

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JOSÉ EDSON AZEVEDO DA SILVA

**ANTECEDENTES E MODERADOR DA VANTAGEM COMPETITIVA
NO CONTEXTO DA BOVINOCULTURA DE CORTE, NA VISÃO DOS
AGENTES QUE ATUAM NAS REDES DE COOPERAÇÃO DO SUL DO
BRASIL.**

CAXIAS DO SUL, DEZEMBRO DE 2020.

JOSÉ EDSON AZEVEDO DA SILVA

**ANTECEDENTES E MODERADOR DA VANTAGEM COMPETITIVA
NO CONTEXTO DA BOVINOCULTURA DE CORTE, NA VISÃO DOS
AGENTES QUE ATUAM NAS REDES DE COOPERAÇÃO DO SUL DO
BRASIL.**

Tese de Doutorado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Doutor em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Emilia Camargo.

CAXIAS DO SUL, DEZEMBRO DE 2020.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

S586a Silva, José Edson Azevedo da
Antecedentes e moderador da vantagem competitiva no contexto da
bovinocultura de corte, na visão dos agentes que atuam nas redes de
cooperação do sul do Brasil [recurso eletrônico] / José Edson Azevedo da
Silva. – 2020.

Dados eletrônicos.

Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-
Graduação em Administração, 2020.

Orientação: Maria Emilia Camargo.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Bovinos - Criação. 2. Administração de produção. 3. Inovação. 4.
Desempenho. 5. Cultura organizacional. I. Camargo, Maria Emilia, orient. II.
Título.

CDU 2. ed.: 658.5:636.2

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Paula Fernanda Fedatto Leal - CRB 10/2291

JOSÉ EDSON AZEVEDO DA SILVA

**ANTECEDENTES E MODERADOR DA VANTAGEM COMPETITIVA NO
CONTEXTO DA BOVINOCULTURA DE CORTE, NA VISÃO DOS AGENTES
QUE ATUAM NAS REDES DE COOPERAÇÃO DO SUL DO BRASIL.**

Tese de Doutorado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Doutor em Administração.

Aprovada em: 18/12/2020.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Emilia Camargo.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Maria Emilia Camargo – Orientadora – UCS

Prof.^a Dr.^a Marta Elisabete Ventura da Motta – UCS

Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia – UFMS

Profa. Dra. Angela Pellegrin Ansuji – UFSM

Profa. Dra. Angela Isabel dos Santos Dullius – UFSM

Profa. Dra. Beatriz Lucia Salvador Bizotto – UNIFACVEST

CAXIAS DO SUL, DEZEMBRO DE 2020.

DEDICATÓRIA

À minha mãe, Cléria, que nunca mediu esforços para a minha formação, e ao meu pai Alquides Braga, pelo exemplo. À minha esposa Janine e a minha filha Amanda, pelo apoio e pela compreensão da minha ausência.

AGRADECIMENTOS

A gratidão é um sentimento de reciprocidade, um ato de reconhecimento para com aqueles que foram proeminentes durante a minha caminhada doutoral, que fizeram a diferença, não só na minha formação profissional, como pesquisador, mas também como pessoa, como ser humano. Aprendi com as virtudes dos meus mestres e também com os vícios daqueles os quais não merecem o mesmo tratamento.

A caminhada de um doutorado é repleta de obstáculos, desafios e intemperes, mas quando temos ao nosso lado pessoas iluminadas, como a minha orientadora, professora Dra. Maria Emilia Camargo, essas dificuldades se apequenam frente a motivação e a determinação que só uma orientadora sabe promover.

Agradeço a Deus pela oportunidade de ter compartilhado meu tempo, uma parte da minha vida, com os colegas e todos professores do PPGA/UCS, na sala de aula, na hora do lanche na cantina, no cafezinho da associação dos professores, no chimarrão na sala de orientação com a professoras Dra. Marta Elisabete Ventura da Motta e Dra. Beatriz Lucia Salvador Bizotto.

Ao professor Dr. Guilherme Cunha Malafaia, meu primeiro orientador, e suas aulas na disciplina de Arranjos Produtivos, por despertar minha atenção à pesquisa sobre o tema redes de cooperação e a bovinocultura de corte.

Os produtores da rede Aprocima João Ernani Duarte e Carlos Roberto Simm pela colaboração e despendimento para a viabilização da minha pesquisa. Da mesma forma, ao Izonel da Novicares, ao Robson Ueno da Cooperaliança e ao Eliel Burigo da Coopertropas. E em seus nomes estendo meus agradecimentos aos demais produtores que participaram da pesquisa

Ao senhor Claiton Motta Velho, Gestor de Projetos do Agronegócio do SEBRAE/RS, pela abertura das porteiras junto aos produtores, e as bolsistas de iniciação científica do PPGA/UCS, Amanda, Júlia e Vitória pelo auxílio nas transcrições das entrevistas.

A todos os membros da banca, as professoras Dr^{as}. Angela Pellegrin Ansuje e Angela Isabel dos Santos Dullius da Universidade Federal de Santa Maria, que contribuíram com seu conhecimento, tanto nas bancas de qualificação quanto na defesa da tese.

EPÍGRAFE

“Quando se desconhece o inimigo, mas se conhece a si mesmo, são iguais suas oportunidades. Mas desconhecer-se a ambos, certamente se estará em perigo em todas as batalhas.”

Sun Tzu.

RESUMO

O agronegócio é um conjunto de operações encadeadas com o objetivo de produzir, beneficiar e distribuir alimentos. Esse setor trata com as diversas atividades que vão desde o melhoramento genético até a entrega do produto final. Os agentes, sejam eles pequenos ou grandes, estão inseridos em pelo menos alguma parte da cadeia produtiva. Nesse contexto, destaca-se que a gestão do conhecimento que tem sido definida como uma questão crítica para as organizações. No entanto, a teoria tem apontado os modos de conversão do conhecimento como antecedentes diretos da capacidade absorptiva, da inovação, do desempenho e da vantagem competitiva, e que a cultura organizacional pode ser uma variável moderadora, destacando o papel da capacidade absorptiva, que permite à organização, avaliar, absorver e empregar o conhecimento da melhor maneira. Diante disso, o objetivo geral desta tese foi identificar os antecedentes e o moderador da vantagem competitiva no contexto da bovinocultura de corte, na visão dos agentes que atuam nas redes de cooperação do sul do Brasil. Para tanto, o método proposto para o desenvolvimento desta pesquisa é de natureza qualitativo, através de entrevistas em profundidade e de observação não participativa. Foram entrevistados nove produtores, de quatro redes de cooperação nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Os resultados obtidos mostram que os modos de conversão do conhecimento, a capacidade absorptiva e o desempenho organizacional são antecedentes da vantagem competitiva, bem como a inovação. Ainda, pode-se afirmar que a cultura organizacional afeta a propensão para inovar, na maneira pela qual as redes inovam, e no resultado de seus esforços de inovação. A cultura também influencia como ocorre a criação de valor, vinculando a estratégia do negócio e a capacidade de inovação.

Palavras-chave: Inovação. Desempenho. Vantagem Competitiva. Antecedentes. Moderador.

ABSTRACT

Agribusiness is a set of linked operations with the objective of producing, benefiting and distributing food. This sector deals with various activities ranging from genetic improvement to the delivery of the final product. The agents, whether small or large, are inserted in at least some part of the production chain. In this context, it is highlighted that knowledge management has been defined as a critical issue for organizations. However, the theory has pointed out the ways of converting knowledge as a direct antecedent of absorptive capacity, innovation, performance and competitive advantage, and that organizational culture can be a moderating variable, highlighting the role of absorptive capacity, which allows to the organization, evaluate, absorb and use knowledge in the best way. Given this, the general objective of this thesis was to identify the antecedents and the moderator of the competitive advantage in the context of beef cattle, in the view of the agents who work in the cooperation networks of the south of Brazil. Therefore, the method proposed for the development of this research is of a qualitative nature, through in-depth interviews and non-participatory observation. Nine producers were interviewed, from four cooperation networks in the states of Paraná, Santa Catarina and Rio Grande do Sul. The results obtained show that knowledge conversion modes, absorptive capacity and organizational performance are antecedents of competitive advantage, as well as innovation. Still, it can be said that organizational culture affects the propensity to innovate, the way in which networks innovate, and the result of their innovation efforts. Culture also influences how value creation occurs, linking business strategy and innovation capacity.

Keywords: *Innovation. Performance. Competitive Advantage. Background. Moderator.*

LISTA DE ABREVIATURAS

- ABIEC – Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes
- APROCCIMA – Associação dos Produtores dos Campos de Cima da Serra
- BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
- BPA – Boas Práticas Agropecuárias
- CITE – Clube de Integração e Troca de Experiências
- COREDE – Conselho Regional de Desenvolvimento
- EMATER/RS – Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural
- EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
- EPAGRI – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
- FAO – *Food and Agriculture Organization*
- FARSUL – Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
- OCAI – *Organizational Culture Assessment Tool*
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- ONU – Organização das Nações Unidas
- PPG – Programa de Pós-Graduação
- PUC-Rio – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SECI – Socialização, Exteriorização, Combinação e Internalização
- SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
- SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- UCS – Universidade de Caxias dos Sul
- UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais
- UFMS – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFS – Universidade Federal de Sergipe

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UFSCar – Universidade Federal de São Carlos

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

UMESP – Universidade Metodista de São Paulo

UNB – Universidade de Brasília

UNESP – Universidade Estadual Paulista

UNIFACVEST – Centro Universitário FACVEST, Lages/SC

UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

USDA – *United States Department of Agriculture*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação do modelo proposto para o estudo.....	21
Figura 2 - Produção anual mundial de carne por região (milhões de toneladas).....	26
Figura 3 - Produção anual mundial por tipo carne (milhões de toneladas).	27
Figura 4 - Consumo de carne seleção de países (kg/pessoa/ano).....	27
Figura 5 – Consumo per capita americano por tipo de carne em quilos por ano.....	29
Figura 6 - Consumo per capita brasileiro por tipo de carne em quilos por ano.....	30
Figura 7 – Processo SECI.....	39
Figura 8 – Modelo da Capacidade Absortiva.....	41
Figura 10 – Nuvem de palavras.....	73
Figura 9 - Gráfico de hierarquia dos construtos.....	74
Figura 11 - Framework modos de conversão do conhecimento e capacidade absortiva.....	84
Figura 13 – Arte mercadológica de dois produtos da Cooperaliança.....	112
Figura 14 – Arte mercadológica da carne Aproccima Prestige e logo da loja própria.....	113
Figura 15 – Arte mercadológica da carne Coopertropas.	113
Figura 16 – Framework da pesquisa.....	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação de dissertações.	24
Quadro 2 – Relação de teses.	24
Quadro 3 – Critérios de Confiabilidade, Validade e Aplicabilidade da Pesquisa.....	69
Quadro 4 – Perfil dos entrevistados.....	70
Quadro 5 – Matriz de amarração da pesquisa.	72
Quadro 6 – Construto Cultura Organizacional.....	90
Quadro 7 – Construto Inovação.	99
Quadro 8 – Construto Desempenho.	106
Quadro 9 – Construto Vantagem Competitiva.....	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Evolução do rebanho bovino (cabeças) em nível mundial, nacional e regional.29

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
1.1 OBJETIVOS.....	22
1.1.1 <i>Objetivo Geral</i>	22
1.1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	22
1.2 JUSTIFICATIVA	23
1.2.1 <i>Relevância Teórica</i>	23
1.2.2 <i>Ineditismo</i>	23
2. REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 BOVINOCULTURA DE CORTE	26
2.2 AS REDES DE COOPERAÇÃO E O NOVO MODELO DE COMPETIÇÃO.....	31
2.3 MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.....	36
2.4 CAPACIDADE ABSORTIVA.....	40
2.4.1 <i>Capacidade Absortiva Potencial:</i>	41
2.4.2 <i>Capacidade Absortiva Realizada:</i>	41
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL	42
2.6 INOVAÇÃO.....	44
2.7 DESEMPENHO.....	49
2.8 VANTAGEM COMPETITIVA.....	52
3 PROPOSIÇÕES	55
4. METODOLOGIA.....	59
4.1 CARACTERIZAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA	59
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS.....	61
<i>Caso 1 - GRUPO NOVICARNES - Pato Branco PR.....</i>	<i>61</i>
<i>Caso 2 - COOPERALIANÇA - Guarapuava PR.....</i>	<i>62</i>
<i>Caso 3 - COOPERTROPAS - Lages SC</i>	<i>62</i>
<i>Caso 4 - APROCCIMA - Antônio Prado RS.....</i>	<i>63</i>
4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS QUANTITATIVOS	63
4.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS QUALITATIVOS	64
4.4.1 <i>Construção do Protocolo do Estudo de Caso</i>	64
4.4.2 <i>Observação Qualitativa Não Participante.....</i>	<i>65</i>

4.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	66
4.6 TRIANGULAÇÃO DOS DADOS	67
4.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE A VALIDADE, CONFIABILIDADE E APLICABILIDADE DA PESQUISA.....	68
5. RESULTADOS.....	70
5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	70
5.2 TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	71
5.2.1 <i>Transcrição Literal</i>	71
5.2.2 <i>Transcrição Adaptada</i>	71
5.2.3 <i>Transcrição Formal</i>	71
5.3 ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES	76
5.3.1 <i>Modos de Conversão do Conhecimento</i>	76
5.3.1.1 Socialização	76
5.3.1.2 Exteriorização	77
5.3.1.3 Combinação	78
5.3.1.4 Internalização	78
5.3.2 <i>Capacidade Absortiva</i>	79
5.3.2.1 Aquisição	79
5.3.2.2 Assimilação	80
5.3.2.3 Transformação	81
5.3.2.4 Exploração	81
5.3.3 <i>Cultura Organizacional</i>	85
5.3.3.1 Confiança	85
5.3.3.2 Colaboração	86
5.3.3.3 Abertura	86
5.3.3.4 Autonomia	87
5.3.3.5 Aprendizagem	87
5.3.3.6 Receptividade.....	88
5.3.3.7 Cuidado.....	89
5.3.4 <i>Inovação</i>	90
5.3.4.1 Produto.....	91
5.3.4.2 Processo	92
5.3.4.3 Marketing.....	94

5.3.4.5 Organizacional	96
5.3.4.6 Geral	98
5.3.5 <i>Desempenho</i>	100
5.3.5.1 Retorno Sobre Investimentos.....	100
5.3.5.2 Rentabilidade	100
5.3.5.3 Participação de Mercado.....	101
5.3.5.4 Crescimento de Vendas	101
5.3.5.5 Desempenho Financeiro Geral.....	101
5.3.5.6 Espírito de Equipe	102
5.3.5.7 Comprometimento Organizacional	103
5.3.5.8 Qualidade do Produto	103
5.3.5.9 Êxito no Lançamento de Novos Produtos	104
5.3.5.10 Competitividade	105
5.3.5.11 Satisfação dos Clientes	105
5.3.6 <i>Vantagem Competitiva</i>	107
5.3.6.1 Flexibilidade	107
5.3.6.2 Desempenho Financeiro	107
5.3.6.3 Desempenho Não-Financeiro.....	108
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUSGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	130
REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	132
APÊNDICE A: TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIMENTO..	152
APÊNDICE B: PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO.....	154
APÊNDICE C: ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTAS.....	155
APÊNDICE D: DISCRIMINAÇÃO DAS DIMENSÕES.	156

1. INTRODUÇÃO

A bovinocultura de corte ocupa uma posição de destaque no agronegócio brasileiro. O país detém a liderança mundial nas exportações de carne bovina desde 2004, e com projeção de exportação de 2,55 milhões de toneladas em 2020 (BEEF MARKET CENTRAL, 2020; USDA, 2020).

O consumo mundial de carne bovina vem perdendo espaço, principalmente para a carne de aves, ao longo dos anos. Em 1961, a carne bovina representava 41% do consumo total de carnes no mundo, e hoje esse percentual é de apenas 22% (FAO, 2019). Países em desenvolvimento, como o Brasil, vêm aumentando o consumo de carne bovina, principalmente em função do aumento da renda da sua população (RITCHIE, 2019), apesar da perda de participação de mercado para a carne de frango.

A expansão do rebanho bovino de corte brasileiro mais do que duplicou nas últimas quatro décadas, mas os três estados da região sul do Brasil tiveram crescimento de apenas 9,52% (IBGE, 2020). As principais razões evidenciadas são abertura de novas fronteiras para criação de gado nas regiões centro-oeste e norte do país, e a pressão por espaço físico para a produção de grãos (PEDROSO OAIGEN et al., 2013).

Dessa forma, os produtores de carne bovina dos estados do sul do país, vêm experimentando outras pressões competitivas sobre a sua atividade, e novos modelos de competição e organização da cadeia produtiva vem sendo desenvolvidos, principalmente por serem formados por pequenos produtores.

Nesse novo cenário competitivo, as empresas precisam melhorar continuamente e manter sua posição competitiva para sustentar o crescimento e a lucratividade de longo prazo. Portanto, questões sobre a identificação das vantagens competitivas do produto tornam-se cada vez mais importantes (VAN; CAO; J.H., 2017).

Na busca pelo potencial de melhoria das vantagens competitivas, as empresas precisam focar na base da inovação do produto, melhoria da qualidade e disponibilidade dos produtos sempre com os menores custos possíveis (HENRIQUES; PEÇAS, 2013).

Organizações que administraram cadeias de suprimentos de maneira eficaz podem atingir essas dimensões competitivas e continuarão a ser vencedoras nos negócios

contemporâneos. No entanto, as empresas começaram a perceber que não podem melhorar as vantagens competitivas por si mesmas; toda a cadeia produtiva pode melhorar a competitividade por meio da cooperação de todas as partes interessadas na cadeia para aumentar a qualidade e reduzir o custo dos produtos (WOGNUM et al., 2011).

As empresas são confrontadas com condições de mercado difíceis como o aumento da internacionalização dos negócios, dirigindo seus esforços para manter posições importantes no mercado e competir globalmente, tendo como principal desafio a falta de recursos de conhecimento. Uma saída para enfrentar esses desafios está na abertura de suas fronteiras e colaborando ativamente com parceiros externos para acessar o conhecimento externo que lhes permitirá inovar com sucesso e permanecer competitivo no mercado. Para reconhecer o valor do conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo a fins comerciais, essas empresas devem desenvolver as suas capacidades de absorção, isto é, a capacidade distintiva de absorver conhecimento (ZERWAS, 2014).

O conhecimento transformou-se no principal fator de produção, cuja direção é à produção de valor, passando da terra, da mão de obra e do capital, para a informação e o conhecimento, que é compreendido como a mais relevante fonte de vantagem competitiva e condição necessária para a inovação e sustentabilidade de longo prazo (NOKAKA et al., 1997; TERRA, 2012). As empresas percebem a mudança da economia de recursos do controle de terras, máquinas, fábricas, matérias-primas e forças de trabalho para a economia do conhecimento, criando valor para os negócios através da utilização do conhecimento intangível (YEH; LAI; HO, 2006). A gestão do conhecimento é importante porque o conhecimento é uma das armas mais estratégicas que podem levar ao aumento sustentado dos lucros (CHOI; LEE, 2002).

Assim, para reconhecer o valor do conhecimento de fontes externas, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais, os atores da cadeia produtiva da bovinocultura de corte precisam de uma capacidade distinta para absorver o conhecimento. “Esta capacidade de explorar o conhecimento externo, denominada capacidade absorptiva” (LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2009, p. 1319), “pode ser uma fonte da vantagem competitiva de uma cadeia porque as diferenças na utilização de recursos e capacidades organizacionais pelos atores da cadeia têm impacto no seu desempenho.” (ZAHRA; GEORGE, 2002, p. 195).

Portanto, “a capacidade de absorção é essencial para desenvolver e aumentar a base de conhecimento de uma empresa” (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010, p. 935). Para Kogut e Zander, (1992) é a base de conhecimento de uma empresa o principal determinante da vantagem competitiva. A capacidade de uma empresa de criar e transferir conhecimento eficientemente dentro de um contexto organizacional é a dimensão competitiva central, e “a criação de uma cultura organizacional favorável ao conhecimento é muito importante para a competitividade” (KOGUT; ZANDER, 1992, p. 9).

O conhecimento constitui-se em fonte de vantagem competitiva duradoura (NONAKA, 1991; NONAKA; TAKEUCHI, 1995), sendo do ponto de vista estratégico, o recurso mais importante de uma organização, bem como na transferência do conhecimento, um elemento crítico importante (GRANT, 2003). Por mais que o conhecimento seja um importante ativo fluido, necessita ser gerenciado; logo, necessariamente e primeiramente, deve ser considerado como importante para a organização (SPENDER, 2001).

Enfatizando a natureza dinâmica do processo de aprendizagem, Nonaka e Takeuchi, (1995) desenvolveram a espiral do conhecimento, descrevendo também os quatro modos de conversão do conhecimento e da interação entre os conhecimentos tácito e explícito, por meio do modelo SECI: Socialização (tácito para tácito), Externalização (tácito para explícito), Combinação (explícito para explícito) e Internalização (explícito para tácito). O conhecimento pode ser tanto explícito (sistematizado pela linguagem formal) quanto tácito (pessoal e mais difícil de ser comunicado e formalizado).

O conhecimento tácito deve ser identificado e explicitado, a fim de permitir sua formalização, para futura utilização pelas pessoas e pelas organizações, não sendo esse um processo fácil, pois o compartilhamento deve ocorrer de acordo com a realidade e as possibilidades de cada organização, inexistindo um manual de instrução para tal (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

“Uma organização voltada para a aprendizagem dedica-se a melhorar o contexto de aprendizagem e estrategicamente fortalece a competência da organização para facilitar a criação de conhecimento e a inovação” (ANTONELLO, 2005, p. 29). Dada a necessidade de inovação, no momento do planejamento estratégico das organizações necessita-se estar atento ao ambiente externo e interno tendo em vista a almejada competitividade.

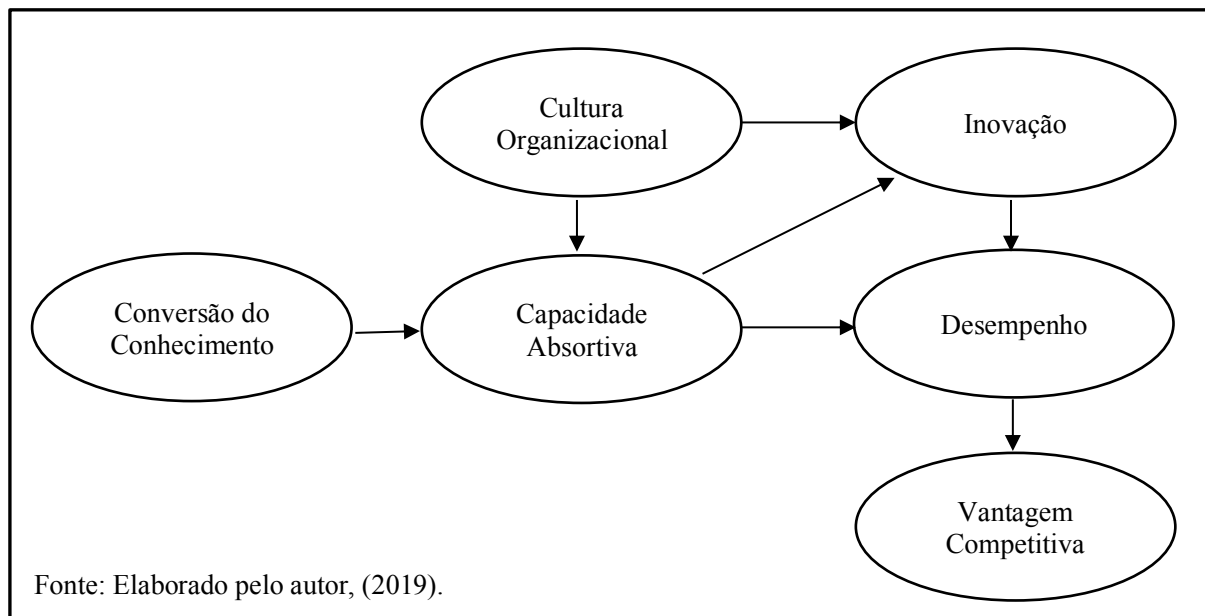
A inovação é reconhecida como o mecanismo para a competitividade e o desenvolvimento econômico e como mola propulsora de criação de valor distintivo para produtos, serviços e marcas (PORTER, 1993; BANBURY; MITCHELL, 1995; GRANDORI; SODA, 1995; NOKAKA et al., 1997; JONASH, 2001; VAN DEN BOSCH; VAN WIJK; VOLBERDA, 2003).

A criação e a sustentação de vantagem competitiva é algo que não tem “receita”, é muito dinâmica, e o estabelecimento de estratégias competitivas deve seguir essa lógica sempre considerando o contexto (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Por fim, pode-se afirmar que em empresas que buscam a sustentabilidade empresarial e a competitividade em ambientes turbulentos e complexos, o planejamento estratégico faz-se necessário, porém numa lógica diferente da tradicional e menos formal, como argumenta (GRANT, 2003).

Diante disso, busca-se com a realização desta tese, responder a seguinte questão de pesquisa: Quais são os antecedentes e moderador da vantagem competitiva no contexto da bovinocultura de corte, na visão dos agentes que atuam nas redes de cooperação do sul do Brasil?

Para representar de uma forma mais clara a questão de pesquisa, a Figura 1 representa a relação teórica entre os construtos: modos de conversão do conhecimento, cultura organizacional, capacidade absorptiva, inovação, desempenho da rede de cooperação e vantagem competitiva, que serão descritas individualmente no capítulo 2.

Figura 1 – Representação do modelo proposto para o estudo.



1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar os antecedentes e o moderador da vantagem competitiva no contexto da bovinocultura de corte, na visão dos agentes que atuam nas redes de cooperação do sul do Brasil.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral seja alcançado foram delineados os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar a influência dos modos de conversão do conhecimento na capacidade absorptiva;
2. Analisar a influência da capacidade absorptiva no desempenho organizacional, na inovação, e na vantagem competitiva;
3. Analisar a influência da inovação no desempenho organizacional;
4. Analisar a influência do desempenho organizacional na vantagem competitiva;
5. Identificar se a cultura organizacional modera a relação entre os modos de conversão do conhecimento e a capacidade absorptiva;
6. Identificar se a cultura organizacional modera a relação entre a capacidade absorptiva e o desempenho organizacional;
7. Identificar se a cultura organizacional modera a relação entre a capacidade absorptiva e a inovação;
8. Identificar se a cultura organizacional modera a relação entre a inovação e o desempenho organizacional;
9. Identificar se a cultura organizacional modera a relação entre o desempenho organizacional e a vantagem competitiva;
10. Elaborar um *framework* a partir da pesquisa realizada.

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa desta pesquisa é desenvolvida em dois tópicos, que são fundamentais para a construção de uma tese de doutorado: a relevância e o ineditismo.

1.2.1 Relevância Teórica

A relevância teórica evidencia-se pela discussão proposta entre os modos de conversão do conhecimento, a capacidade absorptiva, a cultura organizacional, a inovação, o desempenho organizacional e a vantagem competitiva no contexto de redes de cooperação da bovinocultura de corte, com base na literatura científica.

1.2.2 Ineditismo

Para melhor entender as dimensões teóricas, uma busca na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD, 2020) foi realizada com base no objeto e nas abordagens desta tese. Foi pesquisado o termo “ambiente de inovação”, que resultou em 75 dissertações e 26 teses. Nesta busca constatou-se que existe uma oportunidade de estudo que verifique a relação entre os modos de conversão do conhecimento, capacidade absorptiva, cultura organizacional, inovação, desempenho e vantagem competitiva em um contexto de atuação em redes de cooperação.

O ineditismo desta tese se deve basicamente ao fato de não terem sido encontrados trabalhos publicados que analisem como antecedentes e/ou moderadores da vantagem competitiva no contexto da bovinocultura de corte, do ponto de vista dos agentes que atuam em redes de cooperação.

Ao analisar o número de teses e dissertações brasileiras que relacionam os constructos “capacidade absorptiva”, “conhecimento” e “inovação” no interstício de 2009 a 2020 foi constatado que ainda são poucos os estudos que abordam essas temáticas. Para isso, foram elaborados dois Quadros (1 e 2) que quantificam os resultados em treze dissertações e vinte teses.

Quadro 1 – Relação de dissertações no período de 2009 a 2020.

Título da Dissertação	PPG/ Instituição	Autor
A relação entre a internacionalização e a inovação da empresa.	Administração UFRGS	(HOCH, 2011)
A capacidade inovativa na indústria cosmética brasileira.	Administração UFRGS	(BARBIEUX, 2011)
A relação da capacidade absorptiva e orientação para o mercado no desempenho das microempresas do Corede Serra do Rio Grande do Sul.	Administração UCS	(GODOLPHIM, 2013)
A capacidade absorptiva de empresas que possuem interação com universidades.	Economia UNISINOS	(ROSA, 2013)
A gestão do conhecimento tácito: estudo de casos múltiplos na área de desenvolvimento de produtos em empresas do setor automobilístico do ABC paulista.	Administração UMESP	(GAVA, 2015)
A capacidade absorptiva: uma proposição para avaliação em empresas industriais.	Administração UNISINOS	(PUFFAL, 2016)
A inteligência de mercado e desenvolvimento de capacidades dinâmicas: relações na gestão estratégica dos negócios.	Desenvolvimento UNIJUÍ	(CAPPELLARI, 2017)
A influência da capacidade absorptiva no desempenho de empresas de tecnologia da informação.	Gestão e Negócios UNISINOS	(CARDOZO, 2018)
A capacidade de absorção dos sinais capturados do ambiente para inovação.	Administração UFS	(SOUZA, 2019)
Capital intelectual, capacidade absorptiva e capacidade de inovação em empresas de base tecnológica do estado de SC.	Administração UNISUL	(BONGIOLO, 2019)
Capital intelectual, capacidade absorptiva individual e desempenho de inovação em uma instituição de ensino.	Administração UNISUL	(AGOSTINETO, 2019)
Sistematização dos microp processos da capacidade absorptiva para identificação do conhecimento em gestão de projetos.	Administração UNINOVE	(MORAES, 2019)
<i>Agriculture 4.0: innovation and absorptive capacity in agtechs</i>	Administração UFRGS	(MIKHAILOV, 2019)

Fonte: elaborado pelo autor a partir (BDTD, 2020).

Quadro 2 – Relação de teses no período de 2009 a 2020.

Título da Tese	PPG/ Instituição	Autor
A estratégia de diversificação de sustento rural e a dinâmica da capacidade absorptiva no contexto do turismo rural.	Agronegócio UCS	(PADILHA, 2009)
O impacto das capacidades organizacionais de conhecimento e do dinamismo ambiental no desempenho das redes de cooperação interorganizacional.	Administração UFRGS	(LEIS, 2009)
Os efeitos de comunidades de prática na capacidade absorptiva em empresas intensivas em conhecimento.	Administração UNISINOS	(LIMA, 2013)
As capacidades dinâmicas a partir da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional.	Engenharia da Produção UFSCar	(GASPARINI, 2014)
A influência do capital intelectual na capacidade absorptiva e na inovação.	Administração UFRGS	(MACHADO, 2014)
A criação de valor estratégico de empresas exportadoras geograficamente concentradas.	Administração UFPE	(MOREIRA, 2015)
O compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação nos relacionamentos interorganizacionais do tipo de terceirização de tecnologia da informação.	Administração UCS	(FAORO, 2015)
As relações entre práticas de gestão do conhecimento, capacidade absorptiva e desempenho.	Eng. e Gestão do Conhecimento UFSC	(DÁVILA CALLE, 2016)

A capacidade absorptiva no processo de gestão da inovação.	Eng. e Gestão do Conhecimento UFSC	(JENOVEVA NETO, 2016)
Aspectos políticos e sociais em contextos de aprendizagem interorganizacional na administração pública federal.	Administração UNB	(NOGUEIRA, 2016)
Integrando o conhecimento de usuários: um estudo sobre a capacidade de absorção de conhecimento de <i>lead users</i> .	Administração USP	(CASTRO, 2016)
A articulação entre os construtos aprendizagem organizacional, capacidade absorptiva e inovação em organizações intensivas em conhecimento.	Eng. e Gestão do Conhecimento UFSC	(NEVES, 2017)
Capacidades dinâmicas e ambidestria organizacional como variáveis mediadoras da relação entre orientação empreendedora e performance organizacional.	Administração UCS	(GUERRA, 2017)
Modelo de avaliação da capacidade de gestão da inovação: estudo com empresas do Porto Digital - PE	Engenharia Mecânica UNESP	(PINTO, 2017)
Os modos de conversão do conhecimento e desempenho organizacional, tendo como variáveis mediadoras as capacidades dinâmicas e a inovação.	Administração UCS	(BIEGELMEYER, 2017)
Uma análise sobre a capacidade absorptiva em unidades de produção de soja no Estado de Mato Grosso.	Administração UNISINOS	(SZNITOWSKI, 2017)
O impacto de alianças estratégicas e fontes de conhecimento interno sobre a inovação das empresas de manufatura e sobre seu desempenho financeiro.	Administração PUC-Rio	(PAULA, 2017)
O papel das redes sociais no processo de constituição da capacidade absorptiva das firmas.	Administração UFRGS	(CÁRDENAS, 2017)
A capacidade absorptiva mediando a relação entre processos de gestão do conhecimento, inovação e desempenho.	Administração UCS	(ZANANDREA, 2018)
Determinantes organizacionais e especificidades da capacidade de absorção de firmas no Brasil.	Economia UFMG	(TEIXEIRA, 2020)

Fonte: elaborado pelo autor a partir (BDTD, 2020).

O estudo contribuirá teoricamente e metodologicamente para a ligação conceitual entre as abordagens: modos de conversão do conhecimento, capacidade absorptiva, cultura organizacional, inovação, desempenho e vantagem competitiva, no contexto das redes de cooperação da bovinocultura de corte no sul do Brasil, cujas relações entre os construtos, pode ser visto com um *gap* metodológico.

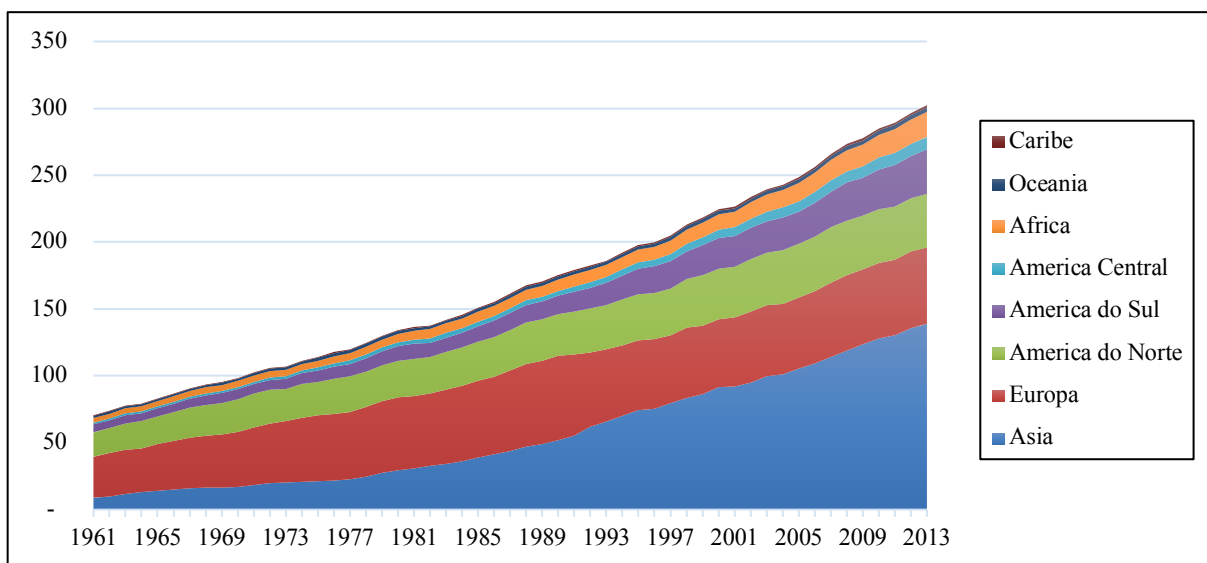
Assim, esta tese apresenta um avanço na fronteira do conhecimento, pela análise conjunta destes constructos e também pela possibilidade da identificação da relação entre os construtos que serão estudados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 BOVINOCULTURA DE CORTE

O consumo mundial de carne cresceu rapidamente nos últimos 50 anos. A produção mundial de hoje é cinco vezes maior que a produção da década de 1960. Dados da FAO (*Food and Agriculture Organization*), órgão vinculado à Organização das Nações Unidas (ONU) mostram que em 1961 a produção mundial foi de 70 milhões de toneladas passando para 330 milhões em 2017 (FAO, 2019; RITCHIE, 2019). A Figura 2 mostra a evolução da produção mundial de carne por região nos últimos 52 anos.

Figura 2 - Produção anual mundial de carne por região (milhões de toneladas).



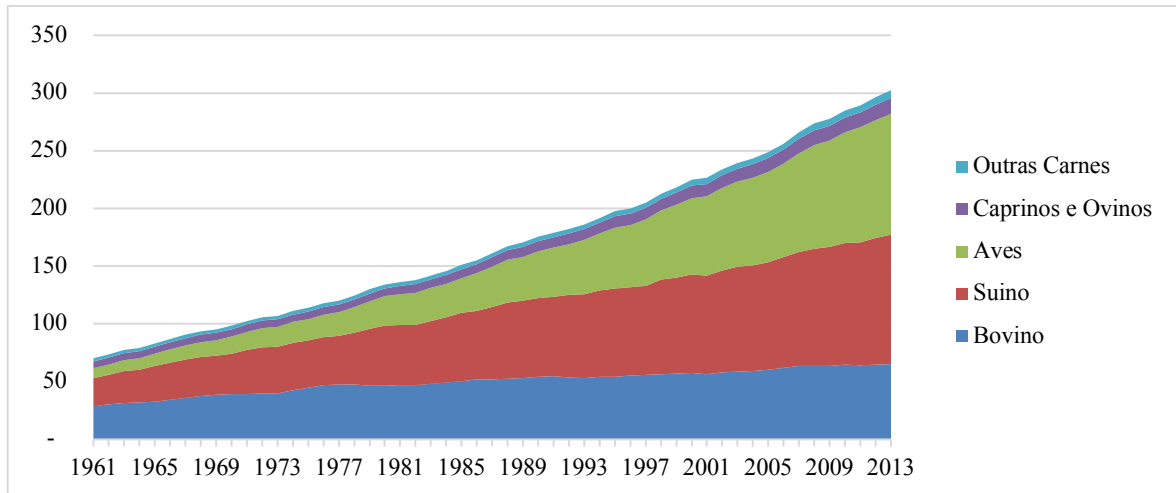
Fonte: UN Food and Agriculture Organization, (2019).

Uma das razões para o aumento na demanda mundial por carne está no crescimento da população que mais do que dobrou nos últimos 60 anos. No início da década de 1960, havia cerca de três bilhões de pessoas e hoje são mais de 7,6 bilhões (FAO, 2019).

Embora a população seja parte da história, não explica inteiramente porque a produção de carne aumentou cinco vezes. Outro fator importante é o aumento da renda. Em todo o mundo, as pessoas se tornaram mais ricas, com a renda média global mais do que triplicando em meio século. Quando comparamos o consumo em diferentes países, vemos que, tipicamente, quanto mais rico somos, mais carne comemos. “Não há apenas mais pessoas no mundo – há mais pessoas que podem comer carne” (RITCHIE, 2019).

Quando se analisa a evolução do consumo mundial por tipo de carne observa-se uma ligação clara entre o poder aquisitivo da população e os padrões de consumo de carne em todo o mundo. As Figuras 3 e 4 sustentam essa afirmação.

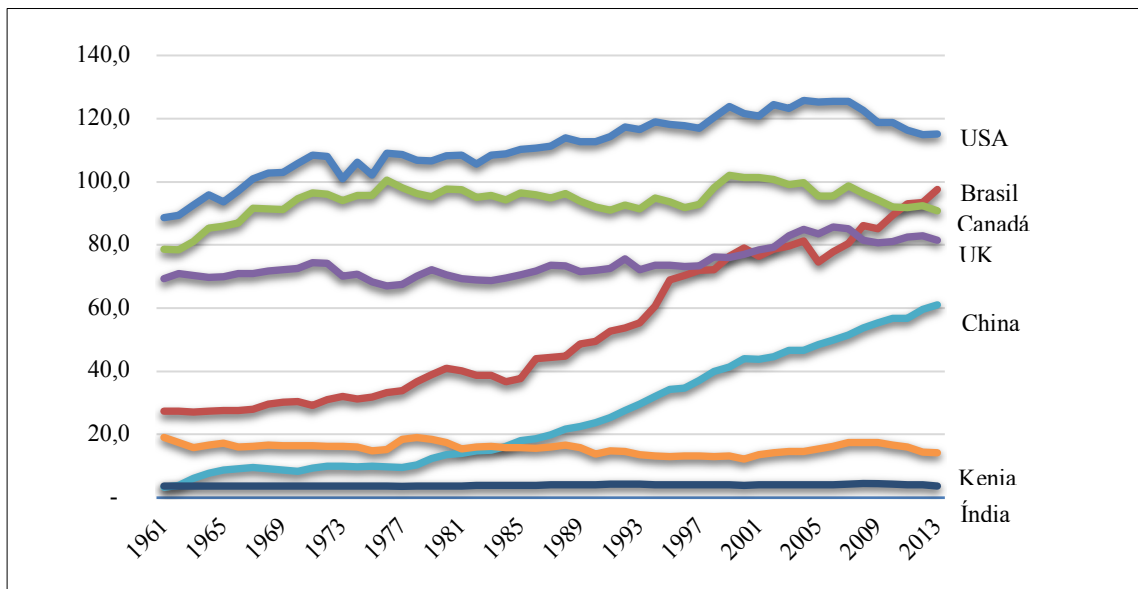
Figura 3 - Produção anual mundial por tipo carne (milhões de toneladas).



Fonte: *UN Food and Agriculture Organization*, (2019).

As carnes de suínos e aves foram as que mais cresceram no último meio século, enquanto a produção das carnes de bovinos, ovinos e caprinos cresceram em média 130% em todo período analisado, as carnes de suínos e aves, cresceram 360% e 1100%, respectivamente no mesmo período.

Figura 4 - Consumo de carne seleção de países (kg/pessoa/ano)



Fonte: *UN Food and Agriculture Organization*, (2019).

Quanto ao consumo per capita, a Índia chama a atenção pela estabilidade no seu consumo anual de carne, que permaneceu estável em torno 3,7 Kg ao longo da série histórica, que é o menor do mundo. A Índia é uma exceção notável tendo em vista duas razões principais: uma delas porque um terço da população é vegetariana e outra devido a fatores culturais, incluindo a de não comer certos tipos de carne por motivos religiosos (RITCHIE, 2019).

No Quênia, o consumo de carne mudou pouco desde 1960. Em contraste, na China dos anos 1960 uma pessoa consumia menos de 5 kg por ano. No final dos anos 80, esse número subiu para 20 quilos e, nas últimas décadas, mais do que triplicou para mais de 60 quilos. O mesmo aconteceu no Brasil, onde o consumo de carne quase dobrou desde 1990 – superando quase todos os países ocidentais no processo. Nestes casos de Brasil e China o aumento do consumo está relacionado ao aumento do poder aquisitivo da população (RITCHIE, 2019).

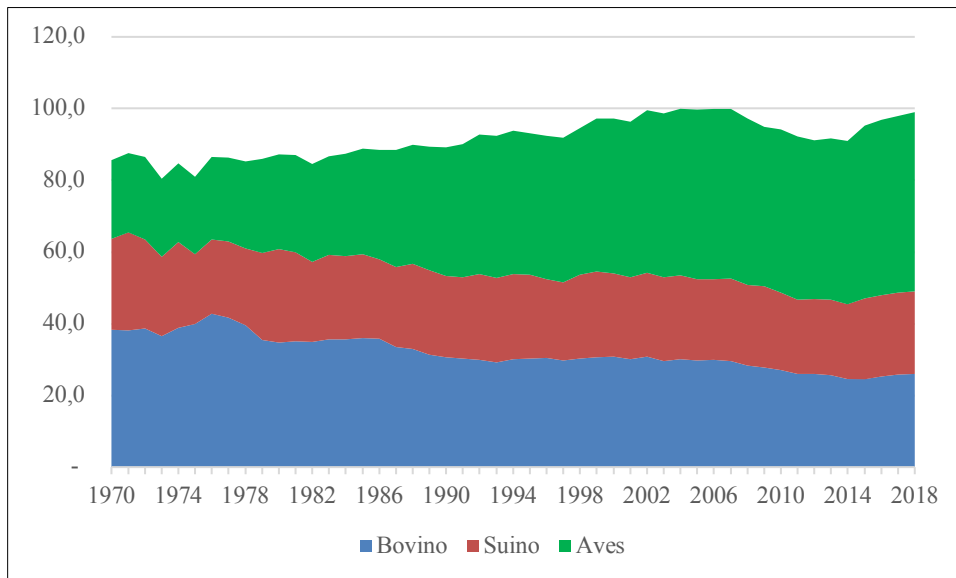
O consumo de carne bovina perdeu participação no consumo mundial ao longo das últimas cinco décadas. Em 1961, no início da série histórica da FAO, a carne bovina representava 41,6% do consumo anual de carnes, passando para 21,5 % em 2013. Para (RITCHIE, 2019) a redução da participação da carne bovina se deu sobre dois aspectos principais: primeiro pela baixa eficiência alimentar, quando comparado aos suínos e aves, tornando esses tipos de carnes com preços menores; e segundo pelo aumento de riscos de doenças cardiovasculares, onde estudos associam o consumo excessivo de carne vermelha ao aparecimento de doenças como alguns tipos de câncer, derrames e outras doenças cardíacas.

A produção mundial de carne bovina tem projeção de aumentar em 6 milhões de toneladas equivalente carcaça até 2029, e 81% desse aumento virá de países em desenvolvimento. No curto prazo, o suprimento dos diversos tipos de carnes se manterá influenciado pelo impacto da febre suína africana na Ásia e a redução do rebanho bovino na Austrália, devido a condições climáticas. Acredita-se que, após 2021, esses fatores estarão estáveis e uma gradual recuperação na produção mundial ocorrerá, liderada por Argentina, Brasil e Estados Unidos (MALAFAIA et al., 2020).

Números atuais do setor mostram que o Brasil possui 214,7 milhões de cabeças de gado, 44,3 milhões de cabeças abatidas anualmente, produzindo 10,96 milhões de toneladas de carne, sendo 8,75 milhões de toneladas destinadas ao mercado interno e os 2,21 milhões de toneladas restantes destinadas à exportação (ABIEC, 2020).

Analisando a série histórica do consumo per capita americano fica evidente essa tendência (USDA, 2019). A Figura 5 mostra o consumo per capita por tipo de carne em quilos por ano.

Figura 5 – Consumo per capita americano por tipo de carne em quilos por ano.



Fonte: *United States Department for Agriculture*, (2019).

No cenário nacional, a bovinocultura de corte é um dos principais destaques do agronegócio brasileiro no cenário mundial. O Brasil é dono do segundo maior rebanho efetivo do mundo, com mais de 214 milhões de cabeças em 2017, e desde 2004, é o maior exportador mundial de carne bovina (IBGE, 2019; MAPA, 2019). A Tabela 1 apresenta a evolução do rebanho bovino em nível mundial, nacional e regional.

Tabela 1- Evolução do rebanho bovino (cabeças) em nível mundial, nacional e regional.

Ano	Mundo	Brasil	SC	PR	RS
1975	1.187.927.592	101.673.753	2.236.830	6.587.064	12.692.127
1980	1.217.018.356	118.085.872	2.615.629	7.893.313	13.985.911
1985	1.260.012.902	128.041.757	2.742.896	8.574.564	13.509.324
1995	1.326.105.633	153.058.275	3.097.351	9.900.885	13.221.297
2006	1.382.836.083	176.147.501	3.126.002	9.118.107	11.334.510
2017	1.491.687.240	214.858.168*	3.725.827*	8.395.422*	11.443.487*

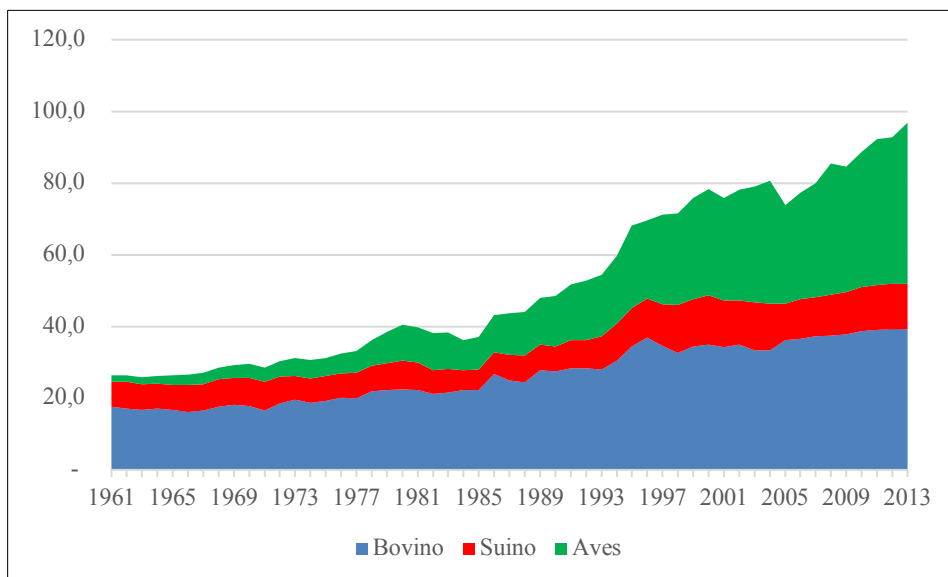
Fonte: *United States Department for Agriculture*, (2019) e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019).

* Dados estimados pelo IBGE (2019).

Os dados mostram que o rebanho bovino mundial cresceu 25,57% desde o início da série histórica, enquanto o rebanho brasileiro cresceu 111,32% no mesmo período. Quando analisamos a evolução do rebanho bovino da região sul percebemos que apenas o estado de Santa Catarina teve um crescimento mais significativo de 66,57%, enquanto o Paraná cresceu 27,45%, próximo a média mundial e na contramão dos demais, o Rio Grande do Sul viu uma redução no tamanho do seu rebanho em 9,84% nesse mesmo período.

Quando se analisa o consumo per capita nacional por tipo de carne, vemos um aumento significativo da participação das aves no quantitativo total consumido. Em 1961 essa participação era de apenas 7% do total de carnes consumido, passando para 47% em 2013. A partir de 1990 a carne de frango aumentou sua participação de mercado, corroborando com alguns estudos, tais como de Carvalho, (2007), que atribuiu a elasticidade da renda e a demanda de carne de frango, promovidas principalmente pelo Plano Real. A Figura 6 mostra a evolução do consumo per capita nacional por tipo de carne.

Figura 6 - Consumo per capita brasileiro por tipo de carne em quilos por ano.



Fonte: *United States Department for Agriculture*, (2019).

Outro fator relevante ao analisarmos neste contexto empírico, se dá na velocidade das mudanças tecnológicas, antecipando a obsolescência técnica de equipamentos, processos e produtos, as flutuações dos mercados, a diminuição das fronteiras comerciais e o aumento das condições de incerteza, promovidos por tensões políticas, trabalhistas e legais trouxeram mudanças significativas no cenário competitivo das organizações (OLAVE; NETO, 2001).

Um estudo realizado por Camargo et al., (2014), em uma associação de produtores de bovinos de corte, do planalto gaúcho, organizados em forma de rede de cooperação, mostra um desempenho superior aos preços praticados pelos produtores desta rede, que em média é de 14,65%, chegando, as vezes, até 26,09% em relação aqueles praticados pelo mercado.

Desse modo as empresas vêm construindo ao longo das últimas décadas novas formas de organização para o desenvolvimento da sua produção e as parcerias interorganizacionais têm sido um componente essencial na estratégia corporativa (FAGERBERG; MOWERY; NELSON, 2006).

Os recursos críticos de uma empresa podem estender-se para além de suas fronteiras tradicionais, as quais contam com recursos e experiências de outras empresas. Esses recursos externos são normalmente acessados através de uma rede de negócios de empresas, por meio de seus fornecedores, clientes e em alguns casos com a colaboração de concorrentes (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996).

A busca por uma maior coordenação da cadeia produtiva da carne bovina é um dos objetivos principais dos órgãos públicos e privados (PEDROSO OAIGEN et al., 2013), porém no mercado da carne bovina, predominam estruturas oligopolistas a montante da produção agropecuária e oligopsônicas a jusante (ARAÚJO, 2007), sendo os produtores rurais os tomadores, mas não formadores de preços para seus produtos (PEDROSO OAIGEN et al., 2013). Não o bastante, essa cadeia produtiva é caracterizada pela assimetria de informações entre os elos, ocasionando conflitos e estabelecimento de relações oportunistas entre os atores, principalmente, entre a indústria frigorífica e os produtores rurais (MALAFAIA; MACIEL; CAMARGO, 2009).

2.2 AS REDES DE COOPERAÇÃO E O NOVO MODELO DE COMPETIÇÃO

Trabalhar em conjunto é sempre um desafio, seja entre indivíduos, dentro de grupos e organizações ou entre grupos e organizações. A chave para uma colaboração de sucesso é a qualidade da relação entre os protagonistas (SCHRUIJER, 2020), e cada vez mais, as empresas estão começando a estabelecer relacionamentos de cooperação extensivos com organizações externas a fim de adquirir vários recursos de suporte à inovação (WANG et al., 2020).

Empresas precisam explorar ativamente os laços de rede existentes ou explorar e estabelecer novos laços para se conectar não apenas com os clientes, mas também com outras partes interessadas, como fornecedores, concorrentes, consultores, institutos de pesquisa, universidades ou agências governamentais (CHENG; HUIZINGH, 2014; MU et al., 2017; QUACH et al., 2019; DAY, 2020).

Muitas organizações estão tentando equilibrar os aspectos sociais, ambientais e econômicos de suas cadeias de suprimentos para obter vantagens competitivas contra seus concorrentes e ter uma cadeia de suprimentos sustentável (POURMEHDI; PAYDAR; ASADI-GANGRAJ, 2020), e ao mesmo tempo em que há um interesse e um entusiasmo crescentes sobre a conexão de pessoas, empresas, organizações, sociedades e países (EASLEY; KLEINBERG, 2010; GOYAL, 2012; TURKINA; VAN ASSCHE, 2018).

A teoria da rede foi aplicada à pesquisa interorganizacional (GULATI, 1998; ACHROL; KOTLER, 1999) e também foi vinculada à teoria da aprendizagem organizacional para analisar a capacidade de uma organização de absorver novos conhecimentos e tecnologias (ANDERSSON; FORSGREN; PEDERSEN, 2001). Essa mesma teoria tem sido usada na literatura de relacionamento interorganizacional (GRANDORI; SODA, 1995; DHANARAJ; PARKHE, 2006; KIM; OH; SWAMINATHAN, 2006) para explicar como o relacionamento entre empresas pode promover a aprendizagem interorganizacional (GULATI, 1995).

Gulati, (1999) introduziu a aplicação de recursos de redes em alianças de firmas, argumentando que os recursos intrínsecos em redes de alianças e as habilidades das empresas de absorver recursos, influenciam seu valor e como se comportam (APRILIYANTI; ALON, 2017). Na teoria das redes, o tamanho e a diversidade da rede influenciam o nível da capacidade absorptiva (ZAHRA; GEORGE, 2002); a estrutura e a posição da rede, junto com a capacidade absorptiva, podem determinar o desempenho da inovação de uma empresa (TSAI, 2001).

Em vez de apenas olhar para as estruturas de rede interfirmas, a inovação em redes tem sido entendida como uma interface de recursos organizacionais e tecnológicos através das fronteiras organizacionais (BYGBALLE; HÅKANSSON; INGEMANSSON, 2014). Uma vez que as redes envolvem os níveis organizacional e interorganizacional (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007), a inovação em rede pode seguir essa distinção, visto que a inovação organizacional muitas vezes se refere ao aprimoramento das capacidades coordenadas que uma empresa usa para competir (GRANT, 1996).

Também é importante observar que a transferência de conhecimento é bidirecional, com o comprador e a rede de fornecimento se revezando para atuar como remetente e destinatário (ROLDÁN BRAVO et al., 2020).

As transformações econômicas ocorridas nas últimas décadas evidenciaram o surgimento de um novo padrão competitivo global. Tais modificações, verificadas desde o final do século XX, exercem até hoje forte influência nas readequações estruturais das empresas. Essa constatação não é recente. As mudanças compreendem desde o surgimento da grande empresa industrial entre os anos de 1850 e 1920, principalmente na América do Norte e as organizações de grande porte tomaram o lugar da pequena empresa em todos os setores nos quais a ampliação da escala e a coordenação administrativa possibilitavam a redução de custos, maior produtividade e bem como, a elevação dos lucros (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

A internalização das atividades em empreendimentos de grande porte concebia vantagens como a rotinização das tarefas, controle de produção, a intensificação da especialização e da divisão do trabalho, gerando dessa forma, redução de custos e ganhos de produtividade (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Essa internalização das atividades produtivas em uma única estrutura empresarial exigiu também a criação de instrumentos gerenciais capazes de administrar todas atividades ao longo do processo produtivo. As principais atividades eram a centralização do controle decisório, fruto da necessidade da coordenação das múltiplas atividades, a especialização das principais funções e a divisão da estrutura em departamentos.

Dois fenômenos foram fundamentais para a nova configuração organizacional: o fordismo - pelo modelo industrial da produção em massa para atingir economias de escala, e pelo capitalismo gerencial - que ascendeu a administração profissional em substituição a gestão familiar, tendo no taylorismo sua principal fonte conceitual (BEST, 1993).

Assim como as grandes organizações cresciam, com a contínua internalização das atividades produtivas, sua administração tornava-se mais complicada e os custos burocráticos da estrutura hierárquica cada vez maiores. O modelo de grande empresa ficou em xeque, diante da complexidade das decisões internas, aliada à coordenação centralizada e sobrecarregada, fazendo com que, aos poucos, a sua eficácia de gestão e a flexibilidade da estrutura empresarial fossem reduzidas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Um novo modelo de competição se estabelece a partir das novas relações econômicas e comerciais, tendo como alicerce a expansão global dos mercados, a rapidez dos avanços tecnológicos e a maior facilidade das trocas de informações (STORPER, 1997).

Essas transformações trouxeram dificuldades para as empresas providas de grandes e rígidas estruturas hierárquicas, vantagens de economias de escala desaparecem, e as empresas procuram respostas para se adaptar aos novos desafios, novos desenhos organizacionais são traçados e a produção enxuta é a ordem do dia (POWELL, 1987; JARILLO, 1993).

A nova competição se embasa em empreendimentos que buscam estratégias de aprimoramento contínuo de produtos e processos. Para isso, a exigência de parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes tornou as fronteiras organizacionais maleáveis e imprecisas. Por conseguinte, a administração das relações entre organização transformou-se em fator-chave da nova economia (DOZ; HAMEL, 1998; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

As colaborações são consideradas a próxima geração de práticas de desenvolvimento de produtos e têm impacto positivo no desempenho de P & D (AXELSON; RICHTNÉR, 2017). E os resultados das colaborações de desenvolvimento de produtos são fortemente influenciados pela forma como as empresas obtêm sucesso na integração do conhecimento, ou seja, o processo de reunir e combinar diferentes tipos de conhecimento que permitem a resolução de problemas (OLSON; WALKER; RUEKERT, 1995; GRANT, 1996; BERGGREN, 2011).

Colaboração interorganizacional refere-se ao processo relacional quando pessoas de diferentes organizações se reúnem para abordar uma preocupação ou oportunidade e explorar suas interdependências e como elas podem agregar valor umas às outras, resultando em uma formulação de problema conjunta e um objetivo comum (SCHRUIJER, 2020).

Assim, as empresas mantêm a promoção de adaptações internas a fim de possibilitar, no longo prazo, a permanência das mais variadas formas de parceira, passando adotar uma estratégia de coopetição, que se dá quando fornecedores, concorrentes e compradores se juntam para aumentar o valor gerado na cadeia produtiva (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

Para esta nova realidade Bastrin e Verschoore, (2016) conceituam esse movimento de Capitalismo de Alianças, o qual se disseminou da ideia da cooperação entre as organizações e estimulou a geração de arranjos colaborativos, que levaram a formação de sistemas integrados e flexíveis de produção, distribuição e desenvolvimento tecnológico.

Dessa forma, a possibilidade de obtenção de benefícios coletivamente é o principal propósito da cooperação entre os agentes, abrindo mão de ganhos individuais imediatos em troca de ganhos coletivos futuros melhores. A obtenção de ganhos da cooperação requer que as partes envolvidas adotem estratégias que viabilizem o comportamento colaborativo por parte de todos envolvidos e que tenha em mente resultados futuros (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

As organizações adotam estruturas e posturas estratégicas em resposta às incertezas e hostilidades dentro do seu ambiente. Assim, as mudanças no ambiente parecem influenciar a capacidade da empresa em responder a elas, pois ajudam a moldar as posturas estratégicas (ÖZSOMER; CALANTONE; DI BONETTO, 1997).

Neste contexto, as redes de cooperação são entendidas como uma forma híbrida de organização definida por interações entre os agentes, instituições e condições ambientais (HAMILTON; FEENSTRA, 1995). Elas incluem laços fortes e fracos entre agentes, que se manifestam nas relações contratuais formais, como as alianças estratégicas, bem como nos laços informais, com diferentes durações, estabilidade e especificidade das tarefas (GRANOVETTER, 1973; POWELL; GRODAL, 2005).

Alianças estratégicas são formas de redes horizontais que permitem que as organizações se reúnam para compartilhar experiências, conhecimentos ou se envolver em atividades coletivas (ROSENFELD, 1996; RIZOVA, 2006). A existência de redes permite a inovação, a partilha do risco, compartilhamento de ideias, recursos e tecnologias entre as empresas e para a obtenção de acesso ao conhecimento externo e garantir o acesso a novos mercados e tecnologias (BOWER, 1993; GRANDORI; SODA, 1995; MCDERMOTT, 1999; PITTAWAY et al., 2004).

Considerando o formato de rede de cooperação como um modelo de negócio, a transferência de conhecimento é essencial para a busca da vantagem competitiva de toda a rede, promovendo a criação de valor entre os diferentes atores através destas trocas (TIMONEN; YLITALO, 2007).

2.3 MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

O mundo moderno está se transformando em uma sociedade do conhecimento em um ritmo rápido; portanto, é fundamental perceber a gestão do conhecimento como um mecanismo de coordenação que permite que os recursos sejam convertidos em capacidades ou competências essenciais (NARAYANAN et al., 2020).

Uma das teorias mais influentes da criação do conhecimento organizacional foi desenvolvida por (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), com base no trabalho de (POLANYI, 1967). Em sua análise, uma organização cria novos conhecimentos por meio da conversão e interação entre conhecimento tácito e explícito. Compreender a relação recíproca entre esses dois tipos de conhecimento seria a chave para entender o processo de criação do conhecimento. A conversão do conhecimento tácito e explícito é um processo social entre indivíduos e não se limita a uma única pessoa (POPADIUK; CHOO, 2006).

Os modos de conversão do conhecimento são criados por meio de interações entre tácito e explícito, pois são complementares. O explícito é composto por: orientações escritas, manuais, fórmulas científicas, especificações, instruções, etc., sendo um conhecimento que apresenta facilidade no seu compartilhamento. Já o tácito é composto por: informações altamente customizadas, decorrentes de normas, de pessoas e instituição, sendo que esse apresenta dificuldade em ser imitado (STORPER, 1997).

A conversão do conhecimento tácito para o explícito é trabalhosa, pois é custoso se comunicar, e aqueles que detêm o conhecimento podem não ser capazes de esclarecer os princípios de decisão que norteiam o seu desempenho (ABERNETHY et al., 2005).

Para definir a interação entre esses, Nonaka e Takeuchi, (1995) propuseram o modelo SECI, que aborda quatro modos de conversão entre o explícito e o tácito. No processo SECI, há as denominações abaixo explicadas.

Socialização que é a conversão do conhecimento tácito em tácito. Esse processo é conduzido a partir de experiências compartilhadas com o novo conhecimento tácito. Em outras palavras, o novo conhecimento tácito é estabelecido a partir do conhecimento tácito anterior pela troca informal de experiências entre os indivíduos. Esta abordagem, envolvendo o que também é chamado de "conhecimento de ressonância", pode enriquecer a experiência e capacidade dos membros de uma organização.

Atividades conjuntas - experiências compartilhadas - passar o tempo, viver no mesmo ambiente - aprendizagem - observar, imitar, praticar os trabalhos - reuniões informais fora do espaço de trabalho - visão de mundo, confiança mútua, experiência pura. Envolve a captura de conhecimento por meio de interações diretas com fornecedores e clientes e caminhar dentro da organização, diálogos com concorrentes, interação com especialistas externos e criação de um ambiente de trabalho que permite os pares (POPADIUK; CHOO, 2006).

Os membros da equipe enquanto estão discutindo e compartilhando suas perspectivas e seu conhecimento, especialmente o conhecimento explícito, propiciam gerar diversas ideias. Em geral, esta situação pode ser considerada como o processo de inovação do conhecimento. Se as pessoas podem compartilhar seu conhecimento tácito com o outro durante esse processo, conceitos ou ideias criativas surgirão (LEE; WU; YUAN, 2012).

A **exteriorização**, que é a conversão do conhecimento tácito em explícito, é um processo de representação do conhecimento tácito, suposição ou simulação em transferir esse conhecimento tácito. Também denominado de "conhecimento idealista" para o conhecimento explícito.

O conhecimento é cristalizado e pode ser compartilhado por outras pessoas usando metáforas, conceitos, hipóteses, diagramas, modelos ou protótipos. Discrepâncias e lacunas entre imagens e expressões ao usar esses tipos de recursos de linguagem podem ajudar a promover a "reflexão" e a interação entre os indivíduos (POPADIUK; CHOO, 2006).

Já a **Combinação**, que é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, é o processo mais complicado e sistemático de transferência de conhecimento explícito entre os indivíduos ou organizações, pois envolve o conceito de formação de conhecimento explícito através de uma abordagem sistemática. Este tipo de conhecimento é também chamado de "conhecimento de sistematização".

Documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas. Reconfiguração do conhecimento existente por meio da classificação, adição, combinação e categorização do conhecimento. Difusão e sistematização são as chaves. Coleta, combinação, disseminação de conhecimento entre os membros da organização por meio de apresentações ou reuniões; edição ou processamento do conhecimento na organização para torná-lo mais utilizável (POPADIUK; CHOO, 2006).

E, finalmente, a **internalização**, que é a conversão do conhecimento explícito em tácito, é o processo de transferência de conhecimento explícito para conhecimento tácito através da linguagem, descrição, operação ou explicação. "Aprender fazendo" é a maior preocupação neste tipo de transferência de conhecimento. O processo pode ser visto como um ciclo para enriquecer os esquemas construídos a partir de aprendizagem no cérebro. Esse conhecimento é chamado de "conhecimento operacional".

Aprendendo fazendo. O conhecimento criado é compartilhado por toda a organização. O conhecimento internalizado no conhecimento tácito dos indivíduos na forma de modelos mentais compartilhados ou *know-how* técnico tornam-se ativos valiosos. Atividades: programas de treinamento, simulações ou experimentos, equipes de desenvolvimento multifuncionais; busca e compartilhamento de novos valores e pensamentos; facilitação de prototipagem e benchmarking; facilitação do espírito desafiador; resultados compartilhados com todo o departamento (POPADIUK; CHOO, 2006).

O conhecimento criado pelo processo SECI pode desencadear uma nova espiral de conhecimento, sendo um processo dinâmico, começando a nível individual, expandindo-se e movendo-se através da interação com o ambiente. Portanto, o mesmo é um processo que se atualiza continuamente, se autorretroalimenta. Constitui um processo espiral interativo que ocorre tanto intra quanto interorganizacional, no qual o conhecimento é transferido além dos limites organizacionais, onde os diferentes tipos interagem entre si para criar um novo conhecimento (NONAKA; VON KROGH; VOELPEL, 2006).

A criação do conhecimento move-se através de diferentes níveis na organização, desde o indivíduo até a comunidade, as redes, que se estendem por seções, departamentos, limites divisionais e organizacionais (SCARBROUGH; SWAN; PRESTON, 1999). A transferência de conhecimento existente e a criação de novos conhecimentos se tornam duas grandes tarefas de gerenciamento, ambos devem ser considerados em conjunto (VON KROGH; GRAND, 2000).

O primeiro passo da criação do conhecimento nas organizações é definir o que é conhecimento tácito e o que é conhecimento explícito, pois, "o segredo da criação do conhecimento está na mobilização e na conversão do conhecimento tácito." (TAKEUCHI; NONAKA, 1997). Na Figura 7, apresenta-se o processo SECI.

Figura 7 – Processo SECI.



Fonte: Nonaka, Toyama e Konno (2000, p.12)

Para examinar o processo de criação de conhecimento, nesta tese foi adotado o modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) por (NONAKA et al., 1994) pelas seguintes razões. Primeiro, o modelo SECI é uma das poucas teorias de criação de conhecimento disponíveis que explora as inter-relações entre conhecimento explícito e tácito. Em segundo lugar, o modelo SECI contém não apenas a transferência de conhecimento, mas também a criação de conhecimento.

A transferência de conhecimento existente e a criação de novos conhecimentos são muito significativas na gestão do conhecimento (VENZIN; VON KROGH; ROOS, 1998). Terceiro, o modelo SECI tem sido amplamente utilizado em muitas áreas de pesquisa, “*Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process*”, 2009 como aprendizado organizacional e desenvolvimento de novos produtos (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; LEE; CHOI, 2003), nas áreas de gerenciamento, como aprendizado organizacional, *joint ventures*, e tecnologia da informação (SCOTT, 1988; KIDD, 1998) e em redes de cooperação em nível individual (WANG, 2016).

2.4 CAPACIDADE ABSORTIVA

No início dos anos 90, Cohen e Levinthal, (1990) escreveram o artigo “*Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*” que serviu de base conceitual para o tema, arguindo que a capacidade de uma empresa reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplica-las com fins comerciais é essencial como capacidade inovadora.

Em 1988, o termo foi utilizado por Kedia e Bagat, (1988), correlacionando a transferência de tecnologia em culturas organizacionais diferentes. A capacidade absorptiva originou de estudos na área de *knowledge management*, com o objetivo de buscar respostas para fatos que não podem ser explicados em uma organização (FORESTO; RUAS; LIMA, 2016).

Para reconhecer o valor do conhecimento de fontes externas, assimilá-lo e aplicá-lo a fins comerciais, as empresas precisam de uma capacidade distinta para absorver conhecimento. Essa capacidade de explorar o conhecimento externo, chamada de capacidade de absorptiva (LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2009), pode ser uma fonte de vantagem competitiva de uma empresa, porque as diferenças na utilização de recursos e capacidades organizacionais das empresas afetam seu desempenho (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Portanto, a capacidade absorptiva é essencial para desenvolver e aumentar a base de conhecimento de uma empresa (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010), sendo a base de conhecimento de uma empresa como o principal determinante da vantagem competitiva (KOGUT; ZANDER, 1992). Essa capacidade de absorver o conhecimento externo é, uma função do nível anterior de conhecimento da empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990) e se relaciona com o conceito de transferência interna de tecnologia, uma transferência de conhecimento unidirecional do ambiente para a empresa, permitindo que as empresas adquiram todo o conhecimento externo que está disponível no mercado (LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2010).

A grande importância reside no fato que a organização necessita de conhecimento existentes acumulado para conseguir aumentar sua capacidade, absorver e utilizar novos conhecimentos, dessa forma, aprender é acumulativo e o desempenho de aprendizagem é maior quando o objeto da aprendizagem está relacionado com o que já é conhecido (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005; LANE; KOKA; PATHAK, 2006), pois a aprendizagem é uma construção complexa, que não pode ser observada diretamente (KOPP et al., 2020).

Dessa forma Zahra e George, (2002) propuseram um conjunto de rotinas e processos organizacionais com quatro dimensões distintas: aquisição, assimilação, transformação e exploração, que ligam ao conceito de capacidades dinâmicas sendo os recursos base da empresa, originários de vantagens competitivas. Os autores classificam as quatro dimensões em: aquisição, assimilação, transformação e exploração.

2.4.1 Capacidade Absortiva Potencial:

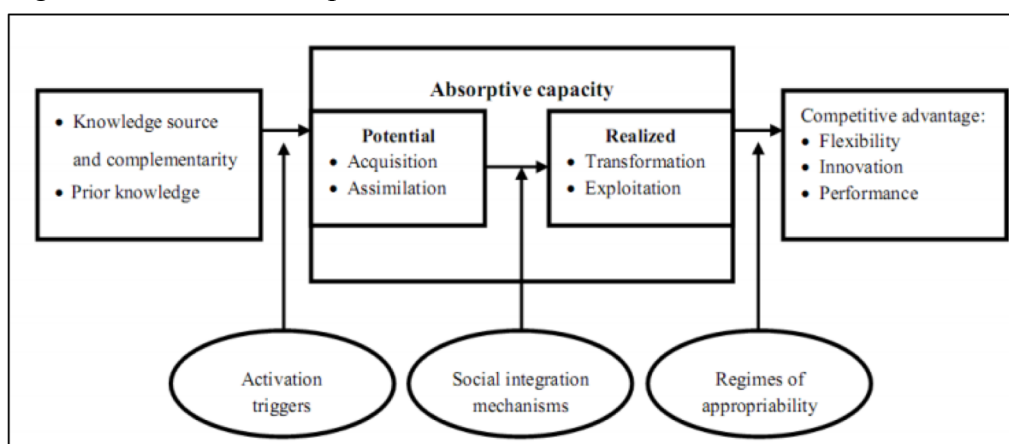
- **Aquisição:** habilidade de adquirir conhecimento externo;
- **Assimilação:** analisar nova informação ou conhecimento provenientes de processos e rotinas.

2.4.2 Capacidade Absortiva Realizada:

- **Transformação:** adequação do conhecimento externo a realidade da empresa;
- **Exploração:** rotinas e processos que geram novos conhecimentos.

Os autores também estabeleceram variáveis modeladoras de entrada, tais como: (i) gatilhos de ativação – eventos internos e externos que ativam uma reação da organização para um evento que acontece no ambiente; (ii) mecanismos de interação social – que é a capacidade dinâmica que a organização tem de apropriar-se dos benefícios proporcionados pela informação e então investir em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); (iii) regime de apropriabilidade – cujo objetivo é proteger o conhecimento da organização de regulações externas. E por fim variáveis de saída que compreendem a vantagem competitiva. A Figura 8 representa o modelo descrito por (ZAHRA; GEORGE, 2002):

Figura 8 – Modelo da Capacidade Absortiva.



Fonte: Zahra e George, (2002).

Para absorver conhecimento adquirido de fontes externas, as empresas precisam ter capacidade de absorção adequada, cuja definição original de (COHEN; LEVINTHAL, 1990), é: “a capacidade de uma empresa reconhecer o valor de informação nova e externa, assimilá-la e aplicá-la a fins comerciais”. Essa capacidade de absorver o conhecimento externo é, em grande parte, uma função do nível anterior de conhecimento da empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990) e se relaciona com o conceito de transferência interna de tecnologia. A transferência interna de tecnologia, uma transferência unidirecional de conhecimento do ambiente para uma empresa, permite que as empresas adquiram todo o conhecimento externo que está disponível no mercado (LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2010).

Em contraste com a transferência interna de tecnologia, as empresas podem comercializar tudo em seu portfólio, via transferência de tecnologia para o exterior, e para que ela seja bem sucedida, é necessária uma capacidade suficiente para explorar externamente o conhecimento, chamada capacidade de absorção (LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2009, p. 1322). A capacidade de absorção refere-se à capacidade da empresa de explorar externamente o conhecimento (HASSI, 2019). “É um determinante do volume potencial de transferência de tecnologia com base no portfólio de tecnologia de uma empresa” (LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2012, p. 157).

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura define as formas como os indivíduos interagem dentro daquele contexto organizacional, indicando os comportamentos adequados e aceitos pelos respectivos membros (STRESE et al., 2016). A cultura organizacional, através de seus valores e crenças, representa expectativas, normativas sociais que informam como os membros de uma organização devem comportar-se (HARTNELL; OU; KINICKI, 2011). Isso está de acordo com a concepção de (SCHEIN, 2004), que, ao mencionar os valores como um dos níveis culturais, considera-os elementos que orientam o comportamento dos indivíduos dentro da organização.

Apesar de uma diversidade de abordagens sobre cultura, este trabalho utilizou a abordagem de (CAMERON; QUINN, 2006). “A cultura reflete o que é valorizado, os estilos de liderança dominantes, a linguagem e os símbolos, os procedimentos e rotinas, e as definições de sucesso que fazem uma organização única” (CAMERON; QUINN, 2006, p. 17). A avaliação e identificação das características culturais de uma organização, na perspectiva desses autores,

fazem-se pelo Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI - sigla em inglês). O OCAI se baseia no Modelo de Valores Competitivos (*Competing Values Framework*) que, no ambiente organizacional, serve para identificar “estágios de desenvolvimento do ciclo de vida, a qualidade organizacional, as teorias de eficácia, papéis de liderança e papéis de gestores de recursos humanos e habilidades de gestão” (CAMERON; QUINN, 2006, p. 31).

A cultura organizacional parece ser um fator crítico para o sucesso de qualquer organização. Organizações bem-sucedidas têm a capacidade de absorver a inovação na cultura organizacional e nos processos de gestão (SYRETT; LAMMIMAN, 1997; TUSHMAN; TUSHMAN; O'REILLY, 2002). De acordo com Tushman e O'Reilly, (2002), a cultura organizacional está no cerne da inovação organizacional.

A cultura organizacional é o conjunto de suposições básicas que determinados grupos criaram, descobriram ou desenvolveram para lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, repassando-as aos novos membros como sendo a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1985).

A cultura organizacional também pode ser entendida como um conjunto de valores, símbolos e crenças compartilhadas pelos membros de uma organização, que influenciam seus comportamentos, diferenciam uma organização de outra e descrevem a forma como as coisas são feitas. Essas normas e valores definem o que é importante na empresa e fornecem a direção, sentido e energia para os membros da organização (CLAVER et al., 1998; HIGGINS; MCALLASTER, 2002; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; MIRON; EREZ; NAVEH, 2004).

Para (O'REILLY; TUSHMAN, 1997) esse conceito pode ser compreendido como um sistema de controle informal ou social, composto por valores e normas socialmente compartilhados nas organizações. Conforme afirmam os autores, esses acordos e expectativas sociais constituem um poderoso e enraizado sistema de controle social dentro dos grupos e organizações, podendo ser mais poderosos e efetivos que o sistema de controle formal.

Os elementos básicos da cultura organizacional (valores compartilhados, crenças e comportamento esperados dos membros de uma organização) influenciam a criatividade e a inovação de duas maneiras (MARTINS; TERBLANCHE, 2003):

(i) por meio de processos de socialização nas organizações, os indivíduos aprendem qual comportamento é aceitável e como as atividades devem funcionar. As normas se desenvolvem,

são aceitas e compartilhadas por indivíduos. De acordo com as normas compartilhadas, os indivíduos farão suposições sobre se o comportamento criativo e inovador faz parte da maneira como a organização opera (TESLUK; FARR; KLEIN, 1997).

(ii) os valores básicos, suposições e crenças tornam-se promulgados em formas estabelecidas de comportamento e atividade e são refletidos como estruturas, políticas, práticas, práticas de gestão e procedimentos. Essas estruturas, e assim por diante, impactam diretamente na criatividade no local de trabalho, por exemplo, fornecendo suporte de recursos para buscar o desenvolvimento de novas ideias (TESLUK; FARR; KLEIN, 1997). Desta forma, os indivíduos nas organizações passam a perceber o que é considerado valioso e como devem agir no local de trabalho.

A cultura organizacional apoia a criatividade, encoraja maneiras inovadoras de representar problemas e encontrar soluções, considera a criatividade tanto desejável quanto normal e favorece os inovadores como modelos a serem emulados (FORD; GIOIA, 1995).

Como um fator-chave de sucesso para a gestão e transferência de conhecimento, uma cultura organizacional favorável ao conhecimento é muito importante para a competitividade (ZERWAS, 2014).

As dimensões da Cultura Organizacional que serão utilizadas nesta tese são: confiança, colaboração, abertura, autonomia, aprendizagem, receptividade e cuidado.

2.6 INOVAÇÃO

A definição de inovação inclui os conceitos de novidade, comercialização e/ou implementação, ou seja, se uma ideia não foi desenvolvida e transformada em produto, processo ou serviço, ou não foi comercializada, não seria classificada como inovação (POPADIUK; CHOO, 2006).

A inovação consiste na geração de uma nova ideia e sua implementação em um novo produto, processo ou serviço, levando ao crescimento dinâmico da economia nacional e ao aumento do emprego, bem como à criação de puro lucro para o empreendimento empresarial inovador. A inovação nunca é um fenômeno único, mas um processo longo e cumulativo de um grande número de processos de tomada de decisão organizacional, desde a fase de geração de

uma nova ideia até a sua fase de implementação. Nova ideia refere-se à percepção de uma nova necessidade do cliente ou de uma nova forma de produzir. Ele é gerado no processo cumulativo de coleta de informações, juntamente com uma visão empresarial sempre desafiadora (URABE, 1988).

Cada vez mais as inovações são vistas como o resultado de um processo interativo de geração, difusão e aplicação de conhecimento. A importância das interações de conhecimento para a inovação tem sido enfatizada pela literatura sobre meios inovadores (CAMAGNI, 1991), *spillovers* de conhecimento (BOTTAZZI; PERI, 2003), redes de inovação (TÖDTLING; LEHNER; KAUFMANN, 2009) e sistemas de inovação (EDQUIST, 2010).

Com a globalização surgiu também a necessidade de diferenciação de produtos e serviços, e esta transformação passa pela evolução da inovação (DRUCKER, 1986; KLINE; ROSENBERG, 1986; DOSI, 1988; CHESBROUGH, 2006).

Inovação é um processo interativo iniciado pela percepção de um novo mercado e/ou nova oportunidade de serviço para uma invenção baseada em tecnologia que leva a tarefas de desenvolvimento, produção e marketing que buscam o sucesso comercial da invenção (FREEMAN, 1989). Esta definição aborda duas distinções importantes: (i) o processo de inovação compreende o desenvolvimento tecnológico de uma invenção combinado com a introdução no mercado dessa invenção para os usuários finais por meio de adoção e difusão, e (ii) o processo de inovação é de natureza interativa.

Uma ideia básica de inovação é que os produtos são desenvolvidos ao longo do tempo de uma maneira previsível, com ênfase inicial no desempenho do produto, na variedade e, posteriormente, na padronização e custos do produto. Essa natureza interativa resulta em uma variedade de diferentes tipos de inovação, normalmente chamados de "inovações radicais" para produtos nos estágios iniciais de difusão e adoção e "inovações incrementais" nos estágios avançados do ciclo de vida do produto (GARCIA; CALANTONE, 2002).

Inovação é introdução e aplicação intencionais dentro de uma função, grupo ou organização de ideias, processos, produtos ou procedimentos, novos para a unidade relevante de adoção, projetados para beneficiar significativamente um indivíduo, um grupo, uma organização ou uma sociedade em geral (WEST; ALTINK, 1996).

A inovação é considerada algo novo que leva à mudança. No entanto, a mudança nem sempre pode ser considerada como inovação, uma vez que nem sempre envolve novas ideias ou nem sempre conduz à melhoria de uma organização (DRUCKER, 1986).

A origem da inovação está na visão e missão compartilhadas, focadas no futuro, além disso, a visão e a missão de uma organização inovadora também são orientadas para o cliente e para o mercado, com foco na solução dos problemas dos clientes (COVEY, 1993).

Implementação de uma ideia, prática ou produto novo e, possivelmente, capaz de solucionar problemas, considerando que o mesmo é novo pela unidade de adoção e relevante através do qual a mudança foi provocada. Nesse contexto, essa nova ideia, produto, serviço ou rotina implementada determina se ela pode ser considerada uma inovação naquele contexto específico (MARTINS, 2000).

O conceito de inovação não está restrito a uma ideia de melhoria nos processos em uma organização para facilitar seu dia a dia (DRUCKER, 1986), mas em um processo que visa descobrir, experimentar, desenvolver, bem como adotar novos produtos, novos processos de produção e novas formas organizacionais (DOSI, 1988), e pode ocorrer em um novo produto ou serviço, numa nova estrutura ou sistema administrativo, num novo processo tecnológico de produção, num novo plano ou num programa relacionado aos membros da organização (DAMANPOUR, 1991).

Em uma abordagem mais evolucionária, que vai além da lógica dos custos de transação, evidencia-se o conceito de redes de inovação com relações mais duradouras e interativas entre parceiros específicos no processo de inovação, que também podem incluir ligações mais informais entre empresas e organizações, como aquelas em distritos industriais (ASHEIM, 1996), uma determinada tecnologia ou parte do conhecimento não é apenas trocada, mas também desenvolvida coletivamente e a respectiva base de conhecimento é aumentada (TÖDTLING; LEHNER; KAUFMANN, 2009).

Inovação como um processo coletivo e interativo que se destacam por diferentes mecanismos de inovação e coordenação entre atores dispersos (MYLAN et al., 2015). Assim, o capital social é essencial para uma empresa e permite que sua postura estratégica ou atividades de inovação gerem resultados desejáveis (ZHOU et al., 2021).

O processo de inovação agrícola (conhecimento) não se baseia apenas nas ações e competências individuais dos agricultores. A inovação agrícola é mais influenciada pelas redes sociais, onde os agricultores estão inseridos ou foram criados propositalmente para apoiá-los e ajudá-los em seus esforços de inovação, fornecendo informações relevantes, conhecimento e outros recursos (ALAIE, 2020).

Em redes de inovação aberta, os atores participantes trocam diferentes recursos (tecnologia, conhecimento gerencial e de mercado, bem como produtos, serviços e pessoal) vertical e horizontalmente através das fronteiras organizacionais (ALBERTI; PIZZURNO, 2017).

As pesquisas que ligam as redes interorganizacionais à inovação têm enfatizado os benefícios da recombinação do conhecimento associados à abrangência de lacunas estruturais e ao cruzamento de fronteiras institucionais, bem como na construção de laços de colaboração como uma forma de se engajar na recombinação do conhecimento (MARIOTTI; HAIDER, 2020).

Compreender como as empresas podem melhorar o potencial de inovação recombinante e integração de conhecimento deve ajudar as empresas a sintonizar suas competências e capacidades e, portanto, a alavancar as contribuições de seus parceiros de forma mais eficaz (FORKMANN; HENNEBERG; MITREGA, 2018). Colaborar com um conjunto cada vez mais diversificado de parceiros pode produzir inovações recombinantes, ou seja, em num novo contexto. (BELSO-MARTINEZ; DIEZ-VIAL, 2018; KOBARG; STUMPF-WOLLERSHEIM; WELPE, 2019).

A organização de criação de valor depende cada vez mais de redes de negócios (MÖLLER; SVAHN, 2003; ANDERSEN; MEDLIN, 2016) e da inovação promovida por essas redes (VAN FENEMA; KEERS, 2020). A inovação em redes de negócios pode assumir várias formas, como melhoria de processos de negócios (DE MARTINO et al., 2013), desenvolvimento de relacionamentos de rede e entrega coletiva de produto-serviço (TAX; MCCUTCHEON; WILKINSON, 2013).

A interação provavelmente incluirá ensino, aprendizagem, coerção e concessão por todos os participantes em momentos específicos e para questões específicas, e envolve todos os atores nas trocas entre os seus próprios homólogos, custos e benefícios de longo e curto prazo (FORD; MOUZAS, 2013).

Uma visão de processo forte implica que as redes de negócios são entendidas como estando em fluxo constante. Deste ângulo, os participantes co-constroem inovações no sentido de interação em rede, troca de conhecimento e aprender a fazer as coisas de forma diferente (KNIGHT, 2002; MÖLLER; RAJALA, 2007; WALUSZEWSKI; HÅKANSSON, 2007).

Em vez de apenas olhar para as estruturas de rede interfirmas, a inovação em redes tem sido entendida como uma interface de recursos organizacionais e tecnológicos através das fronteiras organizacionais (BYGBALLE; HÅKANSSON; INGEMANSSON, 2014). Uma vez que as redes envolvem os níveis organizacional e de rede (interorganizacional) (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007), a inovação em rede pode seguir essa distinção. Em primeiro lugar, a inovação organizacional muitas vezes se refere ao aprimoramento das capacidades coordenadas que uma empresa usa para competir (GRANT, 1996).

A rede é considerada como tendo um papel fundamental em ajudar as organizações a adquirir os recursos e as informações necessárias para se tornarem mais responsivas às demandas externas (VAN FENEMA; KEERS, 2020).

O conhecimento adquirido por meio de relacionamentos de rede externa é amplamente aceito como um dos recursos mais importantes para uma empresa ser inovadora (BINDER, 2020).

A inovação representa uma forma de transformação de mudança que insere ou desenvolve novas práticas organizacionais. São quatro categorias (JOE; BESSANT; PAVITT, 2005; MANUAL DE OSLO, 2005; BESSANT; TIDD, 2007): i) inovação de produtos e/ou serviços: são mudanças de um produto ou serviço oferecido pela organização; ii) inovação de processos: são as mudanças no modo pelos quais os produtos ou serviços são criados e distribuídos; iii) inovação de gestão, refere-se a inovação organizacional: modificações nos modelos que a organização faz e; iv) inovação de marketing (posição competitiva): alterações com relação a produtos ou serviços que são introduzidos no mercado (KLINE; ROSENBERG, 1986).

O conceito de inovação evoluiu com o tempo quanto ao entendimento do que é inovar. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE no (MANUAL DE OSLO, 2005) apresenta o modelo linear de desenvolvimento, produção e comercialização de novas tecnologias, sendo entendido como uma sequência de tarefas com tempos bem definidos.

O Manual de Oslo, (2005), propõe quatro tipos de inovação:

(i) Inovação de Produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

(ii) Inovação de Processo: é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*. Essa maneira de inovar é um dos fatores mais importantes que impactam na performance do negócio (SCHUMPETER, 1934; BURNS; STALKER, 1961; PORTER, 1990; HURLEY; HULT, 1998).

(iii) Inovação de marketing: é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

(iv) Inovação organizacional: é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Nesta tese serão considerados os quatro conceitos de inovação segundo o Manual de Oslo de 2005.

2.7 DESEMPENHO

O desempenho é um assunto recorrente na maioria dos ramos da administração, sendo tema de interesse tanto para os acadêmicos quanto para gestores (LIAO; WU, 2009). A importância de se utilizar sistemas para medir o desempenho é variada, já que podem demonstrar como e o quão bem a organização está executando suas atividades, assim como, o progresso que teve ao longo do tempo (LIAO; WU, 2009), bem como, permitindo a comparação com a concorrência (RICHARDS et al., 2009).

A eficácia no desempenho melhora vários processos, aumenta a adaptabilidade, cria oportunidades e apresenta inovação que surge como uma fonte significativa de sustentabilidade (AKRAM et al., 2018).

As organizações tentam construir um desempenho sustentável por meio da combinação adequada de capacidades e recursos organizacionais para manter o equilíbrio entre o desempenho operacional e o econômico (SZÉKELY; KNIRSCH, 2005). Uma estratégia bem implementada criará uma vantagem competitiva que ajudará a aumentar o desempenho (FRIIS; HOLMGREN; ESKILDSEN, 2016; WOGWU; HAMILTON, 2018).

O desempenho provém da utilização de recursos da organização, incluindo recursos de conhecimento, de tecnologia e de gestão, que induzem a geração de inovações de diferentes tipos (DAMANPOUR; ARAVIND, 2012). Além do mais, a capacidade das empresas em utilizar o conhecimento de forma mais adequada é um fator chave para obtenção de um desempenho superior (VAN WIJK et al., 2012).

Trabalho realizado em parceria auxilia na obtenção e no acesso confiável a uma variedade de recursos externos, capacidades e informações (HSIAN-MING; HSIN-FENG, 2020). E ao colocar mais esforço no desenvolvimento e manutenção de alianças e redes interfirmas, uma empresa não só pode obter a vantagem de adquirir recursos com custos mais baixos e os benefícios de economias de escala e escopo na fabricação, mas também criar as vantagens de inovação, pesquisa e desenvolvimento, e outras atividades por meio da sinergia dos parceiros com as operações e estratégias competitivas correspondentes para reforçar sua vantagem competitiva (HSIAN-MING; HSIN-FENG, 2020).

A medição do desempenho como um meio de quantificar a eficiência e eficácia das atividades desenvolvidas pela organização (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005), e o aprendizado organizacional é uma parte crítica para melhorar o desempenho da empresa, enfatizando os benefícios competitivos (HINA et al., 2020).

O primeiro trabalho foi publicado em 1966 por Friedlander que abordava as motivações para o trabalho e o desempenho organizacional, ou seja, buscavam refletir o grau em que a organização recompensou comportamentos individuais. Destaca-se ainda, que o artigo de (LEE; CHOI, 2003) é o trabalho mais citado do portfólio, em que tratavam de capacitores de gestão do conhecimento, processos e desempenho organizacional a partir de uma visão integradora e

pesquisa empírica. Entretanto, não há acordos para sua terminologia ou definição, havendo inúmeras perspectivas sobre seus indicadores (LIAO; WU, 2009).

O desempenho da empresa também é aprimorado por meio da implantação e do desenvolvimento de recursos para inovação, ao mesmo tempo em que cumpre os princípios de sustentabilidade ambiental (LÓPEZ-GAMERO; MOLINA-AZORÍN; CLAVER-CORTÉS, 2009; CHEN et al., 2015; LEE; CHE-HA; ALWI, 2020).

As organizações têm em seu poder diferentes sistemas de medição, que podem utilizar indicadores financeiros e não financeiros, assim como, medidas objetivas ou subjetivas (ATALAY; ANAFARTA; SARVAN, 2013). Observa-se na literatura estudos que abordam desempenho em termos de desempenho financeiro, desempenho operacional e/ou eficácia organizacional, como abordado no estudo de (LIAO; WU, 2009). A complexidade, adicionando a outras variáveis que afetam o desempenho da produtividade organizacional, como inovação, liderança, cultura organizacional (SOEWARNÓ; TJAHHADI; ANMARISKA, 2020).

O desempenho é caracterizado como financeiro e não financeiro, em que no não financeiro pode-se utilizar medidas referentes à satisfação dos clientes e dos colaboradores, a qualidade dos produtos ou serviços e a reputação da organização. Enquanto que o desempenho financeiro pode ser visto em termos de retorno sobre ativos, crescimento das vendas, *market share*, rentabilidade, produtividade média e a redução de custos (PRIETO; REVILLA, 2006).

Além de desempenho financeiro, outros três aspectos do desempenho são importantes: desempenho inovador, desempenho de produção e desempenho de mercado. O desempenho inovador é a combinação de resultados globais da empresa resultantes dos esforços de renovação e melhoramento em processos, produtos, estrutura organizacional etc. Portanto, esse tipo de desempenho é composto por vários indicadores como novas patentes, novos produtos, novos projetos, novos processos e novos arranjos organizacionais (GUNDAY et al., 2011).

Desempenho de produção tem a ver com elementos relacionados a eficiência de custos, qualidade, flexibilidade e velocidade na entrega de um produto ou serviço que influenciam diretamente na rentabilidade da organização (GUNDAY et al., 2011). Os autores ainda abordam um terceiro tipo de desempenho, o de mercado, que abrange os aspectos sobre aumento das vendas, quota de mercado, satisfação e conquista de novos clientes (GUNDAY et al., 2011).

Da mesma forma, (RICHARDS et al., 2008) afirma que desempenho organizacional abrange três áreas específicas: desempenho financeiro (lucros, retorno sobre ativos, retorno sobre o investimento, etc.), desempenho de mercado (vendas, *Market share* etc.) e retorno aos *shareholders* (retorno total para os *shareholders*, valor econômico agregado, etc.).

Estas medidas, como já mencionado, podem ainda ser categorizadas como objetivas ou subjetivas. As medidas objetivas incluem indicadores como retorno sobre investimentos, retorno sobre ativos, retorno sobre o patrimônio líquido, crescimento das vendas, lucro, taxa interna de retorno, dentre outras medidas contábeis. Já as medidas subjetivas são dadas por integrantes da organização ou *stakeholders* que tem informações sobre o desempenho da organização (RICHARDS et al., 2008).

2.8 VANTAGEM COMPETITIVA

Diante de um ambiente altamente competitivo, fatores como assimilação do conhecimento são fundamentais para alavancar e entender as diferenças econômicas, sociais e culturais das organizações para o sucesso. Outras características como identificar, entender e capacitar para o mercado também contribuem para um ambiente competitivo de sucesso, além de observar o preço e qualidade (PORTER, 1990).

Organizações que se destacam na vantagem competitiva têm evidências de uma gestão eficaz e um ambiente consolidado, tanto tecnologicamente como econômico, entendido como um núcleo de conhecimento a partir dos quais será agregado valor aos produtos pela aprendizagem coletiva (PRAHALAD; HAMEL, 1997), onde os indivíduos são essenciais no processo de aprendizagem da organização (HINA et al., 2020).

As parcerias desempenham um papel significativo na formação da vantagem competitiva. Os recursos externos são incorporados à rede de cooperação que fornecem oportunidades estratégicas e afetam o comportamento e o valor do negócio (LAVIE, 2006). Os estudos de (SINGH; MITCHELL, 1996; SAXTON, 1997; STUART; HOANG; HYBELS, 1999; AFUAH, 2000; STUART, 2000; LEE; LEE; PENNINGS, 2001; ROTHARMEL, 2001) mostram que os recursos dos parceiros influenciam a vantagem competitiva da empresa interconectada.

O estoque de recursos acumulados, principalmente aqueles não negociáveis, inimitáveis e que não são substituíveis facilmente, são essenciais para a competitividade e não o fluxo dos mesmos (DIERICKX; COOL, 1989), da mesma forma que a propriedade ou controle de recursos não é uma condição necessária para obter vantagem competitiva. Uma condição mais fraca de acessibilidade de recursos, que estabelece o direito de utilizar e empregar recursos ou desfrutar de seus benefícios associados, pode ser suficiente (LAVIE, 2006).

As redes articulam um conjunto de recursos, que são todos os tipos de ativos, processos organizacionais, conhecimento, capacidades e outras fontes potenciais de vantagem competitiva que são possuídas ou controladas pela rede, e que podem produzir um impacto positivo, neutro ou negativo em sua vantagem competitiva. Esse resultado depende das características de cada recurso: seu valor e sua raridade (BARNEY, 1991).

A vantagem competitiva de uma rede pode ser entendida como uma função do valor combinado e raridade de todos os recursos e das interações provenientes entre os parceiros, e é influenciada pelas interações, combinações e complementaridades entre os seus recursos internos e seus parceiros (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). A heterogeneidade desses recursos requer que nem todos os parceiros possuam a mesma quantidade e tipos de recursos (PETERAF, 1993).

Por outro ponto de vista, Lavie (2006), afirma que a atuação em redes tem uma contribuição importante para a homogeneidade dos recursos, facilitando os fluxos de ativos entre os parceiros interconectados, mas que geralmente, as alianças não aumentam a vantagem competitiva ao contribuir para a heterogeneidade de recursos. No entanto, sob condições de pura homogeneidade de recursos, as alianças serão formadas apenas para fins de conluio, em vez de obter acesso a recursos complementares. Fusões e aquisições podem ser ainda mais eficazes do que alianças para esses fins.

A vantagem competitiva de uma empresa que atua em rede de cooperação, baseada na combinação de recursos internos e recursos dos parceiros, é maior do que a vantagem competitiva da mesma se avaliada apenas com base em seus recursos internos. Fatores específicos da empresa, específicos do parceiro e específicos da relação desempenham um papel na determinação do tipo e magnitude das rendas extraídas de ambos os recursos internos da empresa e os recursos dos parceiros da aliança (LAVIE, 2006).

A teoria da visão baseada em recursos de Barney (1991), que tem foco nos recursos pertencentes ou controlados por uma única empresa, é complementada por Gulati, (1999), que

incorpora a noção de recursos de rede que desempenham um papel não apenas na evolução das redes de aliança, mas também na formação da vantagem competitiva dos atores interconectados.

Apesar da crescente evidência das contribuições das parcerias nas redes de cooperação para a vantagem competitiva, a maioria dos estudos revisados não fornecem uma estrutura teórica abrangente para explicar esta importante relação entre os recursos da rede e o desempenho das mesmas, nem como as redes combinam recursos internos e externos para obter vantagem competitiva.

As organizações precisam alavancar seus recursos baseados no conhecimento para desenvolver uma economia baseada no conhecimento, assim essas empresas podem aprimorar seu desempenho geral e obter uma vantagem competitiva sustentável contando com ativos intelectuais organizacionais para oferecer produtos e serviços aprimorados e inovadores (AKRAM et al., 2018).

3 PROPOSIÇÕES

Neste item, define-se o modelo teórico da tese, que representa as proposições que serão analisadas, a partir do objetivo geral: analisar os antecedentes e o moderador da vantagem competitiva na cadeia produtiva da bovinocultura de corte, na visão dos agentes que atuam em redes de cooperação.

Diante do atual contexto, caracterizado pelas rápidas mudanças, as organizações que inovam obtêm Vantagem Competitiva (WIJK; KWAKKENBOS, 2012). O modelo teórico da tese está representado na Figura 1, na qual é considerado as relações entre os modos de conversão do conhecimento, capacidade absorptiva, cultura organizacional, inovação, desempenho e vantagem competitiva nas redes de cooperação da bovinocultura de corte.

As proposições desta tese foram elaboradas de acordo com a revisão teórica realizada, as quais serão apresentadas a seguir:

Proposição 1: Os modos de conversão do conhecimento influenciam positivamente a capacidade absorptiva.

De acordo com Kostopoulos et al. (2011), os modos de conversão do conhecimento têm relação com a capacidade de absorção. O autor postula que estas evidências ocorrem porque a colaboração das organizações com atores externos, como fornecedores, clientes, instituições de pesquisa e até mesmo concorrentes, enriquecem a sua base de conhecimento e desenvolvem uma melhor capacidade para assimilá-lo e explorá-lo. Estes resultados apontam para a importância da exposição dos atores para fontes externas, promovendo assim resultados superiores (KOSTOPOULOS et al., 2011).

Proposição 2: A capacidade de absorptiva influencia positivamente o desempenho organizacional das redes de cooperação.

Para absorver conhecimento adquirido de fontes externas, as empresas precisam ter capacidade de absorção adequada, cuja definição original de (COHEN; LEVINTHAL, 1990),

é: “a capacidade de uma empresa reconhecer o valor de informação nova e externa, assimilá-la e aplicá-la a fins comerciais”.

A capacidade de absorção, pode ser uma fonte de vantagem competitiva de uma empresa, porque as diferenças na utilização de recursos e capacidades organizacionais das empresas afetam seu desempenho (ZAHRA; GEORGE, 2002; LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2009).

Estudos apresentados por Chen, Lin e Chang (2009), Wang e Han (2011), Chen e Chang (2012), Huh, Nam e Kim (2010) e Guan (2012), concluíram que a capacidade absorção tem uma forte relação positiva com a inovação.

Proposição 3: A capacidade absorção tem influência no desempenho organizacional.

De acordo com o modelo de capacidade de absorção de Zahra & George (2002), a capacidade de absorção realizada influencia o desempenho da empresa através da inovação de produtos e processos (Zahra & George 2002).

As inovações incluem novas práticas de produção e processamento, novos produtos, novos locais para a produção e novas maneiras de organização da cadeia de suprimento (ZILBERMAN; LU; REARDON, 2019).

Proposição 4: A capacidade absorção tem influência positiva na vantagem competitiva nas redes de cooperação.

Os recursos e as capacidades organizacionais que conduzem à vantagem competitiva são valiosos e pouco prováveis de serem disponibilizados por outros. Esta afirmação tem sido apoiada por Barney (1991): "Diz-se que uma empresa tem uma vantagem competitiva sustentada quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por nenhum concorrente atual ou potencial e quando estes não conseguem duplicar os benefícios desta estratégia" (Barney, 1991).

A capacidade de absorção é um conjunto de capacidades baseadas no conhecimento e pode ser uma fonte da vantagem competitiva de uma empresa porque as diferenças na utilização

de recursos e capacidades organizacionais pelas empresas têm impacto no desempenho (ZAHRA; GEORGE, 2002).

De acordo com o modelo de capacidade de absorção de Zahra e George (2002), as empresas podem obter vantagem competitiva através da inovação e da flexibilidade estratégica e, portanto, a capacidade de absorção realizada influencia o desempenho da empresa através da inovação de produtos e processos (Zahra; George, 2002, p. 195).

Para Zahra e George (2002), a capacidade absorptiva serve como uma importante alavanca de reforço do desempenho para as empresas, que tipicamente têm falta de fontes internas e, portanto, tendem a depender fortemente da capacidade de absorção porque a absorção de conhecimento externo é um fator crítico para a competitividade.

Portanto, a capacidade absorptiva é essencial para desenvolver e aumentar a base de conhecimento de uma empresa (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010), sendo a base de conhecimento de uma empresa como o principal determinante da vantagem competitiva (KOGUT; ZANDER, 1992).

Proposição 5: A inovação influencia positivamente o desempenho organizacional.

Em sua essência, o termo inovação captura a novidade de uma ideia que tenta melhorar o desempenho organizacional (CAMISÓN-ZORNOZA et al., 2004).

Vários estudos indicam que a inovação influencia positivamente no desempenho organizacional (BOWEN; ROSTAMI; STEEL, 2010; CHIANG; HUNG, 2010; CARAYANNIS; GRIGOROUDIS, 2014; POPA; SOTO-ACOSTA; MARTINEZ-CONESA, 2017). Do mesmo modo, um estudo realizado por (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011) mostram que a inovação de produto, processo e organizacional influenciam positivamente o desempenho organizacional.

Dessa forma, a inovação é essencial para melhorar o desempenho organizacional, uma vez que, as organizações que se concentram na inovação têm mais sucesso em garantir uma maior participação de mercado, o que pode levar a altos rendimentos e lucratividade (GARCÍA-MORALES; LLORÉNS-MONTES; VERDÚ-JOVER, 2008).

Proposição 6: O desempenho organizacional influencia positivamente a vantagem competitiva.

Ho e Mohd-Raff, (2019) sugerem que é essencial investigar o impacto dos fatores externos e internos no desempenho da empresa e sustentar o desempenho para a sobrevivência a longo prazo. Nustini (2006) conclui que a empresa deve controlar seu desempenho para sustentar sua vantagem competitiva.

Dessa forma, os indicadores da dimensão “vantagens competitivas” refletem os benefícios relacionados à obtenção de valor e melhoria da competitividade organizacional, no que diz respeito ao aumento da produtividade e do desempenho organizacional (BRYNJOLFSSON; HITT; KIM, 2011; MÜLLER; FAY; VOM BROCKE, 2018).

4. METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os elementos metodológicos necessários para o desenvolvimento desta tese.

4.1 CARACTERIZAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA

A pesquisa aqui apresentada é de natureza qualitativa. Vários pesquisadores como Attride-Stirling (2001), Gummesson (2000), Hoskisson et al., (1999), e Van Maanen (1979) consideraram a pesquisa qualitativa como uma das principais metodologias utilizadas quando da exploração de questões organizacionais e gerenciais. O método qualitativo refere-se a um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir, e de outra forma chegar a um acordo com o significado, não com a frequência, é claro, mais ou menos fenômenos que ocorrem naturalmente no mundo social (VAN MAANEN, 1998).

A pesquisa qualitativa foi descrita como uma investigação aprofundada do ponto de vista dos participantes. Os pesquisadores pretendem construir uma interpretação das observações dos participantes, descobrir como os participantes interpretam o mundo ao seu redor e determinar como esta interpretação influencia as ações (MERRIAM, 2002). A pesquisa qualitativa procura entender o mundo a partir das perspectivas das pessoas que vivem nele (HATCH, 2002). Assim sendo, a pesquisa qualitativa é uma abordagem baseada em inquérito útil para a exploração e compreensão das crenças adequadas ao desenvolvimento das práticas e dos fenômenos centrais desta pesquisa, examinando as experiências intensas dos participantes.

Já o nível de pesquisa é exploratório. A pesquisa exploratória é apropriada quando o objetivo do estudo é entender um fenômeno, determinando-se se justifica uma pesquisa mais extensa, ou identificar métodos de pesquisa a serem utilizados em estudos futuros (COOPER; SCHINDLER, 2016). A pesquisa exploratória utiliza fontes de dados, tais como: observações, entrevistas, grupos focais, análise de materiais e observação participante para coletar dados de fontes exploratórias (SHANK; BROWN, 2013).

A pesquisa exploratória é conduzida para formular “o problema de forma mais concisa, esclarecer conceitos para eliminar ideias impraticáveis e coletar explicações e *insights*”, permitindo uma revisão da literatura, seguida por entrevista de pessoas particulares sobre suas

experiências (NEUMANN; BARCELLOS, 2006). Pesquisas exploratórias postuladas são consideradas como um princípio para a pesquisa social, em que o quadro de estudo é criado antes do tempo (PRABHU; TELLIS; CHANDY, 2010).

A estratégia de pesquisa adotada nesta tese baseia-se em estudos de casos. O estudo de caso “envolve o estudo de um tema explorado através de um ou mais casos dentro de um sistema limitado” (CRESWELL et al., 2007). A abordagem do estudo de caso refere-se a um grupo de métodos, que enfatiza a análise qualitativa. Os dados são normalmente coletados a partir de um pequeno número de atores por meio de métodos como a observação participante e entrevistas em profundidade (YIN, 2005). O autor completa que, o estudo de caso visa à compreensão de problemas que estão sendo investigados em detalhes, e fornece uma oportunidade para aprofundar as questões com as conclusões geralmente não transferíveis ou generalizáveis.

São três os pontos fortes do estudo de caso em sistemas de informação (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987):

- capacidade de explorar as questões em seu ambiente natural, aprender sobre o estado da arte, além de gerar teorias a partir da prática;
- permite aos pesquisadores compreender a natureza e a complexidade do processo em curso; e
- fornece valiosos *insights* sobre novos temas emergentes na área em rápida evolução dos sistemas de informação.

As características do estudo de caso são (DUNNING et al., 2008):

- é aplicável a questões complexas e processos que precisam ser investigados em profundidade;
- explora fenômenos pouco conhecidos ou sistemas inovadores;
- é a pesquisa que procura explorar onde e por que a política, o conhecimento local e as práticas estão em desacordo;
- é a pesquisa que não pode ser feita experimentalmente por razões práticas ou éticas;
- trabalha para esses estudos para os quais não foram identificadas as variáveis relevantes.

A inclusão de vários casos em um estudo faz os resultados e interpretações mais convincentes (MERRIAM, 1998). A lógica por trás da escolha de um estudo de múltiplos casos,

em vez de um único estudo de caso, foi conduzida pela posição que o estudo de múltiplos casos de um mesmo fenômeno pode corroborar, qualificar ou estender os resultados.

Finalmente, para responder o problema de pesquisa estabelecido nesta tese, foi realizado um estudo de múltiplos casos, incorporando-se a oportunidade de explorar em profundidade, para compreender a relação entre modos de conversão do conhecimento, capacidade absorptiva, cultura organizacional, inovação, desempenho e vantagem competitiva nas redes de cooperação da bovinocultura de corte.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS

Nesta subseção, são apresentadas as descrições das redes de cooperação dos três estados do sul do país, que se dispuseram a participar da pesquisa.

Caso 1 - GRUPO NOVICARNES - Pato Branco PR

Associação localizada na cidade de Pato Branco, no estado do Paraná, criada em maio de 2005, onde uma associação dos pecuaristas de bovinos precoces passou a ser chamada de Cooperativa NOVICARNES, sendo constituída por 21 cooperados. Os pecuaristas cooperados, conhecidos como Grupo NOVICARNES, passaram a organizar-se sobre práticas de chamada de capital e/ou linhas de apoio de financiamento criando estrutura composta por uma planta frigorífica, sustentada por um sistema completo de transporte de resgate de animais às propriedades dos cooperados e um setor de distribuição de seus produtos (NEUMANN; BARCELLOS, 2006).

A criação da Cooperativa Agroindustrial NOVICARNES surgiu como uma demanda que os produtores tinham para comercializar seus animais. Os membros se uniram para estreitar o processo entre o produtor e o consumidor, bem como, ofertar ao mercado um produto de melhor qualidade. Atualmente a cooperativa trabalha com carnes de raças britânicas e carne certificada da raça Hereford (NOVICARNES, 2020).

Caso 2 - COOPERALIANÇA - Guarapuava PR

A Aliança mercadológica de Guarapuava é composta e liderada por produtores de novilhos precoces no município de Guarapuava (Paraná), que desenvolvem acordos de comercialização com frigoríficos e redes de varejo no Estado do Paraná. Caracterizada por uma rede de relacionamentos horizontal, foi formada pela organização de 18 produtores, que coordena as transações do produtor ao varejo de carnes provenientes de animais superprecoces (BRAGA, 2010).

A Cooperaliança Carnes Nobres iniciou sua trajetória no ano de 1998, quando um grupo de produtores com uma nova visão da cadeia produtiva da carne bovina se uniu em busca da valorização de um produto superior, fundando a Aliança Mercadológica Novilho Precoce em setembro de 2000. Atualmente a Cooperaliança conta com mais de 140 produtores associados e seus produtos podem ser encontrados em mais de 100 pontos de vendas no estado do Paraná, com uma planta industrial própria em fase final de construção (COOPERALIANÇA, 2020a).

Caso 3 - COOPERTROPAS - Lages SC

No ano de 2013, um grupo de produtores da região da Amures deram início ao Clube de Integração e Troca de Experiências Campos das Tropas com prazo de duração por tempo indeterminado. O programa, teve por princípios fundamentais a cooperação e ajuda mútua, promovendo o desenvolvimento tecnológico, educação associativista e aprimoramento técnico profissional dos associados ao Campos das Tropas, através de palestras, congressos, reuniões, encontros, cursos e acompanhamento técnico com fins de produção pecuária de novilhos precoces das raças britânicas e terminados a pasto (COOPERTROPAS, 2020).

A cooperativa de produção de carne da região serrana (Coopertropas) surgiu por meio de um programa do governo do Estado de Santa Catarina em 2016. Com sede em Lages/SC a cooperativa tem com objetivo agregar valor ao produtor rural tanto pela valorização comercial do produto quanto pela criação de uma marca da carne serrana. Seu principal diferencial é a criação a pasto (COOPERTROPAS, 2019).

Caso 4 - APROCCIMA - Antônio Prado RS

A Associação de Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra (APROCCIMA) foi criada em 26 de maio de 2006, mas o embrião da associação remete a outubro de 1997, data quando foi fundado o Clube de Integração e Troca de Experiência 120 (CITE 120). A APROCCIMA nasceu de uma outra demanda interna dos produtores do CITE 120, que, de certa forma, já proviam de uma boa organização interna, do sistema produtivo em geral, mas os produtores sentiram a necessidade de estender sua atuação para fora da porteira, e atuar em nível da cadeia produtiva.

A APROCCIMA foi criada para organizar cadeias produtivas, integrando sistemas agrícolas e pecuários com recursos florestais e turísticos e valorizar a produção dos Campos de Cima da Serra do Rio Grande do Sul e atualmente possui 27 produtores associados (APROCCIMA, 2019). A associação desempenha a função de identificar o conhecimento útil e coordenar com toda a rede a geração de conhecimento, assimilação e a integração de novos conhecimentos aos já existentes (FILIERI; ALGUEZAUI, 2012).

4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS QUANTITATIVOS

A revisão da literatura desta tese foi realizada nas bases de dados ISI *Web of Knowledge*, na *Scopus* e no *Google Scholar* no site istheory.byu.edu, dissertações, teses e livros seminais, com base na pesquisa bibliométrica, que é um conjunto de leis e princípios empíricos que colaboram para estabelecer os fundamentos teóricos da Ciência da Informação (PRITCHARD, 1969). Esta tese se fundamenta na utilização das três leis da bibliometria: Lei de Lotka (1926), Lei de Bradford (1949) e Lei de Zipf (1949). A Lei de Lotka está relacionada à produtividade de autores, demonstrando a quantidade de autores e de artigos publicados por eles. Assim, é possível identificar a aplicabilidade na avaliação da produtividade de pesquisadores e analisar pesquisadores e pesquisas desenvolvidas em determinada área ou tema. Enquanto a Lei de Bradford refere-se a produtividade dos periódicos e a Lei de Zipf a frequência de palavras .

O estudo bibliométrico pode ser utilizado como uma técnica de coleta de dados dentro de uma abordagem quantitativa, pois serve para auxiliar áreas que usam métodos matemáticos e estatísticos para investigar e quantificar os processos de comunicação escrita (PAO, 1989).

Dessa forma, essa tese empregará a abordagem quantitativa apenas para a revisão da literatura em bases de dados por meio da aplicação das leis da bibliometria.

A importância da bibliometria para essa tese foi na elaboração teórica, pois através da bibliometria pode-se apontar quais são os principais artigos a serem trabalhados em cada abordagem teórica, além de apresentar os artigos mais recentes e os clássicos a serem discutidos no referencial teórico.

4.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS QUALITATIVOS

A pesquisa qualitativa não possui uma única definição, podendo ser abordada de diversas formas, seja analisando indivíduos, grupos, histórias biográficas ou práticas, e podendo se basear em observação, registros, comunicação, documentos, filmes, imagens, experiências ou interações, por exemplo. Uma de suas principais características consiste em auxiliar a compreender como as pessoas constroem o mundo a sua volta, uma vez que representa formas de sentido que podem ser coletadas e analisadas de diferentes maneiras. Isso faz com que o pesquisador tenha condições de desenvolver modelos, tipologias ou até mesmo teorias (LINCOLN, 2005).

Nesta tese, os procedimentos metodológicos estão divididos em quatro blocos, cada um deles composto de três a cinco etapas, ou seja:

As etapas do Bloco 1, são a construção e validação do instrumento de pesquisa, autorização dos casos participantes da tese e seleção das categorias *a priori*. O Bloco 2, a fase de coleta dos dados, dividida em três etapas. No Bloco 3, são realizadas o tratamento e a análises dos dados, e o Bloco 4, são apresentados os resultados. Para a o tratamento e análises dos dados foi utilizado *software* NVivo®.

4.4.1 Construção do Protocolo do Estudo de Caso

O instrumento de pesquisa preliminar consiste no protocolo do estudo de caso, que contém o roteiro de entrevista semiestruturado. Este instrumento foi construído com base na revisão da literatura de modos de conversão do conhecimento, capacidade absorptiva, cultura

organizacional, inovação, desempenho e vantagem competitiva. O protocolo foi submetido a especialistas/pesquisadores, nas áreas de gestão do conhecimento, inovação e a dois profissionais pertencente a rede de colaboração da APROCCIMA (Rio Grande do Sul) e COOPERTROPAS (Santa Catarina), a fim de detectar eventuais inconsistências, redundâncias ou outros problemas. O número de especialistas entrevistados foi obtido pelo alcance do ponto de saturação teórica, isto é, quando nenhuma nova informação surgiu (YIN, 2005).

4.4.2 Observação Qualitativa Não Participante

As observações qualitativas são aquelas em que o observador faz anotações de campo sobre o comportamento e as atividades dos indivíduos no local de pesquisa. Estas anotações são registradas pelo pesquisador relativo as atividades, o local da pesquisa, de forma estruturada ou semiestruturada (usando algumas questões anteriores que o pesquisador quer saber). Os observadores qualitativos também podem se envolver em papéis que variam desde um não participante até um completo participante (CRESWELL, 2010).

Partindo-se do princípio que os fenômenos de interesse não sejam puramente de caráter histórico, comportamentos ou condições ambientais relevantes estarão disponíveis para observação (YIN, 2005), ajudando o pesquisador na identificação e obtenção de provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Os tipos de observação qualitativa são: Sistemática X Assistemática (MARCONI; LAKATOS, 2010); Participante X Não participante (GOLD, 1958; BOOTE; MATHEWS, 1999; MARCONI; LAKATOS, 2010); Individual X Em equipe (MARCONI; LAKATOS, 2010); Natural X Artificial (BOOTE; MATHEWS, 1999; McKECHNIE, 2008); Evidente X Secreta (BOOTE; MATHEWS, 1999).

A observação é uma solução para o estudo de fenômenos complexos e institucionalizados, quando se pretende realizar análises descritivas e exploratórias ou quando se tem o objetivo de inferir sobre um fenômeno que remeta à certas regularidades, passíveis de generalizações (BECKER, 1972).

A observação ocorre quando o pesquisador não interfere nas ações que está observando nem na coleta dados e não participa diretamente do fato. É necessário possuir um roteiro para a observação, a fim de conceder suporte ao máximo possível de registros sobre o tema e a rotina pesquisada. As observações podem ser feitas durante as próprias entrevistas realizadas, em reuniões para o agendamento, em visitas institucionais ou em qualquer outra ocasião em que o pesquisador estiver presente no ambiente a ser investigado (SHAH; CORLEY, 2006; DENZIN; LINCOLN, 2008).

Com relação às anotações reflexivas, deve-se ressaltar que são expressões verbais e ações do sujeito entrevistado, as quais possibilitam efetuar correções de falhas durante o estudo ou até mesmo de informações de fontes secundárias, como, por exemplo, relatórios, bem como explorar dados apresentados na teoria que não puderam ser aprofundados (TRIVIÑOS, 2015). O roteiro para a realização da observação não participante deste estudo consta no Apêndice C.

Além da utilização do roteiro para coletar dados da observação não participante, foram realizadas anotações e reflexões, por meio de um diário de campo, sobre o que o pesquisador vivenciou.

Após a realização de toda a coleta de dados especificada para as diferentes fases da pesquisa, foi realizada a triangulação dos dados.

4.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo, representada pelas seguintes etapas: pré-análise; exploração do material ou codificação e tratamento; e interpretação dos resultados. A análise de conteúdo é uma técnica utilizada para categorização, organização e interpretação dos dados que tem como objetivo apresentar a frequência de determinado fenômeno, tendo por base modelos conceituais já definidos (MINAYO, 2017).

A técnica de análise de conteúdo procura compreender criticamente o manifesto oculto das comunicações, que pode ser analisado por meio de gestos, figuras, documentos e mensagens verbais obtidas mediante as técnicas de coletas de dados (DENZIN; LINCOLN, 2008).

A análise de conteúdo pode ser dividida em três momentos cronológicos: pré-análise; a exploração do material; e tratamento e interpretação dos dados. O primeiro momento é caracterizado pela organização do material disponível e tem por objetivo sistematizar as ideias e desenvolver um plano de análise, sendo a palavra o objeto da análise de conteúdo (BARDIN, 2009).

Nesta tese, além da análise da palavra também foram analisados o ambiente do fato e o momento determinante para o ocorrido, estes aspectos serão investigados por meio do contato do pesquisador com os entrevistados e da observação.

Em um primeiro momento, foi inserido no software NVivo® todo o material coletado, oriundo das entrevistas, de fontes secundárias como os documentos e dos diários de campo, assim como relatórios das redes de cooperação, artigos científicos e fotos registradas durante as visitas técnicas do pesquisador, assim, a codificação foi organizada e sistematizada. Em um segundo momento foi realizada a exploração do material, que consiste em operações de codificação, decomposição ou enumeração dos dados seguindo as regras elencadas na fase. Nesse momento, todo o material foi codificado manualmente em nós temáticos. Os nós foram representados pelas categorias a priori e a posteriori. O terceiro momento foi a análise do material obtido na observação qualitativa não participante.

4.6 TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

A triangulação é um conceito utilizado nas discussões sobre a qualidade nas pesquisas de abordagem qualitativa, permitindo ampliar as atividades do investigador, a exemplo da utilização de mais de um método, abordagem ou técnica de coleta de dados. Para Denzin, (2004), a triangulação significa que os pesquisadores devem utilizar diferentes perspectivas para conduzir ou responder a questão de pesquisa. Assim, é possível empregar métodos diferentes, abordagens teóricas opostas ou até mesmo várias técnicas de coleta de dados.

Na literatura encontra-se diferentes formas de triangulação: de dados, de investigadores, de teorias e de métodos. A triangulação de investigadores possui como foco a neutralização dos vieses do pesquisador individual. Já a triangulação de teorias existe para explicar um mesmo fenômeno com a utilização de diferentes teorias. A triangulação de métodos, por sua vez, exige

do pesquisador um envolvimento em um processo complexo de comparação entre cada método utilizado para maximizar a validade dos esforços em campo. E a triangulação de dados utiliza-se de diferentes fontes de dados (DENZIN, 1994, 2004).

A triangulação é realizada através de um tratamento múltiplo dos dados relativos ao mesmo fenômeno estudado. Desse modo, busca eliminar as inconsistências existentes cada vez que a pesquisa se comprova por métodos distintos (JÚNIOR; DE SOUZA LEÃO; DE MELLO, 2011).

Nesta tese foram utilizadas técnicas diferentes para a coleta dos dados – entrevista semiestruturada, observação não participante e consulta a relatórios e fontes disponíveis, como artigos científicos, para dados secundários –, ocasionando sua triangulação. Para o tratamento destas informações foi utilizado o *software* NVivo®, para a codificação todo o material coletado durante as entrevistas (sistemizado por meio de áudios e transcrições), fotos das visitas técnicas que foram coletadas nos encontros com os especialistas das redes de cooperação da bovinocultura de corte, diários de campo do pesquisador (contendo anotações das evidências observadas) e também dados secundários (relatórios técnicos de desempenho dos casos, planejamentos estratégicos, entre outros documentos analisados).

4.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE A VALIDADE, CONFIABILIDADE E APLICABILIDADE DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa qualitativa tem demonstrado ao longo de sua história aplicabilidade em várias áreas do conhecimento, desde a sociologia, mais observadas nas décadas de 20 e 30, infiltrando-se pelas ciências comportamentais, políticas, na medicina, nas ciências sociais, e diretamente na administração (DENZIN; LINCOLN, 2006).

A confiabilidade e a validade são consideradas as principais propriedades de medida de instrumentos de pesquisa. A Confiabilidade é a capacidade em reproduzir um resultado de forma consistente, no tempo e no espaço. Validade refere-se à propriedade de um instrumento medir exatamente o que se propõe (SOUZA; ALEXANDRE; GUIRARDELLO, 2017).

A pesquisa qualitativa exige alguns passos importantes para manter a transparência no tratamento dos dados. Por isso foram obedecidos alguns critérios como: confiabilidade,

validade e aplicabilidade, que, segundo (HUBERMAN; MILES; SALDANA, 2014), que tornam a pesquisa qualitativa replicável. Esses critérios estão descritos no Quadro 3, a seguir, conforme as ações que serão realizadas na pesquisa.

Quadro 3 – Critérios de Confiabilidade, Validade e Aplicabilidade da Pesquisa.

Critério de Qualidade	Descrição do Critério	Considerações a serem seguidas
Confiabilidade	Consistência e integridade do estudo	<ul style="list-style-type: none"> - Os resultados devem possuir alinhamento com a teoria apresentada e com os dados secundários e documentais; - Os dados foram coletados a partir do conhecimento do pesquisador dos membros participantes das redes de cooperação da bovinocultura de corte; - O roteiro foi realizado a partir de estudos já publicados e validado por especialistas; - Foi aplicado o roteiro pelo pesquisador, <i>in loco</i>, em todas as redes de cooperação; - Foi realizada uma revisão da transcrição e codificação; - Foi realizada uma descrição detalhada de métodos e procedimentos, de forma suficiente para ser avaliada por outro pesquisador.
Validade Interna	Grau em que a descrição representa, com precisão, o fenômeno social que será estudado	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulação por fontes realizada por meio de entrevista, observação não participante, documentos, relatórios e artigos (dados secundários); - Os dados apresentados foram codificados em categorias elencadas conforme a teoria apresentada; - Os resultados estão apresentados de forma lógica e sistematizada; - Os <i>frameworks</i> foram apresentados e aprovados por um representante de uma rede de cooperação.
Validade Externa	Grau em que os dados que serão coletados de determinado grupo podem ser generalizados	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os procedimentos metodológicos estão explícitos de forma organizada e permitem a replicabilidade; - O método de escolha das instituições que participaram do estudo foi por fácil acesso; - Os resultados estão apresentados em comparação com a teoria apresentada; - As abordagens teóricas que compõem o estudo estão apresentadas na tese.
Aplicabilidade	Identificação dos benefícios da pesquisa e de contribuições para o campo de estudo	<ul style="list-style-type: none"> - Há possibilidade de acesso aos resultados do estudo, por meio da publicação posteriormente a defesa da tese e de artigos relacionados a ela; - Uma das redes de cooperação que participou do estudo validou os <i>frameworks</i> e as demais receberam uma cópia do documento final; - São apresentadas as principais contribuições e sugestões de estudos futuros.

Fonte: (HUBERMAN; MILES; SALDANA, 2014).

5. RESULTADOS

5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Inicialmente foi realizado um levantamento junto a entidades de classe, Sebrae, Instituições de Ensino, Pesquisa e Extensão, produtores rurais e sites da área de carne bovina, para identificar as redes de cooperação que atuam nos três estados do sul brasileiro. Em seguida foram feitos contatos telefônicos e por e-mail apresentando a proposta do estudo e os convidando para participar da pesquisa. Nesta etapa foram identificadas três redes de cooperação no estado do Rio Grande do Sul, uma rede no estado de Santa Catarina e outras sete redes no estado do Paraná, que atuam no ramo de produção de carne bovina de corte. Se dispuseram a participar da pesquisa 4 redes dos três estados da federação, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Formação	Rede de Cooperação	Estado
A	Eng. Agrônomo e Administração	Aproccima	Rio Grande do Sul
B	Eng. Agrônomo	Aproccima	Rio Grande do Sul
C	Contabilidade	Cooperaliança	Paraná
D	Administração	Cooperaliança	Paraná
E	Zootecnista	Cooperaliança	Paraná
F	Cirurgião Dentista	Coopertropas	Santa Catarina
G	Produtor Rural	Coopertropas	Santa Catarina
H	Administração e Contabilidade	Coopertropas	Santa Catarina
I	Administração	Novicarnes	Paraná

Fonte: Elaborado pelo autor, (2020).

O instrumento usado para a coleta de dados foi um questionário estruturado com 35 questões, onde o pesquisador provocou individualmente cada entrevistado a responder. Todos os entrevistados pertenciam ao quadro técnico ou de produtores associados a rede de cooperação correspondente. A escolha dos entrevistados foi realizada por conveniência do pesquisador. As entrevistas foram gravadas com consentimento prévio do entrevistado, e as mesmas foram realizadas entre os dias 10 e 27 de janeiro de 2020, e totalizaram 5 horas e 37 minutos, com uma média de 38 minutos por entrevistado.

5.2 TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

As transcrições das entrevistas foram realizadas em três etapas distintas:

5.2.1 Transcrição Literal

Esta etapa foi realizada com o auxílio de três bolsistas do PPGA, no qual todos os aspectos das falas foram reproduzidas com fidelidade, sem nenhum tipo de correção, garantindo assim a honestidade do material. Num segundo momento realizou-se uma revisão de todas as transcrições literais pelo pesquisador a fim de identificar alguns termos, gírias ou siglas, que foram ditas, mais incompreendidas pelos transcritores, ou ainda, buscar eventuais lacunas ou sobreposição de trechos das entrevistas.

5.2.2 Transcrição Adaptada

Nesta etapa, o pesquisador retirou trechos considerados irrelevantes, os quais poderiam ser omitidos, sem prejuízos para as análises posteriores, como repetições e vícios de linguagem.

5.2.3 Transcrição Formal

Etapa final da transcrição, mais complexa, pois exige do pesquisador maior habilidade com a gramática, onde foram corrigidos erros de concordância tanto nominais quanto ortográficos e verbais. Essa etapa buscou realizar as alterações necessárias a fim de melhorar o texto, sem perder a coerência do que foi dito pelos entrevistados.

Tendo em vista que a matriz de amarração possibilita identificar a consistência metodológica da pesquisa (MAZZON, 1981), diante do que fora exposto no Quadro 5, é possível visualizar toda a estrutura da pesquisa, de tal modo, que há adequação entre o título, pergunta de pesquisa, objetivos, hipóteses e a metodologia escolhida.

Quadro 5 – Matriz de amarração da pesquisa.

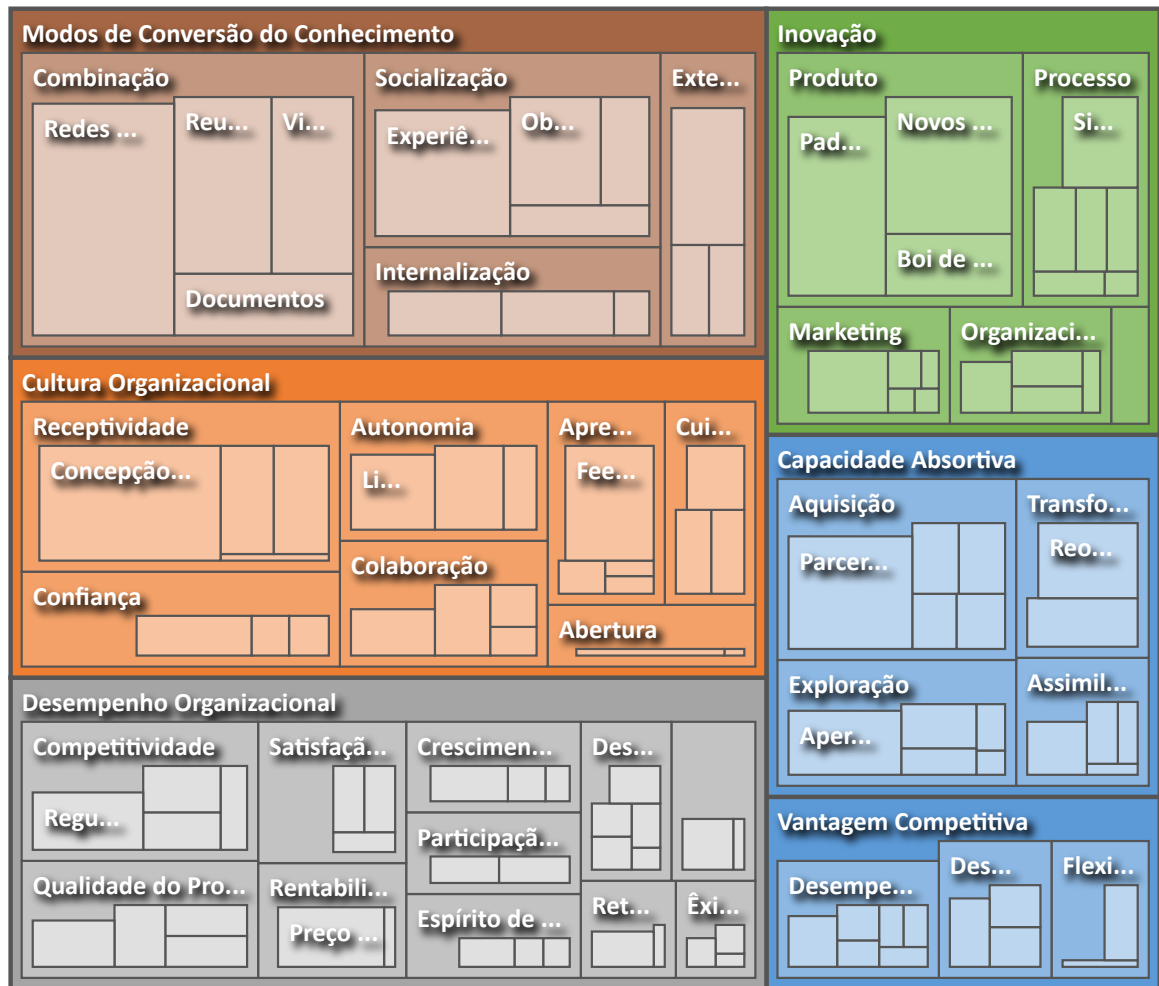
Título da tese	Antecedentes e moderador da vantagem competitiva no contexto da bovinocultura de corte, na visão dos agentes que atuam nas redes de cooperação do sul do Brasil.
Pergunta de Pesquisa	Quais os antecedentes e o moderador da vantagem competitiva no contexto da bovinocultura de corte, na visão dos agentes que atuam nas redes de cooperação do sul do Brasil?
Objetivo Geral	Identificar os antecedentes e o moderador da vantagem competitiva no contexto da bovinocultura de corte, na visão dos agentes que atuam nas redes de cooperação do sul do Brasil.
Objetivos Específicos	O1 Analisar a influência dos modos de conversão do conhecimento na capacidade absorptiva;
	O2 Analisar a influência da capacidade absorptiva no desempenho organizacional, na inovação, e na vantagem competitiva;
	O3 Analisar a influência da inovação no desempenho organizacional;
	O4 Analisar a influência do desempenho organizacional na vantagem competitiva;
	O5 Identificar se a cultura organizacional modera a relação entre os modos de conversão do conhecimento e a capacidade absorptiva;
	O6 Identificar se a cultura organizacional modera a relação entre a capacidade absorptiva e o desempenho organizacional;
	O7 Identificar se a cultura organizacional modera a relação entre a capacidade absorptiva e a inovação;
	O8 Identificar se a cultura organizacional modera a relação entre a inovação e o desempenho organizacional;
	O9 Identificar se a cultura organizacional modera a relação entre o desempenho organizacional e a vantagem competitiva;
	O10 Elaborar um <i>framework</i> a partir da pesquisa realizada.
Proposições da Tese	P1 Os modos de conversão do conhecimento influenciam positivamente a capacidade absorptiva.
	P2 A capacidade absorptiva influencia positivamente o desempenho organizacional das redes de cooperação.
	P3 A capacidade absorptiva tem influência no desempenho organizacional.
	P4 A capacidade absorptiva tem influência positiva na vantagem competitiva nas redes de cooperação.
	P5 A inovação tem influência positiva no desempenho organizacional.
	P6 O desempenho organizacional influencia positivamente a vantagem competitiva.

Fonte: Elaborado pelo autor, (2020).

Para responder ao objetivo geral da pesquisa, que é identificar os antecedentes e o moderador da vantagem competitiva no contexto da bovinocultura de corte, na visão dos agentes que atuam nas redes de cooperação do sul do Brasil, buscou-se apoio nos elementos das entrevistas, na observação direta, nos diários de campo, assim como em relatórios das redes

Como resultado dessa triangulação, a Figura 9 extraída a partir do *software* NVivo®, mostra a representatividade de cada categoria dentro do respectivo construto, bem como a relevância de cada construto entre si.

Figura 10 - Gráfico de hierarquia dos construtos



Fonte: Extraída do *software* NVivo®.

Conforme a ordem de relevância, a primeira categoria, são os “Modos de Conversão do Conhecimento”, que segundo o Entrevistado A, o conhecimento do grupo é fruto da combinação entre o conhecimento individual dos membros e das interações com outros membros e entidades externas.

“Há em nosso grupo, produtores que têm um grande conhecimento, seja por experiência própria, pelo tempo na atividade ou pelas atividades que já exerceram, temos inclusive professores universitários. Temos então essa troca, também em nas nossas parcerias com universidades (UCS, UFRGS),

com a Emater, o Sebrae, o Senai e Senar. Essas instituições estão sempre aportando conhecimento novos ou discutindo aqueles que já temos, ou seja, aprendemos coisas novas e reciclamos conhecimento. (Entrevistado A, 2020)

“...cada produtor tem sua vivência, hoje somos 80 cooperados, onde cada um deles de maneira externa da cooperativa têm sua rede de amigos, de conhecimento e de influências onde adquirem conhecimentos e experiências nesses outros meios de convivência e colocam esses conhecimentos para dentro da cooperativa, aquilo que funciona lá fora da cooperativa e também passam para nós e socializamos esse conhecimento.” (Entrevistado H, 2020)

“...o que sempre tentamos fazer dentro da cooperativa é replicar aquilo que está dando certo dentro da propriedade. Tentamos expandir para as demais propriedades, porém sabemos que cada propriedade tem suas formas de trabalhar, suas convicções e dizer que isso é bom, ou isso é ruim. Cada produtor pensa de uma forma, mas sempre tentamos disseminar dentro do grupo, da cooperativa aquilo que está dando certo nas propriedades. Isso faz com o que cada um decida, se vai ou não aplicar. Sabemos que geralmente é aplicado.” (Entrevistado I, 2020)

A criatividade de um grupo é uma função de dois fatores: a criatividade dos indivíduos que compõem o grupo e as interações interpessoais entre os membros, que permitem que as ideias iniciais sejam combinadas e melhoradas por meio de sinergias criativas (PAULUS, 2000).

O potencial criativo de um grupo depende da interação de seus membros, de maneira a permitir que as ideias originais dos membros se polinizem, combinem e melhorem, ou gerem ideias totalmente novas. Na verdade, esses “processos relevantes para a criatividade do grupo” são o que permitem que a produção criativa de um grupo seja maior do que a soma da criatividade de seus membros individuais (TAGGAR, 2002).

A relevância das demais relações e seus respectivos desdobramentos serão fruto das análises que compõem os objetivos geral e específicos, bem como das proposições que compõem essa tese.

5.3 ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES

A seguir serão analisadas as proposições teoricamente fundamentadas, juntamente como os demais construtos, que compõe o modelo teórico, bem como os objetivos geral e específicos desta tese.

5.3.1 Modos de Conversão do Conhecimento

Os modos de conversão do conhecimento são criados por meio de interações entre tácito e explícito, pois são complementares (TAKEUCHI; NONAKA, 1997) e o conhecimento é adquirido à medida que se interagem com os ambientes, absorvendo informações, colhendo experiências e valores.

A criação do conhecimento se inicia com a socialização e passa através dos quatro modos de conversão do conhecimento, formando uma espiral, onde o conhecimento é amplificado através dos modos de conversão (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Neste estudo analisou-se os modos de conversão do conhecimento dos agentes que atuam nas redes de cooperação, no contexto da bovinocultura de corte, através da observação e das entrevistas realizadas, descreve-se a seguir o posicionamento dos entrevistados com relação a cada um dos modos de conversão do conhecimento.

5.3.1.1 Socialização

Com base nas entrevistas, as redes de cooperação desempenham um papel fundamental na promoção da socialização do conhecimento através do levantamento das demandas dos produtores, da organização de cronogramas de reuniões sistemáticas, com apresentação da propriedade anfitriã e posterior discussão das percepções de cada produtor, com oferta de palestrantes para apresentação de novos produtos e/ou tecnologias, de especialistas (empresa ou universidade) que são convidados para auxiliar na troca de informações e enriquecer as discussões a partir das experiências individuais de cada produtor com a finalidade de promover a troca de informações/experiências entre os mesmos.

As atividades denominadas “dia de campo”, têm-se mostrado como principal meio de promoção de troca de experiências entre os produtores das redes de cooperação. As trocas ocorrem entre produtores da mesma rede ou entre redes, principalmente de outros estados, sendo muitas vezes os temas direcionados e pré-determinados.

Identificou-se também através do relato dos entrevistados que a troca informal de experiências através do compartilhamento de conteúdo através de aplicativos de mensagens, bem como o compartilhamento de informações por e-mail ou website da própria rede de cooperação.

As redes de cooperação, que participaram desta pesquisa, se mostraram receptivas para a troca de experiências, o que não ocorreu em outras redes do mesmo segmento, que se recusaram a participar deste estudo, as quais se mostraram fechadas quanto ao compartilhamento de suas informações, vivências e conhecimentos.

Algumas redes de cooperação, aquelas mais estruturadas, dispõem de um departamento técnico que identifica demandas, promove a interação e a troca de experiências. Essa técnica tem se mostrado eficaz na prática, pela maior aceitação dos produtores a novas tecnologias, tendo em vista que a “classe”, segundo entrevistados, é resistente a mudanças e precisa, muitas vezes, “ver para crer”, e em seguida abre espaço (confiança) para o técnico da rede trabalhar de forma mais “tranquila” na propriedade.

Assim, pode-se concluir que as redes de cooperação atuam como gestores estratégicos mais a nível de mercado, identificando demandas e tendências, e de forma oportuna orienta a base de produtores sobre os caminhos que poderão ser tomados.

5.3.1.2 Exteriorização

A transformação do conhecimento individual em conhecimento articulado e transmissível nas redes pesquisadas se dá através das reuniões, dias de campo e troca de mensagens eletrônicas. Esse conhecimento tácito é transformado em linguagem escrita, por meio de atas e relatórios, ou alguma representação, como gráficos e símbolos. Dessa forma conceitos novos e explícitos tornam-se aplicáveis em seus processos e passam a ser

manipulados (armazenados, revisados, replicados em outras propriedades da rede ou transmitidos para outras redes, universidades e instituições de pesquisa).

O conhecimento explícito gerado, muitas vezes é peculiar a realidade de cada região ou rede de cooperação, sendo muitas vezes, necessário adaptá-lo às condições locais aonde este será replicado. As capacidades técnica e cognitiva nesse processo se mostraram imprescindíveis, tendo em vista que podem haver perdas consideráveis de informações que dependem muito da clareza e da habilidade de comunicação da pessoa que está transmitindo seus conhecimentos, bem como da capacidade de compreensão do receptor. A formação técnica dos produtores e do quadro diretivo das redes pesquisadas, parecem ser relevantes nesse processo, mas isso não foi objeto de estudo desta pesquisa.

5.3.1.3 Combinação

Os conhecimentos explícitos existentes nas redes de cooperação são combinados através de reuniões, palestras e visitas técnicas, muitas vezes, realizados em parcerias com universidades (Universidade de Caxias do Sul, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Estadual do Centroeste), entidades assistenciais do sistema S (Sebrae, Senai, Senar), entidades de extensão rural (Emater), entidades de pesquisa (Epagri, Embrapa), federações e entidades de classe (Federação da Agricultura e Pecuária de Santa Catarina, Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul, Sindicatos de Produtores Rurais), e outras redes de cooperação; e a partir daí, geram novos conhecimentos.

As redes de cooperação exercem um papel importante de articulação para que a combinação de conhecimento se viabilize. Elas identificam as demandas do grupo, recrutam parceiros, entidades/instituições ou terceiros, organizam os eventos e por fim combinam e capilarizam o conhecimento.

5.3.1.4 Internalização

A internalização do conhecimento é vista pelas redes de cooperação como um processo de materialização do conhecimento. As redes de cooperação atuam como facilitadores, ofertando o conhecimento explícito através de palestras e visitas técnicas, dias de campo como

um meio de “aprender fazendo”, é um momento de interpretação dos conhecimentos explícitos que posteriormente serão internalizados individualmente.

Esse procedimento influencia diretamente na cultura do produtor, modificando seu comportamento profissional e pessoal. Dessa forma, um novo conhecimento é disponibilizado para todos na rede e muitos produtores ampliam ou reformulam seu conhecimento tácito, ou seja, passam a internalizá-lo.

5.3.2 Capacidade Absortiva

A análise da capacidade absorptiva foi realizada a partir Zahra e George, (2002) os quais propuseram um conjunto de rotinas e processos organizacionais com quatro dimensões distintas: aquisição, assimilação, transformação e exploração.

5.3.2.1 Aquisição

A base de conhecimento prévio e a diversidade de experiências, são dois fatores internos que influenciam na capacidade de adquirir conhecimento nas redes de cooperação, mais de 75% dos produtores, de uma das redes pesquisadas, atuam na bovinocultura de corte a mais de 20 anos.

O grau de instrução dos produtores tem um papel importante na capacidade de aquisição de conhecimento, a Aproccima por exemplo, tem 88,89% dos produtores com curso superior. Outro fator relevante diz respeito a sua respectiva área de formação técnica, que transita desde a engenharia agrônômica, zootecnia, medicina veterinária, administração e ciências contábeis, até outras áreas como ciências jurídicas e da saúde. Essa diversidade de formação tem relevância nas diversas maneiras de pensar e agir eficazmente na busca de novos conhecimentos.

Fatores externos contribuem para a aquisição de conhecimento nas redes pesquisadas. Destacam-se as parcerias com universidades, institutos de pesquisa e entidades de fomento. O Programa Juntos para Competir promovido pelo Sebrae no Rio Grande do Sul e o desenvolvimento de pesquisas de adaptação de sistemas produtivos e protocolos nutricionais,

pela Universidade do Centro Oeste no Paraná são alguns exemplos dessas contribuições. Interações com outras cadeias produtivas do agronegócio, como da uva e do vinho, também exercem uma relação positiva na busca de novas ideias.

No rol de ações que colaboram para obtenção de conhecimento estão os cursos, congressos e eventos externos que são disponibilizados aos produtores e/ou membros do departamento técnico, que em um segundo momento é retransmitido e multiplicado para todos membros da rede. Algumas redes também contratam ou acessam por meio de parcerias, consultores para subsidiar alguma demanda específica de conhecimento.

5.3.2.2 Assimilação

A capacidade de assimilação do conhecimento está ligada diretamente a capacidade cognitiva do indivíduo. O grau de instrução dos membros que compõe as redes de colaboração mostra também coerência com a capacidade de assimilação de conhecimento, na capacidade de assimilar novas tecnologias e nas novas formas de fazer. O ponto de partida são as práticas e os saberes individuais, ancorados por experiências diversas, onde o conhecimento prévio atua como base de aquisição e assimilação de novos conceitos. Isso se mostrou evidente na formação de uma das redes de cooperação estudadas, onde a criação da rede, do “modelo de negócio”, se deu através dessa dinâmica de interação, assimilando o que foi realizado em outras redes, com os propósitos da nova organização que estava sendo criada.

Uma peculiaridade identificada em todas as redes entrevistadas foi um certo grau de resistência e prudência em relação a mudança de protocolos e rotinas já estabelecidas. Algumas razões foram identificadas, entre elas o alto valor que é necessário para introdução de uma nova tecnologia, muitas vezes essa assimilação (conscientização) precisa ocorrer em experimentos ou em parte da propriedade, para que os resultados sejam vistos, e só então ampliados na sua plenitude. Outra razão vem da atividade da bovinocultura de corte, que é de ciclo longo e muitas das mudanças implementadas só darão resultados após 2 ou 3 anos de espera. Tudo isso influencia na capacidade de assimilar.

Dessa forma as redes têm promovido ações para sensibilizar os produtores, através de eventos específicos para essa finalidade, visitando previamente uma tecnologia já estabelecida, onde ele assimila e posteriormente replica o conhecimento em sua propriedade.

5.3.2.3 Transformação

A capacidade de adquirir e transformar conhecimento nas redes de cooperação estudadas, as vezes se confunde com a razão de ser da sua própria existência. Isso é percebido pela necessidade de adequação de protocolos, técnicas de manejo, padrão genético do rebanho, escolha de variedades de pastagem, por exemplo. Ou seja, é da dinâmica do negócio a habilidade de acessar e transformar conhecimento para fins comerciais.

A capacidade de adaptação, é uma constante, porque a atividade opera com organismos vivos (plantas, animais, pragas, fungos, etc.), associados a questões ambientais (climáticas), éticas e sociais. A escolha de uma variedade de pastagem, não pode ou as vezes não deve, ser a mesma para todas propriedades de uma determinada rede. Fatores climáticos e tipos de solo, podem ser por exemplo, determinantes no sucesso do cultivo. A mesma lógica é válida quanto a escolha das raças. Questões ambientais/legais são diferentes, em determinadas regiões/cidades, quanto a implantação de um sistema de confinamento, por exemplo. Então é intrínseco a demanda por habilidade de aquisição e transformação de conhecimento para o sucesso da atividade.

5.3.2.4 Exploração

A combinação de esforços multidimensionais, baseados em conhecimento, criam e aperfeiçoam rotinas e processos dentro das redes de cooperação. Um programa de Boas Práticas Agropecuárias (BPA) foi desenvolvido/aperfeiçoado com produtores de uma rede de cooperação, Emater, Senar, Farsul e Embrapa. O resultado deste trabalho foi a construção de um instrumento de avaliação e adequação das propriedades às boas práticas agropecuárias, que abordam dimensões da produção, saúde e bem-estar animal, manejo, transporte, abate humanitário, segurança-alimentar do consumidor, rastreabilidade, descarte correto de agroquímicos e agroveterinários, encargos trabalhistas dos funcionários e boas práticas ambientais, entre outros.

As propriedades são certificadas com o selo de boas práticas por instituições independentes, que atestam todos os requisitos e dimensões elencadas. O programa de BPA estabelece protocolos de sanidade animal, segurança alimentar, preservação ambiental e responsabilidade social, que dão credibilidade e confiabilidade na carne que é oferecida ao

mercado, o que garante uma vantagem comercial para a rede. Isso mostra como rotinas e processos são explorados pela rede e posteriormente geram novos conhecimentos.

Outros protocolos e rotinas são desenvolvidos para gerar novos conhecimentos. Serviços de consultoria e adequação de protocolos de sanidade animal, observando a realidade das propriedades contribuíram para a redução de problemas parasitários nos animais. Desenvolvimento de escala de abate, equacionou a produção, organizou a compra de insumos, instrumentalizou o produtor com uma ferramenta de planejamento, programou as vendas e o volume de abate no frigorífico, ou seja, o estabelecimento de um protocolo de produção único para toda rede modificou radicalmente a forma de pensar, agir e planejar toda cadeia.

Assim também foram identificados outros protocolos de dieta dos animais, rotinas de manejo, protocolos de vacinação, desenvolvimento de softwares específicos, protocolos de produção de silagem, enfim, rotinas e procedimentos são testados e adequados a todo momento como forma de padronização de processos, instrumento de aferição e conseqüentemente criação de novos conhecimentos.

Um dos primeiros autores que compreenderam que a capacidade absorptiva é a capacidade da organização em identificar, assimilar e explorar comercialmente o conhecimento externo foram (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Dessa forma, pode-se afirmar que a capacidade absorptiva pode reforçar, complementar e reorientar o conhecimento das redes de cooperação, bem como assimilar e utilizar de forma lucrativa as melhores práticas do conhecimento intensivo.

Dessa forma, foi possível responder ao primeiro objetivo específico (O1), que foi analisar a influência dos modos de conversão do conhecimento na capacidade absorptiva, e a primeira proposição de pesquisa (P1) que é a análise se os modos de conversão do conhecimento influenciam positivamente a capacidade absorptiva.

O nível de instrução que favorece a assimilação de conhecimento externo é fruto da dinâmica dos modos de conversão do conhecimento que é operacionalizado pela rede de cooperação, a partir da interação entre os produtores, nas reuniões, em dias de campo, visitas técnicas, cursos promovidos pela associação.

“...o nível de instrução do grupo favorece a capacidade de assimilar tecnologias e novas formas de fazer, a partir do conhecimento prévio de cada produtor.” (Entrevistado A).

“Nas reuniões mensais, cada produtor coloca as suas experiências, de que modo fez e os resultados obtidos. Tudo isso é discutido. Sabemos que não existe uma receita pronta. Cada propriedade, manejo de solo, altitude, irá influenciar. Então procuramos associar aquelas medidas que foram mais efetivas ao ponto de vista técnico e financeiro dos demais.” (Entrevistado G).

“A capacidade de adquirir e transformar conhecimento é por meio de visitas, dia de campo, os produtores conseguem observar aquilo que foi feito a dois ou três anos atrás e que agora está começando acontecer na propriedade.” (Entrevistado C).

Através do processo de socialização há um compartilhamento de experiências, por intermédio de uma troca informal entre os indivíduos. Isso pode ser observado no trecho a seguir extraído de uma entrevista.

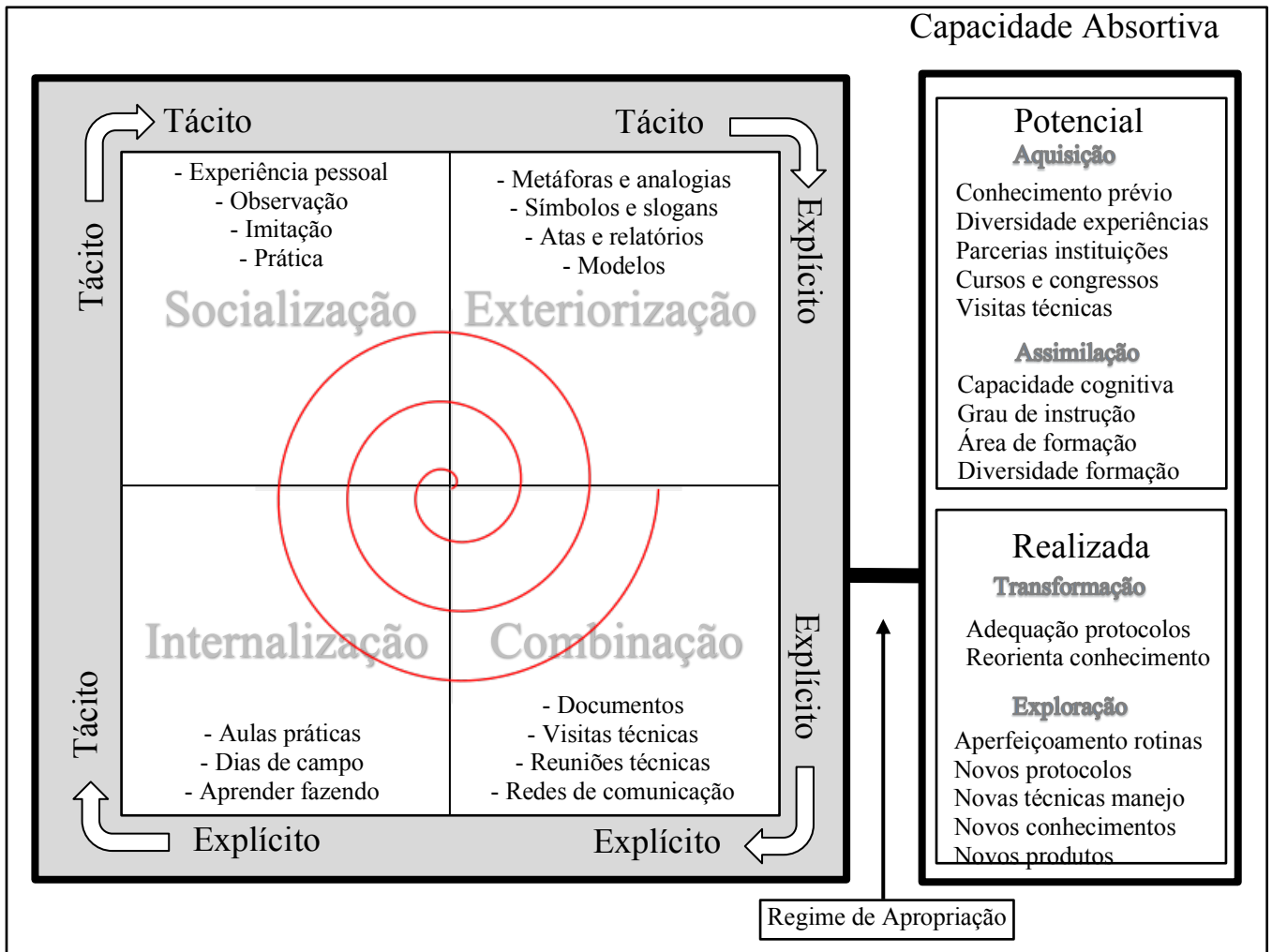
“O conhecimento foi a primeira demanda quando fundamos a Aprocima através do CITE. O grupo se reúne há 22 anos, com reuniões mensais com objetivo de troca de informações entre os produtores. Essas reuniões seguem uma sistemática, onde é feita uma apresentação da propriedade anfitriã, fazemos uma discussão da propriedade, com temas técnicos e normalmente, recebemos um palestrante, escolhido anteriormente, de acordo com um tema demandado pelo grupo. Temos uma reunião anual de planejamento, onde discutimos os assuntos que são estratégicos, nessa reunião também temos a presença de um especialista de uma empresa ou universidade com notório saber, para auxiliarmos nessas trocas.” (Entrevistado A, 2020)

A socialização de conhecimentos através de visitas técnicas, dias de campo, palestras e visitas a outras propriedades, são formas pelas quais acontecem a aquisição de conhecimento externo, uma capacidade absorptiva potencial. Então esse conhecimento é assimilado e posteriormente adaptado a realidade local, aos recursos e as prioridades da propriedade, ou seja, ele é transformado. Por fim, uma vez transformado esse novo procedimento é incorporado (explorado) à nova rotina organizacional. Em outro trecho, percebemos como essa dinâmica ocorre em uma das redes pesquisadas.

“Quando vimos algum produtor fazendo alguma coisa diferente, algo que está dando certo e que serve para outro produtor, nós vamos até a propriedade, levamos alguns produtores para eles visitarem e absorverem a tecnologia, e adaptando cada caso, se serve para o seu sistema.” Entrevistado E, (2020).

Dessa forma, os modos de conversão do conhecimento exercem uma influência positiva sobre a capacidade que a rede possui em se apropriar de conhecimento externo de forma produtiva. A Figura 11 representa o quadro conceito como as categorias do construto modos de conversão do conhecimento e sua influência sobre construto capacidade absorptiva.

Figura 11 - Framework modos de conversão do conhecimento e capacidade absorptiva.



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de (TAKEUCHI; NONAKA, 1997) e (ZAHRA; GEORGE, 2002).

O modelo SECI é amplamente reconhecido como um marco teórico e adotado como estrutura para a maioria das conceitualizações de gestão do conhecimento ou propósitos descritivos em estudos de caso, não só porque formaliza uma teoria de criação de conhecimento baseada na distinção epistemológica entre conhecimento tácito e explícito, mas também oferece ferramenta prática para avaliar a criação de conhecimento em contextos organizacionais. (FARNESE et al., 2019).

O conhecimento representa um impulso decisivo para a vantagem competitiva das redes de cooperação. Ele gera valor ao apoiar a capacidade das redes em produzir inovação (AHUJA; KATILA, 2001; DARROCH, 2005; ZHOU; LI, 2012), aprender e desaprender (HEDBERG, 1981; GHERARDI, 2000; KING, 2009) e transferir as melhores práticas além das fronteiras (HANSEN, 1999; CARLILE, 2004; PATRIOTTA; CASTELLANO; WRIGHT, 2013). Não diferente de outras organizações inovadoras, as redes de cooperação desenvolveram uma

maneira sistemática de capturar, integrar, compartilhar, usar e manter o conhecimento para melhorar seu desempenho como demonstrado na Figura 11.

Dessa forma, é possível confirmar que a primeira proposição (P1), sobre os modos de conversão do conhecimento influenciam positivamente a capacidade absorptiva, é verdadeira.

5.3.3 Cultura Organizacional

A cultura organizacional tem um papel estratégico sustentável no desempenho das redes de cooperação pesquisadas. A eficácia organizacional é representada pela satisfação e comprometimento dos empregados, inovação de produtos e serviços, participação de mercado, lucro, qualidade do produto e produtividade e eficiência (CAMERON et al., 2014).

A análise da cultura organizacional nesta tese, buscou identificar nas redes de cooperação seus valores, estilos de liderança, linguagens, símbolos, procedimentos, rotinas e as definições de sucesso que as fazem únicas. Desse modo, foram analisadas as seguintes dimensões da cultura organizacional proposta por (ZERWAS, 2014): confiança, colaboração, abertura, autonomia, aprendizagem, receptividade e cuidado.

5.3.3.1 Confiança

O processo de cooperação estabelecido nas redes pesquisadas é fundamentado, entre outros valores, pela confiança. A confiança é um princípio basilar para o exercício da atividade associativista e sem ela o modelo de negócio não prospera. Comportamentos oportunistas e imediatistas não são bem aceitos pelos demais membros da rede. Tais atitudes são depuradas naturalmente pelo tempo, pela convivência, ou na saída voluntária daquele, cujos valores não encontram acolhimento no grupo em questão.

A confiança institucionalizada nas redes pesquisadas é fruto de trabalho e do estabelecimento de políticas que dão transparência aos processos cotidianos. Processos de remuneração do produtor, escala de abate e política de preços praticados para os clientes são alguns exemplos que fundamentam esse princípio.

A política clara nos preços de comercialização da carne, associadas a qualidade, padronização, rastreabilidade, segurança alimentar, respeito ao meio ambiente e regularidade de oferta, são alguns elementos que não só agregam valor ao produto, mas estabelecem um ambiente de negócios favorável, atribuindo transparência e confiança entre os elos.

5.3.3.2 Colaboração

Outro fator-chave para a realização do trabalho em cooperação é a colaboração entre indivíduos e/ou organizações. A colaboração nas redes de cooperação estudadas se mostrou relevante a nível de produção e a nível de cadeia.

O trabalho em colaboração é realizado desde a divisão e delegação de tarefas, que desperta nos indivíduos um sentimento de pertencimento, pelo envolvimento no processo, bem como o senso de responsabilidade por aquela tarefa ou etapa desenvolvida. A colaboração é percebida também a nível de cadeia, onde compras de insumos são realizados de forma conjunta, com o propósito de barganhar custos e enxugar o custo da operação, a mesma lógica é percebida na contratação de serviços de terceiros, como transporte dos animais ou serviços de abate junto a indústria frigorífica.

A comercialização também é realizada de forma conjunta, superando uma das principais dificuldades da produção de bovinos de corte, que é a oferta regular de carne o ano inteiro. Sem uma escala de produção e o trabalho em colaboração, nenhum dos produtores associados teriam condições de acessar mercados varejistas que demandam regularidade de oferta e que remuneram melhor que a venda direta para a indústria frigorífica.

5.3.3.3 Abertura

Algumas redes estão estabelecidas em formato de cooperativa, e sendo assim, existem regras, leis e regulamentos que regem a atividade. De maneira ampla, esse formato associativista, tem uma estrutura hierárquica definida, com atribuições claras e momentos de discussão e deliberação. São nas assembleias que são discutidas as ações mais a nível estratégico da organização, e por uma diretoria eleita são tomadas as decisões a nível tático e operacional. Em ambas as instâncias há abertura para todos participarem com críticas e sugestões.

Quanto a outra forma prevalecente, a associação, esta é menos formal, apesar de possuir estatutos e regimentos, ela apresenta uma maior abertura para participação dos associados, pela sua dinâmica operacional, mesmo porque, esse modelo não dispõe de uma personalidade jurídica comercial e, portanto, não atua como tal. Seu papel está voltado para a organização da cadeia, sob a perspectiva do produtor rural e não da indústria como é naturalmente.

5.3.3.4 Autonomia

A autonomia varia de acordo com o arranjo organizacional de cada rede. Aquelas com uma estrutura hierárquica, cargos e responsabilidades definidos têm uma autonomia delimitada pela natureza da função. Da mesma forma a diretoria, e por fim a assembleia geral, instância máxima de deliberação. As redes que operam na forma de associação têm uma amplitude maior na maneira de atuação mais generalista dos produtores, onde as decisões mais relevantes ocorrem no grande grupo de uma maneira menos formal.

De modo geral a autonomia nas redes de cooperação estudadas, tanto naquelas organizadas em formato de cooperativa quanto aquelas em associação, é restrita ao cargo ou papel que o mesmo exerce, sempre sendo submetido ao grupo aquelas decisões estratégicas ou mais relevantes. Diferentemente de uma organização comum, todos os associados, são proprietários de uma parte do negócio. Então a lógica que opera o processo decisório corresponde a vontade de todos ou da sua maioria.

A autonomia para expor ideias e opiniões é fomentada dentro das redes como uma forma de compartilhamento de conhecimento e afloramento para novas ideias. Nos encontros e reuniões periódicas, todos são instigados a expor suas posições e propostas são apresentadas.

5.3.3.5 Aprendizagem

O *feedback* dos clientes atua no processo de aprendizagem, nas redes de cooperação, retroalimentando o sistema de informações. Pelo fato da maioria das redes concentrar suas vendas em lojas varejistas e que, cada rede possui um número relativamente baixo de clientes, uma dezena ou menos, o contato como os mesmos é frequente. Dessa forma, a rede consegue ter uma noção

exata da satisfação dos clientes de forma quase que instantânea, que é rapidamente canalizado aos demais elos da rede.

A forma de atuação das redes de cooperação, com uma visão holística, em nível de cadeia, possibilitou uma melhor organização dos fluxos de informações, tornando o processo de aprendizagem mais eficiente. Esse modelo aproxima o produtor e o consumidor final que tradicionalmente encontram-se nas extremidades da cadeia, e não possuíam uma relação comercial direta, tampouco viam seus pleitos atendidos ou compreendidos.

Dessa forma, as informações fornecidas pelos clientes são trabalhadas rapidamente e retroalimentam o sistema produtivo, comercial ou industrial. Ações são desencadeadas à medida que demandas são identificadas. Essas operações incluem desde mudanças simples no horário de entrega, treinamento dos profissionais da carne (açougueiros) do varejista, por exemplo, até questões mais complexas como sabor e coloração da carne.

Como o produtor capitania todo processo ao longo da cadeia, desde escolha dos embriões, alimentação, tipo de manejo, abate, entrega no ponto de venda, até na instrução do profissional da carne, ele dispõe de um sistema de rastreamento no qual é possível identificar rapidamente um determinado problema, em qualquer nível, e atuar pontualmente.

5.3.3.6 Receptividade

A receptividade foi identificada na cultura organizacional das redes de cooperação pesquisadas em quatro situações: na cultura associativista, na visão de cadeia produtiva, na metodologia de trabalho e no fomento de instituições externas.

A formação das redes de cooperação está apoiada na cultura associativista. Algumas redes são oriundas de produtores de outras cooperativas, de grãos principalmente, que não encontravam guarida naquela outra associação para a atividade da bovinocultura de corte. Apesar do produtor dispor de áreas, que são pouco apropriadas para a agricultura, como áreas alagadas e terrenos íngremes; bem como a disponibilidade de alimentação para a criação de bovinos na propriedade, tais como silagem, pastagens, resíduos da produção de grãos, quirelas, etc.; o foco da cooperativa sempre foi a produção de grãos. Então a grande maioria dos produtores têm alguma experiência em

associativismo, principalmente na produção de grãos, e isso favorece o entendimento e a receptividade dos procedimentos de trabalho adotados nas redes de cooperação.

A percepção holística da cadeia produtiva e a capacidade que os produtores têm de compreender, enquanto rede de cooperação, e sintetizar as unidades que compõe cada elo, é fundamental para um ambiente de receptividade aos procedimentos de trabalho. Isso possibilita que todos se sintam parte de um sistema que precisa ser aperfeiçoado e desenvolvido.

Outra forma de aceitação, principalmente para adoção de novos protocolos, insumos e tecnologias, se dá pela demonstração. Visitas técnicas são realizadas em outras propriedades ou redes, experimentos são realizados para subsidiar a efetividade ou não daquela tecnologia ou protocolo que se pretende implantar ou implementar. As escolhas das metodologias de trabalho adotadas são fundamentais para o sucesso das ações nas redes de cooperação pesquisadas.

Instituições de fomento tem um papel relevante na receptividade das informações. Instituições como a Emater, desenvolveram no passado ações de melhoria nos sistemas produtivos da época (extensivo), que foram fundamentais para a transição para o modelo de confinamento (intensivo), principalmente daqueles produtores de grãos que haviam disponibilidade de recursos na propriedade para criação de gado e que eram mais receptivos aos novos procedimentos de produção. Desse modo, o perfil receptivo e empreendedor desses produtores possibilitou que mais tarde, viessem a compor as atuais alianças mercadológicas e as redes de cooperação.

5.3.3.7 Cuidado

O termo cuidado, no qual se refere nesse estudo, diz respeito a forma como a rede exerce alguma forma de proteção ou auxílio para com seu produtor associado. Neste caso, o auxílio existente entre os agentes nas redes de cooperação pesquisados são: assistência técnica, administrativa e financeira.

Existe um cuidado para que o produtor receba a assistência técnica adequada, visando o resultado final da sua produção, atendendo aos parâmetros desejados pelo cliente. Na parte administrativa, existe a preocupação quanto a adequação da propriedade às normas ambientais, como a correta destinação de dejetos, qualidade da água e proteção dos mananciais. Quanto a questão financeira, a rentabilidade do negócio é condição necessária, não só para a manutenção da

atividade, bem como, fundamental para o incremento de novas tecnologias de produção e de qualidade.

No Quadro 6 foram elencadas as categorias que compõe o construto.

Quadro 6 – Construto Cultura Organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL	
<p>CONFIANÇA</p> <p>Transparência na gestão e nos processos Combate a comportamentos oportunistas Relação ganha-ganha</p>	<p>CUIDADO</p> <p>Assistência técnica, administ. e financ. Pagamento de bonificações Convênios de desconto</p>
<p>APRENDIZAGEM</p> <p>Feedback dos clientes Troca de experiências Cultura de compartilhamento Visitação nos pontos de venda</p>	<p>RECIPROCIDADE</p> <p>Cultura associativista Concepção da cadeia produtiva Metodologia de trabalho Fomento instituições externas</p>
<p>AUTONOMIA</p> <p>Limitada Pouco flexível Poucos níveis hierárquicos</p>	<p>COLABORAÇÃO</p> <p>Divisão de tarefas Senso de responsabilidade Entregas para abate em conjunto Contratação de serviços</p>
<p>ABERTURA</p> <p>Amplo espaço para exposição de ideias Dinâmica da discussão</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor, (2020).

Existe também uma precaução, por algumas das redes pesquisadas, quanto ao nível de endividamento dos produtores para que isso não comprometa os resultados dentro da propriedade e a perpetuidade da atividade. Compras em conjunto atendem também a esse princípio.

O pagamento de bonificações pela qualidade e produtividade da produção são entendidas pelos agentes como um cuidado, uma vantagem, que o sistema de remuneração que a rede pratica, proporciona ao produtor. Convênios, desconto com entidades e estabelecimentos comerciais também foram reconhecidos como uma prática de zelo para como os associados.

5.3.4 Inovação

A análise dos tipos de inovação utilizados nesta tese foram aqueles categorizados por (JOE; BESSANT; PAVITT, 2005; MANUAL DE OSLO, 2005; BESSANT; TIDD, 2007). A

escolha por esses autores se deu pela sua reputação na literatura da área de *business*. São quatro categorias analisadas: i) inovação de produtos e/ou serviços; ii) inovação de processos; iii) inovação de gestão e; iv) inovação de marketing. Por fim foi incluído uma última categoria, v) inovação geral de (FRIES, 1982; SUBRAMANIAN; NILAKANTA, 1996; PRAJOGO; SOHAL, 2006), que faz parte do construto desempenho, mas para fins didáticos, no instrumento de coleta, foi associado ao construto inovação.

5.3.4.1 Produto

A inovação de produto nas redes de cooperação pesquisadas se dá pela introdução de uma carne significativamente melhorada no que concerne a suas características ou usos previstos. Quanto às características dos produtos destacam-se as propriedades organolépticas¹, bem como, quanto a sua facilidade de uso, tipos de cortes e formas de preparo.

Um fator determinante do sabor da carne bovina está relacionado à dieta, ao tipo de alimentação, que é fornecida aos animais ao longo de sua vida ou na fase de terminação. Uma dieta a pasto, transfere sabor a carne diferentemente de uma dieta a base de grãos, o mesmo acontece no que se refere a coloração. A carne produzida a pasto, tem uma coloração vermelha intensa, enquanto aquela produzida a base de grãos, apresenta uma pigmentação mais clara.

Quanto a maciez da carne, dois elementos principais são determinantes nessa característica: a genética e a idade de abate. Por muito tempo é sabido que animais jovens produzem uma carne com mais maciez, mas isso por si só não é determinante, pois o fator genético, não só aquele vinculado à raça, mas por uma combinação de genes, é que define o grau de maciez da carne. Isso só foi possível graças ao sequenciamento do genoma bovino concluído em 2009, que possibilitou identificar pares de cromossomos que são determinantes para a maciez.

Fatores genéticos associados a dieta e a idade de abate dos animais são algumas razões que determinam o índice de marmoreio (gordura intramuscular) que intensificam sabor e suculência da carne. Algumas redes já exploram essa característica com mais afinidade,

¹ Características dos materiais que podem ser percebidas pelos sentidos humanos como a cor, odor, textura e sabor. Na carne bovina são analisadas as propriedades organolépticas relativas ao sabor, maciez, suculência e coloração. (BERRY et al., 2020)

incorporando essa diferenciação ao seu produto e obtendo uma vantagem financeira por esse atributo.

As redes de cooperação atuam ao longo da cadeia produtiva, otimizando processos, eliminando gargalos e atores ineficientes, ou que não agregam valor ao produto final, equacionando oferta e demanda e convergindo esforços no alinhamento dos agentes. Nesse contexto, outros melhoramentos no produto carne bovina, incluem tipos de corte e formas de preparo, são evidenciados.

A variedade dos tipos de corte de carne bovina aumentou substancialmente nos últimos anos, seja por influência de especialistas e chefes de cozinha, seja por importação de outros países e/ou culturas de cortes distintos. Isso também por influência do modo de preparo da carne, como por exemplo, a substituição da churrasqueira tradicional pelo uso da grelha. Essas mudanças na forma de preparo demandaram novos tipos de cortes mais apropriados a essa nova realidade.

A padronização do produto é reconhecida pelos agentes como uma inovação. A uniformidade genética do rebanho, criação em lotes, segmentados por idade, sexo e tipo de terminação, dão uniformidade às propriedades organolépticas que identificam a carne da rede pelo consumidor. Essa padronização é muito difícil de ser alcançada pela indústria frigorífica tradicional, tendo em vista que a mesma adquire animais de vários produtores, de várias regiões, sem informações de configuração genética, alimentação, vacinas, medicamentos, ou sequer a idade dos animais. Essa falta de rastreabilidade e de informações, além da ausência de padronização, muitas vezes, pode colocar em risco a segurança alimentar do consumidor pois não é possível atestar a procedência de maneira confiável deste produto.

5.3.4.2 Processo

Numa perspectiva de gestão de cadeia, os agentes entrevistados visualizam o seu modelo de gerenciamento como um processo inovador. Isso se dá na maneira como o elo produtor assumiu para si a responsabilidade pela coordenação da cadeia, que outrora era exercida pela indústria. Obviamente, essa coordenação se dá ao longo da cadeia onde a rede de cooperação se relaciona.

O sistema de produção nas redes de cooperação não segue um padrão uniforme. Encontramos produtores que atuam só com reprodução, outros apenas com produção de carneiros ou terminação. Existem também aqueles que trabalham com ciclo completo, ou seja, todas as fases da vida do animal na mesma propriedade. As transformações no sistema de aquisição de insumos, de produção, de transporte, de abate, de entrega e de comercialização englobam essa visão de gerenciamento pelas redes de cooperação e endossam a inovação de processo, não só pela implementação de um novo método de produção, bem como um processo e distribuição e comercialização significativamente melhorado.

Esse modelo de organização de cadeia exercido pelas redes de cooperação viabilizam um sistema remuneratório mais vantajoso para o produtor, entre dez a vinte por cento acima do preço praticado pelo mercado. Isso é possível por uma série de fatores:

- A) Compras em conjunto: barganha no momento da compra, uniformidade de insumos para todas as propriedades, acesso a insumos específicos de difícil acesso, desenvolvimento de parcerias e transferência de tecnologia pela indústria de agroveterinários, sementes, fertilizantes e defensivos agrícolas.
- B) Transporte: a aquisição de insumos de forma conjunta, oportuniza a contratação de transporte mais barato, ou entrega gratuita pelo fornecedor das matérias primas. Da mesma forma, no que se refere ao transporte dos animais para o frigorífico, que é feita pelo próprio produtor, ou em conjunto por eles, pela associação/cooperativa, ou ainda por um terceirizado devidamente qualificado, pois o sistema de transporte da fazenda para o frigorífico é carente de veículos adequados e profissionais qualificados. Esse sistema, no modelo convencional, remunera por peso/quilômetro rodado, e é comum o uso de veículos antigos, sem manutenção, com motoristas descompromissados com o bem-estar animal, cumprimento de horários, etc. Os resultados são hematomas nas carcaças, desvios de recursos e perda de peso dos animais e tudo isso é contabilizado na conta do produtor.
- C) Comercialização em conjunto: a produção de bovinos, diferentemente de aves e suínos é de ciclo longo. O ciclo da produção de uma ave é de aproximadamente 66 dias, enquanto a de um bovino é 810. A necessidade de infraestrutura é muito maior no caso da bovinocultura, e nem mesmo grandes produtores têm condições de fornecimento de animais diariamente para abate. Com atuação em rede de cooperação é possível

equacionar a produção, bem como assumir contratos de fornecimento com varejos maiores.

- D) Ausência de estoque de carne: as redes de cooperação trabalham com escala de abate. Essa programação é realizada em algumas redes com até um ano de antecedência. Dessa forma a rede consegue garantir um fluxo contínuo de produto, com um padrão de qualidade definido e com baixa oscilação no preço de venda. As vendas são realizadas dentro de uma programação previamente definida, sem necessidade de estoques, o que reduz significativamente o custo operacional.
- E) Sistema de remuneração do produtor: a política de remuneração convencionado pelas redes de cooperação é muito semelhante. O produtor recebe um preço fixo por quilo de animal abatido (carcaça) mais um bônus pela qualidade/produktividade. Existem vários critérios que são mensurados, sendo os principais: a idade do animal (dente de leite), acabamento (sobreposição de gordura), raça, sexo e tipo de terminação. Existem também critérios de penalidades, como: prenhes, presença de parasitas, faixa de peso, idade avançada e indefinição de raça.
- F) Descontos indevidos: a indústria frigorífica usualmente paga ao produtor um valor sobre o peso da carcaça resfriada, que é cerca de 1,5 a 2,0% menor do que o peso da carcaça quente (logo após o abate). Esse tipo de desconto é proibido pela legislação, mas segundo os entrevistados essa prática nunca deixou de existir.

5.3.4.3 Marketing

Apesar da maioria das redes pesquisadas comercializar a carne na forma de carcaças inteiras (boi dividido ao meio) e apenas uma das redes pesquisadas possuir loja própria de carnes, elas trabalham com seus parceiros comerciais, ofertando cursos aos profissionais que manipulam a carne nos pontos de venda. Essa formação tem por propósito ensinar aos profissionais os tipos de cortes, melhor aproveitamento da carcaça, o modo de preparo mais adequado para cada tipo de corte, bem como enumerar sugestões de acompanhamento ou harmonização com vinho ou cervejas artesanais para cada tipo de carne, por exemplo.

Além do trabalho de qualificação dos profissionais que manipulam a carne, existe também um esforço em fornecer conhecimento útil ao consumidor final. Algumas redes possuem um sistema de rastreabilidade ao longo da cadeia, onde são fornecidas e alimentadas informações, não só para o cliente, mas também a outros parceiros, tais como: raça, sexo, idade, tipo de terminação e a fazenda de produção do animal. Esse sistema otimiza a eficiência da produção, do controle de qualidade, reorienta processos, minimiza custos, bem como, promove a confiança do cliente e a proteção da marca. Essa prática contribui também para uma relação produtor vs. consumidor mais arraigada, aproximando dois elos que estão em posições extremas na cadeia produtiva.

Essa nova maneira de se comunicar com o consumidor e um novo posicionamento do produto possibilita a exploração de cortes que anteriormente tinham baixo valor comercial, em uma fonte de receita promissora. Tabus vêm sendo revistos, como “carne de primeira” e “carne de segunda”. As redes só trabalham com o conceito de “boi de primeira” e “boi de segunda”, ou seja, um boi de primeira só fornece “carne de primeira”. Essa nova perspectiva, revê procedimentos de manipulação, como bater o bife para amaciar a carne; ou no tipo de corte, onde “carne de paleta” não serviria para churrasco, por exemplo.

“Fomos inovadores no Paraná, estado em que atuamos, quando falamos de carne de qualidade, em cortes. Nosso lema, que todo mundo conhece, é que com boi de primeira, não existe carne de segunda. A gente prega isso no mercado, mostramos que no passado se você não quisesse passar vergonha ao fazer um churrasco para amigos você comprava picanha e filé mignon, com preço médio da picanha 70 reais o quilo. Nós conseguimos fazer churrasco hoje com preço médio de 35 reais, porque usamos muitos cortes de dianteiro que são também macios e extremamente saborosos, que vão muito bem na grelha, com custo bastante acessível.” (Entrevistado D).

O mix de produto, como todo processo produtivo é gerenciado pelo produtor, desde a concepção do bezerro até o processamento da carcaça, é possível pela rastreabilidade de todo processo, ofertar diferentes opções ao consumidor. Atualmente algumas redes oferecem uma carne que pode ser escolhida de acordo com sexo, raça, idade, terminação (pasto ou suplementação) do animal, bem como a fazenda em que o mesmo foi produzido. Essa variabilidade de opções representa um diferencial dos produtos oferecido pela rede e uma remuneração superior pela carne.

O posicionamento do produto é uma estratégia adotada por todas as redes. Aspectos de diferenciação, como a qualidade e outras nuances, que caracterizam e criam uma identidade para aquele produto ou marca na memória do público-alvo. São exemplos disso, a carne

certificada Angus da Cooperaliança, a carne a Pasto da Coopertropas e a carne rastreada *Prestige* da Aproccima. Informações sobre rastreabilidade, segurança alimentar, preservação do meio ambiente e responsabilidade social, são alguns diferenciais que atualmente podem ser atestados e que fazem parte do produto comercializado pelas redes.

5.3.4.5 Organizacional

Em termos de inovação organizacional as redes pesquisadas demonstram o desenvolvimento de um novo método organizacional nas práticas de negócios e nas suas relações externas com os demais elos da cadeia produtiva onde atuam.

Quanto ao desenvolvimento de um novo método organizacional, as redes de cooperação estudadas implementaram práticas de negócios no decurso da cadeia produtiva. Essas práticas estão apoiadas nos seguintes elementos:

- A) Relação ganha-ganha: esta visão de negócio tem uma característica incomum, ninguém perde, todos ganham. Essa política exige uma seleção criteriosa dos parceiros e a criação em conjunto de critérios, requisitos e especificações claras e objetivas, onde cada parceiro sabe das suas responsabilidades e seus direitos. Esse princípio dá estabilidade e estabelece um processo de geração de confiança entre os participantes.
- B) Formalização das operações: a ausência de contratos é um dos problemas enfrentados neste segmento de negócios. Isso gera inadimplência, desconfiança, fomenta comportamentos oportunistas e a busca por resultados imediatos. A formalização mitiga tais práticas e culminam num melhor ambiente para se fazer negócios.
- C) Transparência e publicidade: outro problema, além da informalidade, característico em cadeias desorganizadas, é a ausência de mecanismos de transparência e publicidade. Na maioria das redes pesquisadas, todo fluxo de informações que é gerado, no decorrer do processo produtivo até a comercialização, é armazenado e disponibilizado aos interessados por direito ou por prerrogativa. Essa prática contribui para o estabelecimento de um ambiente de confiança recíproca e senso de partícipe de cada um dos elos, além de corroborar com um banco de dados, fornece subsídios para a tomada de decisão.

- D) Diminuição de conflitos entre os elos: este sistema “antigo” de modelo de cadeia é conflituoso, principalmente entre a indústria e o produtor. Ausência de contratos, inadimplência e compra por conveniência pelo frigorífico são apenas alguns exemplos dessa desordem que redundam em ineficiência. O resultado dessa incapacidade, além do desestímulo da atividade pelo produtor, é o fornecimento de um produto de baixa qualidade, sem uma garantia de procedência a um preço superior, todos perdem ao longo da cadeia.
- E) Eliminação de elos ineficazes: otimizar a eficiência de uma cadeia produtiva requer uma atuação coordenada de seus agentes. O resultado final de uma cadeia produtiva bem gerida é fornecimento de um produto seguro, de qualidade e com um preço justo. Equalizar todos esses processos, além de uma tarefa difícil e complexa, requer uma liderança sólida e comprometida com o todo. Nessa análise, da perspectiva do produtor, o *marchant*, o mercador, o comerciante, o comprador de gado, é um elo que deixou de existir nesse novo modelo de negócio em rede de cooperação. Esse profissional faz a conexão entre os produtores e as indústrias, direcionando, classificando e precificando os animais para determinados frigoríficos. Ele é remunerado por um percentual sobre o peso vivo dos animais comercializados, e quem pagava essa conta era o produtor. Essa atuação só onera a cadeia, pois esse serviço não agregava nenhum valor ao produto final.
- F) Aprimoramento de elos ineficientes: na perspectiva dos produtores das redes pesquisadas, a indústria frigorífica atua como gestora da cadeia produtiva, pois segundo eles, é ela quem determina o preço de compra do boi vivo, o preço de venda para o varejo, o prazo de pagamento para produtor, compra do produtor somente quando houver interesse, sem se preocupar se o animal está pronto na fazenda, além de ser a indústria a exploradora das marcas e raças comercialmente, e por isso, no entendimento dos produtores, é ela quem fica com a maior fatia da rentabilidade. Nessa nova perspectiva da cooperação, a indústria passou a ser um prestador de serviço, onde o produtor assumiu para si, o transporte da matéria prima (boi) e do produto final (carcaça) e o frigorífico é remunerado, por cabeça, pelo serviço de abate.

5.3.4.6 Geral

O conceito de inovação geral, nesta tese, está vinculado a ideia de que as inovações introduzidas pela rede de cooperação contribuíram para a ampliação da sua participação de mercado. A inovação geral nas redes de cooperação estudadas é resultado de um conjunto de ações que (re)modelam o arquétipo de negócio que sucede na ampliação da participação de mercado e ao acesso a mercados mais rentáveis, que dificilmente seriam acessados senão desta forma. Fazem parte desse construto o programa de boas práticas agropecuárias, a escala de produção, a rastreabilidade, a qualidade do produto e a atuação em conjunto.

O programa de boas práticas agropecuárias desenvolvido e implementado tem contribuído para o ganho de novos e melhores mercados. Esse programa possui 122 itens de verificação, que são checados por auditores independentes que certificam a propriedade. As dimensões de verificação incluem bons tratos e respeito aos animais, proteção do meio ambiente, das pessoas que trabalham na atividade e a segurança alimentar dos consumidores.

A programação da produção possibilitou a organização de uma escala, onde cada produtor tem um volume de animais para abate previamente definido ao longo do ano. Isso equaciona a oferta e demanda, superando momentos de concentração de produção e períodos de entressafra, e por consequência, a alta volatilidade de preços dificulta a previsibilidade na atividade, tanto dos custos de produção, quanto dos preços praticados no varejo. Para o mercado e para a cadeia produtiva como um todo, a estabilidade de preços cria uma referência que facilita o posicionamento do produto no mercado.

O desenvolvimento e implantação de um sistema de rastreabilidade oportunizou que informações relevantes, que estavam à disposição, e outras que passaram a ser registradas, fossem utilizadas para fornecer subsídios no âmbito operacional, administrativo, financeiro e comercial. Essas informações são armazenadas e filtradas em um banco de dados que fornecem conhecimento útil para os clientes, tais como: características específicas daquela carne, como tipo de terminação, sexo, raça, idade do animal, fazenda que foi criado, vacinas, etc.

Essa garantia de procedência dá ao consumidor opção de escolha, segurança alimentar e a garantia que aquele produto respeitou o bem-estar animal, o meio ambiente e pessoas que fizeram parte de todo esse processo. Essa atitude se converte, segundo o que foi pesquisado, em ganhos de participação de mercado, principalmente naqueles mais exigentes e, que de modo geral, melhor remuneram por esse produto diferenciado.

A preocupação com a qualidade da carne produzida, também é um fator importante para a ampliação da participação de mercado. Os produtores que compõem as redes de cooperação pesquisadas, são na sua imensa maioria, pequenos e médio. A opção por produzir “qualidade”, é meio óbvia, pois a diferenciação é a alternativa mais promissora, considerando que a estratégia de competição por escala seria mais difícil. Nesse ramo de pecuária de corte há necessidade de altos investimentos em infraestrutura (sistema de produção intensivo) ou disposição de grandes áreas de produção (sistema de produção extensivo). A bovinocultura não concorre apenas com outras proteínas de origem animal, como aves e suínos, mas também compete por espaço, principalmente com as culturas de soja, milho, trigo e arroz.

A atuação em rede de cooperação possibilitou a superação de obstáculos, que individualmente o pequeno, o médio e as vezes até o grande produtor não conseguiria, por causa do volume de animais para o abate e distribuição equânime da produção ao longo do ano. O volume e a periodicidade do fornecimento são condições necessárias para a contratação do serviço de abate junto à indústria frigorífica, bem como, para honrar contratos com o comércio varejista. Essa estratégia de organização viabilizou a possibilidade de participação em mercados que individualmente não seriam possíveis de serem alcançados.

O Quadro 7 apresenta um resumo das inovações das redes de cooperação estudadas.

Quadro 7 – Construto Inovação.

INOVAÇÃO	
PRODUTO Boi de primeira Novos cortes Padrão de qualidade	PROCESSO Genética Manejo BPA Escala de abate Ausência de estoque (carne) Sistema de remuneração
MARKETING Mix de produtos Treinamento equipe venda Posicionamento produto Rastreabilidade Segurança alimentar Preservação ambiental Responsabilidade social	ORGANIZACIONAL Organização da cadeia Terceirização do abate Redução de conflitos Programação da produção

Fonte: Elaborado pelo autor, (2020)

5.3.5 Desempenho

A análise do desempenho organizacional nesta tese provém da utilização de recursos da organização, financeiros ou não, incluindo os de conhecimento, tecnologia e gestão, os quais induzem a geração de inovações dos mais diversos tipos.

5.3.5.1 Retorno Sobre Investimentos

O retorno financeiro sobre os investimentos é percebido, apesar da margem baixa e do longo prazo de retorno. A atividade de pecuária de corte vem passando por ajustes ao longo dos anos, e nesse período ela tem disputado espaço com outras atividades dentro da propriedade, principalmente com a produção de grãos.

A bovinocultura de corte, por ser uma atividade de ciclo longo (em média três anos), demanda altos investimentos em infraestrutura e genética animal, e ainda por ter um *payback* maior do que a produção de grãos (dois ciclos por ano), vem perdendo espaço nas últimas décadas. Os números mostrados anteriormente na Tabela 1, na série histórica do IBGE, de 1975 até 2017, onde o número de cabeças de gado, em nível nacional, cresceu 111,32%, enquanto que no mesmo período, na região sul do país, o crescimento do rebanho bovino foi de apenas 9,52%. De modo geral, há um nítido desestímulo pela atividade em virtude do baixo retorno financeiro.

A atuação em rede de cooperação organizou melhor a cadeia onde a mesma atua, em alguns casos, com a construção de sua própria indústria frigorífica, o que tem garantido margens maiores e um melhor retorno financeiro sobre os investimentos.

5.3.5.2 Rentabilidade

A rentabilidade financeira da atividade é percebida principalmente no comparativo entre o valor recebido pelo quilo da carcaça vendida via rede de cooperação e o valor que a indústria frigorífica pratica. Essa diferença paga ao produtor, as vezes na forma de bonificação por qualidade e produtividade, varia entre 8 a 15% a mais que o mercado comum.

Outra forma percebida da rentabilidade financeira é pelo aumento da produtividade. O encurtamento do ciclo de produção, com investimentos em genética animal, dieta e manejos

adequados têm ajudando a reduzir o tempo de terminação e conseqüentemente uma melhoria na performance financeira da propriedade.

A disciplina financeira e o planejamento estratégico têm sido adotadas pelas redes como forma de melhor gerir seus recursos e dar assistência adequada aos produtores associados. Essa política de gestão contribui para que a atividade se desenvolva embasada em números, facilitando a tomada de decisão e alcançando melhores índices de rentabilidade.

5.3.5.3 Participação de Mercado

A participação de mercado é percebida pelos produtores e pelas redes de cooperação de duas maneiras: (i) pelos produtores, pelo aumento constante do volume de animais enviados para abate. Esse crescimento, em algumas propriedades, chegou a 50% ao ano; (ii) e pela rede de cooperação, pela maior procura por uma carne diferenciada. As redes estão ampliando sua capacidade produtiva, incorporando novos associados, aumentando a produção e a produtividade para atender o crescimento da demanda. A implantação de uma planta frigorífica própria pela Cooperaliança demandará um volume de animais abatidos de 4 a 5 vezes maior do que é abatido atualmente.

5.3.5.4 Crescimento de Vendas

Da mesma forma que a participação de mercado é percebida, o crescimento das vendas também é. Primeiramente, pelo aumento do valor do faturamento das vendas, em segundo, pela ampliação do número e dos tipos de novos estabelecimentos. Além dos tradicionais comércios varejistas atendidos, supermercados e casas de carnes, outros segmentos vêm contribuindo para o aumento do faturamento, como restaurantes, cozinhas industriais, lanchonetes e hamburguerias, que anteriormente não faziam parte do hall de clientes atendidos.

5.3.5.5 Desempenho Financeiro Geral

O desempenho financeiro geral é percebido pelo volume de investimentos realizados, pelas bonificações que são pagas aos produtores no ato da comercialização de seus animais,

pelas melhorias nas infraestruturas das propriedades, pelas compras em conjunto que reduzem o valor dos insumos adquiridos, pela ampliação da capacidade produtiva, pelo acesso a novos mercados e pelo aumento no valor do faturamento.

5.3.5.6 Espírito de Equipe

O espírito de equipe tem um peso importante no desempenho das redes de cooperação estudadas. Essa condição é intrínseca ao arranjo organizacional estabelecido e reflete nas ações não só da rede, mas de seus associados e parceiros. Os propósitos da rede são comuns a todos, são bem definidos e compartilhados, apesar da atividade de pecuária de corte ser tradicionalmente individualista.

Uma característica percebida em todas as redes pesquisadas, é a forma como elas foram concebidas, a partir de experiências pregressas de algum outro modo de associativismo. A Aproccima foi idealizada a partir das vivências de um Clube de Integração e Troca de Experiências (CITE 120), da mesma forma a Cooperaliança, pelos seus associados também serem membros da Cooperativa Agrária, uma das maiores cooperativas de grão do estado do Paraná. Então, esse conhecimento acumulado é transmitido à cultura dessas novas organizações e, evidentemente, reflete em seus respectivos espíritos de equipe.

Os departamentos, daquelas redes com uma estrutura organizacional melhor definida, são estimulados a trabalharem em conjunto, pois alguns fluxos são interligados e para que os mesmos fluam de maneira eficiente, o espírito de equipe deve prevalecer. Há um trabalho constante de sensibilização e interação entre os departamentos para que estes operem em colaboração, produzindo assim os resultados esperados.

O espírito de equipe também compõe o processo de formação das escalas de produção e também no momento de cumprir as escalas de abate, porque muitas vezes, principalmente nas oscilações da demanda, necessitam-se de ajustes para fechar o volume a ser entregue. Isso requer senso de colaboração para equacionar oferta e demanda. Sem esse comprometimento dificilmente seria possível o cumprimento de contratos ou o atendimento de demandas urgentes, uma vez que elas surgem em momentos ou por eventos não previstos. Esse senso de pertencimento e espírito de equipe refletem no desempenho da rede.

5.3.5.7 Comprometimento Organizacional

O comprometimento dos agentes é muito semelhante aos princípios que fundamentam o espírito de equipe, entretanto, o compromisso com todas as etapas do processo contribui para o desempenho como um todo. A escolha correta dos fornecedores, parceiros de insumos, genética e prestadores de serviço, são por exemplo, fundamentais para o resultado de um produto final padronizado. Sem esse comprometimento não haveria um desempenho satisfatório.

O sincronismo da produção pelas fazendas fornece as condições para o cumprimento dos acordos assumidos com a indústria, o transporte e os clientes. Sem essa combinação dificilmente a atuação em rede de cooperação faria sentido ou teria eficácia, e isso também repercute no desempenho geral.

5.3.5.8 Qualidade do Produto

O modelo de competição estabelecido nas redes de cooperação pesquisadas é a diferenciação, onde a qualidade é o principal atributo explorado. Clientes estão dispostos a pagar mais por um produto com valor agregado, por uma carne de qualidade, onde os atributos maciez, suculência, coloração vermelha intensa e marmoreio são desejáveis. Essas características valoradas são difíceis de serem alcançadas pois envolvem muitos fatores ou uma combinação desses, como a genética por exemplo.

Apesar dos esforços na seleção de linhagens precoces e que imprimem maior marmoreio à carne, a tecnologia de produção animal comercial ainda não tem domínio sobre todos os atributos que são transmitidos de uma geração para outra. Não há uma linhagem pura ideal de bovinos com todas essas características desejáveis, como existe no caso da criação de aves e suínos, ou por meio de um processo de clonagem como acontece na produção vegetal.

Nesse modelo, a relação com o cliente também passa a ser mais intensa, no instante em que o cliente paga mais caro, ele exige a devida contrapartida. Essa expectativa não pode ser frustrada e a manutenção da qualidade é um dos principais entraves para o aumento da produção e da produtividade nas redes pesquisadas.

5.3.5.9 Êxito no Lançamento de Novos Produtos

O produto carne bovina vem sendo melhorado ao longo do tempo nas redes pesquisas. Uma delas começou suas atividades apenas com o abate de animais precoces, em sistema de confinamento, que garantia maciez a carne produzida. Mais tarde houve adoção da raça Angus, buscando maior precocidade, melhor acabamento de gordura de sobreposição na carcaça e maior impressão de marmoreio (gordura intramuscular) na carne.

O lançamento de novos produtos sempre esteve condicionado a capacidade de manipulação da carne ou a introdução de um novo tipo de carne. Um produto totalmente novo, como a carne de cordeiro, foi lançado pela Cooperaliança, que explora com sucesso esse produto, mas não tem capacidade de produção para atender o mercado. Outro produto significativamente melhorado é oferecido pela Aproccima, que fraciona mais de 51 tipos diferentes de cortes, embutidos e empanados, que são comercializados em sua loja própria de carnes.

A inclusão de um novo tipo de carne, como de ovinos e caprinos, por exemplo, requer demanda para esse tipo específico de produto e *know how* da rede para produzir. A outra forma, a mais adotada, é a comercialização fracionada da carne que possibilita a ampliação dos ganhos em cortes que atualmente têm menor rentabilidade, bem como, explorar valor com uso da marca, de embalagens mais adequadas a realidade de consumo, e ainda estabelecer a venda direta a outros segmentos que atualmente não são atendidos pela rede.

O fracionamento da carcaça pode ser feito pelo frigorífico terceirizado que já realiza o abate, por um terceiro entreposto, pelo varejista ou ainda por lojas próprias da rede. Quanto a primeira opção, pelo frigorífico, não há interesse do mesmo, tendo em vista que a indústria já tem sua marca própria e não faria sentido prestar esse tipo de serviço, ou ainda, em alguns casos vistos, o frigorífico não comercializa carne fracionada.

Em relação a contratação ou montagem pela própria rede de um entreposto de carnes, essa alternativa esbarra nos altos custos de investimento, licenças e burocracias, e seria mais um “elo” dentro da cadeia para ser gerenciado, mas é uma opção considerada pelos agentes, apesar de alguns de seus estudos prévios não encontrarem viabilidade financeira.

Quanto a opção do fracionamento pelo varejista, nesse modelo a rede não tem controle sobre esse processo, não há garantia de que o produto fornecido pela rede será aquele que estará

sendo comercializado e adequadamente processado. Experiências pregressas não foram bem-sucedidas nesse formato.

A manipulação, fracionamento e embalagem pela própria rede é a alternativa que vem sendo desenvolvida e implantada por duas delas. A Cooperaliança já vem a seis anos construindo, com recursos próprios, uma infraestrutura própria de abate, fracionamento e embalagem que possibilitará o lançamento de novos produtos, não só a carne *in natura*, mas embutidos, empanados, etc. Na mesma linha de atuação, a Aproccima abriu em 2018 a própria loja de carnes e atende diretamente o consumidor final.

5.3.5.10 Competitividade

A competitividade por diferenciação exerce influência positiva sobre o desempenho das redes de cooperação. A qualidade da carne está diretamente relacionada a competitividade e por conseguinte ao desempenho. A competitividade estabelecida no mercado de carne bovina é basicamente por preço e regularidade de oferta. Produtos agrícolas de modo geral, têm problemas de fornecimento em períodos de entressafra. Com a carne bovina não é diferente, principalmente pelo volume comercializado e por se tratar de um produto perecível. O consumo *in natura* é um fator cultural, que contribui para essa perecibilidade, pois o consumo de carne bovina congelada ou embalada à vácuo ainda encontra resistência por grande parte do mercado consumidor.

Os padrões estabelecidos de qualidade da carne juntamente com a regularidade de oferta são os principais diferenciais competitivos das redes de cooperação, e por isso alcançam margens de 15% a 20% superiores aos preços praticados pela concorrência, que somados aos ganhos de eficiência ao longo da cadeia, têm impacto positivo na performance do negócio.

5.3.5.11 Satisfação dos Clientes

Satisfação do cliente é o termômetro de que o processo desenvolvido ao longo da cadeia vai bem. As carnes produzidas pelas redes oferecem diferenciais que custam mais caro, mas que o cliente paga por isso. Se essa percepção, que converge na ação de compra não ocorrer, não haveria nenhuma vantagem sobre os concorrentes, tampouco o resultado financeiro.

A satisfação do cliente reorienta decisões da rede e aperfeiçoa processos. As vezes são essas demandas que desencadeiam novos projetos, como por exemplo da Aproccima, que iniciou a produção de animais da raça Wagyu, para atendimento de nichos específicos.

A política de composição de preços praticados de forma transparente e com critérios previamente estabelecidos contribui para a satisfação dos clientes. O varejo e o consumidor final, de uma forma geral, buscam além da minimização do valor a desembolsar, a estabilidade nos preços. Essa política dá previsibilidade para os clientes e facilita a composição de custos e margem de lucro para os produtores. No Quadro 8 apresenta-se o construto Desempenho.

Quadro 8 – Construto Desempenho.

DESEMPENHO		
<p>Retorno sobre o Investimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bônus produtividade - Precocidade do rebanho - Conversão alimentar <p>Rentabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preço praticado superior ao de mercado - Aumento da produtividade <p>Crescimento de Vendas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do faturamento - Número de animais abatidos por semana - Crescimento investimento de infraestrutura <p>Desempenho Financeiro Geral</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retorno sobre os investimentos realizados - As melhorias de infraestrutura - Compras em conjunto - Ampliação da capacidade produtiva - Crescimento das vendas <p>Participação de Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acesso a novos pontos de venda - Crescimento volume de vendas por cliente 	FINANCEIRO	<p>Espírito de Equipe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espírito associativista - Estímulo das lideranças - Cumprimentos das metas de produção <p>Comprometimento Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escolha corretas dos parceiros - Sincronismo da produção <p>Satisfação do Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Feedback positivo - Fidelidade (recompra) - Política de estabilidade de preços <p>Êxito Lançamento Novos Produtos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aceitação novo produto (Wagyu) - Serviços agregados - Novos cortes - Padronização de produto - Novas marcas, embalagens e clientes <p>Competitividade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade da carne - Regularidade de oferta - Padronização de produto - Disposição cliente pagar preço superior <p>Qualidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competitividade por diferenciação - Valor agregado - Atributos do produto - Relação mais próxima com o cliente
		NÃO-FINANCEIRO

Fonte: Elaborado pelo autor, (2020)

5.3.6 Vantagem Competitiva

O estudo da vantagem competitiva nesta tese foi analisado a partir da capacidade que as redes de cooperação têm de criar valor, do qual os clientes estão dispostos a pagar, bem como fornecer benefícios específicos que compensem preços mais elevados que a concorrência.

5.3.6.1 Flexibilidade

A natureza da atividade de pecuária de corte, por trabalhar com organismos vivos, as questões biológicas nem sempre estão sob o domínio do produtor, e diante dessa dificuldade de garantir resultados exatos, a atividade requer mecanismos de flexibilidade que reduzam a margem de erro e forneçam segurança para a manutenção do negócio.

Dessa forma a flexibilidade da produção, por exemplo, é fundamental para o atendimento de demandas não previstas, mas fundamentais para a reputação e a manutenção da vantagem competitiva da rede. A falta de produto, em um varejo parceiro, numa determinada data comemorativa, por exemplo, além da perda de faturamento, abre espaço para a concorrência ávida por uma oportunidade. Algumas redes, como por exemplo a Novicarnes, trabalham com uma espécie de “pulmão”, onde a cooperativa tem uma infraestrutura de confinamento própria exclusiva para essa finalidade (reserva técnica de animais vivos).

De maneira geral, há pouca flexibilidade na produção e também nos preços de comercialização. Os diferenciais competitivos oferecidos pelas redes aos seus clientes têm um custo mais elevado que dificulta a flexibilização do preço de venda. As margens de rentabilidade são baixas e todo processo de produção com qualidade é realizado dentro da fazenda. A indústria não consegue melhorar a qualidade, apenas a mantém e/ou agrega algum valor aos serviços prestados, mas nunca os aumenta.

5.3.6.2 Desempenho Financeiro

A relação entre o desempenho financeiro e a vantagem competitiva, do ponto de vista dos agentes, é positiva. Os atributos de qualidade da carne e os diferenciais nos serviços agregados, são fontes de vantagem competitiva que resultam em um desempenho financeiro

superior. É parte da estratégia de diferenciação das redes a identificação, a alocação, o desenvolvimento e a proteção de recursos e capacidades provedoras de vantagem competitiva das quais resultam em um retorno financeiro superior.

A manutenção do negócio depende da correta exploração das fontes de vantagem competitiva, tendo em vista que os custos de produção são mais altos em virtude dos diferenciais fornecidos. Sem uma remuneração proeminente, associada a eficiência da gestão ao longo de toda cadeia produtiva, o desempenho financeiro atual não seria possível.

A rede atua de forma capilarizada ao longo da cadeia produtiva mitigando custos, aumentando eficiência de recursos, enxugando processos, gerindo conhecimento, viabilizando a adoção de novas tecnologias, eliminando atores que não agregam valor, terceirizando tarefas, formalizando processos e explorando novos produtos e novos mercados. O desempenho financeiro obtido é fruto da soma desses esforços e da ação coordenada exercida pelas redes de cooperação desde a produção até a entrega do produto final.

5.3.6.3 Desempenho Não-Financeiro

O espírito de equipe é considerado um valor fundamental e está intrínseco desde a concepção das redes. Essa forma de organização viabiliza que o pequeno produtor tenha espaço para comercializar seu produto de forma digna sem as turbulências do mercado aberto. A ação em conjunto oportuniza que o pequeno produtor, aquele que fornece duas cabeças por semana, até um outro maior que fornece 20 animais por semana, possam exercer sua atividade de forma igualitária de direitos. Esse modelo, além de tornar a forma de competição mais equânime, a manutenção do homem no campo também é um modelo que promove a justiça social.

O comprometimento organizacional corrobora para o desempenho das redes pesquisadas, associadas ao espírito de equipe, é possível identificar que o engajamento orquestrado pela rede ao longo da cadeia produtiva resulta em ganhos de eficiência. Algumas redes fornecem um rol de benefícios que contribuem para o empenho dos desafios que são propostos. Entre essas vantagens oferecidas e valores praticados estão, por exemplo, a assistência técnica, a liquidez, o preço diferenciado, descontos na aquisição de insumos de qualidade, a garantia de recebimento e a honestidade.

A qualidade do produto é fundamental para a manutenção do desempenho da rede. A imagem sobre a qualidade que os clientes percebem sobre a carne é um valor não financeiro que contribui para a vantagem competitiva, ainda que, às vezes, temporária, pois o mercado tem alta capacidade de reproduzir atributos. Inicialmente isso foi percebido no sistema de produção intensivo, posteriormente na escolha de raças britânicas, e atualmente a competição está na ciência genética, na seleção de genes de conversão alimentar, maciez e marmoreio.

O êxito no lançamento de novos produtos constitui fonte de vantagem não-financeira percebida pelos agentes. Por meio da loja própria é possível constituir uma forma diferente de comercializar novos cortes, fazer um melhor aproveitamento das carcaças, desenvolver novos produtos com valor agregado: linguiças, almôndegas, empanados, etc. Isso desenvolve um vínculo direto com clientes finais e com outros segmentos específicos, que anteriormente não eram atendidos, como hamburguerias, churrasarias e restaurantes por exemplo.

As redes mantêm um canal de relacionamento constante com os clientes. Essa postura visa conhecer melhor suas demandas e manter aquecida as relações comerciais. A satisfação do cliente é vista como uma vantagem não-financeira pelos agentes, e a vantagem financeira é uma consequência desse contentamento. No Quadro 9 apresenta-se o construto Vantagem Competitiva.

Quadro 9 – Construto Vantagem Competitiva.

VANTAGEM COMPETITIVA	
FLEXIBILIDADE Produção baixa c/ alta demanda Pulmão (reserva p/ abate)	DESEMPENHO FINANCEIRO Preço superior ao de mercado Gestão eficiente da cadeia Serviços de entrega
DESEMPENHO NÃO-FINANCEIRO Espírito associativista Garantia de recebimento Despreocupação com entrega de animais terminados Assistência técnica Comprometimento organizacional Justiça social	

Fonte: Elaborado pelo autor, (2020)

A competitividade do produto, como uma vantagem não-financeira, é formada pelo bom desempenho na produção, pelo comprometimento do departamento técnico em produzir com

eficiência e rentabilidade e pelos feedbacks do sistema, que redirecionam e aprimoram o processo.

Após a análise dos demais construtos, é possível responder aos demais objetivos específicos e proposições desta tese, retomando pela análise do segundo objetivo específico (O2) e da segunda, terceira e quarta proposições (P2, P3 e P4).

Ao analisar o segundo objetivo específico (O2), sobre a influência da capacidade absorptiva no desempenho organizacional, na inovação e na vantagem competitiva, pode-se destacar a influência da capacidade absorptiva:

a) no desempenho organizacional:

Do ponto de vista dos entrevistados, as redes apresentam um desempenho superior em um ambiente de colaboração, por meio do compartilhamento do conhecimento e habilidades. A mensuração do desempenho financeiro é um indicador importante para avaliar o cumprimento das metas e objetivos das redes.

“O foco da cooperativa é promover um melhor desempenho para os associados. Como a cooperativa está a par dos preços que estão sendo praticados naquele determinado momento, ela orienta seus associados no que se refere ao que ele deve produzir, como produzir, ao custo de produção, sempre olhando a viabilidade do seu negócio.” Entrevistado I (2020).

“A cooperativa tem o planejamento estratégico anual, que é medido. Nossas metas anuais, nossa margem do resultado final.” Entrevistado C, (2020).

A capacidade de apropriação de conhecimento externo de modo eficiente, e que posteriormente é convertido em produtos e serviços de valor agregado, resulta em um melhor desempenho organizacional (financeiro e não-financeiro) nas redes de cooperação pesquisadas. Alianças com instituições de ensino, pesquisa e extensão e parcerias com fornecedores estratégicos são fontes de conhecimento externo, que só são acessados muitas vezes, pela forma do arranjo produtivo desenvolvido pelas redes de cooperação.

Uma parcela do sucesso deste modelo de negócio tem relação com a capacidade que esses arranjos têm em se apropriar do conhecimento externo e convertê-lo em desempenho organizacional. Os valores recebidos pelo quilo da carne comercializada, em média 15% acima do preço médio praticado pelo mercado, são resultados da articulação de recursos tangíveis e de conhecimento que foram operacionalizados eficazmente ao longo de toda cadeia produtiva.

Desse modo, a Proposição 2 que é: “a capacidade absorptiva influencia positivamente o desempenho organizacional das redes de cooperação”, pode ser confirmada.

b) na inovação:

A capacidade das redes de se apropriarem de conhecimento externo e convertê-lo em um produto novo ou significativamente melhorado, ou seja, como as redes adquirem e utilizam conhecimento externo para gerar inovações, é percebido pelas parcerias que as mesmas desenvolveram com outras instituições, que aprimoraram ao longo do tempo a qualidade do produto oferecido, a maneira que o serviço é prestado – como a regularidade a oferta –, e da forma como esse produto é apresentado.

“Temos uma assessoria muito boa, com o SEBRAE através do programa Juntos para Competir, pelo qual acessamos especialistas, que por exemplo, treinam os nossos antigos açougueiros, hoje por nós reconhecidos, como profissionais da carne, qualificando-os em processos de corte, melhoria no aproveitamento, novas tipos de cortes, e isso traz um enorme ganho.” (Entrevistado A).

“Quando começamos há vinte anos atrás até agora temos uma mudança radical.” (Entrevistado C).

“Quando começamos o mercado de carne era tudo igual. Então foi realizado um trabalho de conscientização de que carne não era tudo igual. A única diferença era carne mais macia e carne *commodity*. Nossa missão foi fazer os clientes e os varejistas entenderem que a cooperativa tinha era padronização, porque quando se trabalha com frigorífico comum ele consegue em alguns momentos estratificar dentro da sua produção, alguns animais diferenciados, que têm uma carne melhor e ele coloca no mercado quando quer agradar um cliente ou outro, mas ele não tem padronização, nem frequência de oferta.” (Entrevistado E).

“...a padronização do produto é uma inovação.” (Entrevistado G).

Dessa forma, o conhecimento adquirido representa um recurso vital para as redes criarem valor e desenvolver inovações. Essas fontes de conhecimento externo são cruciais para o processo de inovação, bem como, sua capacidade de reconhecer o valor nessas novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais é fundamental para suas capacidades inovadoras.

Segundo Damanpour (1991), a inovação pode resultar em um novo produto ou serviço, numa nova estrutura ou sistema administrativo, num novo processo tecnológico de produção, num novo plano ou num programa relacionado aos membros da organização.

A inovação de produto segundo o Manual de Oslo, (2005) é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, facilidade de uso ou outras características funcionais.

A carne certificada *Angus Premium*[®] e o Cordeiro Guarapuava[®] da Cooperaliança são alguns exemplos de inovações de produto. A carne *Angus Premium* da Cooperaliança é a única carne certificada do estado do Paraná pela Associação Brasileira de Angus.

“A Carne Angus é certificada pelos técnicos credenciados da Associação Brasileira de Angus através da identificação diferenciada da carcaça nas plantas frigoríficas certificadas. A identificação é realizada a partir da inspeção dos animais nos currais, atestando o padrão racial, e novamente na linha de abate, onde são avaliados individualmente quanto à conformação da carcaça, idade e grau de acabamento, sendo certificados apenas os animais que atenderem a todos pré-requisitos de qualidade. O Programa Carne Angus Certificada é reconhecido pela Confederação Nacional da Agricultura (CNA) e recebe auditoria externa da empresa europeia TÜV RHEINLAND, conferindo credibilidade internacional à carne Angus brasileira. As marcas que recebem o selo de certificação da Carne Angus têm garantia de qualidade e representam o sucesso do conceito ‘do pasto ao prato’”. (COOPERALIANÇA, 2020b).

Figura 12 – Arte mercadológica de dois produtos da Cooperaliança.



Fonte: (COOPERALIANÇA, 2020b).

A carne *Prestige*[®] da Aproccima é um outro exemplo de inovação de produto:

“A Aproccima *Prestige*[®] é uma carne, com oferta limitada, indicada para experiências gastronômicas mais elaboradas, e artes culinárias relacionadas aos prazeres da mesa harmonizadas com vinhos e cervejas especiais. As características marcantes como maciez, suculência e equilíbrio na gordura, conferem, a todos os tipos de corte, alternativas inovadoras de preparo. A rastreabilidade dos animais informa, com precisão, as quatro características que diferenciam a carne, quais sejam: idade, raça, sexo e alimentação.” (APROCCIMA, 2020).

Figura 13 – Arte mercadológica da carne Aprocima Prestige e logo da loja própria.



Fonte: (APROCCIMA, 2020)

A carne a pasto da Coopertropas também segue esse mesmo propósito de diferenciação:

“A genuína Carne a Pasto da Serra Catarinense: saudável, oriunda de animais criados livremente, rastreados, com rigoroso controle sanitário, de raças britânicas precoces, livre de resíduos de vacinas e medicamentos [...] as percepções do consumidor sobre a qualidade da carne envolvem o que você produz e cada vez mais como você produz.”

Figura 14 – Arte mercadológica da carne Coopertropas.



Fonte: (COOPERTROPAS, 2020).

As carnes *Angus Premium*, *Aprocima Prestige* e a *Carne a Pasto* da Coopertropas podem ser classificadas como inovações por serem produtos significativamente melhorados, tanto nas suas características organolépticas, como suas facilidades de uso. Barreiras como de alguns cortes que não poderiam ser preparados de uma determinada forma ou que não eram adequados ao preparo de determinados pratos, foram vencidos. Um novo patamar vem sendo estabelecido no mercado de carne bovina, com sua oferta regular e com características distintas.

Quanto a inovação de processos, o Manual de Oslo (2005) conceitua como sendo a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas nas técnicas, equipamentos e/ou softwares, impactando na performance do negócio.

A inovação de processo, nas redes de cooperação estudadas, é diagnosticada no processo produtivo da carne de qualidade, que tem relação direta com outros processos que a antecedem, tais como: o desenvolvimento e aprimoramento do programa de BPA, o desenvolvimento de padrões genéticos, das técnicas de manejo e instalações e da rastreabilidade.

O programa de BPA é resultado de um trabalho conjunto de entidades e produtores que desenvolveram um instrumento de avaliação e adequação das propriedades às boas práticas agropecuárias, que abordam dimensões da produção, saúde e bem-estar animal, manejo, transporte, abate humanitário, segurança-alimentar do consumidor, rastreabilidade, descarte correto de agroquímicos e agroveterinários, encargos trabalhistas dos funcionários e boas práticas ambientais.

As propriedades certificadas com o selo de boas práticas adotam protocolos de sanidade animal, segurança alimentar, preservação ambiental e responsabilidade social, que atestam a conformidade e a confiabilidade a carne produzida. Esse diferencial, associados com outros fatores, dão uma vantagem competitiva sustentável, não só pelo valor da comercialização superior, mas também pela dificuldade de ser imitada pelos concorrentes.

Quanto ao processo de melhoramento genético do rebanho, este vem sendo explorado e adaptado a realidade local (clima, solo, pastagem, etc.), bem como as características comerciais desejadas pelo mercado em que atuam. O padrão genético se assemelha muito entre as regiões pesquisadas, sendo majoritariamente utilizadas as raças de origem britânica, com predominância da raça Angus. Porém nuances regionais, requerem cruzamentos específicos para dar adaptabilidade, rusticidade e conversão alimentar de acordo com as características regionais. Por exemplo, a Cooperaliança, diferente das demais redes de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, trabalha com o cruzamento de Angus com a raça Nelore, que resultam em animais com maior adaptabilidade ao clima mais quente daquela região.

Avanços nas técnicas de manejo também fazem parte desse rol de procedimentos que contribuíram para a inovação do processo produtivo. Destacam-se avanços nos protocolos de nutrição animal, melhoramento de pastagens, silagem de milho e suplementação mineral. As

instalações também receberam atenção no conjunto de avanços que contribuem para o bem-estar animal e a produtividade da propriedade.

O mapeamento das atividades ao longo da cadeia possibilitou a organização dos dados produtivos e na consolidação de um sistema de rastreamento. Informações genéticas, alimentação, terminação, vacinas e todos os demais eventos referentes a vida do animal são registradas em um banco de dados que abastece um sistema de informações gerenciais, bem como fornecem as informações necessárias para o sistema de rastreabilidade.

A rastreabilidade de produto é uma característica da indústria contemporânea. A produção em lotes, com todos os registros de eventos, garante a segurança de ponta a ponta, ou seja, do produtor rural até o consumidor final. Essa é uma prática comum em outras indústrias, como a farmacêutica, alimentícia, automobilística, que por exemplo, uma vez diagnosticado alguma falha no processo produtivo pode-se realizar um *recall* daquele produto ou lote de produção.

A rastreabilidade da Aproccima inicia com nascimento do bezerro, que recebe um brinco de identificação, que é devolvido ao produtor no abate. Esse sistema garante a procedência, mesmo que o animal seja terminado em outra propriedade, pois todas informações serão alocadas nessa identificação. Isso dá proteção ao consumidor que pode consultar essas informações através de um *QRcode* encontrado na embalagem do produto ou em um *banner* no ponto de venda.

Quanto a inovação de marketing, segundo o Manual de Oslo (2005), é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

As redes de cooperação atuam de forma sistêmica em toda cadeia produtiva. Avanços foram feitos ao longo de todo processo produtivo, mas a atuação teve que se estender além da porteira. Para isso foi necessário entender os atributos que são valorizados pelos clientes para ajudar a definir as estratégias de marketing. Uma delas foi a percepção estabelecida no mercado do conceito de “carne de primeira” e “carne de segunda”. Desafio que vem sendo trabalhado com uma nova percepção: “boi de primeira” e “boi de segunda”.

Esse novo posicionamento de mercado, essa nova maneira de se apresentar para o mercado, com um produto “boi de primeira” vem sendo viabilizado primeiramente pela

qualidade da carne produzida, mas também pelo trabalho realizado pelas redes junto aos pontos de venda, com profissionais que manipulam a carne. Eles precisam compreender essas diferenças para poderem oferecer corretamente o produto ao consumidor.

Nesse processo foram revistos outros mitos, tais como: “carne de paleta não serve para churrasco”, “para não ter erro na escolha de uma carne macia, sempre comprar filé mignon”, ou “bater o bife para amaciar a carne”. Esse novo posicionamento, melhorou a rentabilidade dos cortes, diminuiu um problema recorrente de comercialização dos dianteiros, que tem uma menor demanda e por fim melhorou a remuneração média por carcaça comercializada.

Quanto a inovação organizacional, segundo o Manual de Oslo (2005), é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Como inovação organizacional, a organização da cadeia a partir da ótica do produtor rural nas redes de cooperação foi percebida neste estudo. Essa nova concepção de arranjo produtivo está fundamentada na cultura associativista que possibilita que esse modelo de negócio prospere. Nesse contexto, a gestão do conhecimento, operacionalizada pelos modos de conversão, sendo capaz de apropriar conhecimento interno e externo, encontra um ambiente fértil para a inovação.

Os esforços para mitigar custos e potencializar resultados que são verdadeiramente reconhecidos pelo mercado, associados com espírito de cooperação, tem se mostrado na prática uma maneira eficaz de diferenciação. A manutenção do pequeno produtor na atividade, com respeito aos recursos naturais, produzindo com eficiência, qualidade e rentabilidade são reconhecidos nesta pesquisa.

Desse modo, a Proposição 3 que é: “a capacidade absorptiva tem influência no desempenho organizacional”, pode ser confirmada.

c) na vantagem competitiva:

A capacidade absorptiva exerce influência, na gestão mais eficiente da cadeia produtiva, onde as redes estão inseridas.

“Nós por várias gerações, e vários do nosso grupo que sempre foram produtores, alguns mais recentes; mas não tínhamos em mente essa noção de cadeia produtiva. No entendimento de cadeia produtiva, temos que saber quem nos fornece e quais matérias-primas que nos servem para produzir bem na propriedade. Depois pegar esse produto dentro da propriedade e levar ao

consumidor final, e isso nós ainda estamos num aprendizado porque é uma coisa que nós não fazíamos, normalmente o produtor ficava na porteira esperando que alguém viesse pagar o preço que oferecia.” (Entrevistado A).

“Estamos fazendo um negócio diferenciado dentro da pecuária, não porque queremos ser diferentes, essa é uma percepção externa, mas do que estamos fazemos em termos de organização da cadeia produtiva...” (Entrevistado C).

“Toda cadeia precisa evoluir, e esse é um dever nosso, que a Cooperalliança vem trabalhando, porque esse segmento no Brasil é muito promissor.” (Entrevistado D).

“Com o entendimento da cadeia produtiva conseguimos ver o processo como um todo. Se conseguimos entender que tipo de carne o consumidor deseja, que seja macia, saborosa. Iremos entender que o sabor da carne vai depender do que o boi come, isso orienta a parte da nutrição. A maciez vai depender da raça, e a raça tem variação. Isso orienta que genética temos que utilizar.” (Entrevistado A).

A capacidade absorptiva associada ao conhecimento prévio e a expertise dos produtores, também são fatores que contribuem para a vantagem competitiva.

“Num passado recente, ter Angus era uma vantagem competitiva, hoje o mercado de carne de qualidade 90% dele tem Angus. Logo não é mais uma vantagem. Então, Angus com determinada nutrição, pode ser uma vantagem, mas tem gente copiando isso! Por outro lado, Angus com gene de maciez é outra vantagem competitiva que é difícil de ser imitada.” (Entrevistado A).

Assim, o processo de absorção de conhecimento externo torna-se um fator importante na obtenção da vantagem competitiva das redes de cooperação pesquisadas, contribuindo também na adaptação das mesmas às mudanças no ambiente competitivo.

Desse modo, a Proposição 4 que é: “a capacidade absorptiva tem influência positiva na vantagem competitiva nas redes de cooperação”, pode ser confirmada.

Ao analisar o terceiro objetivo específico (O3) sobre a influência da inovação no desempenho organizacional, constatou-se que inovações realizadas pelas redes tem impacto sobre o desempenho organizacional.

A estratégia de oferecer um produto significativamente novo, com um posicionamento de mercado diferenciado, em termos de preço, qualidade e relacionamento com o cliente, deu condições a uma das redes pesquisadas de construir com recursos particulares a sua própria

indústria frigorífica, o que faz parte da gestão da cadeia produtiva, ao eliminar ou mitigar elos ineficientes, que não corroboram para o valor final do produto.

“Nós temos um cuidado muito grande na qualidade do produto e é o principal entrave do aumento da produção é a qualidade. Quando se oferece um produto diferenciado é muito difícil de conseguir esse produto. Por isso que temos dificuldade em aumentar a produção.” (Entrevistado B).

“Na produção de carne de qualidade, o que vem do produtor é o que faz a qualidade da carne, o frigorífico só pode estragar, não pode melhorar, a qualidade deve vir da produção, o que vem para a cooperativa é o que vai para o mercado.” (Entrevistado C).

“Temos um investimento em um frigorífico próprio que será inaugurado ainda este ano, com um custo final aproximado de 65 milhões. Tudo isso vem sendo pago com o boi.” (Entrevistado D).

As inovações de produto percebidas, como o padrão regular da qualidade da carne e os novos cortes desenvolvidos, resultam em uma vantagem competitiva junto aos mercados em que atuam. Isso é percebido pelo aumento do volume de produção e pelo valor superior de comercialização. Todavia, essas inovações são fruto de um trabalho de organização da cadeia orquestrada pelos produtores a partir de seus conhecimentos prévios, bem como, sua capacidade de acessar conhecimento externo, processá-lo e transformar em um produto diferenciado, conquistando uma posição diferenciada nos mercados em que atuam.

“Nossos clientes são extremamente exigentes, dispostos a pagar mais.” (Entrevistado A).

“Nós temos clientes muito exigentes e nosso sistema de comercialização é muito direto.” (Entrevistado E).

“Temos um preço superior, mas precisamos ser competitivos. Acompanhamos periodicamente o desempenho das vendas. O cliente entende que um produto superior pode custar até no máximo 20% a cima, desde que o produto realmente seja superior.” (Entrevistado D).

“Dentro daquilo que levantamos de informações, já temos um banco de dados bastante robusto, principalmente sobre qualidade da carne. O departamento industrial analisa muitas informações sobre qualidade da carcaça e conseguimos definir quais são os produtores fazem diferente para produzir com um maior índice de qualidade. A partir daí tentamos replicar esses modelos produtivos e aumentar o nosso índice de qualidade para nichos específicos, porque nem todos os nossos clientes querem o mesmo tipo de carne.” (Entrevistado E).

Ao analisar o quarto objetivo específico (O4) sobre a influência do desempenho organizacional na vantagem competitiva, constatou-se que o desempenho organizacional superior dá as redes de cooperação algumas vantagens competitivas.

A primeira delas é a liberdade de praticar preços superiores até 25% em relação aos concorrentes. Isso é possível pela gestão eficiente da cadeia produtiva, pela qualidade dos produtos e serviços e pela relação de confiança estabelecida com os clientes. A outra é a gestão dos recursos ao longo de toda cadeia produtiva, que minimizam perdas de eficiência e dão condições de rentabilidade aos produtores, mesmo praticando preços análogos aos dos rivais.

“Hoje a cooperativa tem uma remuneração em média em torno de 20 a 25% superior ao mercado comum, que é o que todos os frigoríficos do estado pagam, uma remuneração dessa você imagina que a cada 5 bois que você vende no mercado comum, precisaria apenas de 4 dentro da cooperativa, pois é 20% uma diferença significativa e esse dinheiro vai pra mão do produtor.” (Entrevistado H).

Desta forma, essa capacidade de assumir pra si a responsabilidade pela organização da cadeia produtiva, dão as redes pesquisadas uma vantagem competitiva sustentável, diante da complexidade que o arranjo produtivo possui, de suas dinâmicas culturais, da capacidade de apropriação de recursos de conhecimento, da escassez de alguns recursos estratégicos, bem com a dificuldade de ser replicado em um curto espaço de tempo.

Analisando o quinto objetivo específico (O5), se a cultura organizacional modera a relação entre os modos de conversão do conhecimento e a capacidade absorptiva, constatou-se que a cultura organizacional exerce um papel moderador importante na relação entre os modos de conversão do conhecimento e a capacidade que as redes de cooperação possuem em apropriar-se de conhecimento externo e usá-los para fins comerciais de forma eficiente.

Essa constatação pode ser confirmada na cultura do compartilhamento de conhecimento entre os produtores dentro da própria rede e no intercâmbio com outras redes, na formação de parcerias com fornecedores, clientes e outras instituições de pesquisa, ensino e extensão, que por muitas vezes só podem ser acessadas de forma conjunta.

“...a própria experiência com os dias de campo que fazemos, analisamos o que está funcionando e colocamos em prática... vamos atrás dessas experiências que deram certo e aplicamos na propriedade.” (Entrevistado H).

“Participamos de um projeto do SEBRAE chamado Juntos para Competir. Fizemos visitas a outros estados, no Paraná onde havia bons resultados, visitamos outros modelos de negócios associativista para desenvolver nosso próprio modelo. Não foi um copia e cola, fizemos aquilo que achávamos que deveria ser feito.” (Entrevistado A).

“Recebemos muitas missões de fora, grupos de produtores daqui da região, alunos de escolas que nos visitam. Recebemos convidados para painéis, simpósios, onde mostramos como é feito nosso trabalho.” (Entrevistado B).

“...nossos técnicos, com seu conhecimento prévio, somado a outras experiências vistas nos produtores, traz para dentro do departamento para difundir em toda cooperativa.” (Entrevistado C).

“Nós temos durante o ano várias atividades de campo. Essas atividades motivam o cooperado a conversar um com outro e trocar ideias.” (Entrevistado D).

“Dia de campo, nosso técnico veterinário que leva a informação de um para o outro, compartilha e costumamos visitar as propriedades. Ver o que a propriedade tem de bom e ruim para aprender com nossos erros e acertos.” (Entrevistado G).

“Além das reuniões que fazemos periodicamente, temos dias de campo, onde há a troca de experiências, quando alguém tem dificuldade usamos o *WhatsApp*[®] através do grupo da cooperativa com os cooperados para troca de informações como os cooperados.” (Entrevistado H).

A cultura organizacional tem relevância nessa dinâmica da conversão e gestão do conhecimento, bem como na capacidade absorptiva das redes de cooperação pesquisadas tanto na combinação, assimilação, externalização, como na criação de novos conhecimentos. Desse modo, a cultura organizacional exerce uma função moderadora na relação entre os modos de conversão do conhecimento e a capacidade absorptiva.

Analisando o sexto objetivo específico (O6), se a cultura organizacional modera a relação entre a capacidade absorptiva e o desempenho organizacional, pode-se aferir no ato da comercialização que a confiança e o trabalho em colaboração são importantes para a operacionalização da venda e, por conseguinte, na performance dos resultados.

“O principal retorno financeiro que a gente tem é basicamente na segurança do trabalho, no preço, que irá receber o dinheiro, nosso mercado é muito complicado, vender no momento certo. Quando tenho animais para comercialização, eu cadastro o quero vender, e sei que irei vender no momento certo. Não preciso ficar sujeito a oscilação de mercado ou humor do comprador... Muitas vezes o produtor não tem uma quantidade de animais necessários para entregar naquele momento, então um produtor se junta com outro para fazer uma carga.” (Entrevistado B).

As redes de cooperação possuem uma capacidade de explorar rotinas e processos e a partir disso geram novos conhecimentos. Essa prática tem-se mostrado importante, do ponto de vista do produtor, como um mecanismo de aperfeiçoamento de seus processos produtivos e também no desenvolvimento de novos protocolos, que muitas vezes são pioneiros para o setor.

“Um dos destaques do grupo é exatamente o de ter sido pioneiro numa série de ações. Vários dos treinamentos que existem hoje no SEBRAE foram propostos em cima dos trabalhos que nós fazíamos... O próprio programa de Boas Práticas Agropecuárias, inicialmente uma parceria da EMATER/RS e da EMBRAPA e mais recentemente os últimos três anos, uma parceria do SENAR - sistema FARSUL junto com a EMBRAPA.” (Entrevistado A).

Dessa forma, a capacidade absorptiva possui uma relação direta com o desempenho das redes de cooperação, que é percebido no desenvolvimento de novos protocolos de produção, na atuação em colaboração entre os produtores na comercialização, e no relacionamento com os demais elos da cadeia produtiva. Essa dinâmica de operar é influenciada pela cultura que vem sendo moldada ao longo do tempo pelas redes de cooperação com os demais elos parceiros. A confiança, o espírito associativista e o trabalho em colaboração foram e são fundamentais para o sucesso desse modelo de negócio.

Analisando o sétimo objetivo específico (O7), se a cultura organizacional modera a relação entre a capacidade absorptiva e a inovação, evidencia-se neste estudo, que a capacidade de explorar conhecimento que as redes de cooperação desenvolveram ao longo do tempo, subsidiam as inovações percebidas pelos agentes, sendo cruciais para sua capacidade de inovar.

O conhecimento, neste contexto, pode ser definido como uma forma integrada de informação, experiência e técnica que cria valores para as redes, que é moldado pela cultura organizacional. No entanto, o simples fato de adquirir e compartilhar conhecimento não resulta necessariamente em inovação, ela ocorre quando a rede tem os recursos e ambiente institucional para utilizar esse conhecimento. Nesse sentido a cultura organizacional tem uma relevância importante na transformação desse conhecimento em novos produtos e serviços para o mercado.

A habilidade das redes de cooperação de identificar e reunir conhecimento interno e externo relevante para seus negócios, assimilar o conhecimento e em seguida aplica-lo na oferta de um produto diferenciado, mostrou-se uma estratégia presente em todas as redes pesquisadas.

Esse modelo de negócio utilizado pelas redes não seria possível, sem uma atuação colaborativa. Desse modo, a cultura organizacional, através do espírito associativista, oportunizou o diagnóstico das demandas do mercado, organizou e aprimorou a produção, desenvolveu novos protocolos para oferecer ao mercado um produto significativamente superior. Assim foi possível estabelecer uma nova forma de relacionamento com o cliente,

garantindo-lhes um padrão de qualidade constante, regularidade de oferta, segurança alimentar e ambiental, tudo isso a um preço justo.

“O cuidado que temos na produção, com a segurança alimentar, mostra que o produto que nós produzimos é feito por produtores apaixonados por aquilo que fazem. Nosso programa de Boas Práticas Agropecuárias possui 122 itens de verificação, cuidando para que todos os processos sejam possíveis de serem auditados, com produtos permitidos e que não venham a causar nem danos aos animais, as pessoas que trabalham, aos colaboradores e ao consumidor.” (Entrevistado A).

“Trabalhamos para produzir cortes novos, produtos novos exatamente para aumenta esse tipo de produto a partir de partes da carcaça que tem um valor menor no mercado.” (Entrevistado B).

“O processo que nós fizemos busca aquele consumidor que pode pagar um pouco mais por um produto de qualidade, e repassamos esse valor agregado ao produtor.” (Entrevistado I).

“Temos obtido um ganho em torno de 8% a 15% acima da média de mercado, o que é bastante interessante, pois já remunera os investimentos que estamos fazendo.” (Entrevistado A).

“Estamos presentes nas maiores e principais redes do Paraná e percebemos que a referência de qualidade é a nossa carne.” (Entrevistado D).

“...não há reclamação pela qualidade, porque nossa carne é padronizada. (Entrevistado G).

Desse modo, a cultura organizacional exerce influência na aquisição de conhecimento – que é a linha de partida do processo de absorção organizacional e está relacionada à capacidade que a rede tem de identificar e adquirir conhecimento de fontes externas e internas; na assimilação – que se refere ao processo de compreensão do conhecimento para internalizar sua natureza específica ao contexto; na transformação – onde ocorre a integração entre o conhecimento recém-adquirido e assimilado e o conhecimento existente para criar uma compreensão avançada do conhecimento; e por fim, a exploração – que se refere ao desenvolvimento e implementação em procedimentos que subsidiam a criação de novo valor através da adoção desses conhecimentos avançados.

Analisando o oitavo objetivo específico (O8), se a cultura organizacional modera a relação entre a inovação e o desempenho organizacional, percebe-se na receptividade e na inclinação que as redes de cooperação têm em desenvolver e adotar novas ideias.

O modelo de negócio desenvolvido e o estilo de gestão adotados pelas redes possuem relação com o desenvolvimento das inovações, que por sua vez, afetam positivamente o desempenho organizacional. Isso pode ser verificado em algumas respostas dos entrevistados.

“Toda vez que inovamos, como ano passado quando ofertamos a carne de Wagyu² cruzado com Angus, como um produto diferenciado, o preço maior. Houveram alguns resultados positivos.” (Entrevistado A).

“Se não inovarmos, não fizemos as mudanças em cima daquilo que o mercado deseja nós perderemos vantagens competitivas. Estaremos perdendo para os nossos concorrentes. Esse é o medo que não podemos ter, porque medo de concorrente é atestado de incompetência.” (Entrevistado A).

“Nosso modelo de negócio oportuniza para pequeno produtor uma colocação no mercado, assim conseguimos acessar mercados de uma maneira muito mais fácil do que se estivéssemos isolados.” (Entrevistado B).

“Conseguimos acessar restaurantes, chefes de cozinha que a gente não conseguia acessar antes, exatamente pelos nossos novos produtos, processos, tecnologias da carne e formas de comercialização diferenciada.” (Entrevistado B).

“Todo esse mercado, essa gourmetização³ da carne bovina se deu muito com a participação da Cooperaliança no Paraná. Fora do estado existem outras empresas que desenvolveram o mesmo trabalho. Hoje o churrasqueiro tem o prazer de ter 4, 5, 6 cortes diferentes e fazer na grelha. Antes o hábito era mais do espeto, hoje a grelha vem ganhando mais espaço porque os assados são muito rápidos. Hoje fazemos um assado de dianteiro, de acém, que antes era carne de panela de pressão. Temos um assado do contrafilé do *prime rib*, do *ancho*, do bife de *chorizo*, do *short rib* da costela. São vários cortes, que a cooperativa tem muito haver com essa gourmetização da carne.” (Entrevistado D).

“Temos buscado nos treinamentos, com consumidores e com nossos colaboradores, oferecer cortes diferenciados, sugestões de pratos, receitas. Isso é sem dúvida uma inovação.” (Entrevistado A).

“Queremos ter um tamanho maior de carcaça, um padrão melhor, e com isso um preço melhor, garantindo ao mercado essas especificações. O padrão racial, cobertura de gordura, são algumas dessas padronizações. Fazemos estudos para padronização de ração com o objetivo de uniformizar sabor da carne, para que o consumidor compre uma carne com um determinado sabor essa semana e com o mesmo na semana seguinte.” (Entrevistado F).

² “Wagyu é uma raça bovina originada do Japão. É considerada a carne bovina mais saborosa e mais cara do mundo.” (WAGYU, 2020)

³ “Para um alimento ser considerado *gourmet*, é preciso ter elementos diferentes do produto tradicional, um ingrediente ou preparação mais refinado, mais nobre ou até mesmo mais raro.” (LOJABRAZIL, 2020)

“Nós praticamos um preço de venda acima do preço de *commodities* [...] quando vendemos um produto com o preço acima do mercado, estabelecemos uma relação diferente com o cliente.” (Entrevistado D).

“Se não tivéssemos esse padrão de qualidade, não conseguiríamos agregar valor, [...] não conseguiríamos remunerar o produtor de forma satisfatória. Nosso produto tem custo de produção maior, e o produtor precisa receber mais por isso, mas por outro lado, se não tivermos qualidade não conseguiremos remunerá-lo adequadamente.” (Entrevistado E).

“Quanto maior a qualidade do produto, maior será o valor agregado. Assim conseguimos vender melhor e isso é um diferencial que melhora o nosso desempenho financeiro.” (Entrevistado I).

Dessa forma, a cultura organizacional exerce influência na relação entre a capacidade inovadora e o desempenho organizacional. O sucesso dessa associação tem relação com a capacidade de combinar conhecimento de fontes internas e externas, a qual, as redes de cooperação estabeleceram e aperfeiçoaram ao longo do tempo, criando e desenvolvendo uma cultura proativa, importante na criação dos resultados e no aperfeiçoamento do desempenho de seus negócios.

Analisando o nono objetivo específico (O9), se a cultura organizacional modera a relação entre o desempenho organizacional e a vantagem competitiva, constatou-se que a cultura organizacional exerce uma função moderadora na capacidade absorptiva nas redes de cooperação através do espírito de colaboração.

Para reconhecer o valor do conhecimento de fontes externas, assimilá-lo e aplicá-lo a fins comerciais, as redes possuem uma capacidade distinta para absorver conhecimento. As respostas das entrevistas demonstram essa constatação, quando questionado o entrevistado se o trabalho da rede é realizado em colaboração.

“Sim. Há um ditado popular que diz: ‘quanto mais foice mais roçado’. Não sabemos tudo, e sendo desta forma, precisamos nos cercar de pessoas que sabem daquilo que não sabemos. Em alguns assuntos sempre somos ignorantes, no sentido literal da palavra. É obrigatório que por mais que se tenha conhecimento, temos que buscar pessoas que complementem aquilo que não sabemos fazer.” Entrevistado A, (2020).

Essa capacidade de explorar o conhecimento externo, chamada de capacidade absorptiva (LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2009), pode ser uma fonte de vantagem competitiva de uma empresa, porque as diferenças na utilização de recursos e capacidades organizacionais das empresas afetam seu desempenho (ZAHRA; GEORGE, 2002). Outros

trechos das entrevistas corroboram com a tese de que a cultura organizacional exerce moderação sobre a capacidade absorptiva, a vantagem competitiva e o desempenho.

“Nossos produtores na grande maioria possuem curso superior nas mais diferentes áreas, trazendo consigo suas experiências [...] todo mundo fazendo o melhor de si para o resultado do grupo. Então essas experiências diferenciadas, elas trazem essa soma.” Entrevistado A, (2020).

“[...] para nossos produtores estarem produzindo qualidade, eles precisam ter uma cabeça, uma cultura diferente, são produtores mais adeptos a adoção de conhecimentos e tecnologia, a maioria dos nossos produtores não são pecuaristas por essência, são agricultores que já têm uma cultura cooperativista do seu sistema de produção agrícola, a maioria, acredito que 98% dos nossos produtores são agricultores e são associados a alguma outra cooperativa.” Entrevistado E, (2020).

“Sim, em colaboração. Muitas vezes o produtor não tem uma quantidade de animais necessários para entregar naquele momento, então um produtor se junta com outro para fazer uma carga. Dividem-se insumos, faz-se compras conjuntas, tudo para diminuir custo, bem como indicações de insumos.” Entrevistado B, (2020).

“Temos parcerias com alguns fornecedores nossos, que trabalham muito na busca de informação, fazemos alguns trabalhos a campo, e a partir desses trabalhos que são geradas novas informações, que são repassadas aos produtores cooperados.” Entrevistado D, (2020).

“Nosso departamento tem uma parceria com a Unicentro, e boa parte das tecnologias e do conhecimento vêm de estudos e pesquisas que desenvolvemos em conjunto, sendo voltados à adaptação de sistemas produtivos e protocolos nutricionais. Trabalhamos com a produção de silagem de milho onde todos os anos desenvolvemos um experimento no manejo de silagem e levamos essas informações a campo.” Entrevistado E, (2020).

“O desempenho financeiro vem por consequência, mas a vantagem competitiva em si se faz dentro do trabalho sério que desempenhamos [...] se comprometendo com o produtor, ajudá-lo a produzir com eficiência e ter rentabilidade na hora de processar o produto, remunerando conforme a nossa tabela de classificação de carcaça.” Entrevistado E, (2020).

Desse modo pode-se aferir a existência de um fio condutor entre a cultura organizacional, a capacidade de explorar conhecimento, o desempenho financeiro e a vantagem competitiva, que dão as redes de cooperação estudadas uma condição de competitividade diferenciada.

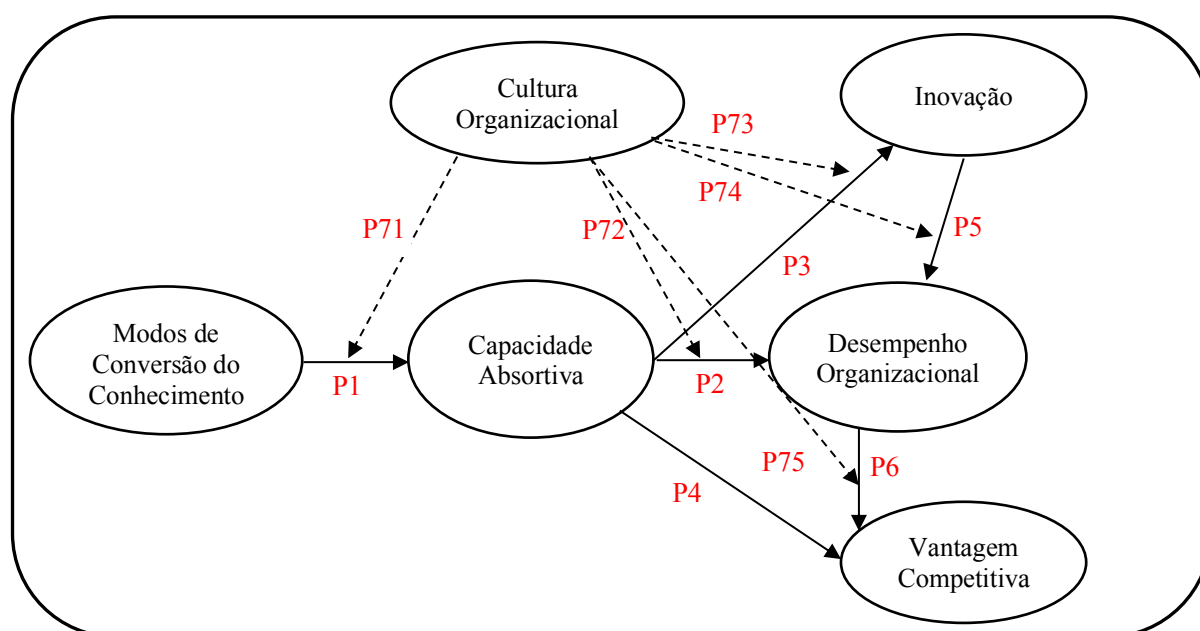
“A vantagem competitiva que o produtor tem é o preço mais alto e a escala de abate.” Entrevistado E, (2020).

“Sabemos das oscilações de preço, mas conseguimos ficar quase três anos com o mesmo preço para o produtor, em torno de 12% acima de qualquer frigorífico.” Entrevistado F, (2020).

Assim sendo, é possível afirmar que os modos de conversão do conhecimento, a capacidade absorptiva, a inovação, o desempenho organizacional e a vantagem competitiva possuem relação entre si, e que a cultura organizacional exerce um papel de moderação nas relações entre: os modos de conversão do conhecimento e a capacidade absorptiva; a capacidade absorptiva e o desempenho organizacional; a capacidade absorptiva e a inovação; a inovação e o desempenho organizacional; e o desempenho organizacional e a vantagem competitiva.

O *framework* representado pela Figura 16, ilustra essas relações e responde ao décimo objetivo específico (O10).

Figura 15 – Framework da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

P1: Os modos de conversão do conhecimento têm influência positiva na capacidade absorptiva.

P2: A capacidade absorptiva tem influência positiva no desempenho organizacional.

P3: A capacidade absorptiva tem influência positiva na inovação.

P4: A capacidade absorptiva tem influência positiva na vantagem competitiva.

P5: A inovação tem influência positiva no desempenho organizacional.

P6: O desempenho organizacional tem influência positiva na vantagem competitiva.

P71: A cultura organizacional modera a relação entre os modos de conversão do conhecimento e a capacidade absorptiva.

P72: A cultura organizacional modera a relação entre a capacidade absorptiva e desempenho organizacional.

P73: A cultura organizacional modera a relação entre a capacidade absorptiva e a inovação.

P74: A cultura organizacional modera a relação entre a inovação e o desempenho organizacional.

P75: A cultura organizacional modera a relação entre desempenho organizacional e a vantagem competitiva.

As proposições 71 à 75 estão fundamentadas nas respectivas proposições anteriores e no referencial teórico, e por isso não foram justificadas separadamente, uma vez que, as mesmas são parte natural do processo de análise.

A partir das reflexões dos construtos teóricos e das análises dos levantamentos da pesquisa foi possível responder ao objetivo geral desta tese, que foi: identificar os antecedentes e o moderador da vantagem competitiva no contexto da bovinocultura de corte, na visão dos agentes que atuam nas redes de cooperação do sul do Brasil, elaborar um *framework*, e por fim concluir que há uma lógica de criação, captura e entrega de valor em todas as redes pesquisadas.

Revisando a literatura sob a ótica da criação de valor, emerge o conceito de modelo de negócio, que articula a lógica, os dados e outras evidências que suportam uma proposta de valor para o cliente e uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa que “entrega esse valor” (TEECE, 2010, p. 179).

Outros pesquisadores também definiram modelos de negócios como o processo de criação, entrega e captura de valor (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008; MASSA; TUCCI, 2013). Portanto, um modelo de negócio representa a “lógica do negócio” (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010).

Nesta perspectiva de modelo de negócio, de criação, entrega e captura de valor, que estão amparados pelas parcerias chave, atividades chave, numa proposta de valor, relacionamentos, num segmento de clientes, pode-se inferir que as redes de cooperação compartilham essas características de dão sentido ao *framework* proposto.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dinâmica complexa da competição e as constantes mudanças tornaram praticamente impossível usar soluções prontas para os problemas atuais e futuros. Diante desta constatação, as organizações precisam criar valor para obter vantagem competitiva e a melhor forma para isso é através da inovação. Apesar desta constatação óbvia não ser recente, uma visão sistêmica da inovação em relação aos aspectos não econômicos da inovação, como os sociais e culturais, oferece um melhor entendimento da noção de inovação.

Fatores individuais (prazer em ajudar o próximo, habilidade em fornecer algo valioso e expectativa de resultados) e organizacionais (suporte da alta direção e a cultura organizacional) são determinantes para o compartilhamento de conhecimento nas redes e cooperação pesquisadas.

O engajamento na atividade para a resolução de problemas é percebido como desafiador e prazeroso pelos agentes que estão intrinsecamente motivados a contribuir para o compartilhamento do conhecimento. É uma motivação individual, que não depende de pressões externas, estando o produtor por exemplo, mais propenso a aceitar tarefas desafiadoras e por consequência mais inclinado a doar e coletar conhecimento.

A habilidade de fornecer algo valioso, é vital para o desenvolvimento do negócio por meio do compartilhamento de conhecimento. Essa habilidade pode ajudar a motivar os demais agentes a compartilhar conhecimento, porque quando as pessoas compartilham informações valiosas, elas ganham confiança (SHAHZADI; HAMEED; KASHIF, 2015). Além disso, os agentes que acreditam que seu conhecimento é útil para o sucesso da rede têm grande inclinação em compartilhar esse conhecimento com outros parceiros.

O compartilhamento do conhecimento é crucial para alcançar uma vantagem competitiva nas organizações. Conhecimento e desempenho motivam as organizações a lançar novos produtos e serviços inovadores para sustentar as vantagens de mercado entre os concorrentes. Muitos fatores têm se mostrado determinantes para apoiar o crescimento do desempenho organizacional, um deles é a cultura organizacional (OYEMOMI et al., 2019). Para Lee & Wu (2010), a cultura organizacional é um dos fatores internos que afeta a capacidade de absorção de uma empresa.

As expectativas por resultados dos agentes aumentam à medida em que os benefícios resultantes dessa ação aumentam o compartilhamento do conhecimento com outros parceiros. Os indivíduos agem de acordo com seus próprios interesses, especialmente quando os resultados excedem os custos e as expectativas, o que leva a comportamentos de compartilhamento de conhecimento (WANG; ZHANG, 2011). Portanto, as expectativas de resultados pessoais dizem respeito à expectativa de um agente em relação aos resultados de uma ação, como ganhar reconhecimento e respeito, fazer amigos ou melhorar a cooperação.

Fatores organizacionais, como o apoio da alta administração, é essencial para criar um clima adequado e recursos suficientes para o compartilhamento de conhecimento. Uma característica comum a todas as redes pesquisadas é a presença de um líder, um mentor intelectual, que com o apoio de outros membros, idealizou todo o modelo de negócio.

O papel dessa liderança tem relação com outro fator organizacional que é a cultura do compartilhamento de conhecimento. O compartilhamento do conhecimento surge de uma cultura de interação social onde os indivíduos de uma organização trocam habilidades e experiências (TUAN, 2012).

Pelos resultados obtidos, pode-se afirmar que a cultura organizacional afeta a propensão para inovar, na maneira pela qual as redes inovam e no resultado de seus esforços de inovação. A cultura também influencia como ocorre a criação de valor, vinculando a estratégia do negócio e a capacidade de inovação. A harmonia entre esses fatores pode dar as redes uma vantagem competitiva, além de melhorar sua eficiência na sua capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado, modificando os produtos e processos oferecidos. Assim, a inovação acontece num contexto cultural que modela a atividade empresarial e as mudanças ambientais.

É sabido que cadeias produtivas eficientes, gerem melhor os recursos em todas as suas etapas, bem como proporcionam aos clientes novas experiências e valor agregado. Ainda é preponderante no Brasil o aspecto de que o agronegócio é fornecedor de matéria prima, desde os tempos de Cabral para o exterior e/ou agora para o setor industrial, e não como um participante importante no processo de transformação e agregação de valor.

Algumas redes adotaram um modelo de inovação aberta para viabilizar seus projetos, buscando por parceiros que possam contribuir para a eficiência da cadeia produtiva de carne bovina. A desorganização dessa cadeia, a insatisfação dos produtores com a indústria, a

disponibilidade de recursos de instituições de ensino, pesquisa e extensão, a consciência de que o garantidor da qualidade do produto final é o produtor rural, e que não havia conflito de interesses entre os elos produtor e consumidor final, foram algumas das situações levantadas como motivadoras para consolidação de um modelo de organização da cadeia a partir da perspectiva do produtor.

Considerando que o conhecimento representa um impulso crucial para a vantagem competitiva das organizações (FARNESE et al., 2019), e a criação de conhecimento e sua transferência são as chaves e fonte de inovação, que por sua vez é um fator relevante para a construção de vantagem competitiva (SCHERRER, 2008), uma vez que os resultados dessa pesquisa indicam, que na percepção dos agentes que operam nas redes de cooperação, o conhecimento é reconhecido como uma fonte importante na construção uma vantagem competitiva.

A dinâmica de apropriação do conhecimento nas redes de cooperação, por meio dos modos de conversão eficientes, bem como sua capacidade de transformar esse conhecimento útil em produtos e serviços com valor agregado, dão a elas uma vantagem competitiva financeira, no que se refere aos atributos de qualidade da carne, bem como não-financeiras, como os diferenciais nos serviços agregados.

O compartilhamento do conhecimento exerce uma função importante na busca da vantagem competitiva nos arranjos pesquisados. Conhecimento e desempenho motivam as redes a lançar novos produtos e serviços inovadores para sustentar as vantagens de mercado entre os concorrentes. Muitos fatores têm se mostrado determinantes para apoiar o crescimento do desempenho organizacional e a vantagem competitiva, e um deles é a cultura organizacional.

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUSGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Com objetivo de identificar antecedentes e o moderador da vantagem competitiva no contexto da bovinocultura de corte, segundo a visão dos agentes que atuam em redes de cooperação, o estudo qualitativo se mostrou relevante diante da necessidade de identificar o moderador e antecedentes no recorte proposto pela pesquisa, mas caberiam estudos futuros para quantificar as relações entre os construtos em uma amostra mais ampla, que nesta pesquisa não foi possível, não só pelo fato daqueles que não se dispuseram participar do estudo, mas pelo

tamanho da população total dos arranjos identificados que atuam em redes de cooperação, na região sul do país, não suportar um estudo dessa natureza.

As quatro redes pesquisadas possuem muitas características semelhantes, no que tange aos modos de conversão do conhecimento, capacidade absorptiva, inovação, desempenho e vantagem competitiva, mas há o fator cultural associado com o estilo de liderança do “mentor” da rede de cooperação que são determinantes na definição do modelo de negócio estabelecido. Isso pode ser constatado, por exemplo, na personalidade jurídica da rede, na forma cooperativas ou associação.

Desse modo, a prevalência da liderança na formação das redes pesquisadas, desde a sua formação, da cultura organizacional, até o modelo de negócio implementado carece de elucidaciones, sendo relevante identificar o papel do líder na formação desses arranjos, inclusive para subsidiar a formação de novas redes não só no agronegócio, mas em outras demandas produtivas carentes de organização, por iniciativa própria ou por política pública.

REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABERNETHY, M. A. et al. A multi-method approach to building causal performance maps from expert knowledge. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 2, p. 135–155, 2005.
- ABIEC. **Números do Setor**. Disponível em: <<http://abiec.com.br/>>. Acesso em: 14 fev. 2021.
- ACHROL, R. S.; KOTLER, P. Marketing in the network economy. **Journal of marketing**, v. 63, n. 4_suppl1, p. 146–163, 1999.
- AFUAH, A. How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change? **Strategic management journal**, v. 21, n. 3, p. 397–404, 2000.
- AGOSTINETO, R. C. **Capital intelectual, capacidade absorptiva individual e desempenho de inovação em uma instituição de ensino**. 2019. Universidade do Sul de Santa Catarina, 2019.
- AHUJA, G.; KATILA, R. Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study. **Strategic management journal**, v. 22, n. 3, p. 197–220, 2001.
- AKRAM, M. S. et al. Organizational performance and sustainability: exploring the roles of IT capabilities and knowledge management capabilities. **Sustainability**, v. 10, n. 10, p. 3816, 2018.
- ALAIE, S. A. Knowledge and learning in the horticultural innovation system: A case of Kashmir valley of India. **International Journal of Innovation Studies**, v. 4, n. 4, p. 116–133, 1 dez. 2020.
- ALBERTI, F. G.; PIZZURNO, E. Oops, I did it again! Knowledge leaks in open innovation networks with start-ups. **European journal of innovation management**, 2017.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic management journal**, v. 14, n. 1, p. 33–46, 1993.
- ANDERSEN, P. H.; MEDLIN, C. J. Transient commitments and dynamic business networking. **Industrial Marketing Management**, v. 58, p. 11–19, 2016.
- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; PEDERSEN, T. Subsidiary performance in multinational corporations: the importance of technology embeddedness. **International Business Review**, v. 10, n. 1, p. 3–23, 2001.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, p. 12–33, 2005.
- APRILIYANTI, I. D.; ALON, I. Bibliometric analysis of absorptive capacity. **International Business Review**, v. 26, n. 5, p. 896–907, 2017. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593117301506>>.
- APROCCIMA. **Filosofia da Associação**. Disponível em: <<http://www.aproccima.com.br/secao.php?pagina=2>>. Acesso em: 22 jul. 2019.

APROCCIMA. **Aproccima Prestige**. Disponível em:
<<http://www.aproccima.com.br/prestige.php>>.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos do Agronegócio**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ASHEIM, B. m T. Industrial districts as ‘learning regions’: a condition for prosperity. **European planning studies**, v. 4, n. 4, p. 379–400, 1996.

ATALAY, M.; ANAFARTA, N.; SARVAN, F. The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 75, p. 226–235, 2013.

AXELSON, M.; RICHTNÉR, A. Organizational interfaces for knowledge integration in product development collaborations. **Creativity and Innovation Management**, v. 26, n. 4, p. 418–429, 1 dez. 2017.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BANBURY, C. M.; MITCHELL, W. The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. **Strategic management journal**, v. 16, n. S1, p. 161–182, 1995.

BARBIEUX, D. A capacidade inovativa na indústria cosmética brasileira. 2011.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. rev. e atual. **Lisboa: Edições**, v. 70, n. 3, 2009.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BDTD. **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)**. Disponível em:
<<http://bdtd.ibict.br/vufind/>>. Acesso em: 22 jul. 2019.

BECKER, H. A. Observation by informants in institutional research. **Quality & Quantity**, v. 6, n. 1, p. 157–169, 1972.

BEEF MARKET CENTRAL. **Exportações mundiais de carne bovina: ranking de países - Beef2Live | Coma carne * viva melhor**. Disponível em: <<https://beef2live.com/story-world-beef-exports-ranking-countries-0-106903>>. Acesso em: 3 jan. 2021.

BELSO-MARTINEZ, J. A.; DIEZ-VIAL, I. Firm’s strategic choices and network knowledge dynamics: how do they affect innovation? **Journal of Knowledge Management**, 2018.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS quarterly**, p. 369–386, 1987.

BERGGREN, C. **Knowledge integration and innovation : critical challenges facing international technology-based firms**. [s.l.] Oxford University Press, 2011.

BERRY, D. P. et al. Inter-animal genetic variability exist in organoleptic properties of prime beef meat. **Meat Science**, p. 108401, 5 dez. 2020. Disponível em:
<<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0309174020308330>>. Acesso em: 8 dez. 2020.

- BESSANT, J.; TIDD, J. **Innovation and entrepreneurship**. [s.l.] John Wiley & Sons, 2007.
- BEST, M. H. The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring. **Organization Studies**, v. 14, n. 4, p. 613–613, 30 jul. 1993.
- BIEGELMEYER, U. H. Modos de conversão do conhecimento e desempenho organizacional, tendo como variáveis mediadoras as capacidades dinâmicas e a inovação. 2017.
- BINDER, P. Impacts of network relationships on absorptive capacity in the context of innovation. **The Service Industries Journal**, v. 40, n. 13–14, p. 974–1002, 25 out. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1533955>>.
- BONGIOLO, R. B. **Capital intelectual, capacidade absorptiva e capacidade de inovação em empresas de base tecnológica do estado de Santa Catarina – Brasil**. 2019. Universidade do Sul de Santa Catarina, 2019.
- BOOTE, J.; MATHEWS, A. “Saying is one thing; doing is another”: the role of observation in marketing research. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 2, n. 1, p. 15–21, 1999.
- BOTTAZZI, L.; PERI, G. Innovation and spillovers in regions: Evidence from European patent data. **European economic review**, v. 47, n. 4, p. 687–710, 2003.
- BOWEN, F. E.; ROSTAMI, M.; STEEL, P. Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 11, p. 1179–1185, 2010. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296309002811>>.
- BOWER, D. J. Successful joint ventures in Science Parks. **Long Range Planning**, v. 26, n. 6, p. 114–120, 1 dez. 1993.
- BRAGA, M. J. Networks, strategic alliances and cooperation: The case of production chain of beef meat. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 39, n. SUPPL. 1, p. 11–16, 2010. Disponível em: <www.sbz.org.br>. Acesso em: 22 jul. 2019.
- BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. **Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation**. Cambridge: Harvard Business Press, 1996.
- BRYNJOLFSSON, E.; HITT, L. M.; KIM, H. H. Strength in numbers: How does data-driven decisionmaking affect firm performance? **Available at SSRN 1819486**, 2011.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. The management of innovation. London. **Tavistock Publishing**. Cited in Hurley, RF and Hult, GTM (1998). **Innovation, Market Orientation, and Organisational Learning: An Integration and Empirical Examination**. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42–54, 1961.
- BYGBALLE, L. E.; HÅKANSSON, H.; INGEMANSSON, M. An industrial network perspective on innovation in construction. **Construction innovation**, p. 89–101, 2014.
- CAMAGNI, R. Local ‘milieu’, uncertainty and innovation networks: towards a new dynamic theory of economic space. **Innovation networks: Spatial perspectives**, p. 121–144, 1991.

- CAMARGO, M. E. et al. The use of Knowledge in Innovation Management: A Farming Producer Cooperation Network in Southern Brazil. **Asian Journal of Applied Sciences**, v. 2, n. 5, p. 762–769, 15 out. 2014.
- CAMERON, K. S. et al. **Competing values leadership**. [s.l.] Edward Elgar Publishing, 2014.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosticando e mudando a cultura organizacional** San Francisco: Jossey-Bass, , 2006. .
- CAMISÓN-ZORNOZA, C. et al. A meta-analysis of innovation and organizational size. **Organization studies**, v. 25, n. 3, p. 331–361, 2004.
- CAPPELLARI, G. Inteligência de mercado e desenvolvimento de capacidades dinâmicas: relações na gestão estratégica dos negócios. 2017.
- CARAYANNIS, E.; GRIGOROUDIS, E. Linking innovation, productivity, and competitiveness: implications for policy and practice. **The Journal of Technology Transfer**, v. 39, n. 2, p. 199–218, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10961-012-9295-2>>.
- CÁRDENAS, L. Q. O papel das redes sociais no processo de constituição da capacidade absorptiva das firmas: um estudo de caso do polo de exportação de melão de Mossoró e baixo/médio Jaguaribe. 2017.
- CARDOZO, C. T. A influência da capacidade absorptiva no desempenho de empresas de tecnologia da informação. 2018.
- CARLILE, P. R. The dynamics of firm knowledge and competitive advantage: A framework and case example. **Organization Science**, v. 15, p. 555–568, 2004.
- CARVALHO, T. B. de. Estudo da elasticidade-renda da demanda de carne bovina, suína e de frango no Brasil. **Digital Libray USP Theses and Dissertations**, 20 abr. 2007.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and onto tactics. **Long range planning**, v. 43, n. 2–3, p. 195–215, 2010.
- CASTRO, A. E. M. P. de. **Integrando o conhecimento de usuários: um estudo sobre a capacidade de absorção de conhecimento de lead users** Universidade de São Paulo, , 2016. .
- CHEN, Y. et al. Linking market orientation and environmental performance: The influence of environmental strategy, employee’s environmental involvement, and environmental product quality. **Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 2, p. 479–500, 2015.
- CHENG, C. C. J.; HUIZINGH, E. K. R. E. When is open innovation beneficial? The role of strategic orientation. **Journal of product innovation management**, v. 31, n. 6, p. 1235–1253, 2014.
- CHESBROUGH, H. W. The era of open innovation. **Managing innovation and change**, v. 127, n. 3, p. 34–41, 2006.
- CHIANG, Y.; HUNG, K. Exploring open search strategies and perceived innovation performance from the perspective of inter-organizational knowledge flows. **R&d Management**, v. 40, n. 3, p. 292–299, 2010.

- CHOI, B.; LEE, H. Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. **Expert Systems with Applications**, v. 23, n. 3, p. 173–187, 1 out. 2002.
- CLAVER, E. et al. Organizational culture for innovation and new technological behavior. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 9, n. 1, p. 55–68, 1998.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração-12ª Edição**. [s.l.] McGraw Hill Brasil, 2016.
- COOPERALIANÇA. **Cooperaliança - Quem Somos**. Disponível em: <<https://cooperalianca.com/quem-somos>>. Acesso em: 14 fev. 2021a.
- COOPERALIANÇA. **Programa de Carne Angus Certificada**. Disponível em: <<https://cooperalianca.com/angus>>.
- COOPERTROPAS. **A Genuína Carne a Pasto da Serra Catarinense**. Disponível em: <<https://www.coopertropas.com.br/>>. Acesso em: 22 jul. 2019.
- COOPERTROPAS. **Coopertropas a genuína carne a pasto da Serra Catarinense**.
- COVEY, S. R. Innovation at four levels. **Executive Excellence**, v. 10, p. 3, 1993.
- CRESWELL, J. W. et al. Qualitative research designs: Selection and implementation. **The counseling psychologist**, v. 35, n. 2, p. 236–264, 2007.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. [s.l.: s.n.]
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 555–590, 1991.
- DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. **Management and organization review**, v. 8, n. 2, p. 423–454, 2012.
- DARROCH, J. Knowledge management, innovation and firm performance. **Journal of knowledge management**, 2005.
- DÁVILA CALLE, G. A. Relações entre práticas de gestão do conhecimento, capacidade absorptiva e desempenho: evidências do sul do Brasil. 2016.
- DAY, G. The yin and yang of outside-in thinking. **Industrial Marketing Management**, v. 88, p. 84–86, 2020.
- DE MARTINO, M. et al. Logistics innovation in seaports: An inter-organizational perspective. **Research in Transportation Business & Management**, v. 8, p. 123–133, 2013.
- DENZIN, N. K. Introduction: Entering the field of qualitative research. **Handbook of qualitative research**, 1994.

- DENZIN, N. K. The war on culture, the war on truth. **Cultural Studies**, v. 4, n. 2, p. 137–142, 2004. Disponível em:
<<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1532708603256627>>.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. [s.l.] Artmed, 2006.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Collecting and interpreting qualitative materials**. [s.l.] Sage, 2008. v. 3
- DHANARAJ, C.; PARKHE, A. Orchestrating innovation networks. **Academy of management review**, v. 31, n. 3, p. 659–669, 2006.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management science**, v. 35, n. 12, p. 1504–1511, 1989.
- DOSI, G. Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. **Journal of economic literature**, p. 1120–1171, 1988.
- DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance Advantage, The art of creating value through partnering**. Boston: Harvard Business School Press, 1998. v. 6
- DRUCKER, P. F. **Inovacao e espirito empreendedor (entrepreneurship)**. [s.l.] Pioneira, 1986.
- DUNNING, H. et al. A mixed method approach to quality of life research: A case study approach. **Social indicators research**, v. 85, n. 1, p. 145–158, 2008.
- EASLEY, D.; KLEINBERG, J. **Networks, crowds, and markets**. [s.l.] Cambridge university press Cambridge, 2010. v. 8
- EDQUIST, C. Systems of innovation perspectives and challenges. **African Journal of Science, Technology, Innovation and Development**, v. 2, n. 3, p. 14–45, 2010.
- Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 4, p. 440–449, 1 maio 2009.
- FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R. R. **The Oxford Handbook of Innovation**. [s.l.] Oxford University Press, 2006.
- FAO. **Food and Agriculture Organization of the United Nations**. Disponível em:
<<http://www.fao.org/home/en>>. Acesso em: 1 maio. 2019.
- FAORO, R. R. O compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação nos relacionamentos interorganizacionais do tipo de terceirização de tecnologia da informação. 2015.
- FARNESE, M. L. et al. Managing knowledge in organizations: A Nonaka's SECI model operationalization. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 2730, 2019.
- FILIERI, R.; ALGUEZAUI, S. Extending the enterprise for improved innovation. **Journal of Business Strategy**, 2012.

FORD, C. M.; GIOIA, D. A. **Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices**. [s.l.] Sage Publications, 1995.

FORD, D.; MOUZAS, S. The theory and practice of business networking. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 3, p. 433–442, 2013.

FORESTO, A. de M.; RUAS, R. L.; LIMA, E. de O. Capacidade Absortiva: revisão sistemática da literatura. **V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**, p. 1–11, 2016.

FORKMANN, S.; HENNEBERG, S. C.; MITREGA, M. Capabilities in business relationships and networks: Research recommendations and directions. **Industrial Marketing Management**, v. 74, p. 4–26, 2018.

FREEMAN, C. **The nature of innovation and the evolution of the productive system**. [s.l.] MERIT, 1989.

FRIES, J. F. The dimensions of health outcomes: the health assessment questionnaire, disability and pain scales. **j Rheumatol**, v. 9, p. 789–793, 1982.

FRIIS, O.; HOLMGREN, J.; ESKILDSEN, J. K. A strategy model–better performance through improved strategy work. **Journal of Modelling in Management**, 2016.

GARCÍA-MORALES, V. J.; LLORÉNS-MONTES, F. J.; VERDÚ-JOVER, A. J. The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. **British journal of management**, v. 19, n. 4, p. 299–319, 2008.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association**, v. 19, n. 2, p. 110–132, 2002.

GASPARINI, L. V. L. Capacidades dinâmicas a partir da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional: em busca de desempenhos superiores. 2014.

GAVA, R. de A. V. Gestão do Conhecimento Tácito: estudo de casos múltiplos na área de desenvolvimento de produtos em empresas do setor automobilístico do ABC Paulista. 2015.

GHERARDI, S. **Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations** Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, , 2000. .

GODOLPHIM, J. V. F. de. Relação da capacidade absortiva e orientação para o mercado no desempenho das microempresas do Corede Serra do Rio Grande do Sul. 2013.

GOLD, R. L. Roles in sociological field observations. **Soc. F.**, v. 36, p. 217, 1958.

GOYAL, S. Social networks on the Web. In: **The Oxford handbook of the digital economy**. [s.l.] Oxford University Press, 2012. p. 434.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183–214, 30 mar. 1995.

- GRANOVETTER, M. S. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360–1380, 1973.
- GRANT, R. M. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375–387, ago. 1996.
- GRANT, R. M. Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. **Strategic management journal**, v. 24, n. 6, p. 491–517, 2003.
- GUERRA, R. M. de A. Capacidades dinâmicas e ambidestria organizacional como variáveis mediadoras da relação entre orientação empreendedora e performance organizacional. 2017.
- GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. **Administrative science quarterly**, p. 619–652, 1995.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic management journal**, v. 19, n. 4, p. 293–317, 1998.
- GULATI, R. Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic management journal**, v. 20, n. 5, p. 397–420, 1999.
- GUNDAY, G. et al. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of production economics**, v. 133, n. 2, p. 662–676, 2011.
- HAMILTON, G. G.; FEENSTRA, R. C. Varieties of Hierarchies and Markets: an Introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 4, n. 1, p. 51–91, 1 jan. 1995.
- HANSEN, M. T. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. **Administrative science quarterly**, v. 44, n. 1, p. 82–111, 1999.
- HARTNELL, C. A.; OU, A. Y.; KINICKI, A. Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. **Journal of applied psychology**, v. 96, n. 4, p. 677, 2011.
- HASSI, A. Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2019.
- HATCH, J. A. **Doing qualitative research in education settings**. [s.l.] Suny Press, 2002.
- HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. **Handbook of organizational design (1)**, p. 3–27, 1981.
- HENRIQUES, E.; PEÇAS, P. New business models for the tooling industry. **Journal of Current Issues in Finance, Business and Economics**, v. 6, n. 2, p. 100, 2013.
- HIGGINS, J. M.; MCALLASTER, C. Want innovation? Then use cultural artifacts that support it. **Organizational dynamics**, v. 31, n. 1, p. 74, 2002.
- HINA, S. M. et al. Impact of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance through Organizational Learning: The Moderating Role of Environmental Turbulence. **Performance**

Improvement Quarterly, 2020.

HO, C. S. F.; MOHD-RAFF, N. E. N. External and internal determinants of performances of Shariah and non-Shariah compliant firms. **International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management**, 2019.

HOCH, C. G. A relação entre a internacionalização e a inovação na empresa: um estudo de caso. 2011.

HSIAN-MING, L.; HSIN-FENG, Y. Network resource meets organizational agility: Creating an idiosyncratic competitive advantage for SMEs. **Management Decision**, v. 58, n. 1, p. 58–75, 1 jan. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1061>>.

HUBERMAN, A. M.; MILES, M.; SALDANA, J. **Qualitative data analysis: A methods sourcebook** Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc, , 2014. .

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of marketing**, v. 62, n. 3, p. 42–54, 1998.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/agricultura-e-pecuaria/2017-np-censo-agropecuaria/9827-censo-agropecuaria.html?=&t=series-historicas>>. Acesso em: 4 maio. 2019.

IBGE. **Agricultura, pecuária e outros** . Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/agricultura-e-pecuaria.html>>. Acesso em: 13 jul. 2020.

JAIN, S. K.; BHATIA, M. Market orientation and business performance: The case of Indian manufacturing firms. **Vision**, v. 11, n. 1, p. 15–33, 2007.

JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? **Academy of management journal**, v. 48, n. 6, p. 999–1015, 2005.

JARILLO, J. C. **Strategic networks : creating the borderless organization**. [s.l.] Butterworth-Heinemann, 1993.

JENOVEVA NETO, R. A capacidade absorptiva no processo de gestão da inovação: análise em empresas consideradas inovadoras. 2016.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of business research**, v. 64, n. 4, p. 408–417, 2011.

JOE, T.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. [s.l.] John Wiley & Sons, 2005.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard business review**, v. 86, n. 12, p. 57–68, 2008.

JONASH, R. S. **O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto**

desempenho e lucratividade. [s.l.] Campus, 2001.

JÚNIOR, F. G. de P.; DE SOUZA LEÃO, A. L. M.; DE MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190–209, 2011.

KEDIA, B. L.; BHAGAT, R. S. Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 4, p. 559–571, 1988.

KIDD, J. B. Knowledge Creation in Japanese Manufacturing Companies in Italy. **Management Learning**, v. 29, n. 2, p. 131–146, 18 jun. 1998.

KIM, T.-Y.; OH, H.; SWAMINATHAN, A. Framing interorganizational network change: A network inertia perspective. **Academy of management review**, v. 31, n. 3, p. 704–720, 2006.

KING, W. R. Knowledge management and organizational learning. In: **Knowledge management and organizational learning.** [s.l.] Springer, 2009. p. 3–13.

KLING, S. J.; ROSENBERG, N. An overview of innovation. The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth. **The National Academy of Science, USA**, 1986.

KNIGHT, L. Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. **Human relations**, v. 55, n. 4, p. 427–454, 2002.

KOBARG, S.; STUMPF-WOLLERSHEIM, J.; WELPE, I. M. More is not always better: Effects of collaboration breadth and depth on radical and incremental innovation performance at the project level. **Research Policy**, v. 48, n. 1, p. 1–10, 2019.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization science**, v. 3, n. 3, p. 383–397, 1992.

KOPP, T. et al. Measuring the impact of learning at the workplace on organisational performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2020.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of management review**, v. 31, n. 4, p. 833–863, 2006.

LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. **Academy of management review**, v. 31, n. 3, p. 638–658, 2006.

LEE, C.; LEE, K.; PENNING, J. M. Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. **Strategic management journal**, v. 22, n. 6-7, p. 615–640, 2001.

LEE, C. M. J.; CHE-HA, N.; ALWI, S. F. S. Service customer orientation and social sustainability: The case of small medium enterprises. **Journal of Business Research**, 2020.

LEE, H.; CHOI, B. Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. **Journal of Management**

Information Systems, v. 20, n. 1, p. 179–228, 23 jul. 2003.

LEE, J.-C.; WU, M.-H.; YUAN, Y.-H. Examining the role of knowledge transfer effect as a mediator variable among impact factors in knowledge innovation. **International Journal of Business and Information**, v. 7, n. 2, 2012.

LEIS, R. P. O impacto das capacidades organizacionais de conhecimento e do dinamismo ambiental no desempenho das redes de cooperação interorganizacional. 2009.

LIAO, S.; WU, C. The relationship among knowledge management, organizational learning, and organizational performance. **International journal of business and management**, v. 4, n. 4, p. 64–76, 2009.

LICHTENTHALER, U.; LICHTENTHALER, E. A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity. **Journal of management studies**, v. 46, n. 8, p. 1315–1338, 2009.

LICHTENTHALER, U.; LICHTENTHALER, E. Technology transfer across organizational boundaries: absorptive capacity and desorptive capacity. **California Management Review**, v. 53, n. 1, p. 154–170, 2010.

LICHTENTHALER, U.; LICHTENTHALER, E. Technology transfer across organizational boundaries: Absorptive capacity and desorptive capacity. **Operations Research Management Science**, v. 52, n. 4, p. 389, 2012.

LIMA, J. J. de M. Efeitos de comunidades de prática na capacidade absorptiva em empresas intensivas em conhecimento. 2013.

LINCOLN, N. K. D. Y. S. **The Sage handbook of qualitative research**. [s.l.] Sage, 2005.

LOJABRAZIL. **Gourmetização na gastronomia: o que mudou e como se adaptar?**

Disponível em: <<https://www.lojabrazil.com.br/blog/gourmetizacao-da-gastronomia/#.YCFHf19KhpR>>. Acesso em: 8 fev. 2021.

LÓPEZ-GAMERO, M. D.; MOLINA-AZORÍN, J. F.; CLAVER-CORTÉS, E. The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables. **Journal of environmental management**, v. 90, n. 10, p. 3110–3121, 2009.

MACHADO, R. E. Influência do capital intelectual na capacidade absorptiva e na inovação. 2014.

MALAFAIA, G. C. et al. Projeções para o mercado mundial de carne bovina 2020-2029. **EMBRAPA**, p. 1–2, 2020. Disponível em: <<http://www.cicarne.com.br/cadastro/>>. Acesso em: 13 dez. 2020.

MALAFAIA, G. C.; MACIEL, A. C.; CAMARGO, M. E. Atitudes de Coordenação de Produtores Rurais na Cadeia da Carne Bovina. O Caso do CITE 120. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 11, n. 3, p. 1–14, 2009. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/41/34>>. Acesso em: 7 jan. 2021.

MANUAL DE OSLO. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.

Publicação Conjunta da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e Gabinete Estatístico das Comunidades Européias, 2005.

MAPA. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.** Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/aceso-a-informacao/dadosabertos>>. Acesso em: 4 maio. 2019.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica.** [s.l.] Atlas São Paulo, 2010. v. 5

MARIOTTI, F.; HAIDER, S. Managing institutional diversity and structural holes: Network configurations for recombinant innovation. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 160, p. 120237, 2020. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162520310635>>.

MARTINS, E. C. Die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie in 'n universiteitsbiblioteek/The influence of organisational culture on creativity and innovation in a university library. **Pretoria: University of South Africa, 2000.**

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European journal of innovation management**, v. 6, n. 1, p. 64–74, 2003.

MASSA, L.; TUCCI, C. L. Business model innovation. **The Oxford handbook of innovation management**, v. 20, n. 18, p. 420–441, 2013.

MAZZON, J. A. Análise do programa de alimentação do trabalhador. **Sob o conceito de marketing social—USP, 1981.**

MCDERMOTT, R. Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management. **California Management Review**, v. 41, n. 4, p. 103–117, 1 jul. 1999.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from " Case Study Research in Education."** [s.l.] ERIC, 1998.

MERRIAM, S. B. Introduction to qualitative research. **Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis**, v. 1, n. 1, p. 1–17, 2002.

MIKHAILOV, A. **Agriculture 4.0 : innovation and absorptive capacity in agtechs.** 2019. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2019.

MINAYO, M. C. de S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1–12, 2017.

MIRON, E.; EREZ, M.; NAVEH, E. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? **Journal of organizational behavior**, v. 25, n. 2, p. 175–199, 2004.

MÖLLER, K.; RAJALA, A. Rise of strategic nets—New modes of value creation. **Industrial marketing management**, v. 36, n. 7, p. 895–908, 2007.

MÖLLER, K.; SVAHN, S. Managing strategic nets: A capability perspective. **Marketing**

theory, v. 3, n. 2, p. 209–234, 2003.

MORAES, A. T. de. **Sistematização dos microprocessos da capacidade absorptiva para identificação do conhecimento em gestão de projetos**. 2019. Universidade Nove de Julho, 2019.

MOREIRA, V. F. Criação de valor estratégico de empresas exportadoras geograficamente concentradas: análise de empresas produtoras de frutas in natura no Vale do Rio São Francisco. 2015.

MU, J. et al. Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability. **Industrial Marketing Management**, v. 64, p. 187–201, 2017.

MÜLLER, O.; FAY, M.; VOM BROCKE, J. The effect of big data and analytics on firm performance: An econometric analysis considering industry characteristics. **Journal of Management Information Systems**, v. 35, n. 2, p. 488–509, 2018.

MYLAN, J. et al. Eco-innovation and retailers in milk, beef and bread chains: enriching environmental supply chain management with insights from innovation studies. **Journal of Cleaner Production**, v. 107, p. 20–30, 2015.

NALEBUFF, B.; BRANDENBURGER, A. **Co-operação Rocco**. [s.l.: s.n.].

NARAYANAN, S. et al. Antecedents and outcomes of the knowledge management process (KMP) in Malaysian SMEs. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, p. 1–27, 15 set. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1818540>>.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International journal of operations & production management**, v. 25, n. 12, p. 1228–1263, 2005.

NEUMANN, M.; BARCELLOS, J. O. J. Estratégias de Coordenação: princípios para a formação de alianças mercadológicas. **Nespro**, 2006.

NEVES, E. O. Articulação entre os construtos aprendizagem organizacional, capacidade absorptiva e inovação em organizações intensivas em conhecimento. 2017.

NOGUEIRA, R. A. Aspectos políticos e sociais em contextos de aprendizagem interorganizacional na administração pública federal. 2016.

NOKAKA, I. et al. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. **Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus**, 1997.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. **Harvard Business Review**, v. 11, 1991.

NONAKA, I. et al. Organizational knowledge creation theory: A first comprehensive test. **International Business Review**, v. 3, n. 4, p. 337–351, dez. 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. [s.l.] Oxford university press, 1995.

- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento** Porto Alegre: Bookman, , 2008. .
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. **Long Range Planning**, 2000.
- NONAKA, I.; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. **Organization studies**, v. 27, n. 8, p. 1179–1208, 2006.
- NOVICARNES. **Novicarnes**. Disponível em: <<http://novicarnes.com.br/#institucional>>. Acesso em: 14 fev. 2021.
- NUSTINI, Y. Determinants of sustainable competitive advantage due to an it-enabled strategy. **Jurnal Siasat Bisnis**, v. 11, n. 1, 2006.
- O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Using culture for strategic advantage: promoting innovation through social control. **Managing strategic innovation and change: A collection of readings**, p. 200–216, 1997.
- OLAVE, M. E. L.; NETO, J. A. Rede de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 289–303, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06>>. Acesso em: 4 maio. 2019.
- OLSON, E. M.; WALKER, O. C.; RUEKERT, R. W. Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 1, p. 48, jan. 1995.
- OYEMOMI, O. et al. How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 313–319, 2019.
- ÖZSOMER, A.; CALANTONE, R. J.; DI BONETTO, A. What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 12, n. 6, p. 400–416, 12 dez. 1997.
- PADILHA, A. C. M. A estratégia de diversificação de sustento rural e a dinâmica da capacidade absorptiva no contexto do turismo rural: proposição de estrutura de análise. 2009.
- PAO, M. L. **Concepts of information retrieval**. [s.l.] Englewood, Colo.: Libraries Unlimited, 1989.
- PATRIOTTA, G.; CASTELLANO, A.; WRIGHT, M. Coordinating knowledge transfer: Global managers as higher-level intermediaries. **Journal of World Business**, v. 48, n. 4, p. 515–526, 2013.
- PAULA, F. de O. The impact of strategic alliances and internal knowledge sources on the manufacturing firms' innovation and on their financial performance: A comparison between Brazil and Europe. 2017.
- PAULUS, P. Groups, teams, and creativity: The creative potential of idea-generating groups. **Applied psychology**, v. 49, n. 2, p. 237–262, 2000.

PEDROSO OAIGEN, R. et al. Competitividade inter-regional de sistemas de produção de bovinocultura de corte. **Ciência Rural**, v. 43, n. 8, p. 1489–1495, 2013.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic management journal**, v. 14, n. 3, p. 179–191, 1993.

PINTO, S. de L. Modelo de avaliação da capacidade de gestão da inovação: estudo com empresas do Porto Digital-PE. 2017.

PITTAWAY, L. et al. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 5–6, n. 3–4, p. 137–168, 1 set. 2004.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge e Kegan Paul, 1967.

POPA, S.; SOTO-ACOSTA, P.; MARTINEZ-CONESA, I. Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 118, p. 134–142, 2017. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517301658>>.

POPADIUK, S.; CHOO, C. W. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 4, p. 302–312, 2006. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401206000399>>.

PORTER, M. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 2, p. 73–93, 1990.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. [s.l.] Harvard Business School Management Programs Cambridge, 1993.

POURMEHDI, M.; PAYDAR, M. M.; ASADI-GANGRAJ, E. Scenario-based design of a steel sustainable closed-loop supply chain network considering production technology. **Journal of Cleaner Production**, v. 277, p. 123298, 2020. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652620333436>>.

POWELL, W. Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development? **California management review**, v. 30, p. 67–87, 1987.

POWELL, W. W.; GRODAL, S. Networks of innovators. **The Oxford handbook of innovation**, v. 78, 2005.

PRABHU, J.; TELLIS, G.; CHANDY, R. **Creating a Culture of Innovation: Why Corporate Culture is Key to Radical Innovation in Firms**. [s.l.] AIM Research, 2010.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. In: **Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensführung**. [s.l.] Springer, 1997. p. 969–987.

PRAJOGO, D. I.; SOHAL, A. S. The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM. **European journal of operational research**, v. 168, n. 1, p. 35–50, 2006.

PRIETO, I. M.; REVILLA, E. Learning capability and business performance: a non-financial

and financial assessment. **The learning organization**, v. 13, n. 2, p. 166–185, 2006.

PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics. **Journal of documentation**, v. 25, n. 4, p. 348–349, 1969.

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. **Journal of management**, v. 33, n. 3, p. 479–516, 2007.

PUFFAL, C. W. Capacidade absorptiva: uma proposição para avaliação em empresas industriais. 2016.

QUACH, S. et al. Toward a theory of outside-in marketing: Past, present, and future. **Industrial Marketing Management**, 2019.

RICHARDS, P. J. et al. Measuring organizational performance as a dependent variable: Towards methodological best practice. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, 2008.

RICHARDS, P. J. et al. Measuring organizational performance as a dependent variable: Towards methodological best practice. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, 2009.

RITCHIE, H. **Which countries eat the most meat?** Disponível em: <<https://www.bbc.com/news/health-47057341>>. Acesso em: 1 maio. 2019.

RIZOVA, P. S. Are You Networked for Successful Innovation? **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 49–55, 2006.

ROLDÁN BRAVO, M. I. et al. Absorptive and desorptive capacity configurations in supply chains: An inverted U-shaped relationship. **International Journal of Production Research**, v. 58, n. 7, p. 2036–2053, 2 abr. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1642530>>.

ROSA, A. C. da. Capacidade absorptiva de empresas que possuem interação com universidades. 2013.

ROSENFELD, S. A. Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impacts of inter-firm collaboration. **Research Policy**, v. 25, n. 2, p. 247–263, 1 mar. 1996.

ROTHAERMEL, F. T. Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation. **Strategic management journal**, v. 22, n. 6-7, p. 687–699, 2001.

SAXTON, T. The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. **Academy of management journal**, v. 40, n. 2, p. 443–461, 1997.

SCARBROUGH, H.; SWAN, J.; PRESTON, J. Knowledge management and the learning organization. **IPD, London**, 1999.

SCHEIN, E. Organizational culture and leadership. **San Francisco, CA: Jossey**, v. 3, 2004.

SCHEIN, E. H. Defining organizational culture. **Classics of organization theory**, v. 3, n. 1, p. 490–502, 1985.

SCHERRER, W. Cultural industries, knowledge transmission, and regional innovation activity: Performing arts in Salzburg. In: Prepared for the International Conference of the Regional Studies Association, **Anais...**2008.

SCHRUIJER, S. G. L. Developing collaborative interorganizational relationships: an action research approach. **Team Performance Management: An International Journal**, 2020.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SCOTT, P. C. Requirements analysis assisted by logic modelling. **Decision Support Systems**, v. 4, n. 1, p. 17–25, mar. 1988.

SHAH, S. K.; CORLEY, K. G. Building better theory by bridging the quantitative–qualitative divide. **Journal of management studies**, v. 43, n. 8, p. 1821–1835, 2006.

SHAHZADI, I.; HAMEED, R. M.; KASHIF, A. R. Individual motivational factors of optimistic knowledge sharing behavior among University academia. **The Business & Management Review**, v. 6, n. 1, p. 134, 2015.

SHANK, G.; BROWN, L. **Exploring educational research literacy**. [s.l.] Routledge, 2013.

SINGH, K.; MITCHELL, W. Precarious collaboration: Business survival after partners shut down or form new partnerships. **Strategic management journal**, v. 17, n. S1, p. 99–115, 1996.

SOEWARNOW, N.; TJAHHADI, B.; ANMARISKA, F. Does PMS influence the strategy pillars: OPP relationship? Evidence from HEIs in Indonesia. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2020.

SOUZA, A. C. de; ALEXANDRE, N. M. C.; GUIRARDELLO, E. de B. Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 26, p. 649–659, 2017.

SOUZA, S. A. Capacidade de absorção dos sinais capturados do ambiente para inovação: um estudo de casos em empresas industriais sergipanas do segmento de confecções têxtil. 2019.

SPENDER, J. C. Business policy and strategy as a professional field. **Rethinking strategy**. London: Sage, 2001.

STORPER, M. **The regional world : territorial development in a global economy**. New York: Guilford Press, 1997.

STRESE, S. et al. Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management. **International Business Review**, v. 25, n. 5, p. 1149–1168, 2016.

STUART, T. E. Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. **Strategic management journal**, v. 21, n. 8, p. 791–811, 2000.

STUART, T. E.; HOANG, H.; HYBELS, R. C. Interorganizational endorsements and the

performance of entrepreneurial ventures. **Administrative science quarterly**, v. 44, n. 2, p. 315–349, 1999.

SUBRAMANIAN, A.; NILAKANTA, S. Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. **Omega**, v. 24, n. 6, p. 631–647, 1996.

SYRETT, M.; LAMMIMAN, J. The art of conjuring ideas. **Director**, v. 50, n. 9, p. 48–52, 1997.

SZÉKELY, F.; KNIRSCH, M. Responsible leadership and corporate social responsibility:: Metrics for sustainable performance. **European Management Journal**, v. 23, n. 6, p. 628–647, 2005.

SZNITOWSKI, A. M. Uma análise sobre a capacidade absorptiva em unidades de produção de soja no Estado de Mato Grosso (Brasil). 2017.

TAGGAR, S. Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. **Academy of management Journal**, v. 45, n. 2, p. 315–330, 2002.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação de conhecimento na empresa. **Rio de Janeiro: Campus**, 1997.

TAX, S. S.; MCCUTCHEON, D.; WILKINSON, I. F. The service delivery network (SDN) a customer-centric perspective of the customer journey. **Journal of Service Research**, v. 16, n. 4, p. 454–470, 2013.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capability and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, 1997.

TEIXEIRA, A. L. da S. **Determinantes Organizacionais e Especificidades da Capacidade de Absorção de Firms no Brasil**. 2020. Universidade Federal de Minas Gerais, 2020.

TERRA, J. C. **Dez mandamentos da gestão da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional** Elsevier. Rio de Janeiro, , 2012. .

TESLUK, P. E.; FARR, J. L.; KLEIN, S. R. Influences of organizational culture and climate on individual creativity. **The journal of creative behavior**, v. 31, n. 1, p. 27–41, 1997.

TIMONEN, H.; YLITALO, J. Exploration of Knowledge Sharing Challenges in Value Networks: a Case Study in the Finnish Grocery Industry. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 4, 2007.

TÖDTLING, F.; LEHNER, P.; KAUFMANN, A. Do different types of innovation rely on specific kinds of knowledge interactions? **Technovation**, v. 29, n. 1, p. 59–71, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 2007 UNESCO, Relatório da UNESCO de acompanhamento da educação para todos, , 2015. .

TSAI, W. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of management journal**, v. 44, n. 5, p. 996–1004, 2001.

TUAN, L. T. Behind knowledge transfer. **Management Decision**, 2012.

TURKINA, E.; VAN ASSCHE, A. Global connectedness and local innovation in industrial clusters. **Journal of International Business Studies**, v. 49, n. 6, p. 706–728, 2018.

TUSHMAN, M.; TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. **Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal**. [s.l.] Harvard Business Press, 2002.

URABE, K. Innovation and the Japanese management system. **Innovation and Management International Comparisons**, Walter de Gruyter, 1988.

USDA. **United States Department of Agriculture - Economic Research Service - Livestock & Meat Domestic Data**. Disponível em: <[https://www.ers.usda.gov/data-products/livestock-meat-domestic-data/livestock-meat-domestic-data/#All supply and disappearance](https://www.ers.usda.gov/data-products/livestock-meat-domestic-data/livestock-meat-domestic-data/#All%20supply%20and%20disappearance)>. Acesso em: 3 maio. 2019.

VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VAN WIJK, R.; VOLBERDA, H. W. Absorptive capacity: Antecedents, models and outcomes. 2003.

VAN FENEMA, P. C.; KEERS, B. B. M. Rediscovering strategic content in 'strong process' research on business network innovation. **Industrial Marketing Management**, v. 91, p. 639–656, 2020. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850116302759>>.

VAN MAANEN, J. **Qualitative studies of organizations**. [s.l.] Sage, 1998. v. 1

VAN, N. T.; CAO, N. N.; J.H., B. O. Identifying key success factors in supply chain management for increasing the competitive advantages of Vietnamese coffee. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 27, n. 5, p. 438–461, 1 jan. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/CR-10-2016-0066>>.

VAN WIJK, R. et al. How firms shape knowledge to explore and exploit: A study of knowledge flows, knowledge stocks and innovative performance across units. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 24, n. 9, p. 929–950, 2012.

VENZIN, M.; VON KROGH, G.; ROOS, J. Future Research into Knowledge Management. In: **Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge**. London: SAGE Publications Ltd, 1998. p. 26–66.

VOLBERDA, H. W.; FOSS, N. J.; LYLES, M. A. Perspective - Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. **Organization science**, v. 21, n. 4, p. 931–951, 2010.

VON KROGH, G.; GRAND, S. Justification in Knowledge Creation: Dominant Logic in Management Discourses. In: **Knowledge Creation**. London: Palgrave Macmillan UK, 2000. p. 13–35.

- WAGYU, A. B. dos C. de B. das R. **Associação Brasileira dos Criadores de Bovinos das Raças Wagyu**. Disponível em: <<http://www.wagyu.org.br/>>. Acesso em: 8 fev. 2021.
- WALUSZEWSKI, A.; HÅKANSSON, H. Economic use of knowledge. **Knowledge and Innovation in Business and Industry: The importance of using others**, p. 1–26, 2007.
- WANG, J. Knowledge creation in collaboration networks: Effects of tie configuration. **Research Policy**, v. 45, n. 1, p. 68–80, 1 fev. 2016.
- WANG, J.; ZHANG, Y. Empirical Study on Influencing Factors of Team Members' Knowledge Sharing Behavior in Complex Product Development. In: 2011 International Conference on Management and Service Science, **Anais...IEEE**, 2011.
- WANG, L. et al. Impact of different patent cooperation network models on innovation performance of technology-based SMEs. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 32, n. 6, p. 724–738, 2020.
- WEST, M. A.; ALTINK, W. M. M. Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 1, p. 3–11, 1996.
- WOGNUM, P. M. N. et al. Systems for sustainability and transparency of food supply chains—Current status and challenges. **Advanced engineering informatics**, v. 25, n. 1, p. 65–76, 2011.
- WOGWU, V. E.; HAMILTON, D. I. Reconfiguration Capability and Competitive Advantage: A Study of Port Harcourt Public Health Sector. **Management**, v. 8, n. 2, p. 47–53, 2018.
- YEH, Y.; LAI, S.; HO, C. Knowledge management enablers: a case study. **Industrial Management & Data Systems**, v. 106, n. 6, p. 793–810, 12 jul. 2006.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. trad. **Daniel Grassi**, v. 2, 2005.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of management review**, v. 27, n. 2, p. 185–203, 2002.
- ZANANDREA, G. Capacidade absorptiva mediando a relação entre processos de gestão do conhecimento, inovação e desempenho. 2018.
- ZERWAS, D. **Organizational Culture and Absorptive Capacity**. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014.
- ZHOU, K. Z.; LI, C. B. How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. **Strategic management journal**, v. 33, n. 9, p. 1090–1102, 2012.
- ZHOU, W. et al. When do strategic orientations matter to innovation performance of green-tech ventures? The moderating effects of network positions. **Journal of Cleaner Production**, v. 279, p. 123743, 2021.
- ZILBERMAN, D.; LU, L.; REARDON, T. Innovation-induced food supply chain design. **Food Policy**, v. 83, p. 289–297, 2019.

APÊNDICE A: Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento.

Você está sendo convidado a participar da pesquisa sobre **antecedentes e o moderador da vantagem competitiva no contexto da bovinocultura de corte, na visão dos agentes que atuam nas redes de cooperação do sul do Brasil**, de responsabilidade do pesquisador José Edson Azevedo da Silva.

Esta pesquisa justifica-se pela relevância econômica que a bovinocultura de corte tem dentro do agronegócio brasileiro, bem como o destaque de maior exportador de carne bovina do mundo, com projeções de 2,55 milhões de toneladas exportadas em 2020, o que representa 23,93% do volume total de exportações deste tipo de carne (BEEF MARKET CENTRAL, 2020).

O objetivo desta pesquisa é identificar os antecedentes e o moderador da vantagem competitiva no contexto da bovinocultura de corte, na visão dos agentes que atuam nas redes de cooperação do sul do Brasil. Sua participação na pesquisa deverá durar cerca de 30 minutos, para responder perguntas direcionadas ao tema diretamente para o pesquisador, por meio de um roteiro pré-estabelecido. A entrevista será gravada em áudio para facilitar o tratamento dos dados utilizados para fins única e exclusivamente desta pesquisa. O material será mantido até o término da pesquisa e apresentação final da tese, após isso, será descartado. O pesquisador fará também, uso da técnica de observação não participante, que significa que poderá utilizar um bloco contendo anotações pertinentes às observações feitas durante a pesquisa, bem como alguns registros fotográficos, se comprometendo em não registrar e nem utilizar imagens sem seu prévio consentimento. Caso se sinta desconfortável durante a realização da pesquisa, você poderá desistir a qualquer momento da entrevista, retirando seu consentimento.

É possível destacar que sua participação colaborará o entendimento dos fatores que geram vantagem competitiva para aquelas organizações que atuam em rede de colaboração na bovinocultura de corte.

Você terá a garantia de receber esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada a pesquisa e poderá ter acesso aos seus dados em qualquer etapa do estudo sobre TITULO

Para esta pesquisa, você não receberá pagamento, e nem terá gastos, os gastos relacionados a qualquer etapa da pesquisa, serão de responsabilidade do pesquisador. Os dados relacionados à sua identificação não serão divulgados.

Os resultados da pesquisa serão divulgados em congressos da área e revistas científicas, mas você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados repassados para o pesquisador.

Dessa forma, se você concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo. Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pelo pesquisador responsável em duas vias, sendo que uma ficará com você e outra com o pesquisador.

Caxias do Sul, ___ de _____ de 20__.

Nome do participante: _____

Assinatura: _____

Nome do pesquisador:

Assinatura: _____

APÊNDICE B: Protocolo de Observação.**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Nome do observador:

Objetivo da observação:

Tipo de observação:

Assunto observado:

Local da observação:

Dia/mês/ano:

Hora de início/fim da observação:

Nome do entrevistado:

Função do entrevistado na rede de cooperação:

Tempo de participação na rede:

Registro da observação livre/ comentário crítico e reflexivo:

APÊNDICE C: Roteiro Semiestruturado de Entrevistas.

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA DOUTORADO EM
ADMINISTRAÇÃO

Eu, José Edson Azevedo da Silva, aluno do Curso de Doutorado em Administração da Universidade de Caxias do Sul e estou realizando uma pesquisa que tem como objetivo: identificar os antecedentes e o moderador da vantagem competitiva no contexto da bovinocultura de corte, na visão dos agentes que atuam nas redes de cooperação do sul do Brasil.

Esta pesquisa tem a finalidade única de estudo acadêmico/científico. A pesquisa não lhe trará qualquer prejuízo e estou à sua disposição para esclarecer suas dúvidas. Suas respostas serão importantes para o avanço da minha pesquisa e também para o entendimento da cadeia produtiva da bovinocultura de corte no Brasil. Se houver interesse, solicito que seja feito contato com o pesquisador para o envio uma cópia da tese, ao final da pesquisa.

Muito obrigado!

Aluno: José Edson Azevedo da Silva
e-mail: edsonschuller@yahoo.com.br
Fone: (54) 99622-6079

Orientadora: Profa. Dra. Maria Emilia Camargo
e-mail: mecamarg@ucs.br

APÊNDICE D: Discriminação das Dimensões.

DIMEN- SÃO	TÓPICO		PRINCIIPAIS AUTORES	PERGUNTA
MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	Socialização		(NONAKA; TAKEUCHI, 1995)	Os agentes da rede socializam conhecimento? Como?
	Externalização			Os agentes da rede externalizam conhecimento? Como?
	Combinação			Os agentes da rede combinam conhecimentos adquiridos internos e externamente? Como?
	Internalização			Os agentes da rede internalizam conhecimento? Como?
CAPACIDADE ABSORTIVA	Potencial	Aquisição	(ZAHRA; GEORGE, 2002)	A rede tem capacidade de adquirir conhecimento? Como?
		Assimilação		A rede tem capacidade de assimilar conhecimento? Como?
	Realizada	Transformação		A rede tem capacidade de adquirir e transformar conhecimento? Como?
		Exploração		A rede tem condições de explorar rotinas e processos e gerar novos conhecimento? Como?
CULTURA ORGANIZACIONAL	Confiança		(ZERWAS, 2014)	Existe confiança entre os participantes da rede?
	Colaboração			Em sua rede o trabalho é realizado em colaboração? Como?
	Abertura			Existe abertura para a tomada de decisões com relação a mudanças na rede?
	Autonomia			Existe autonomia para resolver os problemas que surgem na rede?
	Aprendizagem			Como ocorre a aprendizagem na rede, principalmente com as informações e sugestões recomendadas pelos clientes?
	Receptividade			Como é a receptividade dos procedimentos de trabalho pelos agentes da rede de cooperação?

	Cuidado			Existe cuidado (auxílio) entre os agentes da rede de cooperação?
INOVAÇÃO	Produto		(MANUAL DE OSLO, 2005)	A rede percebe alguma inovação de produto? Quais?
	Processo			A rede percebe alguma inovação de processo? Quais?
	Marketing			A rede percebe alguma inovação de marketing? Quais?
	Organizacional			A rede percebe alguma inovação de organizacional? Quais? Existe algum outro tipo de inovação desenvolvido na rede? Quais?
	Geral		(FRIES, 1982; SUBRAMANIAN; NILAKANTA, 1996; PRAJOGO; SOHAL, 2006)	As inovações introduzidas na rede ampliam a sua participação de mercado? De que forma?
DESEMPENHO	Financeiros	Retorno sobre Investimentos	(JAIN; BHATIA, 2007)	O retorno financeiro sobre os investimentos são percebidos pela rede? De que forma?
		Rentabilidade		A rentabilidade financeira é percebida pela rede? De que forma?
		Participação de Mercado		A participação de mercado é percebida pela rede? De que forma?
		Crescimento de Vendas		O crescimento das vendas é percebido pela rede? De que forma?
		Desempenho Financeiro Geral		O desempenho financeiro geral é percebido pela rede? De que forma?
	Não-Financeiros	Espírito de Equipe		O espírito de equipe influencia no desempenho da rede? De que forma?
		Comprometimento Organizacional		O comprometimento dos agentes influencia no desempenho da rede? De que forma?
		Qualidade do Produto		A qualidade dos produtos oferecidos influenciam no desempenho da rede? De que forma?
		Êxito no Lançamento de Novos Produtos		O lançamento de novos produtos influenciam no

				desempenho da rede? De que forma?
		Competitividade		A competitividade influencia no desempenho da rede? De que forma?
		Satisfação dos Clientes		A satisfação dos clientes influencia no desempenho da rede? De que forma?
VANTAGEM COMPETITIVA	Flexibilidade		(FRIES, 1982; SUBRAMANIAN; NILAKANTA, 1996; PRAJOGO; SOHAL, 2006)	A flexibilidade influencia processo de geração de vantagem competitiva? Como?
	Desempenho	Financeiro		Na sua opinião qual é a relação entre o desempenho financeiro e vantagem competitiva? De que forma ocorre ou não?
		Não-financeiro		Na sua opinião qual é a relação entre o desempenho não-financeiro e vantagem competitiva? De que forma ocorre ou não?

- 1) Você tem mais algum comentário que queira fazer ou que possa contribuir com a pesquisa? Caso tenha algum documento, algum dado importante que queira comentar ou apresentar que ainda não tenha sido abordado na entrevista, por favor, fique a vontade para demonstrar.

Obrigado por sua colaboração com a pesquisa!