O FORTALECIMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO EMPREENDEDORISMO COOPERATIVO.

~~Prof. Dr. Wlademir Leite Correia Filho~~

RESUMO

O presente artigo buscar identificar o uso das capacidades dinâmicas por parte de cooperativas que é um modelo de empreendedorismo coletivo que tem nas parcerias seu grande capital. São apresentados os seguintes conteúdos teóricos: capacidades dinâmicas; empreendedorismo e cooperativismo. A pesquisa realizada foi uma pesquisa descritiva quantitativa, que utilizou fontes bibliográficas e pesquisa de campo. Principal resultado foi de que a coopetição tem sido uma prática moderna para se alcançar vantagens competitivas embasadas nas capacidades dinâmicas. A prática de capacidades relacionais intra e intercooperativas são fundamentais para alcançar melhores resultados.

Palavras Chaves: Empreendedorismo; Cooperativismo; Capacidades dinâmicas.

~~1) Prof. Dr. Daniel Knebel Baggio~~
~~2) Profa. Dra. Maria M. B. Brizolla~~
~~3) Prof. Dr. Vando Knob Hartmann~~

~~1.~~ INTRODUÇÃO

Cada dia mais o empreendedorismo tem se valido de forma constante e progressiva da eficiência e da inovação para promover o desenvolvimento local, regional e nacional, gerando emprego e renda, além de prover satisfação de necessidades e desejos do mercado. (Igreja & Rocha, 2018)

Um modelo de empreendedorismo altamente exitoso é o das cooperativas que busca extrair dos seus participantes mais e melhor~~es~~ resultados por meio da eficiência e eficácia das suas ações valendo-se também de parcerias. Este modelo possui papel fundamental no desenvolvimento local e regional, gerando empregos, produção e renda.

A criação, implantação e gestão de empresas formam uma dimensão importante do empreendedorismo, que tem na inovação de produtos, serviços, processos, marketing e estrutura organizacional uma necessidade fundamental nos dias de hoje com vistas à enfrentar questões sociais, econômicas e ambientais que estão diretamente relacionadas às empresas e o

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 16 pt
Formatado: Centralizado
Formatado: Esquerda: 2,54 cm, Direita: 2,54 cm, Superior: 2,54 cm, Inferior: 2,54 cm, Distância do cabeçalho da margem: 1,25 cm, Distância do rodapé da margem: 1,25 cm
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman
Formatado: Recuo: À esquerda: 6,88 cm
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman
Formatado: À esquerda
Formatado: Centralizado

seu habitat e consequentemente gerando vantagens competitivas por meio das suas próprias capacidades internas e o apoio externo de parceiros e stakeholders em geral.

O empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas. (Baggio & Baggio, 2014) E o empreendedorismo cooperativo é formado por um grupo de pessoas que se unem para formar uma cooperativa (negócio), fazem a gestão dele, são proprietários e assumem riscos que este negócio possa apresentar em ramos como agropecuária, transporte, crédito, trabalho, saúde, educacional, produção, habitacional, infraestrutura, consumo, mineração, turismo e lazer.

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Os meios de organização do trabalho em cooperativas têm impactado de forma crescente o desenvolvimento social e econômico de pessoas, organizações e locais.

As empresas cooperativadas também têm buscado utilizar estratégias para tirar maior e melhor proveito das grandes ondas de mudanças que acontecem cada vez mais rápido na economia: globalização, evolução tecnológica e a inovação que tem cada vez mais impulsionado os empreendedores estabelecidos a serem mais competitivos, quebrando velhos paradigmas e permitindo um melhor desenvolvimento e uso de suas capacidades dinâmicas para criar e aproveitar melhor as oportunidades do mercado.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000) as correntes explicativas da vantagem competitiva podem ser explicadas por fatores externos (mercados e estrutura da indústria) e por fatores internos específicos à firma (recursos e competências e capacidades dinâmicas).

Alvarenga et al (2016) afirmam que as vantagens competitivas são decorrentes das competências organizacionais que para Ruas (2005) são classificadas em: básicas que são aquelas que garantem a sobrevivência da organização; seletivas que são aquelas que diferenciam a organização no mercado em relação aos seus concorrentes, e ainda podem ser classificadas como essenciais que são aquelas que atribuem excepcionalidade e pioneirismo à organização. Desta forma é fundamental que às organizações estejam prontas para responderem ás mudanças no mercado.

As mudanças que têm acontecido no mercado concorrencial do século XXI tem provocado mudanças substanciais na forma de se fazer negócios. Estratégias têm sido implementadas para aproveitar as oportunidades, utilizando as capacidades dinâmicas como forma de obter vantagens competitivas e assim poder competir melhor.

Portanto, o objetivo do presente artigo é buscar identificar o uso das capacidades dinâmicas por parte de cooperativas, considerada como um modelo de empreendedorismo coletivo.

Além desta introdução compõe este trabalho o referencial teórico, uma outra parte que aborda a metodologia utilizada, em seguida a apresentação e discussão dos dados e as conclusões.

Comentado [b1]: Não precisa colocar objetivos específicos e nem a pergunta nos artigos, somente com o geral já esta ok. Falta fazer um parágrafo final, depois do objetivo geral para dizer as partes que irão compor o artigo.

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 12 pt

REFERENCIAL TEÓRICO

Esta parte do trabalho está subdividida em 3 tópicos onde são apresentados os seguintes conteúdos teóricos: capacidades dinâmicas; empreendedorismo e cooperativismo que dão base aos estudos formulados.

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, Cor da fonte: Automática

Capacidades Dinâmicas

Teece et al. (2007) afirma que a capacidade dinâmica é definida como a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de mudança rápida. As competências são entendidas como o conjunto de rotinas e processos organizacionais, cujo desempenho é proporcionado pela posse de ativos próprios. A dinâmica é entendida como situações de mudanças rápidas no ambiente mercadológico que afetam diretamente a organização. Para este autor, a abordagem de capacidades dinâmicas tem seu foco no processo pelo qual se desenvolve e se renova competências, processo este que é condicionado tanto pelas escolhas passadas como pelo dinamismo do ambiente. Assim, as capacidades dinâmicas são baseadas no tripé: processos (rotinas ou padrões de práticas correntes e aprendizado), posições (ativos, estrutura de governança, base de consumidores e relações externas com fornecedores e parceiros) e trajetória (histórico de decisões e oportunidades tecnológicas e de mercado).

Quadro 1

Evolução das definições de capacidades dinâmicas

Autores/Ano	Definição
Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.
Teece et al. (1997)	Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para responder rapidamente aos ambientes em rápida mudança.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.
Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns. Andreeva e
Chaika (2006)	Capacidades dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.
Bygdas (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.
Helfat et al. (2007)	Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
Dosi et al. (2008)	Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas.
McKelvie e Davidson (2009)	Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos).
Teece (2009)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.

Fonte: Adaptado de Camargo & Meireles (2012). ~~Elaboração própria.~~

Para Camargo & Meireles (2012~~, p.52-54~~) mencionando Teece (2007) existem três capacidades de sustentação das capacidades dinâmicas: (1~~a~~) capacidade de sentir o contexto do ambiente; (2~~b~~) capacidade de aproveitar oportunidades; e (3~~c~~) capacidade de gerenciar ameaças e transformações.

~~"~~A capacidade de sentir o contexto do ambiente no qual a empresa opera está relacionada com a existência de quatro processos:

~~a~~i) processos para dirigir trabalhos internos de pesquisa e desenvolvimento;

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 12 pt
Tabela formatada
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 12 pt
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 12 pt
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 12 pt
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 12 pt
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 12 pt
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 12 pt
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 12 pt
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 12 pt
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 12 pt
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 12 pt
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 12 pt
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 12 pt
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

ii) processos de exploração de fornecedores para complementar as inovações da organização;

iii) processos para explorar desenvolvimentos científicos e tecnológicos exógenos e;

iv) processos para identificar segmentos de mercado alvo, para mudar os hábitos dos clientes e para gerar inovações que sejam de interesses dos clientes.

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

A capacidade de aproveitar oportunidades é baseada em quatro componentes: soluções para o cliente; fronteiras organizacionais; rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões; rotinas para construir lealdade de comprometimento.

A habilidade para integrar e combinar ativos, incluindo os de conhecimento, é fundamental no desenvolvimento dos processos de melhoria, que, segundo Zollo e Winter (2002), caracterizam as capacidades dinâmicas. Na visão desses autores, os processos de melhoria estão relacionados a um ciclo de evolução do conhecimento, o qual faz uso de três mecanismos de aprendizagem: (a) acumulação de experiência; (b) articulação de conhecimento; e (c) codificação do conhecimento.

McKelvie e Davidson (2009) também fazem a associação de capacidades dinâmicas com a exploração de oportunidades e a geração de ideias, definindo as capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades, como: capacidade de geração de ideias; capacidade de introdução de rupturas de forma a criar dinamismo no mercado no qual a empresa atua; capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores em quantidade e qualidade superior em relação aos concorrentes; e capacidade de desenvolvimento de novos processos superiores em relação aos concorrentes

Assim pode-se dizer que as capacidades dinâmicas envolvem esforços de mudança e inovação, por meio de habilidades e competências ou capacidades, com o fim de identificar necessidades do mercado e/ou oportunidades de geração de ideias; desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos melhores. Tudo isso baseado em conhecimento apendido e/ou reaprendido fruto das próprias experiências e do compartilhamento das experiências de outros que após serem devidamente integradas ao portifólio de conhecimentos passam a gerar inovações e melhorias.

Wang e Ahmed (2007) apontam para as habilidades que dão suporte às três capacidades componentes das capacidades dinâmicas: (a) capacidade adaptativa (habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado); (b) capacidade absortiva: habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais); e (c) capacidade de inovação (habilidade da empresa em

desenvolver novos produtos e mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação).

Para esses autores as capacidades dinâmicas, tratam da capacidade da organização em empregar recursos, usualmente de forma combinada como, por exemplo, *know how* e a liderança dos processos, criando uma vantagem competitiva difícil de ser copiada ou imitada. As qualidades das capacidades dinâmicas refletem um processo de desenvolvimento de habilidades ao longo do tempo. Desta forma a capacidade adaptativa é compreendida como a habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado. Essas oportunidades oferecem vantagens competitivas para a empresa e reforça também a habilidade da empresa em se adaptar no tempo certo por meio de flexibilidade dos recursos e alinhamento de seus recursos e capacidades com as mudanças do ambiente.

A capacidade absortiva refere-se ao uso do conhecimento externo em função do nível anterior de conhecimento. Para Zahra & George (2002) é uma capacidade dinâmica pela qual as organizações adquirem, assimilam, transformam e aplicam o conhecimento externo para criar e manter vantagens competitivas.

Para Wang e Ahmed (2007) a inovação pode ocorrer no produto, no mercado, no Para Wang e Ahmed (2007) a inovação pode ocorrer no produto, no mercado, no comportamento, no processo e na estratégia. A capacidade de inovar de uma organização permite identificar novas oportunidades de atuação, crescendo o meio de fazer novos negócios e melhorar a eficácia operacional, utilizando, de forma mais eficiente e eficaz, recursos existentes.

Empreendedorismo

Quando se aborda o empreendedorismo, a perspectiva utilizada com maior frequência é a econômica com foco na promoção da inovação e no que Schumpeter chamou de “destruição criativa” podendo se dar por meio de novos produtos, novas fontes de matérias-primas, desenvolvimento de novos processos, acesso a novos mercados ou novas formas organizacionais, transformando-se no ‘motor econômico’ da sociedade. O empreendedor é visto como alguém que capta e sabe aproveitar chances de lucros, prospecta ocasiões para potencializá-los, visualizando oportunidades onde outros não as identificam (Zucatto,2016).

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

O mesmo autor afirma que “outros pesquisadores focam sua investigação nos aspectos criativos e intuitivos dos agentes voltados à solução de problemas comuns; tais como Filion, (1999) e Lévesque, (2004), especialmente aqueles, como em situações nas quais o Estado se mostra ineficiente, para promover melhorias obtidas através do esforço conjunto como Dees, (2001) e Cukyer et al., (2011), de onde emerge o empreendedorismo social ou cooperativo.”

O empreendedorismo social, conforme Dees (2001 apud Zucatto, 2016), "se caracteriza pela adoção de uma missão para criar e manter valor social, busca incessante desta missão, envolvimento em um processo de contínua inovação, adaptação e aprendizado, ações ousadas sem se deixar limitar pela disponibilidade de recursos e elevado comprometimento com o público-alvo e os resultados pretendidos. Por outro lado, o empreendedorismo coletivo, na visão de Johannisson (1998), é um fenômeno socialmente construído, no qual o empreendedor é um ator que interage no coletivo, motivado por valores compartilhados."

Diaz-Foncea e Marcuello (2013) afirmam que o empreendedorismo cooperativo, possui dois aspectos. O primeiro está no processo de empreender para criar a cooperativa (negócio); e o segundo está no senso de identidade entre os empreendedores, que se utilizam da forma organizacional da cooperativa para começar um novo negócio. Desta forma o empreendedorismo cooperativo é formado por um grupo de pessoas que se unem para formar uma cooperativa (negócio), fazem a gestão do mesmo, são proprietários e assumem riscos que este negócio possa apresentar.

Vancini (2015, p. 18), diz que o empreendedorismo é "um processo no qual se realiza algo criativo e inovador tanto na criação quando na transformação ou reformulação de processos ou produtos, a fim de agregar valor gerando assim riquezas tanto para pessoas quanto para a sociedade."

Assim pode-se afirmar que o empreendedorismo está ligado diretamente à capacidade de realização que deve ser embasada em um bom planejamento estratégico de forma a se atingir metas estabelecidas de forma intencional e assim gerar desenvolvimento econômico, social e financeiro.

Cooperativismo

O sistema cooperativo possui papel fundamental no desenvolvimento local e regional, gerando empregos, produção e renda, o cooperativismo se coloca como um modelo a ser seguido.

O cooperativismo é uma forma de somar capacidade dentro de um mundo de concorrência. É uma forma de preservar a força econômica e de vida dos indivíduos de um mesmo padrão e tipo, com objetivos comuns e com as mesmas dificuldades. A cooperativa quase sempre surge em momentos de dificuldades e da consciência de fragilidade do homem dentro do mundo em que atua. (Sales, 2010, p. 24).

Para Kaiser et al (2016) os ideais cooperativistas contemporâneos denotam inspiração estratégica e organizacional na construção de alternativas viáveis na busca de vantagens competitivas.

Formatado: Fonte: 12 pt

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

A palavra cooperativa expressa um conceito que está relacionado à economia, tendo como seu núcleo a remuneração do trabalho. Uma organização cooperativa é, teoricamente, uma associação de pessoas e não de capitais, embora seus objetivos e interesses sejam de ordem econômica, vinculados à valorização de seu trabalho, no contexto das relações de mercado. Trata-se de uma associação que, através de uma empresa por ela criada prioritariamente, atua em função das necessidades materiais de vida ou na perspectiva dos interesses econômicos de seus componentes. Em função disso, a associação organiza instrumentos e meios de atuação nas relações econômicas, ou seja, mediante uma empresa cooperativa. (Frantz, 2002, apud Frantz et al, 2017).

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Citando Tillmann, (1980), Frantz et al (2017) diz que "O sistema cooperativo está intimamente ligado com a economia de mercado pois também deve produzir e distribuir bens e riqueza. As modernas formas de organização cooperativa nascem no espaço do mercado capitalista, isto é, onde as relações econômicas são ditadas pelo interesse do capital. A cooperação moderna propõe mudanças na organização econômica da sociedade, mediante a instauração de um sistema baseado em associações-cooperativas, de caráter econômico, postas a serviço das necessidades e dos interesses de quem trabalha".

METODOLOGIA

A pesquisa realizada foi uma pesquisa descritiva quantitativa, que utilizou fontes bibliográficas e pesquisa de campo.

Segundo Prodanov (2013) a pesquisa é descritiva pois o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Esse tipo descreve as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

A pesquisa do ponto de vista da abordagem do problema, conforme Prodanov (2013) foi uma pesquisa quantitativa onde se considera que tudo pode ser quantificável, ou opiniões e informações são traduzidas em números para classificá-las e analisá-las.

O mesmo autor diz que a pesquisa é bibliográfica quando o pesquisador recorre a materiais já publicados, constituído principalmente de livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, dissertações e teses com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com o material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

Também foi uma pesquisa de campo que teve como objetivo conseguir informações acerca do objeto de estudo, realizada no período de agosto à dezembro de 2018.

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Foram aplicados questionários junto aos gestores de cooperativas e associações sediados no estado do Amazonas e que possuem registro na OCB/AM – Organização das Cooperativas do Brasil/Amazonas que perfazem um total 128 filiados, sendo este o universo trabalhado.

A amostra, por acessibilidade, foi formada por 12 cooperativas pertencentes às áreas de agropecuária, produção e crédito. Conforme acordado com os representantes destas empresas, seus nomes não serão revelados.

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Para sistematizar as respostas às perguntas do questionário utilizou-se uma escala na seguinte ordem: 1 – Nunca 2 – Raramente 3 – Às vezes 4 – Na maioria das vezes 5 – Sempre.

Após a aplicação do questionário, se procedeu à respectiva apresentação e análise, a fim de se extrair deduções. Neste âmbito, o método estatístico apresenta-se como o método mais adequado, pelo que foi utilizada a estatística descritiva para uma melhor compreensão dos dados e a estatística inferencial com o intuito de analisar as relações que poderão existir entre as diferentes variáveis em questão.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS.

No grupo de empresas estudadas verificou-se que há um ambiente propício para que as cooperativas possam crescer e se desenvolver, atingir novos mercados e lançar produtos inovadores para atender o mercado, mas fica muito claro que apesar de se ter pontos fortes que propiciam condições para ter mais e melhores resultados precisa-se ampliar as redes de relacionamento, aprender com quem sabe fazer e ter um pensamento de longo prazo colaborativo nas ações que buscam maior competitividade ou seja há uma abertura significativa para que se possa implantar a estratégia de coopetição que valorizará com mais eficiência e eficácia as ações das cooperativas e associações do estado do Amazonas.

Neste estudo utiliza-se a classificação de Wang e Ahmed (2007) que apontam para as habilidades que dão suporte às três capacidades componentes das capacidades dinâmicas: (1) capacidade adaptativa (habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado); (2) capacidade absortiva: habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais); e (3) capacidade de inovação (habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação).

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Fundamental que para esse grupo estudado a inovação seja uma constante, visto que ela impulsiona a economia, pois modifica os mercados e os comportamentos dos consumidores gerando um ciclo virtuoso de geração de valor e de crescimento empresarial.

A quebra de paradigmas é fundamental para que as empresas tenham posicionamento em ambientes de rápidas mudanças. E essa quebra está ligada não somente ao lançamento de novos produtos e serviços, mas também à forma de se trabalhar o marketing, a alteração da sua própria estrutura organizacional e aos seus processos internos. Sendo que para que isso ocorra é fundamental a utilização de capacidades dinâmicas de absorção e adaptação.

A inovação é um elemento estruturante da competitividade e do desenvolvimento econômico das últimas décadas. Peter Drucker (2003) argumenta que a inovação é um dos pontos fundamentais e, um dos instrumentos essenciais para a empresa atingir seu objetivo superior de satisfação dos clientes. E para que isso ocorra as empresas necessitam estar atentas às oportunidades do mercado, identificando carências e necessidades de forma a satisfazê-las para seu público-alvo.

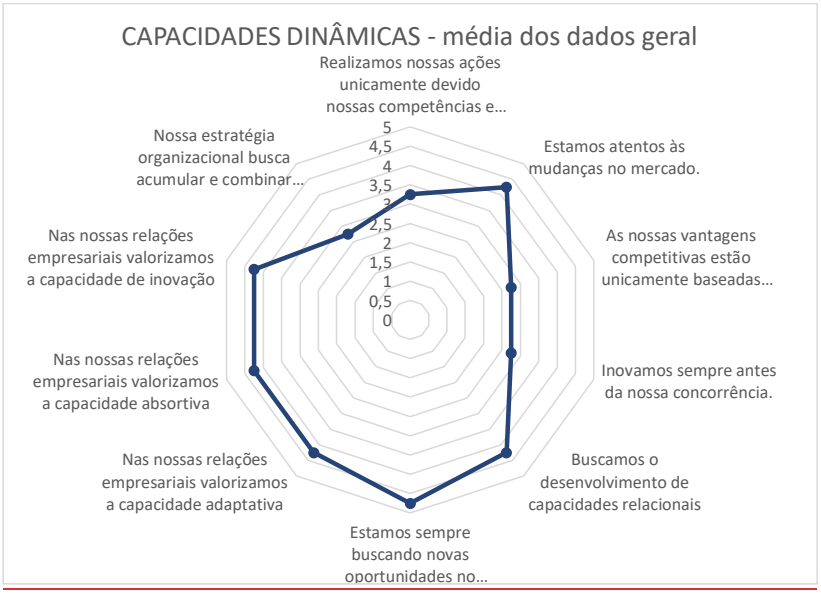
As empresas necessitam constantemente estar em evolução e essa só é adquirida por meio de novos conhecimentos, daí a importância da capacidade de absorção, visto que esta é que permitirá iniciar esse processo de melhoria, mudança e desenvolvimento. Inovar antes dos concorrentes é uma necessidade constante das empresas para que possam gerar valor e ter posição de destaque no mercado altamente competitivo, correndo riscos calculados para que não se aventurem de qualquer forma e saibam até que momento os resultados dependem do seu próprio esforço e dedicação, não deixando para que fatores externos determinem os resultados.

Correr riscos calculados é uma característica empreendedora que diferencia quem está disposto a ser reconhecido pela sua capacidade de mudar para gerar valor e resultados que os diferenciem dos outros competidores.

E é dessa necessidade de reconhecer que sem conhecimento não se faz mudança e inovação que as empresas e seus empreendedores e gestores devem se valer para inovar sempre.

Gráfico 1

Capacidades dinâmicas média dos dados geral



Fonte: próprio autor

No gráfico 1 pode-se ver que o grupo estudado necessita melhorias quanto ao compartilhamento de competências e habilidades, pois essas são essenciais para atuar em mercados altamente competitivos. As competências são essenciais para mobilizar os conhecimentos e aprendizados com foco na solução de problemas e na busca de oportunidades no mercado valendo-se da criatividade.

Na ótica da ciência da administração a competência combina conhecimentos, habilidades e atitudes. Os conhecimentos são adquiridos a partir de experiências e estudo, enquanto as atitudes são as ações desenvolvidas na busca de resultados. Já as habilidades são as competências adquiriras e desenvolvidas pelas pessoas e organizações para gerar soluções que atendam aos clientes e aos mercados.

Os comportamentos das pessoas e no caso específico dos gestores é que geram relacionamentos que permitirão o compartilhamento dos conhecimentos entre organizações e seus gestores, não podendo aqui haver oportunismo, pois esse desagrega as relações.

Assim é fundamental que sejam desenvolvidas estratégias organizacionais para que se combinem recursos e compartilhem competências com vistas ao fortalecimento das suas vantagens competitivas.

Não basta unicamente valorizar as capacidades dinâmicas (absortivas, adaptativas e de inovação) mas deve-se buscar aprimorá-las e colocá-las em prática com vistas a aproveitas

melhor as oportunidades do mercado e a geração de valor para melhor participar de mercados competitivos.

É fundamental entender que as capacidades dinâmicas são as fortalezas para a capacitação interna, para enfrentar o mercado e até mesmo apoiar os parceiros.

Portanto, no estudo realizado, verifica-se que há um ambiente propício para que as cooperativas e associações possam crescer e desenvolver, atingir novos mercados e lançar produtos inovadores para atender o mercado, mas fica muito claro que apesar de se ter pontos fortes que propiciam condições para ter mais e melhores resultados precisa-se ampliar as redes de relacionamento, aprender com quem sabe fazer e ter um pensamento de longo prazo colaborativo nas ações que buscam maior competitividade ou seja há uma abertura significativa para que se possa implantar a estratégia de coopetição que valorizará com mais eficiência e eficácia as suas ações.

Na categoria agropecuária as fortalezas internas dos respondentes se mostram focadas para o mercado e nos relacionamentos existentes nesse mesmo mercado, porém não há um preparo para a questão da inovação e de novas formas de relacionamento.

Analisando o recorte da categoria produção pode-se ver que tem nas suas capacidades dinâmicas um ponto muito forte e que pode favorecer a implantação da coopetição como opção estratégica. Necessitando fortalecer as suas capacidades relacionais e a inovação.

O dinamismo do mercado requer que as empresas adotem a inovação como capacidade para se manterem competitivas frente aos seus concorrentes no mercado e a troca de experiências e aprendizagem com seus stakeholders são fontes para essa mudança.

É importante que se entenda que o aumento da competitividade estratégica é obtido pela criação e implementação de estratégia de criação de valor gerado pela inovação.

O melhor uso das capacidades dinâmicas permite às empresas criar, expandir e transformar recursos para atender às necessidades e desejos do mercado.

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

As capacidades dinâmicas estão diretamente ligadas à capacidade de aprender pela experiência e parceria com outros, obtendo informações que permitam acrescer conhecimento para transformar as atividades meio e fins com foco em adicionar valor às suas atividades com foco no mercado e consolidando vantagens competitivas.

E para a categoria crédito as capacidades dinâmicas serão melhor desenvolvidas na medida em que a estratégia organizacional praticada busque acumular e combinar novos recursos interna e externamente para a construção de competências distintivas, pois assim haverá aumento da cooperabilidade, entendida como a capacidade de cooperar.

O desenvolvimento de capacidades relacionais só é possível a partir do estabelecimento de parcerias com foco em aprendizagem e obtenção de retornos futuros. Isso quer dizer que, para estar hábil a orquestrar eficientemente uma rede de parceiros, a empresa deve acumular experiência prática na condução de parcerias, sendo, então, capaz de desenvolver maior agilidade nas relações de troca (acesso e transferência de conhecimento e competências), escolher a estrutura de governança mais adequada para cada parceria, extrair valor do conhecimento internalizado, entre outras competências (Balestro, Antunes Junior, Lopes & Pellegrin, 2004; Ferro, 2010 apud Costa, 2015).

Assim, para essa categoria crédito, as capacidades dinâmicas de absorção, adaptação e de inovação são pontos valorizados quando se atua nesse mercado altamente competitivo, porém os dados mostram que há uma certa necessidade em se reconhecer competências externas, dessa forma a valorização das capacidades dinâmicas podem ser intenção e não ação realizada, mesmo acompanhando a evolução do mercado o que se comprova com a baixa pontuação para "Nossa estratégia organizacional busca acumular e combinar novos recursos interna e externamente para a construção de competências distintivas." E pela alta pontuação em "Realizamos nossas ações unicamente devido nossas competências e habilidades".

As cooperativas são empresas e como tal buscam resultados. Suas ações são definidas por gestores que devem estar atentos constantemente às necessidades dos seus públicos-alvo, para isso se valem de conhecimentos técnicos, habilidades interpessoais e assertividade conforme Santos & Vieira (2020). O empreendedorismo coletivo requer confiança e cooperação, aumentando a lealdade e comprometimento. De acordo com Vale (2004), "o empreendedor coletivo é um agente externo capaz de usufruir de novas oportunidades, gerando e explorando as sinergias provenientes da ação coletiva".

A velocidade das mudanças no ambiente de mercado reforça a relevância das capacidades dinâmicas sendo esta, vista como o dinamismo interno da organização para a criação e sustentação da vantagem competitiva conforme Antunes et al (2016).

Esses mesmos autores reforçam que autores como Teece, Pisano e Shuen (1997) e posteriormente Teece (2007) defendiam que as capacidades dinâmicas são preditoras de vantagem competitiva.

CONCLUSÕES

Desta forma buscando responder à questão proposta no presente artigo "Como o uso e a melhoria das capacidades dinâmicas de uma cooperativa fortalece a sua ação empreendedora?" Pode-se inferir que a formulação de políticas e a implementação de ações de forma estratégica realizadas de forma coletiva por meio da cooperação para poder melhor

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman
Formatado: Fonte:
Formatado: Fonte:
Formatado: Fonte: 12 pt
Formatado: Fonte: 12 pt
Formatado: Fonte: 12 pt
Formatado: Fonte: 12 pt

competir tem sido uma prática moderna para se alcançar vantagens competitivas embasadas nas capacidades dinâmicas dos parceiros, constituindo assim uma melhor forma de lidar com mercados altamente competitivos e instáveis.

Outro ponto de destaque está relacionado com o reconhecimento e a prática de capacidades relacionais intra e intercooperativas, foco do presente estudo, pois essas são a base que alicerça a cooperação e que permitirá o desenvolvimento das capacidades dinâmicas e assim fortalecerá o empreendedorismo coletivo, seja nas cooperativas ou na evolução para a coopetição.

O reconhecimento de que somente as próprias capacidades internas, habilidades e competências são insuficientes para buscar vantagens competitivas permite às cooperativas avançarem na sua gestão e estabelecer junto a outros parceiros propostas de alianças temporárias ou permanentes onde o ganha-ganha é atingido por meio da sinergia.

A prática das capacidades dinâmicas de absorção, adaptação e inovação de forma coordenada intra e interorganizações, no caso específico das cooperativas, permite a prática do empreendedorismo cooperativo o que se traduz em mais e melhores resultados organizacionais. Permitindo o crescimento e o desenvolvimento de forma estratégica e colaborativo, buscando os meios ou os recursos tecnológicos, humanos, financeiros ou a experiência, os conhecimentos ou as competências necessárias para fortalecerem suas posições e avançarem na competitividade.

Com essas práticas quebra-se o paradigma competitivo e passa-se a se trabalhar de coopetitiva, onde a competição está acrescida da cooperação e assim são fortalecidas as capacidades dinâmicas empresariais.

Esse estudo tem a pretensão de propor reflexões para a disseminação das práticas empreendedoras cooperativas por intermédio do fortalecimento das capacidades dinâmicas. O que pode ser um grande avanço para o empreendedorismo enquanto realizador de ações planejadas na busca de metas.

Assim pode-se concluir que o uso das capacidades dinâmicas por parte de cooperativas é uma ação empreendedora que tem base na capacidade de persuasão, na autoconfiança, na busca de novas oportunidades no mercado, no comprometimento com a sua organização e com a dos parceiros.

O presente artigo buscou contribuir para a discussão do tema capacidades dinâmicas de modo a inserir novos estudos sobre empreendedorismo e em particular os relacionados às cooperativas como empreendedorismo coletivo, sua relevância para o desenvolvimento local, regional e nacional e o fortalecimento da gestão por meio da utilização estratégica das

capacidades dinâmicas. E assim incentivar novas pesquisas que possam reforçar a necessidade dos empreendedores e das empresas em buscar constantemente melhorias qualitativas e quantitativas nos seus processos, métodos e capacidades relacionadas à aprendizagem, adaptação às mudanças, principalmente em ambientes competitivos e a busca por inovações.

A importância das pesquisas acadêmicas sob a temática das capacidades dinâmicas no empreendedorismo coletivo é muito relevantes para os estudos em Administração, muito ainda se tem a contribuir, ainda mais por meio de pesquisas empíricas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA, Marcelo A.; LEITE, Nildes R. P.; FREITAS, Alessandra D. G. de; RUAS, Roberto L.(2017). Capacidades Dinâmicas e Vantagem Competitiva em Ambientes de Mudanças Constantes, à luz da análise do filme "Recém-chegada". Revista de Gestão-REGE. Ed. 24. FEA/USP. p. 35-44.

ANTUNES, Mônica da Pieve; RIBEIRO; Alana Ertel; MOZZATO, Anelise Rebelato; FICAGNA, Alba Valéria Oliveira. (2016). Capacidades dinâmicas como vantagem competitiva: estudo em uma cooperativa de crédito. DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle (ISSN 2316-5537). http://dx.doi.org/10.18316/2316-5537.16.13

BAGGIO, Adelar F.; BAGGIO, Daniel K. (2014). Empreendedorismo: Conceitos e Definições. Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia. Pg. 25-38. Passo Fundo/RS.

CAMARGO, Álvaro A. B.& MEIRELES, Dimária S. (2012.). Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro.

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 12 pt

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 12 pt

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

COSTA, Bianca Aparecida Lima; AMORIM JUNIOR, Paulo Cesar Gomes; SILVA, Márcio Gomes. (2015). As Cooperativas de Agricultura Familiar e o Mercado de Compras Governamentais em Minas Gerais. Rev. Econ. Sociol. Rural vol.53 no.1 Brasília Jan./Mar.

DIAZ-FONCEA, M.; MARCUELLO, C. (2013.). Entrepreneurs and the context of cooperative organizations: A definition of cooperative entrepreneur. Canadian Journal of Administrative Sciences, p.238-251. Disponível em: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cjas.1267/full.

FRANTZ, Walter; SCHÖNARDIE, Paolo Alfredo; SCHNEIDER, José Odelso. (2017). AS PRÁTICAS DO MOVIMENTO COOPERATIVO COMO LUGARES DE EDUCAÇÃO. Revista de Didácticas Específicas, nº16, PP. 14-26.

IGREJA, Nyelli Soares; ROCHA, Michel Barbosa. (2018). Empreendedorismo de inovação: fatores que determinam diferenciação no mercado de pequenos negócios de beleza feminina no município de Tomé-Açu. Orientador: Fabrício Noura Gomes. 89 f. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus Tomé-Açu, PA.

KAIZER, Camila da Rocha; PELEGRINO, Diego da Silva; PEIXOTO, Maria Augusta Dias. (2016). COOPERATIVAS DO PARANÁ: UMA ABORDAGEM HISTÓRICA. Vitrine da Conjuntura, Curitiba, v.9, n. 6.

MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. (2009). From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. British Journal of Management, Oxford, 20, S63-S80.

PRODANOV, C. C., & FREITAS, E. C. (2013).Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico (2ª ed.). Universidade Feevale, Rio Grande do Sul, Brasil.

RUAS, R. L. (2005).Gestão por competências: uma contribuição às estratégias das organizações. Porto Alegre. Ed. Bookman.

SALES, João Eder. (2010). Cooperativismo: Origens e Evolução. Numero I, Jan – jun. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia.

SANTOS, V. B.; VIEIRA, F. M. (2020). Liderança e empreendedorismo no conselho de administração das ooperativas. Management Journal, v.2, n.2, p.1-9. DOI: http://doi.org/10.6008/CBPC2674-6417.2020.002.0001

TEECE, D. J. (2007). .*Dynamic capabilities & strategic management. Oxford: Oxford University Press*.

VALE, G. M. V. (2004). Empreendedores coletivos em redes organizacionais: novos agentes gerando um padrão diferenciado de competitividade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Anais. Curitiba: ANPAD.

VANCINI, Douglas. (2015). Plano De Negócio: Implementação De Uma Nova Fábrica De Cerveja Artesanal. Passo Fundo.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. (2007). *Dynamic capabilities: A review and research. International Journal of Management Reviews, Oxford*, v. 9, p. 31-51.

Formatado: Fonte parág. padrão, Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 12 pt, Padrão: Transparente

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 12 pt

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, Itálico

Formatado: Fonte: Não Itálico

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, Português (Brasil)

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, Itálico

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. Academy of Management Review, v. 27, n. 2, p. 185-203, Apr.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. (2002). *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. Organization Science*, v.13, n. 3, p. 339-351, Maio-Junho.

ZUCATTO. Luis Carlos, SILVA, Tânia Nunes. (2016). Empreendedorismo cooperativo e cooperativismo de eletrificação rural: o caso CRELUZ. Otra Economía, 10(18):51-63, Unisinos.

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, Itálico

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman