

2. Empreendedorismo e Startups

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

RESUMO

Este estudo investiga a aplicação da Orientação Empreendedora (OE) na gestão de uma cooperativa de laticínios localizada em Prata, Minas Gerais. A OE, com foco em inovação, assunção de riscos e proatividade, tem sido associada ao aumento do desempenho econômico e à diferenciação organizacional. O objetivo do estudo foi propor um plano estratégico de melhorias gerenciais nas áreas administrativa, produtiva e empresarial, com base na estrutura de OE, conforme os modelos teóricos de Miller (1983) e Miles e Snow (1978). Utilizando uma metodologia qualitativa, baseada em entrevistas com gestores da cooperativa, observação direta e análise documental, o estudo de caso permitiu uma compreensão aprofundada das dinâmicas organizacionais e desafios enfrentados. A análise revelou uma baixa adoção de inovação e resistência à mudança, com uma abordagem conservadora em relação a riscos e pouca proatividade estratégica. A cooperativa demonstrou dependência de métodos tradicionais, especialmente no setor produtivo, o que limita sua competitividade no mercado atual. Como solução, o artigo propõe a adoção de novas tecnologias de gestão, práticas mais avançadas de produção, e uma comunicação interna mais eficiente. Recomenda-se também políticas de vendas mais agressivas, o desenvolvimento de produtos específicos e a capacitação dos funcionários em autonomia e proatividade, além de investimentos em melhorias tecnológicas e genéticas para o aumento da competitividade.

Palavras-chave: Orientação Empreendedora. Empreendedorismo. Cooperativa. Plano estratégico

ABSTRACT

This study investigates the application of Entrepreneurial Orientation (EO) in the management of a dairy cooperative located in Prata, Minas Gerais. EO, with a focus on innovation, risk-taking, and proactivity, has been associated with increased economic performance and organizational differentiation. The aim of the study was to propose a strategic plan for managerial improvements in the administrative, productive, and business areas, based on the EO framework, according to the theoretical models of Miller (1983) and Miles and Snow (1978). Using a qualitative methodology, based on interviews with the cooperative's managers, direct observation, and document analysis, the case study allowed for an in-depth understanding of the organizational dynamics and challenges faced. The analysis revealed a low adoption of innovation and resistance to change, with a conservative approach to risks and limited strategic proactivity. The cooperative showed a reliance on traditional methods, especially in the productive sector, which limits its competitiveness in the current market. As a solution, the article proposes the adoption of new management technologies, more advanced production practices, and more efficient internal communication. It also recommends more aggressive sales policies, the development of specific products, and training employees in autonomy and proactivity, in addition to investments in technological and genetic improvements to enhance competitiveness.

Keywords: Entrepreneurial Orientation (EO). Entrepreneurship. Cooperative. Strategic Plan

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho desenvolve-se um estudo aplicado do referencial da Orientação Empreendedora (OE) para uma avaliação da gestão de uma cooperativa de laticínios na região do município de Prata em Minas Gerais. A abordagem de OE enfatiza a importância da inovação, da assunção de riscos e da proatividade nos negócios, associando-se frequentemente ao sucesso de empresas empreendedoras. Caracteriza-se pela adoção de uma mentalidade aberta à mudança, disposição para assumir riscos calculados e foco na criação de novas oportunidades e valor. Aspectos-chave incluem inovação através da adoção de novas ideias e tecnologias, assunção de riscos para explorar novas oportunidades e adaptar-se às mudanças no mercado, proatividade na criação de oportunidades e resposta às demandas do mercado, foco no cliente para criar valor através de produtos e serviços inovadores, e capacidades dinâmicas para se adaptar às variações no mercado (Criado-Gomisa, 2019).

A taxonomia de “Empresa Empreendedora” é dada pelo comportamento observado. Segundo Miller (1983), uma empresa empreendedora aquela que se engaja em inovação proativa e arriscada para enfrentar novos mercados. E no quesito organizacional, o cerne central da OE é que organizações empreendedoras se diferenciam das demais. Miller e Friesen (1982), ressaltam que empresas empreendedoras se mostram diferentes pela ênfase e foco na inovação. Desse modo, a OE está relacionada à primazia das firmas aos processos de identificação e de exploração de oportunidades do mercado (Shane & Venkataraman, 2000).

A OE permite investigar estratégias empresariais e mecanismos que influenciam positivamente os aspectos econômicos e o desempenho de uma organização produtiva (Kraus et al., 2012). Este trabalho entende os aspectos econômicos como a combinação de três elementos: o aspecto empresarial, produtivo e administrativo. As três áreas são resultados da proposição de Miles e Snow (1978), que estabeleceram uma lógica para o avanço da adaptação empresarial em termo estratégicos. O aspecto empresarial está relacionado às decisões sobre o escopo de atuação da organização, como a condução da participação de mercado e o desenvolvimento de inovações para manter a competitividade. O aspecto produtivo envolve a criação de um processo tecnológico empresarial, selecionando as tecnologias mais adequadas para apresentar produtos (bens ou serviços) ao mercado e resolver problemas empresariais. O aspecto administrativo diz respeito à gestão e organização dos trabalhos da empresa e ao planejamento da implementação de soluções nas dimensões empresarial e produtiva (Caetano, 2013).

O procedimento para analisar os três aspectos (econômico, produtivo e administrativo) da cooperativa de laticínios, objeto deste trabalho, consiste em recolher evidências de melhorias gerenciais através de entrevistas com questionários semi-estruturados. Assim sendo, as melhorias gerenciais serão entendidas como a combinação consistente e coerente com as metas da organização segundo o estatuto que rege suas diretrizes e ações. O significado de consistência e coerência expressa que as melhorias devem estar alinhadas e integradas com os objetivos, metas e propósitos da empresa perante sua atuação no mercado. Desse modo, com este estudo aplicado, objetiva-se extrair um plano estratégico de melhorias gerenciais para as três áreas definidas por Miles e Snow (1978): Administrativa, Produtiva e Empresarial, de acordo com a abordagem da OE.

A cooperativa de laticínios selecionada para este estudo está localizada no Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, uma região estrategicamente escolhida devido à sua forte base agroindustrial, infraestrutura robusta e integração significativa de pequenos e médios produtores rurais. Esta região não só é um pilar de produtividade e riqueza para Minas Gerais, especialmente no setor agropecuário, como também oferece amplas oportunidades de expansão nacional para a cooperativa. A importância estratégica da cooperativa na economia local e regional é evidente, refletindo-se no crescimento e impacto positivo do cooperativismo no Brasil, mesmo durante períodos desafiadores como a pandemia. O setor agropecuário, especialmente destacado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2021), demonstra crescimento, com um número crescente de cooperados e empregos gerados. Este estudo visa não apenas entender a dinâmica operacional e estratégica da cooperativa, mas também explorar como a OE pode impulsionar melhorias nas áreas empresarial, produtiva e administrativa. Além de contribuir para o meio acadêmico com discussões sobre estratégias e planos de desenvolvimento gerencial, o trabalho pretende identificar tendências emergentes e fornecer insights para futuras pesquisas e práticas no cooperativismo agropecuário.

O artigo está dividido em seis seções. A primeira é a introdução. A segunda é a fundamentação teórica, seguida pela metodologia na terceira seção. A quarta seção apresenta a análise dos resultados, enquanto a quinta traz a proposta de plano estratégico de melhorias e contribuições gerenciais. A última seção contém a conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Orientação Empreendedora

A OE foi inicialmente definida por Miller (1983), da seguinte forma: “uma empresa empreendedora é aquela que se engaja em inovação de mercado de produtos, se arrisca e é a primeira a apresentar inovações 'proativas', vencendo os concorrentes”. A OE sugere três dimensões para caracterizar e testar o empreendedorismo: “inovatividade”, “proatividade” e “assunção de riscos”.

“A capacidade de inovação reflete a tendência das organizações de se envolverem em apoiar nas novas ideias, em novidades, experimentações e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos” (Lumpkin & Dess, 1996). Assumir riscos é definido como “o grau em que os diretores estão dispostos a assumirem compromissos em empregar recursos, envolver em arriscadas ações, isto é, aqueles que têm uma chance razoável de falhas onerosas” (Miller e Friesen, 1978), enquanto a proatividade é definida como “buscar novas oportunidades que podem ou não estar relacionadas à linha atual de operações, introdução de novos produtos e marcas antes da concorrência, eliminando estrategicamente as operações que estão em estágios maduros ou em declínio do ciclo de vida” (Venkatraman, 1989).

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

O efeito no Desempenho Organizacional é observado nos mais diversos mercados, como o mercado hoteleiro e as indústrias de manufatura. Esse efeito também é encontrado em diferentes tipos de empresas, como organizações de serviços e organizações de manufatura (Jantunen et al., 2005), pequenas empresas (Wiklund & Shepherd, 2005) e empresas novas (Su et al., 2011). Em uma meta-análise, Rosenbusch et al. (2013) descobriram que a OE tem um efeito positivo moderado no desempenho empresarial. Para manter esse desempenho e sobreviver em ambientes dinâmicos e competitivos, as empresas precisam não apenas ter vontade de se envolver em empreendedorismo — isto é, OE —, mas também introduzir inovatividade e proatividade em suas atividades (Lumpkin e Dess, 1996).

Lumpkin e Dess (1996) identificaram outras dimensões da OE além de inovatividade, assunção de riscos e proatividade. Eles destacaram a autonomia, caracterizada por comportamento independente e liderança forte, focada na introdução de inovações através da criação de novos produtos e serviços. Outra dimensão é a agressividade competitiva, que envolve competição intensa e estratégias não convencionais para superar concorrentes. A sexta dimensão é a rede de relações, enfatizando a importância dos relacionamentos para entrar em novos mercados, internacionalizar negócios e sustentar as organizações (McClelland, 1962; Mello & Leão, 2005; Lazzarotti et al., 2015; Basile, 2012; Covin & Miller, 2014; Paiva et al., 2010).

A OE é um construto complexo e em evolução que engloba práticas de tomada de decisão, filosofias gerenciais e comportamentos estratégicos (Anderson & Covin 2012). Apesar de amplamente aceita, a literatura empírica sobre OE apresenta vieses e inconsistências notáveis, especialmente na seleção de variáveis e na especificação do modelo (Wales, 2013). A relação positiva entre OE e Desempenho Organizacional é bem estabelecida, conforme evidenciado por estudos como o de Omisakin (2016). No entanto, a influência da OE nas empresas migrantes e seus potenciais fatores moderadores, tais como as características ambientais, requer uma exploração mais aprofundada.

Uma série de estudos consistentemente encontrou uma relação positiva entre OE e Desempenho Organizacional. Soares e Perin (2019) realizou uma meta-análise utilizando correlações de Pearson como estatísticas de tamanho de efeito, com base em 80 amostras independentes de 78 estudos, totalizando 19.514 casos. Os resultados revelaram um impacto direto e positivo da OE no Desempenho Organizacional, sendo este efeito mais robusto para medidas de desempenho multi-ítem e para medidas baseadas em receitas. Além disso, os autores identificaram efeitos parciais de mediação da orientação para aprendizagem e da inovatividade na relação entre OE e Desempenho Organizacional. Yewoh (2021) apoiou ainda mais isso, através de seu estudo concluindo que a OE, particularmente suas dimensões de inovação, proatividade e assunção de riscos, teve um impacto no desempenho das instituições microfinanceiras. A análise de regressão revelou também que a OE tem um impacto positivo no desempenho organizacional das Instituições de Microfinanças em Yaoundé.

Yewoh (2021) constatou que a OE está positivamente relacionada com competências distintivas de marketing e desempenho inovador, demonstrando sua influência significativa no Desempenho Organizacional. Esses estudos ressaltam de forma unânime a importância da OE como um determinante chave para o sucesso das organizações. Além disso, eles destacam que as diversas dimensões da OE,

como inovação, proatividade e disposição para assumir riscos, têm um impacto positivo substancial no desempenho global das organizações, promovendo vantagens competitivas sustentáveis e adaptabilidade frente às mudanças no ambiente empresarial.

A OE é um conceito de destaque no campo empresarial, permitindo a investigação do espírito empreendedor na tomada de decisões gerenciais e no aprimoramento do Desempenho Organizacional (Rua & Rodrigues, 2018). A literatura ressalta sua relevância crítica no gerenciamento de diversos setores empresariais, abrangendo desde indústrias tradicionais até o dinâmico ambiente das cooperativas (Roncalio, Martens & Lacerda, 2017). Estas organizações têm um compromisso singular em proporcionar soluções que impactem diretamente na renda e na representatividade dos cooperados, oferecendo meios eficazes para se relacionarem e intervirem de maneira econômica no mercado (Silva & Moretto, 2015). Através da OE, as cooperativas não apenas enfrentam desafios, mas também exploram oportunidades emergentes e adaptam suas estratégias para promover um crescimento sustentável e inclusivo.

As investigações sobre a temática da OE em consonância com o desempenho das cooperativas são escassas. Werlang, Silva e Hister (2018) conduziram uma pesquisa com funcionários de uma cooperativa, analisando aspectos propostos por Lumpkin e Dess (1996) e Miller (1983). Os resultados indicaram uma relação positiva entre OE e Desempenho Organizacional. Da mesma forma, Lizote et al. (2012) investigaram, através de um estudo com 54 administradores de cooperativas de crédito em Santa Catarina, as três dimensões identificadas por Miller (1983) e suas conexões com desempenho e ambiente. Os resultados revelaram uma relação favorável e significativa entre OE e Desempenho Organizacional. Roncalio et al. (2017) também investigaram OE em um sistema de crédito cooperativo, sondando a percepção de administradores e gerentes, evidenciando a presença das cinco dimensões de Lumpkin e Dess (1996) e Miller (1983).

Outro estudo que seguiu essa mesma linha foi o de Horz et al. (2019), cujo principal objetivo foi analisar como a OE se relaciona com o Desempenho Organizacional de cooperativas específicas. Neste estudo, foram utilizadas as três dimensões propostas por Miller (1983): inovatividade, assunção de riscos e proatividade; as duas propostas por Lumpkin e Dess (1996): autonomia e agressividade competitiva; e uma proposta por McClelland (1962), Mello e Leão (2005) e Lazzarotti et al. (2015): rede de relações. Tratou-se de uma pesquisa do tipo survey envolvendo 67 cooperativas, onde foram aplicados questionários compostos por três blocos: os dois primeiros com escala Likert de cinco pontos, abrangendo 18 assertivas relacionadas à OE, três ao Desempenho Organizacional e as demais voltadas ao perfil do administrador/gestor. Os resultados deste estudo indicam que, na perspectiva dos gestores, as dimensões de assunção de risco e agressividade competitiva são perceptíveis na OE, o que resulta em uma relação positiva e significativa com o Desempenho Organizacional das cooperativas estudadas. Em suma, observa-se que as dimensões deste construto estão presentes na gestão dessas organizações.

Cassol et al. (2020) conduziram um estudo para avaliar a relação entre OE, ambiente organizacional e o desempenho de pequenas empresas. Os resultados robustos mostraram uma correlação positiva significativa entre OE e Desempenho Organizacional nessas empresas. Os autores enfatizam que adotar uma postura

empreendedora é importante para que as empresas possam não apenas sobreviver, mas também prosperar em mercados competitivos. Além disso, o estudo revelou que os administradores e gestores dessas empresas demonstram um perfil alinhado com princípios de OE, o que favorece a busca por oportunidades e a capacidade de enfrentar desafios de forma proativa. A pesquisa destacou que o Desempenho Organizacional é impulsionado por diversas dimensões da OE, como inovatividade, disposição para assumir riscos calculados, iniciativa proativa na busca por novos mercados e oportunidades, autonomia para tomar decisões estratégicas, uma postura competitiva no mercado e a construção de redes de relacionamento sólidas. Essas características permitem que os líderes desenvolvam competências e habilidades que são fundamentais para melhorar continuamente os resultados e a sustentabilidade das empresas no ambiente empresarial dinâmico de hoje.

Com base nesse entendimento, um estudo de caso requer uma definição da estrutura organizacional que caracteriza uma atividade produtiva. Os atributos da OE podem ser observados pelas três áreas que caracterizam uma empresa, como recuperado segundo a abordagem de Miles e Snow (1978).

3 METODOLOGIA

3.1 Contexto estudado

A cooperativa de laticínios, fundada em 1965 por 22 pequenos produtores no Triângulo Mineiro, se baseia em valores como ética, transparência e responsabilidade social. Ao longo dos anos, expandiu suas operações, aumentando sua capacidade de recepção de leite até 1970 e transferindo suas instalações para um novo local. Desde então, tem crescido continuamente, estabelecendo um armazém em 1972, adquirindo uma fábrica de manteiga e lançando sua própria marca. Investimentos seguiram-se, incluindo melhorias administrativas, expansões físicas e aquisição de tecnologia estrangeira. A cooperativa também fortaleceu sua presença na comunidade com parcerias locais, como prefeituras e sindicatos, e um departamento agrônomico que apoia seus produtores associados. Com um impacto econômico importante na região, promove um ambiente de trabalho justo e sustentável, evidenciando seu compromisso com o desenvolvimento socioeconômico por meio de práticas empresariais éticas e inovadoras.

3.2 Caracterização da pesquisa

A pesquisa realizada é um estudo aplicado e exploratório, adotando uma abordagem qualitativa com a utilização de entrevistas como ferramenta principal. É um estudo de caso, onde o mesmo permite uma análise profunda e contextualizada de um fenômeno específico em seu ambiente real. Esta metodologia é essencial para desenvolver teorias e fornecer insights práticos que informam a prática e a política em diversas áreas (Yin, 2018). Desse modo, o objetivo é verificar questões específicas, compreendendo o fenômeno em estudo através da identificação de padrões recorrentes e utilizando uma estrutura teórica definida (Merriam, 1998). O estudo foca nas razões e motivações dos entrevistados, especialmente no contexto do mercado e na gestão interna da cooperativa. A pesquisa foi conduzida com uma postura flexível e acolhedora em relação aos dados sociais e informações disponíveis (Malhotra, 2006).

3.3 Coleta de dados

A pesquisa foi realizada em uma cooperativa de laticínios no Triângulo Mineiro, utilizando a triangulação de dados que envolveu observação direta, análise documental e entrevistas. Yin (2018) destaca que integrar dados de entrevistas, observação direta e análise documental proporciona uma compreensão mais rica e holística do fenômeno, fortalecendo as conclusões pela verificação cruzada das informações. Para aumentar a validade e confiabilidade dos resultados, foram conduzidas entrevistas em profundidade com os gerentes geral, administrativo e produtivo da cooperativa, abrangendo aspectos empresariais, produtivos e administrativos. As entrevistas contemplaram gerenciamento, administração, vendas, compras, finanças e produção, seguindo recomendações de Caetano (2013) e Miles & Snow (1978). Cada entrevista teve duração de 60 minutos, precedida por uma entrevista piloto para assegurar clareza nas perguntas. Após transcrição e revisão pelos entrevistados, as entrevistas foram analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo (Beuren et al., 2006), com suporte do software Iramuteq. Além disso, a observação direta permitiu acompanhar os processos e o ambiente da organização, enquanto a análise documental explorou relatórios, documentos administrativos e mídia. Essas abordagens combinadas proporcionaram uma compreensão holística do fenômeno estudado. A elaboração do questionário seguiu a discussão teórica circunstanciada na seção dois. Com fins pragmáticos, estipulou-se uma representação das perguntas na seguinte forma para os entrevistados: Identifique os atributos da OE para as três áreas – empresarial, administrativa e produtiva e apresente evidências que comprovem tal caracterização. Na seção 4 deste trabalho apresenta-se os resultados com análise das entrevistas realizadas na cooperativa em estudo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para fins de organização, nos tópicos referentes aos aspectos econômicos empresariais, a entrevista foi realizada com o gerente geral da cooperativa, nos tópicos referentes aos aspectos econômicos produtivos a entrevista foi realizada com o gerente de produção, e nos tópicos referentes aos aspectos econômicos administrativos a entrevista foi realizada com o gerente administrativo. E em cada um desses aspectos econômicos, foi analisado as seis dimensões da OE (inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia, agressividade competitiva e rede de relações).

4.1 Dimensão Inovatividade da OE e aspectos econômicos da Cooperativa

4.1.1 Inovatividade/ aspecto econômico empresarial

O gerente geral da cooperativa afirma que, no aspecto econômico empresarial, eles conseguem identificar a qualidade dos clientes por meio do histórico, destacando perfis com problemas de atraso. Ele menciona que 95% dos clientes estão em um raio de 300 km da sede da cooperativa: “Nossos maiores clientes estão em nosso próprio município ou em um raio de 100 km da sede. Os demais espalham-se em outras regiões, mas é possível afirmar que 95% estão em um raio de atuação de 300 km (...)” (Gerente geral da cooperativa). De acordo com Lumpkin e Dess (1996), a inovatividade reflete a tendência de uma organização de se envolver e apoiar processos criativos e novas ideias. No entanto, pela fala do entrevistado, observa-se que a cooperativa não adota práticas, ferramentas e processos inovadores no aspecto

econômico empresarial. O gerente ressalta que a qualidade, a credibilidade nos negócios e o posicionamento de confiança são os grandes diferenciais da cooperativa.

4.1.2 Inovatividade/ aspecto econômico produtivo

Em relação à inovatividade no aspecto econômico produtivo, o gerente de produção da cooperativa afirma que não há um sistema de gerenciamento técnico implantado, funcionando conforme a cultura da empresa desenvolvida ao longo dos anos. Isso contraria Lumpkin e Dess (1996), que defendem o envolvimento em processos tecnológicos e competitividade. Sobre os métodos de produção de leite e derivados, a cooperativa trabalha com diversos modelos de produção, predominando a criação extensiva com leite a pasto, seguida pela semi-intensiva em piquetes e fornecedores com gado estabulado (*compost barn*). No controle e análise do leite, todo o leite coletado passa por análise de acidez na propriedade rural e, ao chegar ao laticínio, são realizados exames complementares para detectar antibióticos e fraudes. Esse processo também se aplica aos produtos industrializados, que passam por análises de qualidade antes de serem liberados, seguindo as exigências da legislação e do mercado.

4.1.3 Inovatividade/ aspecto econômico administrativo

Em relação às competências e capacidades, elas são dinâmicas e devem se adaptar às mudanças do ambiente competitivo (Prahalad & Hamel, 1990). O gerente administrativo destaca que sua equipe busca resultados e inovação, com avanços na coesão nos últimos anos. Sobre como são feitos os planejamentos da organização, o gerente administrativo elucida: "Todos os planejamentos são realizados e debatidos entre a equipe de gestores e a diretoria para serem, posteriormente, aprovados pelo Conselho" (Gerente administrativo da cooperativa). Curiosamente, a cooperativa não adota métodos acadêmicos de gerenciamento. Observou-se que não há espaço na rotina para que os funcionários se dediquem à inovação, mantendo-se fiéis à cultura e atividades rotineiras. Tidd e Bessant (2015) ressaltam a importância de criar estruturas dentro das organizações para promover a inovação, mas essa mudança requer um "espírito empreendedor".

4.2 Dimensão Assunção de riscos da OE e Aspectos Econômicos da organização

Em relação à dimensão de "assunção de riscos" (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996), fica bastante evidente nas falas dos entrevistados a falta de disposição para tomar riscos na organização.

4.2.1 Assunção de riscos/ aspecto econômico empresarial

O gerente geral, ao ser questionado sobre vendas com prazo de pagamento estendido além da prática comercial usual, afirmou: "Não adotamos esse método. Nossa política de prazos e preços é rígida e estabelecida em conjunto com a diretoria geral; qualquer alteração nas regras se aplica a todos" (Gerente geral da cooperativa). Em relação ao desenvolvimento de produtos específicos para clientes individuais, ele mencionou não o fazer, mas tem trabalhado para criar produtos destinados a grupos de produtores, como certos tipos de ração para uso em consórcio com pasto irrigado. Quanto à realização de campanhas para os clientes dos clientes, o gerente geral também afirmou não realizar essa ação diretamente na organização.

4.2.2 Assunção de riscos/ aspecto econômico produtivo

No aspecto da mecanização com deficiências qualitativas, o gerente de produção destaca que a coleta de leite é realizada exclusivamente em tanques de expansão, não sendo permitida a coleta em latões. Quanto às ordenhas, embora não seja obrigatório, a maioria dos produtores utiliza a ordenha mecânica, demonstrando um contínuo aprimoramento do processo produtivo em suas propriedades. Em relação à existência de um plano de comunicação interna na cooperativa, o gerente de produção esclarece que a organização não possui um plano estruturado, mas trabalha com uma agente de desenvolvimento comunitário responsável por compartilhar atividades de comunicação, especialmente internas, embora de forma não sistemática.

4.2.3 Assunção de riscos/ aspecto econômico administrativo

Em relação aos softwares orçamentários, o gerente administrativo ressalta que não utilizam softwares sofisticados que permitam um melhor gerenciamento das informações; atualmente, utilizam apenas o Excel. Quando questionados se, ao assumir riscos, infringem normas trabalhistas em relação aos funcionários, eles destacam que não, enfatizando a determinação de evitar riscos trabalhistas. Nota-se um consenso entre os três gerentes quanto ao risco, todos evitam assumi-lo, possivelmente devido à percepção de que certas oportunidades não devem ser avançadas, por considerarem o risco demasiado alto. Seria ideal que os indivíduos pensassem de forma global dentro do processo, antecipando soluções para demandas que possam surgir, o que promoveria constantemente a busca e identificação de novas oportunidades de melhorias.

4.3 Dimensão Proatividade da OE e Aspectos Econômicos da organização

4.3.1 Proatividade / aspecto econômico empresarial

Sobre a dimensão de proatividade no aspecto econômico empresarial, o gerente geral destaca que a organização se posiciona em relação às ações a serem realizadas na cooperativa, indicando caminhos e propondo soluções. Em relação à busca por clientes, ao levar produtos e/ou propostas diferenciadas aos clientes, o entrevistado enfatiza o uso de novas tecnologias em nutrição animal, valorizando a qualidade e a confiabilidade nas relações comerciais.

4.3.2 Proatividade/ aspecto econômico produtivo

Sobre como a cooperativa solicita a colaboração de seus funcionários, o gerente de produção destaca que é por meio da definição de metas e desafios a serem alcançados. Segundo ele, a organização sempre está com alguma meta em andamento. Este argumento está alinhado com o que afirmam os autores Lumpkin e Dess (1996), que a proatividade está ligada à visão de oportunidades futuras nos negócios, antecipando-se e criando metas e objetivos com base nisso. Quanto ao perfil dos funcionários, o entrevistado afirma que há diversos setores de atuação, cada um com exigências específicas de competências. Contudo, na seleção para a maioria dos cargos, têm buscado perfis com iniciativa própria e ambição de crescimento, para que mudanças ocorram de forma espontânea, sem necessidade de estímulos externos.

4.3.3 Proatividade/ aspecto econômico administrativo

O gerente administrativo enfatiza que busca promover comportamentos positivos dentro da cooperativa. Quando questionado sobre como seus funcionários

demonstram suas qualidades no serviço, eles destacam que é através de um bom relacionamento, evitando problemas e alcançando as metas da organização. Observa-se na prática que a proatividade pode ser melhorada em todos os aspectos econômicos, proporcionando aos funcionários maior liberdade para contribuir com ideias.

4.4 Dimensão Autonomia da OE e Aspectos Econômicos da organização

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

4.4.1 Autonomia/ aspecto econômico empresarial

Nesse sentido, o gerente geral ressalta que seus subordinados não possuem autonomia relevante, estando limitados às diretrizes da assembleia geral, do conselho administrativo e da diretoria geral, nesta ordem. Ele ainda esclarece que para inspirar um clima de cooperação e confiança dentro da cooperativa, são realizadas reuniões de alinhamento e compartilhamento de cada etapa dos processos. Isso permite que cada colaborador se sinta responsável pelo todo, enquanto ouvem, incentivam, corrigem rumos e criam pontes entre diferentes profissionais e suas competências, promovendo um ambiente de cooperação e confiança na organização.

4.4.2 Autonomia/aspecto econômico produtivo

A respeito da autonomia dos subordinados da produção, o gerente de produção explicou que: “Colaboradores na linha de produção não têm muita autonomia. Nosso setor de produção também não possui autonomia para executar atividades relacionadas à produção” (Gerente de produção). Desse modo, percebe-se que os funcionários da linha de produção da cooperativa em estudo não possuem autonomia e liberdade em suas ações, sendo totalmente dependentes das diretrizes estabelecidas. Já sobre os fatores motivacionais utilizados pela organização para a equipe de produção, o gerente de produção ressalta que o melhor modelo encontrado para manter a equipe focada e motivada foi a implementação dos pagamentos por produtividade.

4.4.3 Autonomia/aspecto econômico administrativo

No que se refere à autonomia dos subordinados na administração da empresa, o gerente administrativo destaca que, em relação à gestão, é possível conceder mais autonomia aos gestores. As metas, diretrizes e valores são apresentados, e a gestão diária fica sob responsabilidade deles. Recorrem à diretoria apenas em casos mais complexos ou que afetem outros setores da empresa. Quanto à autonomia dos colaboradores da área administrativa, o entrevistado menciona que têm liberdade para apresentar visões comerciais, negociar com fornecedores e sugerir novos negócios. Percebe-se um consenso entre o gerente geral e o gerente de produção, pois ambos afirmam que seus setores não possuem autonomia para tomar decisões e propor soluções nos negócios. Por outro lado, o gerente administrativo destaca que há autonomia em seu setor, permitindo negociações e sugestões de novos negócios.

4.5 Dimensão Agressividade competitiva da OE e Aspectos Econômicos da organização

4.5.1 Agressividade competitiva/aspecto econômico empresarial

Quando questionado sobre as atitudes que melhor se encaixam em seu perfil competitivo, o gerente geral responde que foca nos resultados almejados, buscando constantemente obter as melhores posições de mercado. Ele destaca a importância de fortalecer as equipes, especialmente para identificar os melhores momentos nas negociações de compra. Considerando que uma empresa deve continuar melhorando e superando seus concorrentes, o entrevistado afirma: "Estamos sempre correndo atrás disso, o desafio é diário. Cada ano traz perspectivas diferentes, e nossa meta é nos superarmos continuamente".

4.5.2 Agressividade competitiva/aspecto econômico produtivo

Sobre a agressividade competitiva em relação ao tamanho do rebanho da cooperativa, o gerente de produção destaca que, considerando a resposta dos produtores, ainda há muito a desenvolver em termos de genética. É necessário ser mais agressivo e competitivo para aumentar a produção com menos animais, o que reduz diretamente os custos de produção. Em relação à raça do rebanho e às práticas competitivas na produção, ele reitera a necessidade de investir em genética, conforme mencionado anteriormente. Quanto às estratégias produtivas, a cooperativa promove feiras de agronegócios, onde fixa preços de insumos para os produtores.

4.5.3 Agressividade competitiva/aspecto econômico administrativo

Sobre a agressividade competitiva na atuação comercial da cooperativa, o gerente administrativo destaca que são relativamente agressivos, embora a política de vendas seja engessada devido às características da cooperativa. Suas práticas incluem tentativas de criar políticas de prazos diferenciadas, respeitando a isonomia de cada cliente. Por outro lado, consideram os concorrentes mais agressivos, pois estes têm mais autonomia para oferecer condições comerciais personalizadas caso a caso. Covin e Slevin (1991) afirmam que essa dimensão está relacionada a uma postura agressiva em relação aos concorrentes. Assim, percebe-se que a agressividade competitiva da cooperativa se limita a alcançar metas e resultados almejados, além de realizar feiras de negócios. Observa-se também a falta de investimento em genética na área produtiva da cooperativa para se tornarem mais competitivos perante seus concorrentes.

4.6 Dimensão Rede de relações da OE e Aspectos Econômicos da organização

4.6.1 Rede de relações/aspecto econômico empresarial

A cooperativa estudada possui uma rede de relações pouco explorada, não se envolvendo no comércio exterior. Sua atuação é predominantemente regional, com pouca expansão a nível nacional.

4.6.2 Rede de relações/aspecto econômico produtivo

Em relação à rede de relações no aspecto produtivo, o gerente de produção destaca que a cooperativa mantém uma boa sinergia com seus colaboradores produtivos. Segundo ele, a organização valoriza e incentiva a apresentação de ideias e propostas, buscando sugestões práticas e objetivas para melhorar as condições de trabalho e aumentar a eficiência na produção. Além disso, há compartilhamento e soma de recursos, habilidades e talentos no setor produtivo.

4.6.3 Rede de relações/ aspecto econômico administrativo

O gerente administrativo reconhece a necessidade de aumentar os investimentos na gestão de pessoas, considerando-os ainda insuficientes frente às demandas do mercado. Destaca uma relação de parceria e transparência com outros empresários, enfatizando que as decisões empresariais são frequentemente compartilhadas. A cooperativa mostra cautela na expansão internacional, mas na área produtiva, há uma boa conexão e colaboração entre os funcionários.

5 PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO DE MELHORIAS GERENCIAIS PARA A COOPERATIVA

Com o objetivo de aprimorar o desempenho dos gerentes das áreas empresarial, produtiva e econômica da cooperativa em suas análises e tomadas de decisão, foi elaborado um plano estratégico de melhorias gerenciais (Quadro 1). Esse plano envolveu a análise de dados, resultados de observações, informações documentais e entrevistas com os gerentes. A proposta do plano estratégico foi dividida em etapas, incluindo a análise SWOT para identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades de melhoria e ameaças ao desenvolvimento dos objetivos e ações estratégicas de melhoria gerencial da organização.

Os pontos fortes da organização incluem conhecimento do perfil dos clientes, relacionamento com produtores diversos, análise de qualidade dos produtos, adoção de tecnologias avançadas em nutrição animal e decisões empresariais compartilhadas em assembleia. Esses elementos são fundamentais para alcançar vantagem competitiva frente aos concorrentes. Em contrapartida, os pontos fracos, como ausência de práticas inovadoras, falta de sistema de gerenciamento técnico, pouca participação em processos tecnológicos, gestão limitada por diretrizes internas, e falta de investimento em genética e redes internacionais, representam obstáculos para a expansão da cooperativa e para atingir seus objetivos competitivos. Essas deficiências afetam a flexibilidade operacional, a eficiência na gestão e a capacidade de adaptação às demandas do mercado, comprometendo a posição competitiva da organização no setor de laticínios.

As oportunidades para a cooperativa incluem promoção de feiras de negócios, disponibilidade de linhas de financiamento, crescimento competitivo no mercado brasileiro, expansão potencial, aumento do consumo de produtos lácteos e localização em uma região produtiva. Esses são aspectos externos favoráveis que a organização pode explorar para seu desenvolvimento. Por outro lado, as ameaças são representadas pela limitação dos principais clientes à região local, concorrentes com diferenciais competitivos definidos, mercado agressivo em termos de genética e competidores com redes internacionais robustas. Esses fatores externos adversos podem criar desafios para a cooperativa, afetando sua competitividade e capacidade de crescimento no setor de laticínios.

Quadro 1 - Plano estratégico de melhorias gerenciais nas áreas empresarial, produtiva e administrativa

Objetivo 1	Criar práticas, ferramentas e processos inovadores
Causa	A organização não dispõe de ferramentas, práticas e processos inovadores em sua gestão. Não há envolvimento substancial em processos tecnológicos.
Ações de melhorias gerenciais	A primeira ação é referente ao aspecto econômico empresarial, onde é proposto a utilização de processos tecnológicos na sua gestão, bem como usar a criatividade e deslumbrar novas ideias. Em relação ao aspecto econômico produtivo e administrativo, é proposto a implantação de um sistema de gerenciamento técnico, bem como investimento em pesquisa e desenvolvimento.
Justificativa	A adoção de tecnologias e sistemas de gestão inovadores não apenas moderniza as operações da cooperativa, mas também fortalece sua capacidade de resposta às demandas do mercado. Ao implementar essas inovações, a cooperativa não só melhora sua eficiência operacional, mas também amplia sua competitividade no setor. Além disso, ao promover o crescimento sustentável, essas iniciativas não apenas alinham a organização às práticas ambientais e sociais responsáveis, mas também posicionam a cooperativa como líder na adoção de práticas empresariais que visam o equilíbrio entre lucratividade e impacto positivo na comunidade e no ambiente em que está inserida.
Objetivo 2	Consolidar conjunto de elementos que caracterizem assunção de riscos
Causa	A organização não possui características e cultura de assunção de riscos, com gestores cautelosos.
Ações de melhorias gerenciais	No aspecto empresarial, a proposta inclui uma política de vendas agressiva e equitativa, com prazos de pagamento vantajosos e desenvolvimento de produtos específicos para clientes estratégicos, além de campanhas direcionadas ao consumidor final. No aspecto produtivo, sugere-se fortalecer a comunicação interna entre os funcionários. No âmbito administrativo, recomenda-se a adoção de softwares orçamentários avançados para melhorar o controle financeiro e a eficiência operacional da cooperativa
Justificativa	Estas ações visam capacitar a cooperativa para assumir riscos calculados, ganhar vantagem competitiva e promover crescimento sustentável, preparando-a para explorar novas oportunidades de mercado e enfrentar desafios com maior assertividade e agilidade. Ao estabelecer uma base sólida de parcerias e relações estratégicas, a organização não só diversifica suas fontes de insumos e mercados, mas também fortalece sua posição como um player influente e confiável no setor.
Objetivo 3	Capacitar funcionários para que sejam proativos, com o intuito de perceber com antecedência oportunidades para a organização.
Causa	Nota-se que a proatividade dos funcionários da cooperativa pode ser aperfeiçoada.
Ações de melhorias gerenciais	Tanto no aspecto econômico empresarial, produtivo e administrativo a proposta é realizar treinamentos que busquem primeiramente explicar o contexto da proatividade. A partir disso, identificar funcionários que tenham características proativas, como: ser estudioso, criativo, persistente, entre outros.
Justificativa	Ter pessoas proativas em uma organização é muito importante, pois auxilia no seu crescimento e desenvolvimento. A proatividade está relacionada à resolução de problemas antes mesmo deles acontecerem. Funcionários proativos conseguem evitar situações negativas dentro da organização.

Objetivo 4	Desenvolver habilidades para funcionários estarem no comando de ações, experiências e atitudes dentro da organização, bem como capacitar os mesmos.
Causa	Percebe-se que os funcionários não possuem autonomia dentro da organização, com exceção da área administrativa.
Ações de melhorias gerenciais	A proposta visa aumentar a autonomia dos funcionários na cooperativa para melhorar a produtividade. As ações incluem esclarecer as expectativas das funções, promover a compreensão das consequências dos erros, incentivar relações positivas com os líderes e realizar autoavaliações regulares. Essas medidas abrangem os aspectos econômicos empresarial, produtivo e administrativo.
Justificativa	Incentivar a autonomia na organização não apenas promove a responsabilidade individual e coletiva dos funcionários, mas também fortalece o senso de pertencimento e motivação. Ao assumirem maior autonomia, os colaboradores se sentem mais capacitados e confiantes para tomar decisões, o que não só aumenta o engajamento, mas também estimula a criatividade e a inovação dentro da equipe. Além disso, a autonomia permite que os funcionários se sintam mais valorizados e reconhecidos, o que contribui para um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Essa abordagem não apenas beneficia os indivíduos, mas também fortalece a cultura organizacional como um todo, promovendo um crescimento sustentável e adaptativo da empresa.
Objetivo 5	Desenvolver meios para que a organização seja mais agressiva e ousada perante o mercado
Causa	Percebe-se que a agressividade competitiva da organização é limitada, tanto nos aspectos econômicos empresarial, produtivo e administrativo.
Ações de melhorias gerenciais	Desse modo, para essas três áreas, sugere-se que a cooperativa seja mais agressiva em relação aos seus concorrentes. Nesse sentido, as ações propostas são: investir no melhoramento genético do rebanho, investir em raças de rebanho de qualidade e buscar uma política de vendas eficaz.
Justificativa	Essas ações garantem a qualidade do produto lácteo, desde a pastagem até o processamento. Investimentos em tecnologia, genética e capacitação, junto com uma política de vendas clara, fortalecem a competitividade no mercado.
Objetivo 6	Desenvolver ferramentas de rede de relações na organização
Causa	Nota-se que a cooperativa apresenta uma deficiência significativa em suas redes de relacionamento tanto no mercado interno quanto no mercado externo, onde não possui nenhuma conexão estabelecida.
Ações de melhorias gerenciais	Para as três áreas econômicas, recomenda-se expandir redes de relacionamento e contatos internacionais, por meio de maior participação em eventos cooperativistas, internacionais e estratégicos, além de reuniões e parcerias.
Justificativa	É importante ressaltar que uma organização deve possuir uma rede de relações para expandir tanto internamente quanto externamente. Ideias compartilhadas e parcerias estratégicas são fundamentais para o sucesso de qualquer organização, pois promovem a troca de conhecimentos e experiências, facilitando a inovação e a adaptação a novas tendências do mercado. Além disso, uma rede sólida de relações pode abrir portas para novas oportunidades de negócios, financiamento e colaboração, contribuindo para o crescimento sustentável e a resiliência da organização em um ambiente competitivo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

6 CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo extrair um plano estratégico de melhorias gerenciais para as três áreas definidas por Miles e Snow (1978): Administrativa, Produtiva e Empresarial, de acordo com a abordagem da OE. A pesquisa, que se baseou em um estudo de caso revelou a necessidade de inovação e assunção de riscos na cooperativa. O plano estratégico desenvolvido propõe ações de melhorias em inovação, assunção de riscos, autonomia, proatividade, agressividade competitiva e redes de relações, aplicáveis às áreas empresarial, produtiva e administrativa. As recomendações incluem a implementação de tecnologias de gestão, um sistema de gerenciamento técnico integrado, e melhorias na comunicação interna. Sugere-se também a adoção de políticas de vendas mais agressivas e equitativas, o desenvolvimento de produtos específicos para clientes estratégicos, e a utilização de softwares avançados para controle financeiro. A capacitação dos funcionários em proatividade e autonomia, bem como investimentos em melhoramento genético do rebanho e revisões na política de vendas, são essenciais para aumentar a competitividade. A expansão das redes de relações, tanto internas quanto internacionais, é fundamental para o crescimento sustentável.

O plano estratégico desenvolvido poderá ser utilizado por outras cooperativas, oferecendo uma base para melhorias gerenciais baseadas na OE e aspectos econômicos. O estudo fornece uma análise prática-gerencial detalhada e um plano estratégico aplicável a outras cooperativas e organizações agroindustriais, contribuindo para o entendimento de como a OE pode melhorar o desempenho econômico no setor. Como sugestões de estudos futuros, um estudo longitudinal poderia avaliar o impacto da implementação do plano estratégico de melhorias gerenciais na cooperativa de laticínios, medindo indicadores de desempenho antes e depois das melhorias para verificar sua eficácia. Além disso, investigar estratégias para a expansão das redes de relações internas e internacionais da cooperativa pode revelar como desenvolver e manter parcerias estratégicas que beneficiem a competitividade e o crescimento sustentável, promovendo a troca de conhecimento e inovação.

REFERÊNCIAS

- Anderson, B. S., & Covin, J. G. (2012). Entrepreneurial orientation: disposition and behavior.
- André, M. E. D. A. (2005). Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional. Brasília: Liber Livro Editora.
- Basile, A. (2012). Entrepreneurial orientation in SMEs: Risk-taking to entering international markets. *Far East Journal of Psychology and Business*, 7(2), 1-17.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2007). Innovation and entrepreneurship. West Sussex, Chichester: Wiley.
- Beuren, I. M., & outros. (2006). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática. São Paulo: Atlas.
- Caetano, L. A. M. (2013). Comportamento estratégico: Uma aplicação da tipologia de Miles e Snow em micro e pequenas empresas de alimentação de Vitória/ES. Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças.

Cassol, et al. (2020). Análise da relação entre OE, ambiente organizacional e desempenho de empresas de pequeno porte (EPP). *Revista Ciências Administrativas*, Fortaleza, Brasil.

Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 7-25.

Criado-Gomisa, A., Iniesta-Bonillo, A., Cervera-Taulet, A., & Ribeiro-Soriano, D. (2019). Customer functional value creation through a sustainable entrepreneurial orientation approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33, 2360-2377.

Daneluz, M. O., Canever, M. D., Lima, H. G., Bermudes, R. F., & Menezes, G. R. (2022). Linking entrepreneurial orientation and managerial capacity to performance in dairy farms. *Revista De Economia E Sociologia Rural*, 60.

Gaichuru, E., et al. (2023). Effects of process and product innovation on performance of savings and credit co-operative societies in Meru County, Kenya. *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)*, 13(01), 53-62.

Horz, et al. (2019). Uma análise da relação OE x desempenho das cooperativas de crédito do mercado brasileiro. *Anais do XIII Congresso Anpcont*, São Paulo, Brasil.

Irungu, J. N., & Moronge, M. (2018). Influence of entrepreneurial orientation on growth of dairy agribusinesses in small and medium enterprises in Naivasha Sub-County, Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management*.

Jacto. (2019). Principais vantagens do cooperativismo e sua importância para a agricultura. Disponível em: <https://blog.jacto.com.br/principais-vantagens-do-cooperativismo-e-sua-importancia-para-a-agricultura/>. Acesso em 22 de junho de 2024.

Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). OE, capacidades dinâmicas e desempenho internacional. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 223-243.

Kraus, N., Strait, D. L., & Parbery-Clark, A. (2012). Cognitive factors shape brain networks for auditory skills: Spotlight on auditory working memory. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1252, 100–107.

Lazzarotti, F., Silveira, A. L. T., Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Sychoski, J. C. (2015). OE: Um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 674-695.

Lidasan, H. L. (2018). *The relationship between social capital, entrepreneurial orientation, cost leadership strategy and the performance of cooperatives in Malaysia* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).

Lizote, S. A., Farber, S. G., Verdinelli, M. A., & Rossetto, C. R. (2012). Relação entre OE, desempenho e ambiente a partir da percepção dos gestores de cooperativas.

Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

Majdouline, I., El Baz, J., & Jebli, F. (2020). Entrepreneurship orientation and innovation linkage: The case of Moroccan firms. *Projectics / Proyética / Projectique*, 2020(1), 27-45.

Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada (4a ed.)*. Porto Alegre.

Martins, G. A. (2008). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa (2a ed.)*. São Paulo: Atlas.

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

Mello, S. C. B., & Leão, A. L. M. S. (2005). Compreendendo a OE de empresas de alta tecnologia. In E. C. L. Souza & T. A. Guimarães (Eds.), *Empreendedorismo além do plano de negócios* (pp. 162-178). São Paulo: Atlas.

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

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.

Miller, D., & Friesen, P. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-26.

Oliveira, A., & Souza, P. (2023). Enhancing productivity through effective management in dairy cooperatives. *International Journal of Dairy Science*, 29(3), 145-158.

Omisakin, O. M., Nakhid, C., Littrell, R. F., & Verbitsky, J. (2016). Entrepreneurial orientation among migrants and small and medium enterprises. *Journal of Business Administration Research*, 5, 7-22.

Omoni, N. P., & Ngugi, D. K. (2018). Influence of entrepreneurial management on performance of dairy co-operative societies in Murang'a County, Kenya. *International Journal of Entrepreneurship and Project Management*, 3(1), 92–106. Retrieved from <https://www.iprjb.org/journals/index.php/IJEPM/article/view/745>

Organização das Cooperativas Brasileiras. (2021). Anuário do cooperativismo brasileiro revela crescimento na pandemia. Disponível em <https://www.martinelli.adv.br/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-revela-crescimento-na-pandemia/#:~:text=O%20n%C3%BAmero%20de%20cooperados%20saltou,a%20ser%20455%20mil%20colaboradores>. Acesso em 22 de junho de 2024.

Paiva, F. G. Jr., Fernandes, N. C. M., & Almeida, L. F. L. (2010). A competência de relacionamento contribuindo para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica. *Revista de Negócios*, 15(1), 11-28.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.

Roncalio, J. A., Martens, C. D. P., & Lacerda, F. M. (2017). A OE em um sistema de crédito cooperativo na percepção de gestores e diretores. *Anais de Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, São Paulo, SP, Brasil.

Rosenbusch, N., Rauch, A., & Bausch, A. (2013). The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment–performance relationship: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39(3), 633-659.

Rua, O. L., & Rodrigues, S. (2018). Relacionando empowerment e Orientação Empreendedora: Análise dos estabelecimentos hoteleiros do Norte de Portugal. *European Journal of Applied Business Management*, 4(1), 138-157.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-227.

Silva, J., Costa, M., & Pereira, T. (2024). Human and non-human resource optimization in cooperative organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 33-50.

Silva, K. V., & Moretto Neto, L. (2015). Gestão social e participação nas decisões: estudos de caso em cooperativas de base social catarinenses. *Desenvolvimento em Questão*, 13(30), 132–154.

Situma, C. M. K. (2021). *Entrepreneurial orientation on performance of agricultural cooperatives in Uasin Gishu County, Kenya* (Doctoral dissertation, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology).

Situma, M. K. C., Namusonge, G. S., & Makokha, N. E. (2019). Influence of innovativeness on performance of agricultural co-operatives in Uasin Gishu County, Kenya. *International Journal of Education and Research*, 7(2), 237-256.

Soares, M. do C., & Perin, M. G. (2019). Entrepreneurial orientation and firm performance: An updated meta-analysis. *RAUSP Management Journal*.

Su, C. Y., Martelli, C., Emonet, T., & Carlson, J. R. (2011). Temporal encoding of odor mixtures in an olfactory receptor neuron. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 108(12), 5075-5080.

Truong, QD (2020). Entrepreneurial orientation in an agricultural value chain in a transitional economy: a study in the beef value chain in the Central Highlands, Vietnam. University of Tasmania. Thesis.

Venkataraman, N. (2000). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-946.

Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31, 357-383.

Werlang, N. B., Silva, G. H., & Hister, C. (2018). OE e desempenho: Um estudo realizado em uma Cooperativa de Crédito do Noroeste Gaúcho e Oeste Catarinense. *Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis*, 3(1), 38-57.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). OE e desempenho de pequenas empresas: uma abordagem configuracional. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.

Xhoxhi, O., Dentoni, D., Imami, D., Skreli, E., & Sokoli, O. (2022). Does farmers' trust towards buyers drive their entrepreneurial orientation? *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 12(1), 142-159.

Yewoh, F. R., & Tangwa, M. W. (2021). Entrepreneurial Orientation and its Impact on Organizational Performance: Case of Selected Microfinance Institutions in Yaoundé, Cameroon. *Social Science Research Network*.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.