e que atualmente estão usando o “excell”.

Quando questionado se ao assumir riscos, eles infringem normas trabalhistas em relação aos seus funcionários, os mesmos destacam que não, e que a determinação é a de que riscos trabalhistas devem ser evitados.

Nota-se que há um consenso entre os três gerentes em relação ao risco, sendo todos avessos a assunção de riscos. Isso pode ser ocasionado, por acreditarem que determinada oportunidade não deve ser levada em frente, justamente por se tratar de uma avaliação pessoal em relação ao risco ser alto demais.

O ideal seria o indivíduo pensar de maneira global dentro do processo buscando a antecipação de soluções de demandas que poderiam vir a acontecer, como denota Martinelli (2003), isso seria um comportamento que auxiliaria sempre a busca e identificação de novas oportunidades de melhorias.

5.3. Dimensão Proatividade da Orientação Empreendedora e Aspectos Econômicos da organização

5.3.1. Proatividade / aspecto econômico empresarial

Sobre a dimensão de proatividade no aspecto econômico empresarial, o gerente geral pontua que a organização toma partido em relação as ações a serem realizadas na cooperativa, apontando caminhos e indicando soluções. No tocante a busca por clientes, na forma de levar produtos e/ou propostas diferentes aos clientes, o entrevistado ressalta que se utiliza de novas tecnologias em nutrição animal, valorização da qualidade e confiabilidade nas relações comerciais.

5.3.2. Proatividade/ aspecto econômico produtivo

Sobre de que forma a cooperativa pede ajuda aos seus funcionários, o gerente de produção ressalta que é através da apresentação de metas e desafios a serem batidos. Segundo ele, a organização sempre está com alguma meta em ação.

Esse argumento está em consonância com o que dizem os autores LUMPKIN e DESS (1996) que a proatividade está relacionada a uma visão a negócios futuros,

percebendo com antecedência as oportunidades, e desse modo criando metas e objetivos a partir disso.

Já em relação ao perfil dos seus funcionários, o entrevistado afirma que são diversos os ramos de atuação, cada qual com diferentes exigências de competências. Porém, nas seleções, para a maioria dos cargos eles tem buscado perfis de pessoas com iniciativa própria e ambição de crescimento, para que desse modo possam vir mudanças de forma espontânea sem estímulos externos.

5.3.3. Proatividade/ aspecto econômico administrativo

O gerente administrativo destaca que busca uma sintonia de bons comportamentos dentro da cooperativa.

Quando questionado sobre como seus funcionários expressam as qualidades em seus serviços, os mesmos destacam que através de um bom relacionamento, isto é, não gerando “dor de cabeça”, e atingindo as metas da organização.

Contata-se na observação direta que a proatividade pode ser aperfeiçoada em todos os aspectos econômicos, de modo que os funcionários possam ter mais liberdade para contribuir com ideias.

5.4. Dimensão Autonomia da Orientação Empreendedora e Aspectos Econômicos da organização

É relevante destacar que a autonomia está relacionada ao comportamento de independência, onde prima a liberdade para tomar decisões e propor soluções referentes aos negócios (Lumpkin e Dess, 1996) (Burgelman, 1983).

5.4.1. Autonomia/ aspecto econômico empresarial

Nesse sentido, o gerente geral ressalta que seus subordinados não possuem autonomia relevante, e que estão limitados às diretrizes da assembleia geral, do conselho administrativo e da diretoria geral, nesta ordem.

Ele ainda elucida que para inspirar um clima de cooperação e confiança dentro da cooperativa, são realizadas reuniões de alinhamento e compartilhamento de cada etapa dos processos, para que cada um se sinta responsável pelo todo, e que ouvindo, incentivando, corrigindo rumos e criando pontes entre os diversos profissionais e suas competências conseguem inspirar um clima de cooperação e confiança dentro da organização.

5.4.2. Autonomia/aspecto econômico produtivo

A respeito da autonomia dos subordinados da produção, o gerente de produção explicou que:

“Colaboradores em linha de produção não tem muita autonomia. E nosso setor de produção também não possui autonomia para executar atividades relacionadas a produção” (Gerente de produção, 2021)

Desse modo, percebe-se que os funcionários da linha de produção da cooperativa em estudo não possuem autonomia e liberdade em suas ações, sendo de total dependência. Já sobre os fatores motivacionais utilizados pela organização para a equipe de produção, o gerente de produção ressalta que o melhor modelo encontrado para manter a equipe focada e motivada foi a implementação dos pagamentos “pro produtividade”.

5.4.3. Autonomia/aspecto econômico administrativo

No que se refere a autonomia aos subordinados em relação a administração da empresa, o gerente administrativo ressalta que no tocante a gestão, é possível dar mais autonomia aos gestores. As metas, diretrizes e valores são apresentados e a gestão diária fica a cargo deles. Só recorrem à diretoria em casos mais complexos ou que trarão reflexos para outros setores da empresa.

Já em relação a autonomia dos colaboradores da área administrativa, o entrevistado disse que os mesmos possuem autonomia para apresentar visões comerciais, e que podem realizar negociações com fornecedores e sugerir novos negócios.

Percebe-se que há um consenso entre o gerente geral e o gerente de produção, onde os mesmos afirmam que seus setores não possuem autonomia para tomar decisões e propor soluções aos negócios. Já o gerente administrativo ressalta que há autonomia em seu setor, e que há a possibilidade para negociações e sugestão de novos negócios.

5.5. Dimensão Agressividade competitiva da Orientação Empreendedora e Aspectos Econômicos da organização

5.5.1. Agressividade competitiva/aspecto econômico empresarial

Quando questionado sobre quais atitudes se encaixam melhor em seu perfil de competitividade, o gerente geral responde que é o foco nos resultados almejados, buscando constantemente obter as melhores posições de mercado, tendo bastante atenção e fortalecimento das equipes, em especial para identificar os melhores momentos nas negociações de compra.

Levando em consideração que uma empresa precisa continuar melhorando e superando seus concorrentes, o entrevistado afirma o seguinte:

“Sempre estamos correndo atrás disso, o desafio é diário. Cada ano as perspectivas são diferentes e a meta é sempre a de nos superarmos”

5.5.2. Agressividade competitiva/aspecto econômico produtivo

Sobre agressividade competitiva em relação ao tamanho do rebanho da cooperativa, o gerente de produção ressalta que considerando a resposta pelo lado dos produtores da cooperativa, ainda há muito o que se desenvolver em questões de genética. É necessário ser mais agressivo e competitivo.

Assim, será possível produzir mais com menos animais, o que afeta diretamente o custo de produção.

No quesito raça do rebanho e práticas competitivas em relação a produção ele afirma que os remete ao comentário anterior: que é preciso investir em genética. No tocante às estratégias produtivas, a cooperativa promove a feira de agronegócios, travando preços de insumos para os produtores.

5.5.3. Agressividade competitiva/aspecto econômico administrativo

Sobre agressividade competitiva na atuação comercial da cooperativa, o gerente administrativo ressalta que são relativamente agressivos e que a política de vendas possui processos engessadas devido as características da cooperativa. Suas práticas de agressividade competitiva, consiste em tentar criar políticas de prazos diferenciadas, porém respeitando a isonomia de cada cliente.

Por outro lado, eles consideram os concorrentes agressivos, alegando que os mesmos têm mais autonomia comercial para ofertar condições individuais caso a caso.

Covin e Slevin (1991) afirmam que essa dimensão está relacionada a uma postura agressiva em relação aos seus concorrentes.

Desse modo é possível perceber que a agressividade competitiva da cooperativa está limitada a alcançar metas e resultados almejados e a realização de uma feira de negócios.

Percebe-se também que falta investimento em genética na área produtiva da cooperativa para conseguirem serem agressivos perante seus concorrentes.

5.6. Dimensão Rede de relações da Orientação Empreendedora e Aspectos Econômicos da organização

5.6.1. Rede de relações/aspecto econômico empresarial

A rede de relações é pouco explorada pela cooperativa em estudo, onde a organização não procura e não pensa no comércio exterior, sendo sua predominância apenas no âmbito regional e com pouca expansão nacional.

5.6.2. Rede de relações/aspecto econômico produtivo

Em relação a rede de relações no aspecto produtivo o gerente de produção considera a relação empresarial com seus colaboradores produtivos com uma boa sinergia. Segundo ele, a cooperativa ouve ideias e propostas, e há um incentivo para que façam sugestões práticas e objetivas que melhore as condições de trabalho e de eficiência da produção. E ainda é afirmado que os recursos, habilidades e talentos são compartilhados e somados no setor produtivo.

5.6.3. Rede de relações/ aspecto econômico administrativo

Nesse aspecto o gerente administrativo confessa que apesar de realizar investimentos na gestão de pessoas, ele entende que esses investimentos ainda não tímidos diante das necessidades do mercado e dos concorrentes, afirmando que é preciso mais investimentos e atenção nessa área.

Sobre a relação com outros empresários, ele destaca que é uma relação de parceria e transparência em busca de objetivos comuns. No tocante a decisões empresariais o mesmo afirma que quase sempre são compartilhadas.

Percebe-se que a rede de relações na cooperativa ainda é receosa, principalmente na internacionalização. Por outro lado, na área produtiva, nota-se que há uma conexão e um bom relacionamento entre os colaboradores.

Em complemento com as análises descritas anteriormente, para análises dos conteúdos textuais, com o auxílio do software IRAMUTEQ, foram utilizadas as técnicas de análise de similitude e nuvem de palavras, que agrupam e organizam graficamente palavras de acordo com sua frequência.

A análise do corpus textual que continha a transcrição das três entrevistas realizadas, realizando os filtros de substantivos, verbos e adjetivos, com repetições acima de 6 vezes nas entrevistas gerou o gráfico de similitude de acordo com a Figura 2.

6. PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO DE MELHORIAS E CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Com o intuito de contribuir para melhorar o posicionamento dos gerentes da área empresarial, área produtiva e área econômica da cooperativa em suas análises e tomadas de decisões, foi proposto um plano estratégico de melhorias gerenciais, através das análises dos dados e resultados das observações, das informações documentais e das entrevistas com os gerentes. A proposta do plano estratégico foi realizada em algumas etapas que envolveram a análise SWOT evidenciando os pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades de melhorias e as ameaças ao desenvolvimento dos objetivos e ações estratégicas de melhorias gerenciais da organização.

6.1. Análise SWOT

Por ser considerada uma das ferramentas clássicas da administração, Análise SWOT - *strengths, weaknesses, opportunities, threats*, a ferramenta SWOT pode ser utilizada de diversas formas, mas os gestores de organizações de menor porte podem empregá-la como uma ferramenta de autoconhecimento, nesse caso, o conhecimento mais detalhado sobre o seu negócio, a ferramenta propicia uma análise contextual e guia para a definição de um plano de ação a ser aplicado na organização. Portanto, SWOT é uma sigla em inglês dos termos *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades para o seu negócio, e *Threats* (ameaças para o seu negócio). Os pontos fortes e fracos, em na sua maioria, encontra-se dentro da própria organização, enquanto as oportunidades e as ameaças, na sua maioria, têm origem externa. (SEBRAE, 2011).

Portanto, compreender esses ambientes de negócios é fundamental para um processo de planejamento estratégico. Entre as ferramentas mais importantes para facilitar esse entendimento está a análise SWOT (Hill e Westbrook, 1997), (Ying, 2010). Ele ajuda as organizações a obter uma visão melhor de seu ambiente de negócios interno e externo ao fazer planos e decisões estratégicas, analisando e posicionando os recursos e o ambiente de uma organização em quatro aspectos: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Pontos fortes e fracos são fatores internos (controláveis) que apoiam e obstruem as organizações para cumprir sua missão, respectivamente. Considerando que oportunidades e ameaças são os fatores externos (incontroláveis) que permitem e impedem as organizações de cumprir sua missão (Dyson, 2004). Ao identificar os fatores

nesses quatro aspectos, a organização pode reconhecer suas competências essenciais para a tomada de decisões, planejamento e construção de estratégias.

6.1.1. Análise interna

A análise interna está relacionada aos fatores controláveis dentro da organização, e tem por finalidade mostrar as deficiências e qualidades, isto é, os seus pontos fortes e pontos fracos (NEOTTI, 2013). Desse modo, abaixo serão apresentados os pontos fortes e pontos fracos da cooperativa relacionado a orientação empreendedora e os aspectos administrativo, produtivos e empresarial.

6.1.1.1. Pontos fortes

Os pontos fortes são considerados fatores positivos à organização, relacionados a recursos e capacidades, e em consonância se transformam em vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Desse modo, conforme a análise dos resultados da dissertação, os pontos fortes identificados foram:

- Conhecimento do perfil dos seus clientes;
- Relacionamento com produtores de diversos modelos de produção;
- Análise de qualidade de todos os produtos;
- Busca por resultados;
- Ordenha mecânica;
- Coleta de leite em tanques de expansão;
- Decisões empresariais compartilhadas em assembleia;
- Novas tecnologias em nutrição animal;
- Valorização da qualidade.

6.1.1.2. Pontos fracos

Os pontos fracos estão relacionados aos fatores negativos e deficiências da organização. Os mesmos atrapalham a cooperativa em sua expansão e no cumprimento dos seus objetivos na obtenção de vantagem competitiva. Desse modo, conforme a análise dos resultados da dissertação, os pontos fracos identificados foram:

- Ausência de ferramentas, práticas e processos inovadores;
- Falta de um sistema de gerenciamento técnico;
- Falta de envolvimento em processos tecnológicos;
- Não possui métodos de gerenciamento;

- Não disposição para assunção de riscos;
- Prazos, preços e política de vendas engessados;
- Não trabalha com demandas individuais;
- Não possui plano de comunicação interna;
- Não uso de softwares orçamentários, limitado somente ao Excel;
- Falta de autonomia dos funcionários de produção, limitado as diretrizes da cooperativa;
- Falta de agressividade em questão de genética;
- Falta de investimento em genética;
- Não possui rede de relações no exterior.

6.1.2. Análise externa

A análise externa está relacionada aos fatores que não são controláveis pela empresa. Essa análise tem o intuito de averiguar o ambiente que a empresa está inserida, identificando as oportunidade e ameaças, com o objetivo de aproveitar as chances e diminuir ameaças (NEOTTI, 2013).

6.1.2.1. Oportunidades

As oportunidades estão relacionadas às condições favoráveis e não controláveis que o ambiente externo oferece para a organização. São condições ambientais que a cooperativa pode se beneficiar. Desse modo, conforme a análise dos resultados da dissertação, as oportunidades identificadas foram:

- Promoção de feiras de negócios;
- Linha de financiamento disponível;
- Crescimento de mercado competitivo em âmbito Brasil;
- Capacidade expansão;
- Aumento no consumo de produtos lácteos;
- Região produtiva.

6.1.2.2. Ameaças

As ameaças estão relacionadas a fatores não controláveis que prejudicam os negócios da organização, criando situações desfavoráveis a cooperativa. Desse modo, conforme a análise dos resultados da dissertação, as ameaças identificadas foram:

- Os clientes mais importantes da cooperativa estão limitados a região onde está situada;
- Empresas concorrentes com diferencial competitivo bem definido;
- Mercado mais agressivo em genética;
- Concorrentes com forte rede de relações no exterior.

6.2. Objetivos e Ações estratégicas de melhorias gerenciais

Conforme documentos da cooperativa, têm-se a Missão, Visão e Valores da organização:

Missão: Garantia do sucesso dos envolvidos no cooperativismo, inovando negócios e gerando resultados.

Visão: Ser referência regional em originação de matéria prima fornecimento de insumos, serviços e expansão de novos negócios.

Valores da cooperativa: - Integração e valorização das pessoas; Ética e transparência na gestão; Busca constante de resultados.

Tendo a missão, a visão e os valores da empresa, juntamente com a análise SWOT (análise de fatores internos e externos) têm-se a necessidade de relacionar os seus objetivos. Estes se referem ao caminho que a organização deseja seguir, ou ponto que pretende atingir. Estes objetivos precisam ter um significado concreto e serem claros para que os gestores possam entendê-los e se comprometerem a alcançá-los (NEOTTI, 2013).

Os objetivos se referem aos resultados que a organização precisa alcançar. Esses objetivos precisam ser desafiadores, porém, tangíveis, agregadores para organização e seus cooperados, com prazo estipulado para concretizar sua missão e visão e, ainda, ser competitivo perante o mercado atual e/ou futuro (VASCONCELOS FILHO E PAGNONCELLI, 2001).

Após estabelecer os objetivos, o próximo passo foi elaborar estratégias com o intuito de alcançá-las. Essas estratégias se referem aos meios/ ações que serão realizados para o alcance dos objetivos. Nesse sentido, é necessário minimizar os pontos negativos, aproveitando os pontos fortes com o intuito de levar a organização ao ponto pretendido.

A análise da matriz SWOT no quadro 3 da cooperativa propicia evidenciar os pontos fracos e as ameaças que cercam a organização, assim, propõe uma análise dos gestores para que possa fundamentar suas tomadas de decisões de forma mais assertiva nas ações a serem implementadas na empresa.

Quadro 3. Matriz SWOT dos aspectos Empresarial, Produtivo e Administrativo.

ASPECTOS	PONTOS FORTES	ASPECTOS	PONTOS FRACOS	ASPECTOS	OPORTUNIDADES	ASPECTOS	AMEAÇAS
Empresarial	Conhecimento do perfil dos seus clientes	Empresarial	Ausência de ferramentas, práticas e processos inovadores	Empresarial	Promoção de feiras de negócios	Empresarial	Os clientes mais importantes da cooperativa estão limitados a região onde está situada
	Relacionamento com produtores de diversos modelos de produção		Prazos, preços e política de vendas engessados		Linha de financiamento disponível		Empresas concorrentes com diferencial competitivo bem definido
	Decisões empresariais compartilhadas em assembleia		Não possui métodos de gerenciamento		Capacidade expansão		Concorrentes com forte rede de relações no exterior
Produtivo	Análise de qualidade de todos os produtos	Empresarial	Não disposição para assunção de riscos	Produtivo	Expansão da Região produtiva	Produtivo	Mercado mais agressivo em genética
	Ordenha mecânica		Falta de um sistema de gerenciamento técnico		Reposicionamento da marca		Falta de controle e desvio da produção
	Coleta de leite em tanques de expansão;		Falta de agressividade em questão de genética	Aumento no consumo de produtos lácteos	Inexistência plano de capacidade/produção e estoque		
	Novas tecnologias em nutrição animal		Não possui rede de relações no exterior	Implementar gestão da qualidade	Falta de diretrizes para minimizar custos de produção		
Administrativo	Busca por resultados;	Administrativo	Não trabalha com demandas individuais	Administrativo	Crescimento de mercado competitivo em âmbito Nacional	Administrativo	Equipamentos e tecnologia desatualizados em relação a concorrência
			Não uso de softwares orçamentários, limitado somente ao Excel		Utilizar ferramentas de gestão administrativa, software de gestão e análise de dados		Acontecimentos climáticos/ambientais que causam queda na safra/produtividade
						Administrativo	Instabilidade/políticas Governamental

ASPECTOS	PONTOS FORTES	ASPECTOS	PONTOS FRACOS	ASPECTOS	OPORTUNIDADES	ASPECTOS	AMEAÇAS
		Administrativo	Falta de autonomia dos funcionários de produção, limitado as diretrizes da cooperativa			Administrativo	Inexistência de um planejamento de investimento/ recurso para sustentação e expansão
			Falta de envolvimento em processos tecnológicos				
			Não possui plano de comunicação interna				
		Produtivo	Métodos de controle e análise do leite (insumo), de forma mais apurada e com melhor qualidade.				
			Falta de mapeamento do gado.				

Fonte: Elaborado pelo autor com bases nos resultados da pesquisa (2021)

6.2.1. Levantamento das Ações estratégicas através da Matriz SWOT

Ao explorar a matriz SWOT da organização possibilita identificar, analisar e externar as ações estratégicas para cada objetivo hasteado na análise, levando em consideração os aspectos: econômico, empresarial e produtivo.

Objetivo 1 - Criar práticas, ferramentas e processos inovadores

Causa: A organização não dispõe de ferramentas, práticas e processos inovadores em sua gestão. Não há envolvimento substancial em processos tecnológicos.

Ações de melhorias gerenciais: A primeira ação é referente ao aspecto econômico empresarial, onde é proposto a utilização de processos tecnológicos na sua gestão, bem como usar a criatividade e deslumbrar novas ideias. Em relação ao aspecto econômico produtivo e administrativo, é proposto a implantação de um sistema de gerenciamento técnico, bem como investimento em pesquisa e desenvolvimento.

Justificativa: Uma organização necessita buscar melhorias em sua gestão e em seus processos. E isso deve ser contínuo. Desse modo, utilizar-se de processos tecnológicos e sistemas de gerenciamento, faz com que a cooperativa esteja sempre em evolução e crescimento, moldando-se aos desafios. A tecnologia é uma aliada nesse processo.

Objetivo 2 - Consolidar conjunto de elementos que caracterizem assunção de riscos.

Causa: Percebe-se que a organização não possui características e cultura de assunção de riscos. Sendo o gerente geral, gerente de produção e gerente administrativo cautelosos a assunção de riscos.

Ações de melhorias gerenciais: Referente ao aspecto econômico empresarial propõe-se as seguintes ações: elaborar uma política de vendas mais agressiva, elaborar uma política que prima pela igualdade, porém, a equidade deve ser o pilar da política de vendas, pois, as diversidades e tamanhos dos produtores/cooperados devem ser observada nessa política da cooperativa; praticar prazos de pagamento acima do que a sua prática comercial vem realizando, igualmente, praticar a equidade; desenvolver produtos específicos para melhores clientes e realizar campanha para o cliente do cliente.

Em relação ao aspecto produtivo propõe-se: incentivar a comunicação interna; e por último no aspecto econômico administrativo, sugere-se utilizar software orçamentários além do Excel.

Justificativa: Essas ações viabilizam a cooperativa a assumir riscos. Começando pelo prazo de pagamento das vendas acima do praticado pelo mercado, pode fazer com que seja um atrativo para a organização conquistar mais clientes, e obter vantagem

competitiva. E para minimizar os riscos, é proposto um cadastro básico para conhecimento desses clientes, como: ter cadastro completo atualizado, utilizar órgãos de proteção de crédito, montar histórico de compra, entre outros.

Outro ponto é sobre a criação de produto específico para clientes especiais. É importante realizar algumas perguntas, como: esse cliente me dá lucros? Realiza compras continuamente? Posso perder esse cliente? Caso algumas respostas dessas perguntas sejam positivas, o gestor pode pensar em produzir produtos específicos e/ou serviços para o mesmo. Nesse sentido, é necessário conhecer mais sobre esses clientes, sobre o seu comportamento e seus gostos, para que desse modo possa se desenvolver algo que seja útil.

Conseqüentemente, o gestor estará realizando também campanha para o cliente desse cliente, pois através desse atendimento diferenciado o *buzz marketing*, conhecido como marketing boca-a-boca acontecerá. Isso trará diversos benefícios para a organização, não somente no lucro, mas também para sua imagem. No aspecto produtivo, incentivar a comunicação interna fará primeiramente com que os funcionários acreditem na importância da criatividade na comunicação interna. Desse modo, é necessário fazer com que os funcionários percebam e entendam essa importância utilizando-se de mensagens que levem aos mesmo incentivos e motivações. E no aspecto administrativo, propõe-se a utilização de um software orçamentário, onde a organização poderá ter maior controle sobre os seus orçamentos, redução de custos, automação de procedimentos, eliminação de gargalos, aumento de produtividade, entre outros.

Objetivo 3 - Capacitar funcionários para que sejam proativos, com o intuito de perceber com antecedência oportunidades para a organização.

Causa: Nota-se que a proatividade dos funcionários da cooperativa pode ser aperfeiçoada.

Ações de melhorias gerenciais: Tanto no aspecto econômico empresarial, produtivo e administrativo a proposta é realizar treinamentos que busquem primeiramente explicar o contexto da proatividade. A partir disso, identificar funcionários que tenham características proativas, como: ser estudioso, criativo, persistente, entre outros.

Justificativa: Ter pessoas proativas em uma organização é muito importante, pois auxilia em seu crescimento e desenvolvimento. A proatividade está relacionada ao fato de um problema ser resolvido antes mesmo dele acontecer. Funcionários proativos, conseguem evitar situações negativas dentro da organização.

Objetivo 4 - Desenvolver habilidades para funcionários estarem no comando de ações, experiências e atitudes dentro da organização, bem como capacitar os mesmos.

Causa: Percebe-se que os funcionários não possuem autonomia dentro da organização, com exceção da área administrativa.

Ações de melhorias gerenciais: A proposta é desenvolver métodos para que os funcionários possuam mais autonomia dentro da cooperativa, com o intuito de aumentar a produtividade. Algumas ações propostas são: fazer os funcionários saberem exatamente o que é esperado da sua função, capacidade e relevância dentro da organização, fazer com o que os funcionários entendam as consequências de seus erros, fazer com os funcionários tenham relações positivas com seus líderes, e fazer com que os mesmos se auto avaliem com frequência. Essas ações são válidas para os aspectos econômicos empresarial, produtivo e administrativo.

Justificativa: Incentivar a autonomia em uma organização faz com que haja responsabilidade dos funcionários, e senso de responsabilidade individual e coletivo. Isso faz com que os funcionários sejam mais autônomos e se sintam à vontade com sensação de pertencimento a organização, bem como motivados.

Objetivo 5 - Desenvolver meios para que a organização seja mais agressiva e ousada perante o mercado.

Causa: Percebe-se que a agressividade competitiva da organização é limitada, tanto nos aspectos econômicos empresarial, produtivo e administrativo.

Ações de melhorias gerenciais: Desse modo para essas três áreas sugere-se que a cooperativa seja mais agressiva em relação aos seus concorrentes. Nesse sentido as ações propostas são: investir no melhoramento genético do rebanho, investir em raças de rebanho de qualidade e buscar uma boa política de vendas.

Justificativa: Essas ações se justificam pelo fato de que para produzir um produto lácteo de qualidade, é necessário que todo processo seja realizado com qualidade, dinamismo e afinco, desde o pasto com uma pastagem de qualidade, passando por um gado leiteiro com uma boa genética, uma qualidade de coleta e processamento do leite até a fábrica do produto final com tecnologia adequada. E isso é possível através de investimentos em tecnologia, investimento no melhoramento genético, investimento em mão de obra, dentre outras anuências mercadológicas. E é ainda, de suma importância que uma organização tenha uma política de vendas padronizada, com normas para trocas, devoluções, prazos diversos, assistência, taxas, descontos, entre outros. Desse modo, a organização pode obter vantagem competitiva e sair na frente de seus concorrentes.

Objetivo 6 - Desenvolver ferramentas de rede de relações na organização.

Causa: Nota-se que a cooperativa possui uma deficiência relevante no que tange suas redes de relações no mercado interno e no comércio exterior não possui nenhuma relação.

Ações de melhorias gerenciais: Para as três áreas econômicas sugere-se: desenvolver e implementar suas redes de relações e criar rede de relações no mercado internacional. Isso pode ser realizado através de algumas ações como: participar mais eventos relacionados ao cooperativismo no mercado interno estadual e interestadual, participar de eventos internacionais com o objetivo de relações com mercado exterior e experiências mercadológicas internacionais, participar de reuniões e conferências, formar parcerias, entre outros.

Justificativa: É importante destacar a importância de uma organização possuir rede de relações para sua expansão e crescimento interno e externo. Ideias compartilhadas e parcerias fechadas são sinônimos de sucesso para qualquer organização.

6.3. Contribuições gerenciais

Uma vez abordados os resultados desse estudo, é de fundamental importância realizar uma reflexão sobre as práticas gerenciais que surgem efeitos positivos no que tange a orientação empreendedora, bem como os aspectos econômicos. Fernandes e Santos (2008), afirmam que orientação empreendedora tem exercido um papel elevado de impacto nas performances empresariais. Com isso, ela tem o intuito de melhorar e revigorar a gestão da organização, sendo uma fonte de vantagem competitiva.

A orientação empreendedora tem recebido atenção empírica e conceitual significativa na pesquisa de empreendedorismo, da qual a abordagem da orientação empreendedora representa uma das poucas áreas onde um corpo cumulativo de conhecimento foi desenvolvido (RAUCH et al., 2009), e a literatura sugere que as empresas com maior orientação empreendedora inclinam-se a ter um melhor desempenho (COVIN e SLEVIN, 1991; MILLER, 1983; RAUCH et al., 2009; WIKLUND e SHEPHERD, 2005; ZAHRA e COVIN, 1993).

Desse modo, a orientação empreendedora colaborou para todas as ações de melhorias gerenciais que foram propostas no plano estratégico dessa dissertação, pois os seis objetivos desenvolvidos foram referentes a cada dimensão da orientação empreendedora.

Os resultados das entrevistas por meio da análise de conteúdo, evidenciaram de forma geral que a cooperativa em estudo pode melhorar a sua orientação empreendedora.

É possível observar com profundidade que a organização possui fraquezas em todas as dimensões da abordagem estudada.

Assim sendo, vale ressaltar que o produto final dessa dissertação que consiste em um plano estratégico de melhorias gerenciais, será apresentado aos gestores responsáveis pela cooperativa, fazendo com que os mesmos possam rever suas ações no que diz respeito a inovatividade, a assunção de riscos, a autonomia, a proatividade, a agressividade competitiva e rede de relações, em consonância com as áreas empresarial, produtiva e administrativa, a fim de poder subsidiá-los em suas diretrizes e ou tomadas de decisões nas diretrizes da cooperativa.

Outro ponto importante a se destacar é que esse plano estratégico que é composto por objetivos e ações de melhorias com base na orientação e nos aspectos econômicos, poderá ser utilizado por outras cooperativas, além da do objeto de estudo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo propor um plano estratégico de melhorias gerenciais nas áreas empresarial, produtiva e administrativa de uma cooperativa de laticínios, de acordo com a abordagem da orientação empreendedora. Inicialmente foi necessário entender a teoria que permeou todo o estudo, sendo a orientação empreendedora definida pelos autores Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996), McClelland, (1962), Mello e Leão (2005), Lazzarotti, Silveira, carvalho, Rossetto e Sychoski (2015), Basile (2012), Covin e Miller (2014), Paiva et al (2010), e os aspectos econômicos definidos por Caetano (2013) e Miles e Snow (1978). Desse modo, foi realizado uma revisão bibliográfica acerca da teoria e do setor objeto do estudo: cooperativa de laticínios. Bem como, um apanhado desse setor em âmbito regional e nacional.

Com o intuito de responder a problemática da dissertação “Como empregar a abordagem da Orientação Empreendedora para amplificar o desempenho econômico de uma cooperativa de laticínios? ” Foram estabelecidos os objetivos específicos, que quando alcançados, atingiu-se o objetivo geral proposto.

Através de todos os procedimentos de coleta de dados utilizados na pesquisa, sendo a observação direta, a análise de documentos e as entrevistas, observa-se que a cooperativa em estudo, levando em consideração a orientação empreendedora e as áreas empresarial, produtiva e administrativa, a organização dispõe de forma tímida das ferramentas práticas e processos inovadores em sua administração, não tendo dessa forma envolvimento direto com a inovatividade e assunção de riscos.

Desse modo, no plano estratégico de melhorias é proposto a implementação de tecnologias em sua gestão, criando oportunidades e deslumbrando novas ideias. É sugerido também a implementação de sistema de gerenciamento técnico, onde o mesmo poderá integrar todos os dados da organização, tendo um maior controle de informações na tomada de decisão dos gestores. Em um sistema de gerenciamento também é possível ter um banco de dados, com uma integração fiscal e contábil em um mesmo lugar, otimizando desse modo o trabalho em toda a cooperativa.

Na dimensão assunção de riscos observa-se que a cooperativa possui resistência a riscos, e nas entrevistas foi possível detectar que todos os gerentes geral, de produção e administrativo são cautelosos a assunção de riscos. No plano estratégico de melhorias gerenciais é proposto para a cooperativa, mudanças nas políticas de vendas e prazos de pagamentos, desenvolvimento de produtos para clientes específicos, melhorias na comunicação interna e utilização outros softwares além do Excel. Todas essas ações

visam a viabilização da cooperativa em assumir riscos e conseqüentemente obter vantagem competitiva.

Na dimensão proatividade, e levando em consideração que a mesma busca oportunidades, eliminando principalmente os estágios que estão em declínio do ciclo de vida (VENKATRAMAN, 1989), percebe-se que essa dimensão pode ser aperfeiçoada na organização. A proposta é que tanto nas áreas empresarial, produtiva e administrativa, a cooperativa realize treinamentos com o intuito de primeiramente explicar a proatividade, e posteriormente identificar funcionários que possuam características proativas. O intuito é que essas pessoas proativas auxiliem no crescimento e desenvolvimento da cooperativa.

Na dimensão autonomia, observa-se que os funcionários não possuem autonomia dentro da organização, com exceção da área administrativa. A proposta é que a cooperativa desenvolva habilidades em seus funcionários, para que os mesmos possam ser mais autônomos e proativos, e desse modo possam ajudar a empresa a se destacar perante o mercado.

Em relação a agressividade competitiva, percebe-se que na cooperativa ela é limitada em todas as áreas pesquisadas. A proposta de ações de melhorias abrange um investimento de melhoramento genético do rebanho, bem como em raças de qualidade. Além disso, sugere-se uma revisitação na política de vendas, observando padronização, normas para trocas, prazos, assistências, etc. Conseqüentemente a cooperativa obterá vantagem competitiva perante os seus concorrentes.

Na dimensão rede de relações, nota-se que a organização tem uma tímida rede de relações interna e no comércio exterior não possui nenhuma rede de relações. Desse modo, o plano estratégico propõe um aumento da rede de relações da cooperativa, e a criação de rede de relações internacionais. E isso pode ser através de participação em eventos de cooperativos, congressos, seminários, conferências, bem como eventos internacionais. Conseqüentemente a partir disso, a empresa aumentará sua rede de contatos e relações e poderá até mesmo formar parcerias.

As implicações da dissertação vista pelo ponto de vista acadêmico, colaboram com uma análise sobre um contexto prático-gerencial, analisando medidas adotadas por uma organização agroindustrial, mais precisamente uma cooperativa, bem como o desenvolvimento de um plano estratégico de melhorias gerenciais. Em relação aos aspectos gerenciais, essa pesquisa trouxe detalhes de forma ampla sobre práticas e ações sobre orientação empreendedora e as áreas empresarial, produtiva e administrativa, e como essas dimensões e aspectos podem afetar positiva ou negativamente uma

organização. O plano estratégico desenvolvido na dissertação poderá ser utilizado não somente pela cooperativa em estudo, mas por qualquer outra que esteja precisando de melhorias gerenciais em sua gestão.

Como sugestão para trabalhos futuros sugere-se ampliar o presente estudo para outras organizações agroindustriais, de diferentes setores, como por exemplo: usinas sucroalcooleiras, indústrias de café, indústrias de celulose, indústrias de milho, entre outras. Em qualquer setor agroindustrial é possível realizar o que foi feito nessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ANWAR, J., SHAH, S. e HASNU, S. Business strategy and organizational performance: measures and relationships. *Pakistan Economic and Social Review*, n.54, n.1, 97-122, 2016.
- ANDRÉ, M. E. D. A. Estudo de Caso em Pesquisa e avaliação educacional. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.
- ANUÁRIO 2021. Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro, 2021. Disponível em: <<https://sistemaocemg.coop.br/wpcontent/uploads/2021/06/sistemaocemg.coop.br-publicacoes-final-anuario-de-informacoes-economicas-e-sociais-do-cooperativismo-mineiro-2021.pdf>> Acesso em: 04/02/2022
- ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE MUNICÍPIOS. Caracterização econômica das regiões de planejamento. 2014. Disponível em:< <https://portalamm.org.br/caracterizacao-economica-das-regioes-de-planejamento/2014>> Acesso em: 07/02/2022
- AHLSTROM, D. Innovation and Growth: How Business Contributes to Society. *The Academy of Management Perspectives*, v. 24, n. 3, p. 11–24. 2010. Bookman, 2006
- BASILE, A. Entrepreneurial orientation in smes: risk-taking to entering international markets. *Far. East Journal of Psychology and Business*, 7(2), 1-17, 2012.
- BAKER, W.E.; SINKULA, J.M. Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. *Journal of Marketing – Focused Management*, v.5, n.1, 2002.
- BORGATTI, MT O cooperativismo na cadeia de leite em Minas Gerais. *Revista Indústria de Laticínios*, v. 99, p. 30-31, 2010.
- BANDURA, A. “Self-efficacy mechanism in human agency”, *American Psychologist*, Vol. 37 No. 2, p. 122-147, 1982.
- BARTON, D. G. “Principles,” in *Cooperatives in Agriculture*, David W. Cobia ed., 21-34, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989.
- BAUMOL, W. *The Free Market Innovation Machine*. Princeton, Princeton University Press, 2002.
- BASTOS, S. Q.A.; GOMES, J.E. Dinâmica da agricultura no estado de Minas Gerais. Análise estrutural-diferencial para o período 1994-2008. *Revista do Centro de Estudos Rurais – RURIS*, v.5, n. 2. 2011.
- BESSANT, J., e TIDD, J. *Innovation and Entrepreneurship*. West Sussex, Chichester Wiley, 2007.

- BETZ, F. *Managing Technological Innovation*. John Wiley e Sons, London, 2003.
- BEUREN, I. M.; e outros. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. Teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BELFORT, AC, MARTENS, CDP E FREITAS, HMR DE. *Orientação Empreendedora: Evidências de sua Manifestação em Quatro Escritórios de Gerenciamento de Projetos*. *Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business* , 6 (2), 402-427, 2017.
- BIANCOLINO, C.A. MACCARI, E.A. PEREIRA, M.F. *Innovation as a tool for generating value in the IT services sector*. *Rev. Bus. Manag.* 15, p. 410-426, 2013.
- BORGATTI, MT. *O cooperativismo na cadeia de leite em Minas Gerais*. *Revista Indústria de Laticínios*, v. 99, p. 30-31, 2010.
- BURGELMAN, RA. *A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm*. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244, 1983.
- BIALOSKORSKI NETO, S. *Economia e Gestão de Organizações Cooperativas 2ª ed.*. São Paulo: Atlas, 2012.
- BLAIKIE, N. *Analysing Quantitative Data*. London: Sage Publications, 2003.
- BRÉCARD, D.; FOUGEYROLLAS, A.; LE MOUEL, P.; LEMIALE, L.; ZAGAMÉ, P. *Macro-economic consequences of European research policy: Prospects of the Nemesis model in the year 2030*. *Research Policy*, v. 35, n. 7, p. 910-924, 2006.
- BROCKHAUS, R.H. *“Risk taking propensity of entrepreneurs”*, *Academy of Management Journal*, Vol. 23 No. 3, p. 509-520, 1980.
- CASTANHO, R.B.; SILVEIRA, E.M.; SILVA, L.F. *A utilização de geotecnologias aplicadas ao estudo comparativo dos Censos Agropecuários de 1995-6 e 2006: considerações a partir da mesorregião geográfica do Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba – MG/Brasil*. *Revista GeoPantanal, Corumbá/MS*, n. 15, p. 175-189, jul./dez. 2013.
- CANAL RURAL. *Destaque na produção mundial de leite, Brasil ainda tem dificuldade para exportar, 2021*. Disponível em: <<https://www.canalrural.com.br/noticias/leite-brasil-maiores-produtores-dificuldade-exportar/>> Acesso em: 18/12/2021
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G. *The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization*. *Journal of International Business Studies*, v. 46, n. 1, p. 3–16, 2011.
- CAMPOS TEIXEIRA, Marina Lorena; CARVALHO RIBEIRO, Sônia Maria. *Agricultura e paisagens sustentáveis: a diversidade produtiva do setor agrícola de Minas Gerais, Brasil*. *Sustainability in Debate/Sustentabilidade em Debate*, v. 11, n. 2, 2020.

CAETANO, L. A. M. Comportamento Estratégico: uma aplicação da tipologia de Miles e Snow em micro e pequenas empresas de alimentação de Vitória/ES. Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças. Vitória. 2013.

CASSOL et al. Análise da relação entre orientação empreendedora, ambiente organizacional e desempenho de empresas de pequeno porte (EPP). Revista Ciências Administrativas, Fortaleza, 2020.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. Strategic Management Journal, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

COVIN, J. G., e MILLER, D. International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. Entrepreneurship Theory and Practice, 38(1), 11-44. doi: 10.1111/etap.12027, 2014.

CHANDLER, A. D. Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

CARLAND, JW, HOY, F., BOULTON, WR; CARLAND, JAC "Diferenciando empreendedores de pequenos empresários: uma conceituação", Academy of Management Review, vol. 9No.2, p.354-359, 1984.

CAMARGO B. V.; JUSTO, A. M.. «IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais». Temas em Psicologia. 21 (2): 513–518, 2013.

COVIN, J.G., SLEVIN, D.P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Entrep. Theory e Pract, 1991.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. Strategic Management Journal, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

COURA, L. F., OLIVEIRA, R. R., e REIS NETO, M. T. A. Internacionalização como moderadora da relação existente entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional. Anais de Encontro da Associação Nacional dos Programas de PósGraduação em Administração, Curitiba, PR, Brasil, 42, 2018.

CHADDAD, FR Cooperativas no agronegócio de leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. Organizações Rurais e Agroindustriais, v. 9, n. 1, p. 69-78, 2007.

CHIAVENATO, I. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa, 4º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHILD, J., HSIEH, L., ELBANNA, S., KARMOWSKA, J., MARINOVA, S., PUTHUSSERRY, P. TSAI, T., NAROOZ, R., ZHANG, Y. SME international business models: the role of context and experience. Journal of World Business, 52, 664-679, 2017.

COHEN, W. e LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 30, 128-152, 1990.

COVIN, J. G., e MILLER, D. International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44. doi: 10.1111/etap.12027,2014.

CURADO, C. Organizational learning and Organizational design. *The Learning Organization*, 13 (1), 25-48, 2006.

CIDADE-BRASIL. Mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, 2021. Disponível em: <<https://www.cidade-brasil.com.br/mesorregiao-do-triangulo-mineiro-e-alto-paranaiba.html>> Acesso em: 18/12/2021

DAFT, R. e WEICK, K. E. Toward a model of organization as interpretation system. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295, 1984.

DAFT, R. L. Organizações: Teorias e Projetos. São Paulo: Pioneira, 2002.

DINIZ, B. P. C. Centro-Oeste: Dinâmica Econômica Recente e Potencial de Crescimento. Monografia de Conclusão de Curso, FACE/UFMG, Belo Horizonte, 2000.

DEAKINS, D e FRELL, M. *Entrepreneurship and small firms*. London: Mc Graw-Hill, 1996.

DEDEHAYIR, S.J. MÄKINEN, J.R. Ortt. Roles during innovation ecosystem genesis *Technol. Forecast. Soc. Chang*, 2016.

DESS, G., GUPTA, A., HENNART, J. e HILL, C. Conducting and integrating strategy research at the international, corporate, and business levels: issues and directions. *Journal of Management*, 21 (3), 357-393, 1995.

DYSON, R.G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick *European Journal of Operational Research* , 152 , p. 631 - 640, 2004.

DOMENECH, J.; ESCAMILLA, R.; ROIG-TIERNO, N. Explaining knowledge-intensive activities from a regional perspective. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 4, p. 1301–1306. 2016.

DORAN, J.RYAN, G. Regulation and firm perception, eco-innovation and firm performance. *Eur. J. Innov. Manag.* 15 (4) (2012), p. 421-441

EMATER–MG. Um novo retrato da Agricultura Familiar do estado de Minas Gerais a partir dos dados do Censo Agropecuário, 2016. Disponível em: <<https://www.emater.mg.gov.br/download.do?id=72356>> Acesso em: 05/02/2022

EMATER–MG. Um novo retrato da Agricultura Familiar do estado de Minas Gerais a partir dos dados do Censo Agropecuário, 2017. Disponível em: <<https://www.emater.mg.gov.br/download.do?id=72356>> Acesso em: 05/02/2022

EMATER–MG. Um novo retrato da Agricultura Familiar do estado de Minas Gerais a partir dos dados do Censo Agropecuário, 2020. Disponível em: <<https://www.emater.mg.gov.br/download.do?id=72356>> Acesso em: 05/02/2022

FAO (Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura) Comparação de dados da produção de leite. 2019. Disponível em: <<http://www.fao.org/faostat/es/#compare>>. Acesso em: 06/12/2020.

FALCE, M. L. Leite: o que o mercado reserva para 2018. Canal Rural, jan. 2018. Disponível em: <goo.gl/xgt7Pq>. Acesso em: 20/01/2021.

FERREIRA, M. A. M. & BRAGA, M. J. Desempenho das cooperativas na indústria de laticínios do Brasil: uma abordagem por grupos estratégicos. R. Adm., São Paulo, v.42, n.3, p.302-312, 2007.

FERNANDES, D.V.D.H.; SANTOS, C.P.D. Orientação empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações. RAE electron. 7 (1). 2008.

FENG, L. Motivation, Coordination and Cognition in Cooperatives. PhD. Thesis, Erasmus Research Institute of Management, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, Netherlands, 2010.

FGV. Fundação Getulio Vargas, 2021. Disponível em: <<https://fgvprojetos.fgv.br/>> Acesso em: 15/12/2021.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GLOVER, JL et al. Uma perspectiva da Teoria Institucional sobre práticas sustentáveis em toda a cadeia de fornecimento de laticínios. Jornal Internacional de Economia da Produção, v. 152, p. 102-111, 2014.

HAMBRICK, D. C. On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. Academy of Management Executive, v. 17, n. 4, 2003

HONG, P., HUANG, C., & LI, B. Crisis management for SMEs: insights from a multiple-case study. International Journal of Business Excellence, 5(5), 535-553, 2012.

HSU, C., e WANG, Y. S. (2008). A model o intraorganizational knowledge sharing: development and initial. Journal of Global Information Management, 16(3) 45-73.

HUGHES, TP, MJ RODRIGUES, DR BELLWOOD, D. CECCARELLI, O. HOEGH-GULDBERG, L. MCCOOK, N. MOLTSCHANIWSKYJ, MS PRATCHETT, RS STENECK E B. WILLIS. Phase changes, herbivory and the resilience of coral reefs to climate change. Current Biology 17: 360-365, 2007.

HOWELLS, J. Innovation and regional economic development: A matter of perspective? Research Policy, v. 34, n. 8, p. 1220–1234. 2005.

HORZ et al. UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA X DESEMPENHO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO MERCADO BRASILEIRO. XIII Congresso Anpcont, São Paulo, 2019.

HASENCLEVER, L.; TIGRE, P. Economia Industrial. Estratégias de Inovação. Rio de Janeiro, Campus, 2002.]

HILL, T.; WESTBROOK, R. SWOT analysis: It's time for a product recall Long Range Planning, 30, p. 46-52, 1997.

IMEA (Instituto Mato-Grossense de Economia Agropecuária). Diagnóstico da cadeia produtiva do leite no Estado de Mato Grosso: relatório de pesquisa. – Sebastião Teixeira Gomes e IMEA (Org.). Cuiabá: Famato, 2011.

IDF (*International Dairy Federation*). Relatório da Situação Mundial do Leite de 2016, 2016. Disponível em: < <https://fil-idf.org/dairys-global-impact/world-dairy-situation-report-2021-2/>> Acesso em: 06/02/2022.

JEMALA, M. New research study on technology patents progress in developing EU countries. *International Journal of Agile Systems and Management*, v. 10, n. 2, p. 116-136. 2017.

JACTO. 2019 Disponível em: < <https://blog.jacto.com.br/principais-vantagens-do-cooperativismo-e-sua-importancia-para-a-agricultura/>> 2019. Acesso em 31/03/2021.

JAMIESON, S. Likert scales: how to (ab)use them. *Medical education*, v. 38, p. 1212-1218, 2004.

JANTUNEN, A., PUUMALAINEN, K., SAARENKETO, S. E KYLAHEIKO, K. Orientação Empreendedora, Capacidades Dinâmicas e Desempenho Internacional. *Journal of International Entrepreneurship*. 3, 223-243, 2005.

KRAUS N, STRAIT DL, PARBERY-CLARK A. Cognitive factors shape brain networks for auditory skills: spotlight on auditory working memory. *Ann N Y Acad Sci* 1252:100–107, 2012.

KYRIAKOS K. AGRICULTURAL COOPERATIVES: ORGANIZING FOR MARKET-ORIENTATION. Research Fellow, Nijenrode University, 1998.

KISELITSA, E. P.; SHILOVA, N. N.; LIMAN, I. A. Regional Features of the Innovative Activity Formation as a Determining Factor in the Development of the Russian Economy. *Academy of Strategic Management Journal*, v. 16, n. 1, p. 96-109. 2017.

LAZZAROTTI, F., SILVEIRA, A. L. T., CARVALHO, C. E., ROSSETTO, C. R., e SYCHOSKI, J. C. Orientação Empreendedora: Um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), p. 674- 695, 2015.

LUMPKIN, G.T.; DESS, G.G. “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 1, p. 135-172, 1996.

LAKATOS, E. ; MARCONI, M. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2011.

LOPES, A.P.V.B.V. DE CARVALHO, M.M. Evolution of the open innovation paradigm: Towards a contingent conceptual model, *Technol. Forecast. Soc. Change*, 132, p. 284-298, 2018.

LIZOTE, S. A., FARBER, S. G., VERDINELLI, M. A., ROSSETO, C. R. Relação entre orientação empreendedora, desempenho e ambiente a partir da percepção dos gestores de cooperativas. *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de PósGraduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36, 2012.

LUMPKIN, G.T.; DESS, G.G. “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 1, p. 135-172, 1996.

MILLER, Danny. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, v. 27, n. 7, p. 770-791, 1983.

MCLAGAN, P. & NEL, C. *A Nova era da participação*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: 2006.

MARTINS, G. A. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MELLO, S. C. B., e LEÃO, A. L. M. S. Compreendendo a orientação empreendedora de empresas de alta tecnologia. In: Souza, E. C. L., e Guimarães, T. A. (Coord.). *Empreendedorismo além do plano de negócios*. (p. 162–178). São Paulo: Atlas, 2005.

MCCLELLAND, D. C. Business drive and national achievement. *Harvard Business Review*, 40(4), p. 99–112, 1962.

MILLER, D. “The correlatives of entrepreneurship in three types of firms”, *Management Science*, Vol. 29 No. 7, p. 770-791, 1983.

MILLER, D; FRIESEN, P. H. Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, v. 24,n. 9, p.921-933, May 1978.

MILLER, D.; FRIESEN, P. Innovation in Conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, v. 3, n. 1, p. 1-26, 1982.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco/CA: Jossey-Bass, 1998.

MEYER, J. W; e ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MELLO, S. C. B., e LEÃO, A. L. M. S. Compreendendo a orientação empreendedora de empresas de alta tecnologia. In: Souza, E. C. L., e Guimarães, T. A. (Coord.). *Empreendedorismo além do plano de negócios*. (p. 162–178). São Paulo: Atlas, 2005.

MCCLELLAND, DC. *The Achieving Society*, Princeton, NJ, 1961.

MCCLELLAND, D. C. Business drive and national achievement. *Harvard Business Review*, 40(4), p. 99–112, 1962.

MCCANN, B., e FOLTA, T. Location matters: where we have been and where we might go in agglomeration research. *Journal of Management*, 34(3), 532-565, 2008.

MILLER, D. “The correlatives of entrepreneurship in three types of firms”, *Management Science*, Vol. 29 No. 7, p. 770-791, 1983.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Manag. Sci*, 1981.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

MORRIS, M. H.; ZAHRA, S. A.; SCHINDEHUTTE, M. Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies. In: Gary D. , 2000.

MOREIRA, C. L. e ARAÚJO, M. A. Gerenciamento de pessoas em uma associação de trabalho: novas formas de participação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Florianópolis. Anais em CD. Rio de Janeiro, ANPAD, 2000.

NAKAGAWA, M. Estratégia e gestão: Ferramenta análise SWOT (clássico). Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF> Acesso em: 07/02/2022

NEOTTI, A.P.D.T. Modelo de planejamento estratégico para uma cooperativa de energia elétrica. Trabalho de Conclusão de Curso de MBA em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria, Criciúma, Santa Catarina, 2013.

NILSSON, J. “The Emergence of New Organizational Models for Agricultural Cooperatives,” *Swedish Journal of Agricultural Research* (forthcoming), 1998.

NONAKA, I. *The knowledge-creating company*. Boston, Harvard Business Review, 1991.

OCB. *Organização das Cooperativas Brasileiras*, 2004. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/sistema-ocb>> Acesso em: 23/01/2022

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras, 2020. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/sistema-ocb>> Acesso em: 23/01/2022

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras, 2021. Disponível em: <<https://www.martinelli.adv.br/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-revela-crescimento-na-pandemia/#:~:text=O%20n%C3%BAmero%20de%20cooperados%20saltou,a%20ser%20455%20mil%20colaboradores>> Acesso em: 23/01/2022

PAIVA, F. G. DE, JR., FERNANDES, N. C. M., e ALMEIDA, L. F. L. A competência de relacionamento contribuindo para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica. *Revista de Negócios*, 15(1), 11-28, 2010.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191, 1993.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

POON, JM, AINUDDIN, RA, & JUNIT, SOH. Effects of self-concept traits and entrepreneurial orientation on company performance. *International Small Business Journal*, 24 (1), 61-82, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. Strategic Intent. *Harvard Business Review*, p.17-30, May/June, 1989.

PORTAL DBO. Campanha busca estimular consumo de leite e derivados no país, 2021. Disponível em: <<https://www.portaldbo.com.br/campanha-busca-estimular-consumo-de-leite-e-derivados-no-pais/>> Acesso em: 15/12/2021

RAIS/CAGED .O Setor de Laticínios no Brasil e suas interações com comércio, 2021 Disponível em: <https://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_rais_vinculo_id/indicacom.htm>. Acesso em: 17/09/2021.

RAUCH, A., WIKLUND, J., LUMPKIN, G.T., FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrep. Theory Pract*, 2009.

REYNOLDS, A. Defining the value of the cooperative business model: an introduction. CHS Center for Cooperative Growth, 2013.

ROSENBUSCH, N., RAUCH, A. AND BAUSCH, A. “The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment–performance relationship: a meta-analysis”, *Journal of Management*, Vol. 39 No. 3, p. 633-659, 2013.

RONCALIO, J. A., MATENS, C. D. P, e LACERDA, F. M. A orientação empreendedora em um sistema de crédito cooperativo na percepção de gestores e diretores. *Anais de Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 2017.

RIGTERING, JPC, EGGERS, F., KRAUS, S., & CPENDURA, M. L. Entrepreneurial orientation, strategic planning and firm performance: The impact of national cultures. *European Journal of International Management*, 11(3), 301-324, 2017.

RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, 2008.

RUA, O. L., e RODRIGUES, S. Relacionando empowerment e orientação empreendedora: Análise dos estabelecimentos hoteleiros do Norte de Portugal. *European Journal of Applied Business Management*, 4(1), p. 138-157, 2018.

SHEFER, D., and FRENKEL, A. R&D, firm size and innovation: an empirical analysis. *Technovation*, 25, 25-32, 2005.

SANTOS, A. C. M. Z., & ALVES, M. S. P. C. Dimensões da orientação empreendedora e seus diferentes impactos no desempenho de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul do Brasil. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33, 2009.

SANTOS, E; SOUZA, S; SOUZA, G. Gestão do composto mercadológico em instituições de ensino superior: o caso da Fainor. 2010. 24 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade Independente do Nordeste (Fainor), Vitória da Conquista, 2010.

SEXTON, R. J. and ISKOW J. "Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives," Gianini Foundation Information Series No. 88-3, University of California-Davis, 1998.

SIMÃO, G. L; ANTONIALLI, L. M.; SOUZA NETTO, T. C. C. e SANTOS, A. C. dos. Gestão Institucional Estratégica em Cooperativas de Laticínios - uma nomeação teórica. *Rev. Econ. Sociol. Rural*, Brasília, v. 55, n. 4, p. 693-710, dezembro de 2017.

SILVA, K. V., e MORETTO NETO, L. Gestão social e participação nas decisões: estudos de caso em cooperativas de base social catarinenses. *Desenvolvimento em Questão*, 13(30), p. 132–154, 2015.

SOUZA, L.C. O Agronegócio da pecuária no Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba: relações de poder e políticas públicas de 1990 a 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Seropédica - RJ, 2013.

SCHUMBERT, M. N; e NIEDERLE, PA A oferta de cooperativismo de pequeno porte no sistema agroindustrial de leite no oeste catarinense. *Revista Interfaces em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade*, v. 5, n. 1, p. 188-216, 2011.

SILVA, E.D. SILBERGLITT, R. MACHADO, L.C. MAIA, J.M. CAGNIN, C.H. A portfolio analysis methodology to inform innovation policy and foresight Technol. Forecast. Soc. Chang. 115 (1), p. 338-347, 2017.

SCHUMPETER, J. *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1934.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217-227, 2000.

SILVA, K. V., e MORETTO NETO, L. Gestão social e participação nas decisões: estudos de caso em cooperativas de base social catarinenses. *Desenvolvimento em Questão*, 13(30), p. 132–154, 2015.

SU, CY, MARTELLI, C., EMONET, T., CARLSON, JR. Temporal encoding of odor mixtures in an olfactory receptor neuron. *Proc. Natl. Acad. Sci. USA* 108 (12) : 5075--5080, 2011.

SHORTELL, S. M.; ZAJAC, E. J. Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, p. 817-832, 1990.

THOMKE, S. e HIPPEL, E. Customers as innovators: a new way to create value. *Harvard Business Review*, s/n, April 74-81, 2002.

TEIXEIRA, F. R. et al. Evolução histórica do cooperativismo no setor agropecuário. *Id on Line: Revista Multidisciplinar e de Psicologia*. v.11, n.39. 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN AARDT SMIT, A. Does the lack of innovation impact the competitiveness of businesses and poverty levels of african countries? *International Journal of Economic Research*, v. 14, n. 12, p. 275-285. 2017.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. *Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VENKATRAMAN, N. The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *The Academy of Management Review*, 14(3), 423–444, 1989.

VENKATRAMAN, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construc, Dimensionality and Measurement. *Management Science*, v. 35, n. 8, p. 942-946, August 2000.

WERLANG, N. B., SILVA, G. H., e HISTER, C. Orientação empreendedora e desempenho: Um estudo realizado em uma Cooperativa de Crédito do Noroeste Gaúcho e Oeste Catarinense. *Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis*, 3(1), p. 38-57, 2018.

WIKLUND, J. Entrepreneurial Orientation as Predictor of Performance and Entrepreneurial Behaviour in Small Firms - Longitudinal Evidence. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1998.

WHEELEN, T., e HUNGER, J. *Strategic Management and Business Policy*, 11th edition. New Jersey: Pearson / Prentice Hall, 2008.

WIKLUND, J. e SHEPHERD, D. Orientação empreendedora e desempenho de pequenas empresas: uma abordagem configuracional. *Journal of Business Venturin*. 20, 71-91, 2005.

WALES WJ, MONSEN E and MCKELVIE A. The organizational diffusion of entrepreneurial orientation *Theory and practice of entrepreneurship* 35 (5): 895–923, 2011.

WEBER, J.; DA SILVA, T. N. A Produção Orgânica no Brasil sob a Ótica do Desenvolvimento Sustentável. *Desenvolvimento em Questão*, v. 19, n. 54, p. 164-184, 2021.

YIN, R.K. *Case study research. Design and methods*. 2a.ed. USA: Sage Publications, 1994.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YING, Y. SWOT-TOPSIS integration method for strategic decision. *International conference on E-business and E-government*, IEEE, p. 1575-1578, 2010.

ZAHRA, SA E COVIN, JG. Estratégia de negócios, política de tecnologia e desempenho da empresa. *Strategic Management Journal*, 14 (6), 451-478, 1993.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

As questões relacionadas nas tabelas a seguir se referem à percepção dos gerentes da Cooperativa estudada quanto ao seu comportamento empreendedor, isto é, quanto ao nível de Orientação Empreendedora em relação aos aspectos empresariais, produtivos e administrativos. Nesse sentido foram realizadas entrevistas com o gerente geral (área empresarial), gerente de produção (área produtiva) e gerente administrativo (área administrativa).

As respostas dessas questões através da entrevista, traduziu respostas em relação a inovatividade, a assunção de riscos, proatividade, autonomia, agressividade competitiva e rede de relações, que é tratada na literatura por autores especificados em cada dimensão a seguir:

1. Roteiro de entrevista com gerente geral

1.1) Inovatividade/ área empresarial (Miller, 1983); (Werlang *et al* ,2018).

No desenvolvimento desses anos todos da cooperativa você consegue separar a qualidade dos clientes? Qual panorama você me daria em relação a essa informação?

Da carteira de clientes, onde estão os 30% maiores? Eles estão em que regiões? E os outros 70%?

Como você se diferencia em relação seus concorrentes?

1.2) Assunção de riscos/ área empresarial

Você faz venda com um prazo de pagamento acima do que a sua pratica comercial pra desenvolver um cliente?

Você desenvolve produtos específicos para seus clientes?
--

Você faz campanha pro cliente do seu cliente?

1.3) Proatividade / área empresarial (Miller, 1983) (Lumpkin e Dess,1996)

Quem responde mais rápido! São os clientes que pedem a vocês ou vocês que levam a inovação? Quem toma partido?
--

Na busca por clientes, de que forma você levou produtos e/ou propostas diferentes a eles?

1.4) Autonomia/ área empresarial (Lumpkin e Dess,1996) (Santos e Alves, 2009)

Você tem autonomia em suas decisões empresariais?

Como você inspira um clima de cooperação e confiança dentro de sua empresa?
Como você aplica a sua capacidade de liderança?

1.5) Agressividade competitiva/ área empresarial (Lumpkin e Dess, 1996) (Santos e Alves, 2009)

Quais atitudes se encaixam melhor em seu perfil de competitividade?
Você busca constantemente obter as melhores posições no mercado? De que forma?
Uma empresa precisa continuar melhorando e superando seus concorrentes. Diante disso, você considera sua empresa motivada? Porque?

1.6) Rede de relações/ área empresarial (Basile, 2012; Covin e Miller, 2014; Paiva et al, 2010)

Vocês procuram ou já estão procurando o comércio exterior e tem incrementado?
Qual a predominância da sua rede?

2. Roteiro de entrevista com gerente de produção

2.1) Inovatividade/ área produtiva (Miller, 1983) (Lumpkin e Dess, 1996)

Seus sistemas de gerenciamento são desenvolvidos?
Quais são seus métodos de produção do leite e derivados?
Quais são seus métodos de controle e análise do leite e derivados?

2.2) Assunção de riscos/ área produtiva (Miller, 1983); (Lumpkin e Dess, 1996) (Belfort et al, 2015)

Você está fazendo uma mecanização com produtores de baixa qualificação?
Você possui um plano de comunicação interna?

2.3) Proatividade/ área produtiva (Miller, 1983) (Lumpkin e Dess, 1996)

De que forma você pede ajuda aos seus funcionários?
Qual o perfil dos seus funcionários?

2.4) Autonomia/ área produtiva (Lumpkin e Dess, 1996) (Santos e Alves, 2009)

Você dá autonomia aos seus subordinados da produção? Como?
Seu setor de produção possui autonomia para executar atividades relacionadas a produção?
Quais fatores você considera motivacionais para sua equipe de produção?

2.5) Agressividade competitiva/ área produtiva (Lumpkin e Dess, 1996) (Santos e Alves, 2009)

Você se considera agressivo em relação ao tamanho do seu rebanho? Porquê?
E em relação a raça de seu rebanho? Quais suas práticas competitivas em relação a produção?

2.6) Rede de relações/ área produtiva (Basile, 2012; Covin e Miller, 2014; Paiva et al, 2010)

Como considera sua relação empresarial com seus colaboradores produtivos?
Você ouve ideias e propostas de seus colaboradores produtivos?
Recursos, habilidades e talentos são compartilhados e somados no setor produtivo?

3.Roteiro de entrevista com gerente administrativo

3.1) Inovatividade/ área administrativa (Miller, 1983) (Lumpkin e Dess,1996)

Quais as principais capacidades e competências da sua equipe?
Como são feitos os planejamentos da organização?
Quais são os métodos de gerenciamento?

3.2) Assunção de riscos/ área administrativa (Miller, 1983); (Lumpkin e Dess,1996) (Belfort et al, 2015)

Vocês possuem softwares orçamentários? Se sim, fale sobre ele.
Ao assumir riscos, você não infringe normas trabalhistas em relação aos seus funcionários?
Você utiliza sistema de gestão em sua empresa?

3.3) Proatividade/ área administrativa (Miller, 1983) (Lumpkin e Dess,1996)

Como seus funcionários expressam as qualidades em seus serviços?
--

3.4) Autonomia/ área administrativa (Lumpkin e Dess,1996) (Santos e Alves, 2009)

Qual autonomia você dá aos seus subordinados em relação a administração das empresa?
Você permite que seus colaboradores de gestão apresentem suas visões comerciais?
Qual a atuação comercial dos seus colaboradores?

3.5) Agressividade competitiva/ área administrativa (Lumpkin e Dess, 1996) (Santos e Alves, 2009)

Você se considera agressivo em sua atuação comercial? De que forma?
Você considera seus concorrentes agressivos? Porque?
Quais práticas de agressividade competitiva você utiliza?

3.6) Rede de relações/ área administrativa (Basile, 2012; Covin e Miller, 2014; Paiva et al, 2010)

Qual a predominância da sua rede?

Você realiza investimentos na gestão de pessoas?
--

Como você considera sua relação com outros empresários?

Você toma decisões sozinho ou pede auxílios?
--