

CAPACIDADES DINÂMICAS EM COOPERATIVAS: ADAPTANDO-SE AS MUDANÇAS CONTEMPORÂNEAS

Dynamic capabilities in cooperatives: adapting in contemporary changes

DOI: 10.48075/igepec.v25i2.25976

Bibiana Melo Ramborger
Marcelo Costa Borba
Josefa Edileide Santos Ramos
Liris Kindlein

CAPACIDADES DINÂMICAS EM COOPERATIVAS: ADAPTANDO-SE AS MUDANÇAS CONTEMPORÂNEAS

Dynamic capabilities in cooperatives: adapting to contemporary changes

DOI: 10.48075/igepec.v25i2.25976

Bibiana Melo Ramborger
Marcelo Costa Borba
Josefa Edileide Santos Ramos
Liris Kindlein

Resumo: O presente artigo faz uma investigação empírica sobre a eficiência das capacidades dinâmicas em cooperativas, visando compreender os benefícios e os possíveis limites na melhoria das atividades rotineiras de prestação de serviços aos seus cooperados e público. Os resultados confirmam que as capacidades dinâmicas proporcionam boas práticas para os gestores no fortalecimento da posição na cadeia de valor e aumento da conscientização sobre a resiliência mercadológica. As cooperativas que se adaptam as mudanças contemporâneas, desenvolvem uma tipologia de sustentabilidade significativas para desenvolvimento de novos mercados. Assim, as capacidades dinâmicas auxiliam também no descarte de recursos obsoletos e inúteis, substituindo-os por novos recursos ou fazendo melhor uso dos existentes. Outra consideração, é que essas elas devem ser gradualmente implantadas à medida que as outras se consolidam. De modo que, as capacidades dinâmicas são avanços em uma estrutura multidisciplinar para explicar o desempenho cooperativo a longo prazo.

Palavras-chave: Integração de recursos. Gestão do conhecimento. Tomada de decisão.

Abstract: *This article makes an empirical investigation about the efficiency of the dynamic characteristics in cooperatives, it understands the benefits and the possible limits in the improvement of the routine activities of rendering services to its members and public. The results confirm that dynamic resources provide good practices for managers in strengthening their position in the value chain and increasing awareness of market resilience. Cooperatives that adapt to contemporary changes, develop a typology of sustainability related to the development of new markets. Thus, as dynamic resources also help, do not discard obsolete and useless resources, replacing them with new resources or making better use of existing ones. Another consideration is that these should be gradually implemented as the others consolidate. So, dynamic functionalities are advances in a multidisciplinary structure to explain long-term cooperative performance.*

Keywords: *Resource integration. Knowledge management. Decision making.*

Resumen: *Este artículo realiza una investigación empírica sobre la eficiencia de las características dinámicas en las cooperativas, comprende los beneficios y los posibles límites en el mejoramiento de las actividades rutinarias de prestación de servicios a sus socios y público. Los resultados confirman que los recursos dinámicos proporcionan buenas prácticas para que los gerentes fortalezcan su posición en la cadena de valor y aumenten la conciencia sobre la resiliencia del mercado. Las cooperativas que se adaptan a los cambios contemporáneos desarrollan una tipología de sostenibilidad relacionada con el desarrollo de nuevos mercados. Así, como los recursos dinámicos también ayudan, no descarte recursos obsoletos e inútiles, reemplazándolos por nuevos recursos o haciendo un mejor uso de los existentes. Otra consideración es que estos deben implementarse gradualmente a medida que los demás se consolidan. Entonces, las funcionalidades dinámicas son avances en una estructura multidisciplinaria para explicar el desempeño cooperativo a largo plazo.*

Palabras clave: *Integración de recursos. Gestión del conocimiento. Toma de decisiones.*

INTRODUÇÃO

O crescimento da população e conseqüentemente o consumo de alimentos, tem impulsionado mudanças comportamentais em cooperativas. Os modelos tradicionais tendem a passar por adequações ao atual momento econômico, fomentado pela necessidade uma melhor organização institucional frente ao desenvolvimento de novas tecnologias (FAYOS-GARDÓ; CALDERÓN-GARCÍA; ALMANZAR, 2017; HUI; HUANG; YIJUN, 2013). Neste contexto uma cooperativa, precisa ajustar sua oferta de produtos à uma demanda em constante mudança, bem como ter a capacidade de se adaptar de forma contínua (RAMBORGER *et al.*, 2019).

As cooperativas assumem, devido aos seus princípios doutrinários, a função de associação, enquanto reunião de pessoas, de empresa e de capital. Elas são dirigidas pelos cooperados dos quais também assumem o papel de dono e usuário do empreendimento - autogestão (ARANDO; PEÑA; VERHEUL, 2009; PÉROTIN, 2006). Sua produção tem o intuito de infundir dinheiro e oportunidades sem ajuda financeira e entrada de receita (STEWART, 2003).

Mercados conturbados em que exijam cooperativas extremamente competitivas, há a necessidade de transformar sua base de recursos para adaptar-se às mudanças na perspectiva de identificar as oportunidades de mercado (SARKIS; ZHU; LAI, 2011). Nesse sentido, uma teoria que corrobora com as transformações das oportunidades refere-se as capacidades dinâmicas, a qual é definida como “a capacidade de integrar, construir e reconfigurar recursos/competências internos e externos para abordar e moldar ambientes de negócios em rápida mudança” (BOGERS *et al.*, 2019). No contexto contemporâneo as capacidades dinâmicas afetam a cultura do planejamento, os empreendimentos carecem de um projeto aglutinador dos interesses mútuos. Esta circunstância requer a atenção redobrada à gestão ao passo que os processos dão origem a capacidade de resposta (PEREIRA *et al.*, 2009). Assim, será realizada uma revisão sistemática visando a investigação e exploração das capacidades dinâmicas nas cooperativas como aporte para seu desenvolvimento. Este artigo está estruturado em quatro partes: introdução, procedimentos metodológicos, apresentação e discussão dos resultados e considerações finais.

2 - METODOLOGIA

A presente pesquisa se caracteriza como sendo de carácter teórico e tem como base a análise da literatura científica sobre capacidades dinâmicas e cooperativas no mundo. A seleção da literatura pertinente ao estudo se deu via busca de artigos indexados nas bases de dados Elsevier *Web of Science*, *Scopus* e *Science Direct*. Nestas bases foram utilizados os termos de pesquisa: (cooperative*) e ("dynamic capabilities"), ambos os termos, deveriam constar inicialmente no título, resumo e palavras chaves. Na busca resultaram 342 publicações selecionadas, tendo os seguintes critérios de inclusão: (i) ser artigo científico completo (resumo, introdução, metodologia, resultados e conclusões); (ii) artigo científico publicado na língua inglesa e com livre acesso. Não foi definido limite de tempo para a triagem dos trabalhos visando identificar quando iniciaram os estudos sobre as temáticas de interesse e como se comportaram no decorrer dos anos, tendo como limite o ano de 2019. Destes procedimentos foram excluídas 126 publicações que não atendiam os critérios de inclusão. Esta revisão contou com a etapa inicial: leitura do título, resumo e palavras chaves – foram excluídos 137 artigos; etapa intermediária: leitura da introdução e conclusão – foram excluídos 52 artigos; e a etapa final: leitura do artigo completo, foram excluídos 13 artigos.

Os 34 trabalhos restantes, seguiram para a fase de releitura na íntegra para compreendê-los, assim como, buscar identificar as partes mais significativas dos artigos para a montagem da revisão. Esta fase, baseando-se numa análise qualitativa, utilizando como técnica a análise de conteúdo. A Quadro 1, apresenta os artigos e autores que embasaram esta pesquisa.

Quadro 1 - Autores dos artigos extraídos da análise

Cakirlar, Eking e Dikenell (2008)	Sepehri (2011)	Inan e Bititci (2015)	Garcia e Kolbe (2017)	Yuan et al (2018)
Katzy e Crowston (2008)	Evers, andersson e Hannibal (2012)	Ma, Lei e Cai (2015)	Gardo, Garcia e Almanzar (2017)	He, Yi, Wei (2019)
Bochard e Hoyer (2009)	Almeida e Machado Filho (2013)	Piening e Salge (2015)	Ortega et al. (2017)	Jiao et al (2019)
Camison e Villar (2009)	Rodriguez, Wise e Martinez (2013)	Rossignoli e Ricciardi (2015)	Suarez, Bustelo, Torne (2017)	Kang et al. (2019)
Chen (2010)	Teece (2014)	Rios, Rivera e Garcia (2016)	Ji, Jia e Xu (2018)	Mora-Monge et al (2019)
Covin e Hull (2010)	Cardoso, Martins e Kato (2015)	Zheng e Callaghan (2016)	Rezazadeh e Nobari (2018)	Vezina, Ben e Malo (2019)
Sanchez et al. (2010)	Borch e Batalden (2015)	Gans (2017)	Windsperger et al. (2018)	

Fonte: Pesquisa direta (2020).

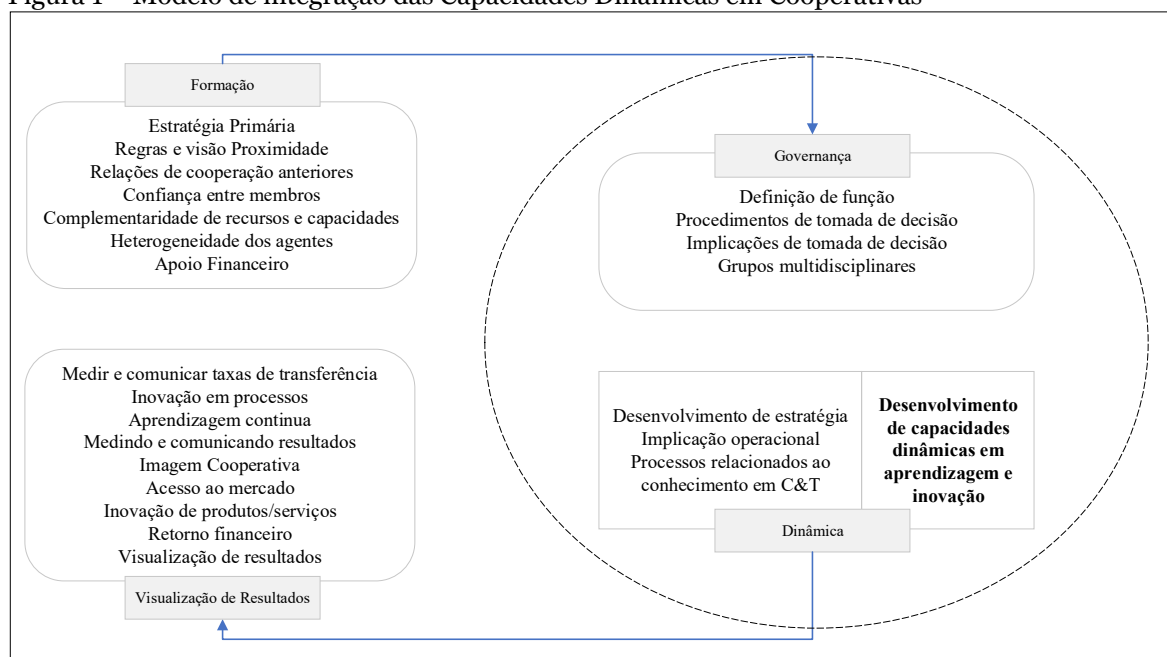
3 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

As capacidades dinâmicas consistem em três componentes: capacidade adaptação, de absorção e de inovação (BORCH; BATALDEN, 2015; JI; JIA; XU, 2018). A capacidade de adaptação refere-se às habilidades de incorporar e internalizar tecnologias e práticas externas nos processos internos de produção eficiente (KATZY; CROWSTON, 2008). A capacidade de absorção enfatiza em adquirir, armazenar, organizar e compartilhar conhecimento. A capacidade de inovação refere-se a monitorar o ambiente, antecipar mudanças e reimplementar recursos para transformar as práticas existentes (CAMISÓN; VILLAR, 2009). Esses recursos estão embutidos nas rotinas organizacionais e podem aprimorar os recursos organizacionais visando inovações radicais (ZHOU *et al.*, 2018).

Garcia e Kolbe (2017) definem capacidades dinâmicas, como os pontos fortes da empresa, necessários para se adaptar às mudanças de clientes e novas oportunidades tecnológicas. Para Gardó (2017), as capacidades dinâmicas são o potencial (inimitável) da empresa de gerar novos conhecimentos organizacionais a partir de contínua criação, expansão, melhoria, proteção, integração, reconfiguração, renovação, recreação, aumento e reconstrução de suas competências essenciais, a fim de responder a mudanças nos mercados e tecnologias que incluem a capacidade da empresa de configurar o ambiente em que opera. Desenvolvendo novos produtos ou processos com a projeção e implementação de modelos de negócios para manter e até mesmo expandir as vantagens competitivas (HULL; COVIN, 2010). As instituições precisam adaptar-se as mudanças constantes para permanecerem bem-sucedidas. Quando o ambiente é dinâmico ou imprevisível, as empresas são especialmente desafiadas a reformular suas operações (INAN; BITITCI, 2015; KANG *et al.*, 2019; ZHOU *et al.*, 2018), ver Figura 1. Pois, ao revisar suas operações estratégicas, a organização permite que a capacidade de adaptação fomente a formação de estratégias primárias e

complementar de recursos, a governança define as funções e procedimentos para a tomada de decisão. Já o desenvolvimento implica no conhecimento de ciência e tecnologia, conseqüentemente no desenvolvimento de capacidades de gerenciamento dinamismo dos fluxos de trabalho, revisando os acordos de funcionamento e reconfiguração da estrutura de relacionamento. Sendo assim, a visualização de resultados tende a apresentar uma aprendizagem contínua de medição de vetores tangíveis e intangíveis de desenvolvimento da cooperativa (REZAZADEH; NOBARI, 2018).

Figura 1 – Modelo de integração das Capacidades Dinâmicas em Cooperativas



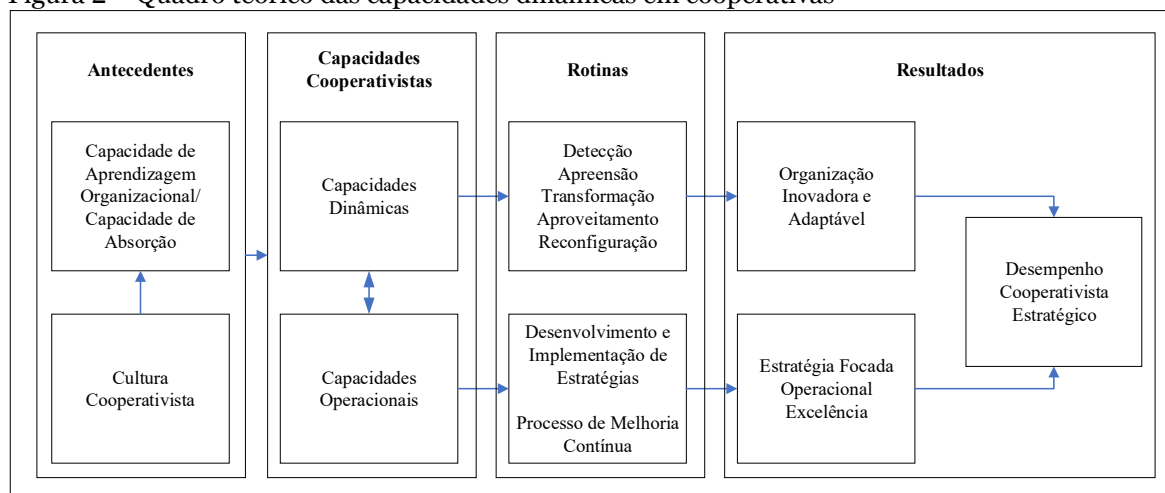
Fonte: Adaptado de Cabanelas, Omil e Vázquez (2013).

As mudanças na estrutura implicam, por exemplo, na mudança de um canal de terceiros para o proprietário ou, inversamente, a franquia das lojas próprias ou a mudança de concessões na loja para lojas diretamente, à medida que a expansão pós-entrada ocorre. Isso reflete a interação dos recursos para o gerenciamento de canais com de adaptação e gerenciamento de conhecimento (PIENING; SALGE, 2015; VÉZINA; SELMA; MALO, 2019). Os resultados sugerem que a natureza dos relacionamentos é diversa, dependendo dos modos de entrada, e mesmo entre os canais da mesma empresa, o que exige capacidade de adaptação (CABANELAS; OMIL; VÁZQUEZ, 2013; KANG *et al.*, 2019). Constata-se que é mais provável que os relacionamentos por processos de confiança, comunicação frequente e informal estejam presentes ao usar lojas de propriedade direta (CAMISÓN; VILLAR, 2009; HULL; COVIN, 2010).

O melhor uso do recurso operacional permite que uma instituição realize a atividade continuamente, usando mais ou menos as mesmas técnicas na mesma escala para oferecer suporte a produtos e serviços existentes (CARDOSO; MARTINS; KATO, 2015; ORTEGA *et al.*, 2017). Instituições como as cooperativas são estabelecidas para alcançar economias de escala e obter benefícios econômicos para os agricultores, melhorando seu poder de barganha no mercado, reduzindo os custos ao reunir capital e recursos por meio de empresas cooperativas (GIANNAKAS; FULTON, 2003; JI; JIA; XU, 2018). A capacidade dinâmica é uma característica importante da literatura para a formulação e implantação de estratégias na qual a cooperativa deve focar de forma clara e concisa (MORA-MONGE *et al.*, 2019), ver Figura 2. O quadro teórico sugere

que as capacidades dinâmicas são habilidades de reconfiguração das capacidades operacionais, tendo como antecedentes a cultura organizacional e as capacidades de absorção e de aprendizagem. Assim, as capacidades dinâmicas são usadas para estender ou modificar suas rotinas atuais, resultando na organização de ambiente interno adaptável e focada na excelência estratégica. Nessas circunstâncias, se exige da cooperativa uma estrutura organizacional resiliente para lidar com os problemas e atender às necessidades de seus membros (LIN; WU, 2014). Considera-se que os parceiros cooperativos usam a abundância de recursos do empreendedor para avaliar a probabilidade de reciprocidade futura desde o início.

Figura 2 – Quadro teórico das capacidades dinâmicas em cooperativas

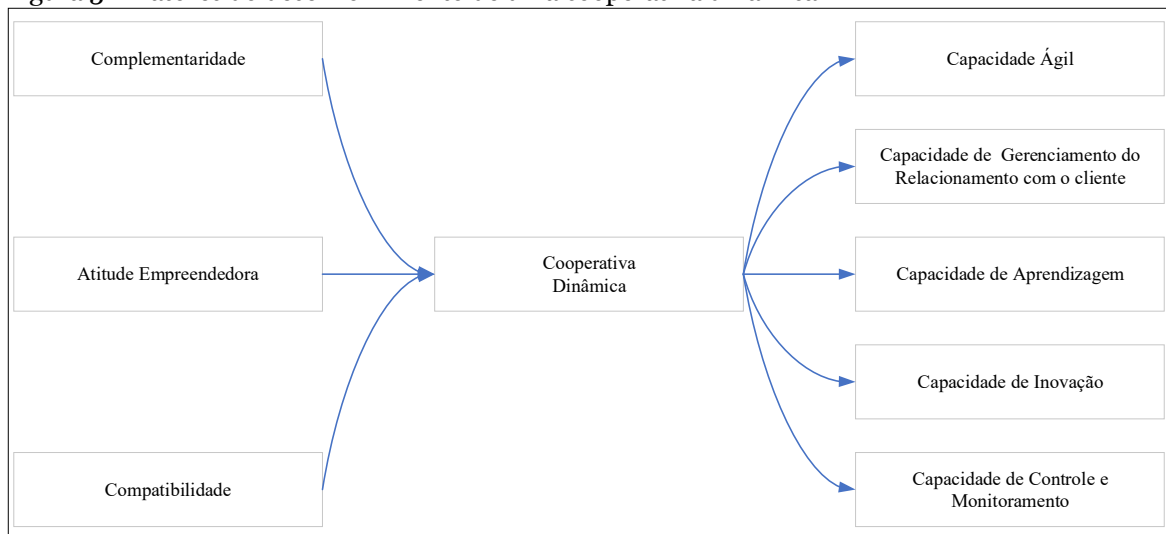


Fonte: Adaptado de Inan e Bititci (2015).

A avaliação racional da cooperação e os benefícios econômicos podem ser adquiridos como um fator importante na consideração da cooperação de um parceiro (SÁNCHEZ *et al.*, 2010). Assim, quanto mais abundantes os recursos próprios do empreendedor, maior a disposição dos parceiros externos de cooperar (NIELSEN; BÖRJESON, 2019). Diante de um crescente ambiente competitivo dinâmico, os tomadores de decisão devem explorar ainda mais o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (LIN; WU, 2014; RODRIGUEZ; VICARI, 2014). No que tange a isso, ao criar, crescer e modificar sua base de recursos tangíveis e intangíveis (RÍOS; RIVERA; GARCÍA, 2016) a cooperativa compartilha a noção crucial de mudança da estrutura organizacional (VÉZINA; SELMA; MALO, 2019).

A evolução institucional está portanto, no cerne da abordagem das capacidades dinâmicas, definindo em termos de transformação de recursos (GUO *et al.*, 2018). Rodriguez, Wise e Martinez (2013) destacam a falta de ferramentas metodológicas para o estudo de processos de rede e de cooperativas, exigindo, portanto, o desenvolvimento de teoria. O que explicita as diferentes fases envolvidas no desenvolvimento de uma rede de cooperativas que fazem parte do mercado para tentar aprofundar quais os processos e fluxos específicos devem ser focados (CABANELAS; OMIL; VÁZQUEZ, 2013). Enfatiza-se particularmente o papel dos agentes (gestores) pelo alto grau de conhecimento especializado e uma posição fundamental na rede, tanto na criação de valor - capacidade de conhecimento - quanto para influenciar as decisões de mercado - complementariedades, atitude e compatibilidade (CABANELAS; OMIL; VÁZQUEZ, 2013), ver Figura 3.

Figura 3 – Fatores do desenvolvimento de uma cooperativa dinâmica

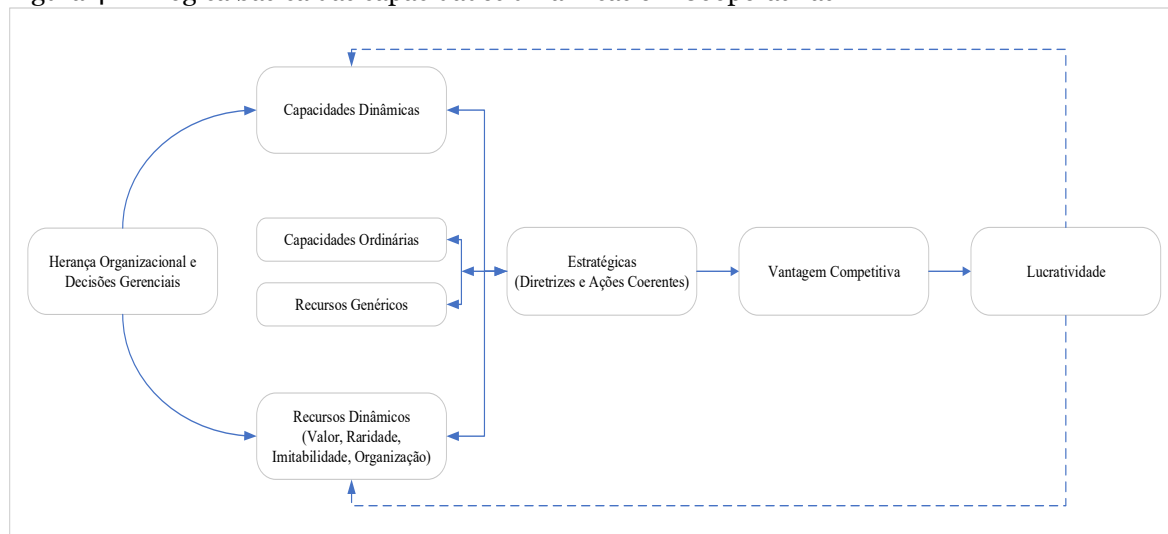


Fonte: Adaptado de Rezazadeh e Nobari (2018).

A cooperativa ao identificar suas capacidades dinâmicas, condiciona a instituição a estar preparada competitivamente por meio da estrutura ágil, relacionamento com o cliente, aprendizagem, inovação, controle e monitoramento (CABANELAS; OMIL; VÁZQUEZ, 2013). Para isso, devem alinhar o trabalho a assistência técnica e financeira, treinamento, motivação, instalações para compartilhar experiências e preparar de maneira coordenada as análises de viabilidade (INAN; BITITCI, 2015; JI; JIA; XU, 2018). As capacidades dinâmicas têm um efeito positivo direto na sustentabilidade cooperativista, pois a construção multiescalar nos mecanismos organizacionais tende a constituir uma condição de menos sensibilidade as variações do mercado (HE; YI; WEI, 2019).

A implementação da estratégia instrumental via capacidades dinâmicas são atividades específicas que estimulam os processos de ciência e tecnologia algo que deve resultar em novos produtos, serviços e procedimentos com uma carga significativa de conhecimento, o que, por sua vez, pode estimular o interesse dos agentes da rede na interação coletiva (BOCHARD; HOYER, 2009; CABANELAS; OMIL; VÁZQUEZ, 2013). Essa implantação pode ser auxiliada por ferramentas e práticas de gerenciamento que são comumente usadas por empresas, mas podem ser adaptadas as cooperativas como a melhoria contínua, *Just In Time*, produção enxuta, gerenciamento de qualidade total, gerenciamento totalmente produtivo e gerenciamento de relacionamento com o cliente (BOGERS *et al.*, 2019; CHEN, 2010). De modo que, as capacidades dinâmicas na cooperativa não só resultam da identificação das vantagens competitivas, mas também do desenvolvimento de recursos dinâmicos, ver Figura 4.

Figura 4 – A lógica básica das capacidades dinâmicas em Cooperativas



Fonte: Adaptado de Teece (2014).

Os recursos dinâmicos não funcionam sozinhos, eles devem ser combinados com estratégias eficazes para gerar vantagem competitiva e conseqüentemente a lucratividade da cooperativa (TEECE, 2014). As capacidades dinâmicas estão associadas as estratégias e as decisões gerenciais, assim como aos recursos genéricos e a capacidade ordinária (VÉZINA; SELMA; MALO, 2019). Mais especificamente, ao desenvolver uma estrutura voltada as capacidades dinâmicas facilitam na compreensão da gestão estratégica, que pode então corroborar na explicação do sucesso ou fracasso na implantação de inovações na organização.

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas capacidades dinâmicas, as cooperativas ao adaptar-se as mudanças contemporâneas desenvolvem uma tipologia de sustentabilidade cooperativista, no que tange às áreas sociais, econômicas e ambientais o que explicam por que algumas cooperativas são mais sustentáveis do que outras. Além disso, diferentes caminhos mostram como uma cooperativa pode evoluir para um modelo de cooperativa mais sustentável (JI; JIA; XU, 2018). Os resultados confirmam que as capacidades dinâmicas viabilizam novas formas de análise tanto de empresas quanto demais organizações que podem ter implicações práticas significativas para os gerentes e gestores, podendo ajudar a fortalecer a posição na cadeia de valor e aumentar a conscientização sobre a resiliência mercadológica e as capacidades dinamizadoras.

As cooperativas devem intencionalmente criar e aprimorar as capacidades dinâmicas, a fim de auxiliar às mudanças de práticas operacionais visando o maior envolvimento tecnológico. Aprimorar recursos dinâmicos é uma das alternativas, assim como manter sua estrutura organizacional flexível com o uso de equipes, para que recursos e talentos possam ser replantados facilmente quando necessário.

Para futuros trabalhos, dadas as evidências da revisão, há a necessidade de mais estudos que envolvam as capacidades dinâmicas e as cooperativas visando mensurar de forma ampla suas habilidades mercadológicas e suas funcionalidades, tanto voltado aos colaboradores quanto para os gestores e assim, conseguir ampliar suas funcionalidades e serviços prestados. As diferentes classificações de capacidades dinâmicas podem produzir resultados alternativos, estudos futuros baseados em diferentes métodos de classificação são necessários.

AGRADECIMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. F.; MACHADO FILHO, C. A. P. Sharing competences in strategic alliances: a case study of the Cosan and Shell biofuel venture. **Revista de Administração**, v. 48, n. 2, p. 359–374, 2013.
- ARANDO, S.; PEÑA, I.; VERHEUL, I. Market entry of firms with different legal forms: an empirical test of the influence of institutional factors. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 77–95, 2009.
- BOCHARD, J. G.; HOYER, P. K. Knowledge-networking capability in German SMEs: a model for empirical investigation. **International Journal of Technology Management**, v. 45, n. 3-4, p. 364–379, 2009.
- BOGERS, M.; CHESBROUGH, H.; HEATON, S.; TEECE, D. J. Strategic management of open innovation: A dynamic capabilities perspective. **California Management Review**, v. 62, n. 1, p. 77–94, 2019.
- BORCH, O. J.; BATALDEN, B. M. Business-process management in high-turbulence environments: the case of the offshore service vessel industry. **Maritime Policy and Management**, v. 42, n. 5, p. 481–498, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/03088839.2014.913816>
- CABANELAS, P.; OMIL, J. C.; VÁZQUEZ, X. H. A methodology for the construction of dynamic capabilities in industrial networks: The role of border agents. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 6, p. 992–1003, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.012>
- CAKIRLAR, I.; EKINCI, E. E.; DIKENELLI, O. Exception handling in goal-oriented multi-agent systems. In: 2008, **International Workshop on Engineering Societies in the Agents World**. : Springer, 2008. p. 121–136.
- CAMISÓN, C.; VILLAR, A. Capabilities and propensity for cooperative internationalization. **International Marketing Review**, v. 26, n. 2, p. 124–150, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02651330910950394>
- CARDOSO, A. L. J.; MARTINS, T. S.; KATO, H. T. Tendências temáticas em capacidades dinâmicas: Um mapeamento do campo por meio de um estudo de co-citação. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 2, p. 38–59, 2015. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.11606/rai.v12i2.100331>
- CHEN, D. Does inter-firm technological cooperation enhance innovation performance? An empirical study of high-tech SMEs in China. **International**

Journal of Innovation and Learning, v. 8, n. 2, p. 149–169, 2010.

EVERS, N.; ANDERSSON, S.; HANNIBAL, M. Stakeholders and marketing capabilities in international new ventures: Evidence from Ireland, Sweden, and Denmark. **Journal of International Marketing**, v. 20, n. 4, p. 46–71, 2012.

GARDÓ, T.; GARCÍA, H.; ALMANZAR, M. A. Las capacidades dinámicas en la internacionalización de las empresas y cooperativas agroalimentarias integradas en clusters. **CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa**, Universitat de València, Spain, v. 89, n. 89, p. 5, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.89.8905>

GANS, J. S. **Negotiating for the market**. New York: Emerald Publishing Limited, 2017. *E-book*.

GARCIA, H. C.; KOLBE, D. Dynamic capabilities of Eport Service Providers in the Fruit and Vegetable Sector: Approaches to Overcome Internal Export Barriers. **GERMAN JOURNAL OF AGRICULTURAL ECONOMICS**, v. 66, n. 4, p. 234–244, 2017.

GIANNAKAS, K.; FULTON, M. The Effect of Cooperatives on Innovation Activity. *In*: 2003, Berlin. **European Science Foundation Conference on Vertical Markets and Cooperative Hierarchies**. Berlin: v. 13, 2003.

GUO, H.; XU, H.; TANG, C.; LIU-THOMPSONS, Y.; GUO, Z.; DONG, B. Comparing the impact of different marketing capabilities: Empirical evidence from B2B firms in China. **Journal of Business Research**, v. 93, p. 79–89, 2018. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.010>

HE, X.; YI, Y.; WEI, Z. New product development capabilities in China: the moderating role of TMT cooperative behavior. **Asian Business & Management**, v. 18, n. 2, p. 73–97, 2019.

HUI, L.; HUANG, N.-J.; YIJUN, Y. Analysis of the behavior decision on farmers joining in the farmers' specialized cooperatives. **International Journal of Applied Mathematics and Statistics**, v. 45, p. 182–189, 2013.

HULL, C. E.; COVIN, J. G. Learning Capability, Technological Parity, and Innovation Mode Use*. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 1, p. 97–114, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00702.x>

INAN, G. G.; BITITCI, U. S. Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 210, n. 2, p. 310–319, 2015.

JI, C.; JIA, F.; XU, X. Agricultural co-operative sustainability: Evidence from four Chinese pig production co-operatives. **Journal of Cleaner Production**, v. 197, p. 1095–1107, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2018.06.279>

JIAO, H.; YANG, J.; ZHOU, J.; LI, J. Commercial partnerships and collaborative innovation in China: the moderating effect of technological uncertainty and dynamic capabilities. **Journal of Knowledge Management**, 2019.

KANG, K.; ZHAO, Y.; MA, Y.; LI, Z. Green supply chain poverty alleviation through microfinance game model and cooperative analysis. **Journal of Cleaner Production**, v. 226, p. 1022–1041, 2019.

KATZY, B. R.; CROWSTON, K. Competency rallying for technical innovation—The case of the Virtuelle Fabrik. **Technovation**, v. 28, n. 10, p. 679–692, 2008.

LIN, Y.; WU, L.-Y. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 3, p. 407–413, 2014. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019>

MA, Z.; LEI, H.; CAI, Y. Research on performance and e-business strategy in sme's enterprises based on dynamic competitive ability. **International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering**, v. 10, n. 10, p. 385–394, 2015.

MONGE, C. M.; QUESADA, G.; GONZALEZ, M. E.; DAVIS, J. M. Trust, power and supply chain integration in web-enabled supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2019.

NIELSEN, M. W.; BÖRJESON, L. Gender diversity in the management field: Does it matter for research outcomes? **Research Policy**, v. 48, n. 7, p. 1617–1632, 2019. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.006>

ORTEGA, M. J. R; REQUENA, G. P.; VILLAVARDE, P. M. G; LARCON, J. R. How does the closure of interorganizational relationships affect entrepreneurial orientation? **BRQ Business Research Quarterly**, v. 20, n. 3, p. 178–191, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.04.003>

PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C.; CERETTA, P. S.; DUTRA, V. R. Análise da eficiência em cooperativas agropecuárias no estado do Rio Grande do Sul. **Revista universo contábil**, v. 5, n. 2, p. 39–57, 2009.

PÉROTIN, V. Entry, exit, and the business cycle: Are cooperatives different? **Journal of Comparative Economics**, v. 34, n. 2, p. 295–316, 2006. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jce.2006.03.002>

PIENING, E. P.; SALGE, T. O. Understanding the antecedents, contingencies, and performance implications of process innovation: A dynamic capabilities perspective. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 1, p. 80–97, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jpim.12225>

RAMBORGER, B. M.; BORBA, M. C. KINDLEIN, L.; MACHADO, J. A. D. Dynamic competitive environments and agile decision making: competencies for cooperative organizational sustainability. **IGepec**, Toledo, v. 23, n. 2, p. 156–169, 2019.

- REZAZADEH, A.; NOBARI, N. Antecedents and consequences of cooperative entrepreneurship: A conceptual model and empirical investigation. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 479–507, 2018.
- RÍOS, I. L.; RIVERA, M.; GARCÍA, C. Redefining rural prosperity through social learning in the cooperative sector: 25 years of experience from organic agriculture in Spain. **Land Use Policy**, v. 54, p. 85–94, 2016.
- RODRIGUEZ, A. B.; VICARI, S. Rural co-operative resilience: The case of Malawi. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 2, n. 1, p. 43–52, 2014. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jcom.2014.03.002>
- RODRIGUEZ, C. M.; WISE, J. A.; MARTINEZ, C. R. Strategic capabilities in exporting: An examination of the performance of Mexican firms. **Management Decision**, v. 51, n. 8, p. 1643–1663, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-10-2012-0766>
- ROSSIGNOLI, C.; RICCIARDI, F. Theories Explaining Inter-Organizational Relationships in Terms of Strategic Challenges. In: **Inter-Organizational Relationships**. Chan: Springer, 2015. p. 59–74. *E-book*.
- SÁNCHEZ, V. B.; RUIZ, M. P. M.; ZARCO, A. I. J.; MEGICKS, P. Good environmental practices in the wine industry: the case of a cooperative. **Managerial and Entrepreneurial Developments in the Mediterranean Area**, 2010.
- SARKIS, J.; ZHU, Q.; LAI, K. An organizational theoretic review of green supply chain management literature. **International Journal of Production Economics**, v. 130, n. 1, p. 1–15, 2011. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.11.010>
- SEPEHRI, M. Cost and inventory benefits of cooperation in multi-period and multi-product supply. **Scientia Iranica**, v. 18, n. 3, p. 731–741, 2011.
- STEWART, A. Help One Another, Use One Another: Toward an Anthropology of Family Business. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p. 383–396, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00016>
- SUAREZ, M. P.; BUSTELO, F. E.; TORNE, I. S. Organisational structure and innovation in the social economy of Andalusia. **Ciriec-espana revista de economia publica social y cooperativa**, v. 90, p. 35–74, 2017.
- TEECE, D. J. The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328–352, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- VÉZINA, M.; SELMA, M. B.; MALO, M. C. Exploring the social innovation process in a large market based social enterprise. **Management Decision**, v. 57, n. 6, p. 1399–1414, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0090>

WINDSPERGER, J., HENDRIKSE, G. W., CLIQUET, G., EHRMANN, T. Governance and strategy of entrepreneurial networks: an introduction. **Small Business Economics**, v. 50, n. 4, p. 671–676, 2018.

YUAN, Y.; FENG, B.; LAI, F.; COLLINS, B. J. The role of trust, commitment, and learning orientation on logistic service effectiveness. **Journal of Business Research**, v. 93, n. 15, p. 37–50, 2018.

ZHENG, P.; CALLAGHAN, V. A cooperative approach to academic entrepreneurial initiatives. **International Journal of Innovation**, v. 4, n. 1, p. 13–22, 2016.

ZHOU, Y.; HONG, J.; ZHU, K.; YANG, Y.; ZHAO, D. Dynamic capability matters: Uncovering its fundamental role in decision making of environmental innovation. **Journal of Cleaner Production**, v. 177, p. 516–526, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.208>

*Submetido em 29/9/2020
Aprovado em 10/6/2021*

Sobre os Autores:

Bibiana Melo Ramborger

Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre/RS - Brasil. E-mail: bianamr@gmail.com. ORCID: 0000-0001-7334-6860

Marcelo Costa Borba

Doutorando em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre/RS - Brasil. E-mail: marcelodborba@gmail.com. ORCID: 0000-0002-7173-1199.

Josefa Edileide Santos Ramos

Doutoranda em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre/RS - Brasil. E-mail: edileideramos@gmail.com. ORCID: 0000-0001-7678-257X.

Liris Kindlein

Doutora em Ciência Animal e Pastagens pela Universidade de São Paulo - USP, Brasil. E-mail liris.kindlein@ufrgs.br. ORCID: 0000-0002-3925-1128.