

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS - PUCPR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**

RONALDO ALMIR KNIELING

**AS CONTRIBUIÇÕES DA CADEIA DE VALOR NA ATIVIDADE LEITEIRA DE
ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS**

CURITIBA

2016

RONALDO ALMIR KNIELING

**AS CONTRIBUIÇÕES DA CADEIA DE VALOR NA ATIVIDADE LEITEIRA DE
ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Gestão de Cooperativas, Programa de Gestão em Cooperativas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. June Alisson Westarb Cruz

CURITIBA

2016

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

K69c
2016
Knieling, Ronaldo Almir
As contribuições da cadeia de valor na atividade leiteira de organizações cooperativas / Ronaldo Almir Knieling; orientador, June Alisson Westarb Cruz. -- 2016
99 f. : il.. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2016.

Bibliografia: f. 93-96

1. Cooperativas – Administração. 2. Cooperativismo. 3. Leite – Produção. 4. Indústria de laticínios. 5. Planejamento empresarial. 6. Qualidade de vida. I. Cruz, June Alisson Westarb. II Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. III. Título.

CDD 20. ed. – 658.047

TERMO DE APROVAÇÃO

A IMPORTÂNCIA DA CADEIA DE VALOR NA ATIVIDADE LEITEIRA DE ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

Por

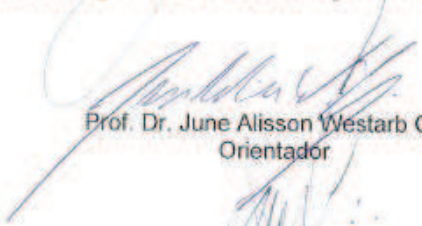
RONALDO ALMIR KNIELING

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.




Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas



Prof. Dr. June Alisson Westarb Cruz
Orientador



Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Examinador



Prof. Dr. Tomas Sparano Martin
Examinador

Dedico este trabalho a minha família:
Minha filha Nicole e Esposa Célia,
pelo carinho e incentivo em todos os momentos desta jornada,
Aos meus Pais Adolf e Ruth (*in memoriam*) pelo infinito Amor,
Meu irmão Renato pelo apoio nos momentos de dificuldades.

AGRADECIMENTO

Agradeço aos meus Mestres, em especial ao meu orientador Prof. Dr. June Alisson Westarb Cruz, aos colegas de trabalho, colegas mestrandos pela cooperação, incentivo e troca de informações, as colaboradoras da secretaria do mestrado e gestores de Organizações Cooperativas que proporcionaram as informações para desenvolvimento da presente Dissertação.

RESUMO

Este trabalho aborda as contribuições que a cadeia valor na atividade leiteira em organizações cooperativas, principalmente em relação ao aumento da população mundial que cresce de uma forma assustadora faz que a produção de alimentos de todos os gêneros aumente, buscando suprir as necessidades de alimentação que a população demanda. Após a caracterização de estratégia empresarial, estratégia competitiva, valor compartilhado, estratégia em organizações cooperativas, cadeia de valor, cadeia de valor – o leite, cadeia de valor em organizações cooperativas. A cadeia de valor e valor compartilhado apresenta possibilidades de contribuições para as áreas envolvidas na atividade leiteira, neste caso especificamente nas organizações cooperativas que com o inter-relacionamento entre as atividades, possibilita a relação entre a cadeia produtiva, não somente da atividade leiteira, mas os demais insumos que se incluem na atividade, além de proporcionar a melhoria genética, aumento da produção, equipamentos e qualidade. As contribuições da cadeia de valor e valor compartilhado tem a evidência em relação à manutenção da propriedade rural, reduzir os custos de produção, agregando valores a produção, que proporcionarão melhor qualidade de vida aos produtores, evitando o êxodo rural e proporcionando a sucessão familiar. As entrevistas realizadas com gestores das organizações cooperativas da região oeste do Paraná que englobam a Frimesa, cooperativa central, que engloba cinco organizações cooperativas da região, Copagril (Marechal Cândido Rondon), Copacol (Cafelândia), C.Vale (Palotina), Lar (Medianeira) e Primato (Toledo) sendo que concentra a 2ª maior bacia leiteira do estado, sendo responsável pela produção de vários produtos lácteos. A atividade leiteira passou por diversas transformações desde sua implantação na região oeste do Paraná, alguns aspectos são importantes em relação ao desenvolvimento socioeconômico não somente das organizações cooperativas, produtores cooperados, comunidades e a própria atividade, principalmente desenvolvimento sustentável e aspectos relacionados à produção integrada e agregação de valor a produção, além de aumentar o desenvolvimento das propriedades rurais em relação à infraestrutura e fatores que possam proporcionar o bem estar e melhoria da qualidade de vida no desenvolvimento da atividade leiteira. Os resultados das entrevistas com os gestores de organizações cooperativas demonstra uma preocupação com alguns fatores que não somente afetam a atividade leiteira, influencia toda a cadeia produtiva, ou seja, está relacionado à sucessão familiar das propriedades rurais e o desenvolvimento socioeconômico das propriedades, por outro lado, a questão de fidelização dos produtores em relação à organização cooperativa, mantendo com isso a cadeia produtiva não só da atividade leiteira, mas as demais cadeias produtivas, bem como os insumos que geram resultados para as organizações cooperativas e por consequência irá proporcionar participação nos resultados para o cooperado.

Palavras-chave: Organizações cooperativas. Atividade leiteira. Cadeia de valor. Valor compartilhado. Qualidade de vida.

ABSTRACT

This paper discusses the contributions that value chain in the dairy business in cooperative organizations, especially regarding the increase in world population growing in a frightening way is that the production of food of all kinds increase, seeking to supply the power needs of the demand population. After the characterization of business strategy, competitive strategy, shared value strategy in cooperative organizations, value chain, value chain - the milk value chain in cooperative organizations. The value chain and shared value presents possibilities of contributions to the areas involved in the dairy business, in this case specifically in cooperative organizations with the interrelationship between activities, enables the relationship between the supply chain, not only of dairy farming, but the other inputs that are included in the activity, and provide genetic improvement, increasing production equipment and quality. The contributions of the value chain and shared value is the evidence in relation to the maintenance of rural property, reduce production costs, adding value to production, which will provide better quality of life for producers, avoiding the rural exodus and providing family succession. Interviews with managers of cooperative organizations of region West of Parana wich includes the Frimesa, central cooperative, which consists of five organizations cooperatives in the region, Copagril (Marechal Cândido Rondon), Copacol (Cafelândia) C.Vale (Palotina), Lar (Medianeira) and Primato (Toledo) and that concentrates the Second largest dairy region of the state, responsible for the production of various dairy products. The dairy industry has gone through several transformations since its implementation in the region West of Paraná, some aspects are important in relation to socio-economic development not only of the cooperative organizations, cooperative producers, communities and the own activity, especially sustainable development and issues related to the integrated production and adding value to production, and increase the development of rural properties in relation to infrastructure and factors that can provide well-being and improving the quality of life in the development of dairy farming. The results of interviews with the managers of cooperative organizations demonstrates a concern with some factors that affect not only the dairy business, influences all production chain, that is related to family succession of farms the socioeconomic development of properties, on the other hand, the question of loyalty of producers for the cooperative organization, keeping it the production chain not only of dairy farming, but other production chains, as well as the inputs that generate results for cooperative organizations and therefore will provide participation in results for cooperating.

Keywords: Cooperative organizations. dairy farming. value chain. shared value. Quality of life.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Perspectivas genéricas sobre estratégica.....	29
Figura 2 - Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia.....	30
Figura 3 - As cinco forças competitivas de Porter que atuam em um ambiente de concorrência	36
Figura 4 - Cadeia de valor	54
Figura 5 - Sistema Agroindustrial do Leite	62
Figura 6 – Segmentos produtores e indústria da Cadeia Produtiva de Leite	64
Figura 7 - Perguntas 13 e 14 – Importância Social e Econômica da Atividade Leiteira.....	78
Figura 8 - Pergunta nº 18 – Vantagens Oferecidas ao cooperado	79
Figura 9 - Pergunta nº 19 – Valorização da fidelidade do produtor como incentivo para melhoria da produção.....	80
Figura 10 – Pergunta nº 25 – Pagamento por fidelidade e pagamento por qualidade do leite pela cooperativa.....	81
Figura 11 - Pergunta nº 28 – Futuro da Atividade Leiteira Produtor X Cooperativas	83
Figura 12 - Pergunta nº 29 – Sucessão nas Propriedades Rurais	83
Figura 13 - Pergunta nº 30 – Ações sobre a importância da produção leiteira - jovens e mulheres.....	84
Figura 14 - Perguntas nº 31 e 32 – Atividade Leiteira nos Próximos Anos e Planejamento para Aumento da Produção	85

LISTA DE GRÁFICOS E QUADROS

Gráfico 1 - Localização, Nº Associados, Nº Produtores em Cada Cooperativa	73
Gráfico 2 - Faturamento Bruto X Faturamento Atividade Leiteira.....	74
Gráfico 3 – Quantidade de Associados por Organização Cooperativa e Volume Produzido	75
Quadro 1 - Fase da Pesquisa Científica.....	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pergunta nº 08 - Benefícios que a atividade leiteira proporcionou à cooperativa	76
Tabela 2 - Pergunta nº 10 – Benefícios que a atividade leiteira proporciona à cooperativa	76
Tabela 3 - Pergunta nº 09 – Benefícios que a atividade leiteira proporciona ao produtor	77
Tabela 4 - Pergunta nº 26 – Impacto do Programa de Fidelidade e Qualidade	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO.....	17
2 ASPECTOS METODOLOGICOS	19
2.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA	19
2.2 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA	19
2.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	20
2.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	21
2.5 ETAPAS DA PESQUISA.....	22
2.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS	23
2.6.1 Cadeia de Valor	23
2.6.2 Organizações Cooperativas	24
2.6.3 Atividade Leiteira	25
3 ABORDAGEM TEÓRICA	27
3.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	27
3.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA	35
3.3 VALOR COMPARTILHADO	42
3.4 ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS	49
3.5 CADEIA DE VALOR.....	54
3.6 CADEIA DE VALOR – O LEITE	61
3.7 CADEIA DE VALOR EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS.....	65
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	69
4.1 CARACTERÍSTICAS DA ATIVIDADE LEITEIRA.....	69
4.2 CARACTERÍSTICAS DA CADEIA DE VALOR	71
4.3 IDENTIFICAR AS CONTRIBUIÇÕES DA CADEIA DE VALOR	73
5 APLICAÇÃO PRÁTICA	86
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
6.1 SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS	92

REFERÊNCIAS.....	93
APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM DIRIGENTES DA (S) COOPERATIVA (S)	97

1 INTRODUÇÃO

A atividade leiteira é responsável por um dos principais insumos na produção de alimentos essenciais em todas as fases da vida das pessoas. O leite compõe uma das principais fontes de proteína na alimentação humana, sendo o seu consumo incentivado em prol de uma vida saudável.

O leite é um dos alimentos de maior importância para a sociedade humana. Primeiramente, pela nossa condição de mamíferos para os quais o leite representa a única esperança de vida ao recém-nascido, e depois, pela produção de leite que tem desempenhado um papel fundamental na geração de renda das empresas de agricultura familiar, contribuindo significativamente para a diminuição do êxodo rural (DÜRR, 2004).

As organizações cooperativas da região oeste do Paraná que englobam a Frimesa, cooperativa central, que engloba cinco organizações cooperativas da região, Copagrill (Marechal Cândido Rondon), Copacol (Cafelândia), C.Vale (Palotina), Lar (Medianeira) e Primato (Toledo) sendo que concentra a 2ª maior bacia leiteira do estado, sendo responsável pela produção de vários produtos lácteos. A atividade leiteira passou por diversas transformações desde sua implantação na região oeste do Paraná, alguns aspectos são importantes em relação ao desenvolvimento socioeconômico não somente das organizações cooperativas, produtores cooperados, comunidades e a própria atividade, principalmente desenvolvimento sustentável e aspectos relacionados à produção integrada e agregação de valor a produção, além de aumentar o desenvolvimento das propriedades rurais em relação à infraestrutura e fatores que possam proporcionar o bem estar e melhoria da qualidade de vida no desenvolvimento da atividade leiteira (COPAGRIL, 2011).

O consumo de leite e de produtos lácteos no Brasil vem aumentando gradativamente como reflexo do aumento da renda da população. Porém, o consumo médio da população brasileira ainda se encontra abaixo do recomendado pelo Ministério da Saúde e Organização Mundial da Saúde. Para esses órgãos, uma pessoa deveria consumir 210 litros de leite por ano. No Brasil, porém, a produção de leite é capaz de fornecer aproximadamente 170 litros de leite/habitante/ano. Apesar da alta produção de leite do país, cerca de 32,3 bilhões de litros por ano, a produtividade do rebanho nacional é baixa, próxima de 1,471 litros/vaca/ano (IBGE,

2013). As estatísticas oficiais apontam que atualmente no Brasil 8,5% dos estabelecimentos de produção (cerca de 115.000 produtores) são responsáveis por 53,1% do leite produzido no país. Ou seja, a grande maioria dos produtores de leite (91,5%) possui rebanhos que produzem apenas 46,9% do leite brasileiro (IBGE, 2011). As principais razões para essa baixa produtividade incluem; a utilização de animais sem aptidão para produção de leite ou com potencial genético inapropriado; manejo alimentar; reprodutivo e sanitário inadequado; baixo nível de instrução dos produtores (57% dos produtores têm pouca instrução), dificultando a utilização adequada do estoque de tecnologias disponíveis e falta de assistência técnica (na zona da mata mineira, uma das maiores bacias leiteiras do país, 73% dos produtores informam que não recebem assistência técnica) (IBGE, 2006).

Outro fator atrelado à pecuária leiteira é o papel social que esta desempenha, ao manter a viabilidade do modo de vida dos pequenos produtores, possibilitando a sua permanência no campo. A atividade leiteira pode proporcionar ao pequeno produtor rural uma fonte de renda complementar, agregando valor na sua propriedade e colaborando para diminuição do êxodo rural, por meio da diversificação das atividades. Em contrapartida, propicia o surgimento de estabelecimentos agroindustriais no entorno das bacias leiteiras, à medida que a cadeia se desenvolve, a exemplo do ocorrido no oeste do Paraná (BIEGER, 2010).

A atividade leiteira está presente em todos os municípios paranaenses e é de grande importância econômica e social, pois estudos apontam a existência de 100 mil produtores que enxergaram no leite o principal empreendimento capaz de gerar renda mensal. O maior número de laticínios está localizado nas regiões Sudoeste, Norte Central e Oeste. A região Oeste é responsável por 23,86% do volume total de leite processado. Em relação à qualidade do produto, verificou-se que 99,0% da coleta e do transporte do leite, da produção à indústria, já é feita a granel, em ambiente refrigerado. Dos 20 municípios brasileiros que mais produzem leite no país, quatro estão no Paraná: Castro, Carambeí, Marechal Cândido Rondon e Toledo. No Brasil, o estado de Minas Gerais é o primeiro colocado, seguido pelo Rio Grande do Sul, sendo que o Paraná ocupa a terceira colocação, ficando o estado de Goiás na quarta posição do ranking brasileiro de produção leiteira (SEAB.Pr.gov.br 2014).

A atividade leiteira iniciou-se na região oeste do Paraná, mais especificamente em Marechal Cândido Rondon, em 1981, quando a Cooperativa

Central Agropecuária Sudoeste (Sudcoop), atualmente Frimesa, da qual a Cooperativa Agroindustrial Copagrill é integrada desde 1978, adquiriu as unidades da Laticínios Rainha, de Marechal Cândido Rondon, para a industrialização e venda de leite pasteurizado e queijos mussarela e prato. No ano de 1996, com a implantação de uma unidade da Central Frimesa na cidade de Mundo Novo iniciou a recolha do Mato Grosso do Sul, principalmente para o atendimento de produtores de leite que foram assentados naquela região, recebendo atualmente 2.130 litros/mês, representando 35% do montante recebido pela Cooperativa Agroindustrial Copagrill em 2014, sendo que o maior volume ainda é recebido pelo estado do Paraná, em torno de 4 milhões de litros/mês (COPAGRIL, 2014).

Essa atividade é importante para a composição de renda de 1.700 produtores na área de atuação da Cooperativa, sendo aproximadamente 707 produtores no Paraná e os demais no Mato Grosso do Sul (COPAGRIL, 2014).

O histórico da bovinocultura leiteira no país é marcado por períodos distintos, principalmente a partir de meados do século XX. O primeiro desses períodos, entre 1946 e 1991, foi o período da regulamentação da atividade leiteira, caracterizado pelo controle de preços ao produtor e ao consumidor, e pela definição de critérios sanitários, no intuito de balizar o processamento e a distribuição dos produtos lácteos.

No segundo período, demarcado pela desregulamentação dos preços na cadeia produtiva leiteira, observam-se duas fases complementares, sendo a inicial contextualizada a partir de 1991, a qual reflete o despreparo dos agentes em enfrentar a nova realidade da competitividade. A segunda fase, marcada pelo início da vigência da Instrução Normativa 51, em setembro de 2002, enfatizou a necessidade de melhoria da qualidade do leite, sugerindo mudanças impactantes nas características do segmento produtor.

Sob a perspectiva social, a atividade leiteira e seus derivados representam uma das principais fontes de proteína e cálcio na dieta da população brasileira, especialmente para as classes de menor poder aquisitivo, além de ser uma importante geradora de empregos, renda e tributos (COPAGRIL, 2011).

As condições climáticas permitem que a bovinocultura de leite se desenvolva em todo o território nacional, adaptadas regionalmente, de forma individual e por pequenos e médios produtores. Existem 1,350 milhão de propriedades leiteiras, presentes em 25% das propriedades rurais do Brasil, gerando 3,6 milhões de postos

de trabalhos. Estudos realizados pelas Secretarias de Educação (SEED), Secretaria de Saúde (SESA), Secretaria de Agricultura e Abastecimento (SEAB), Secretaria de Trabalho e Desenvolvimento Social (SETP) apontam para um aumento da produção leiteira de 2,56% de 2013 para 2014. Como os estoques mundiais se encontram elevados, a produção mundial de leite neste ano não deve ser muito maior do que o número atingido em 2014 (SEAB.Pr.gov.br, 2014).

Com a estimativa de crescimento da população brasileira até 2023 para 216 milhões de habitantes (BRASIL, 2014), o volume de leite produzido deverá ser de 45,3 bilhões de litros/ano. Em 2023, as projeções são de que o país exportará cerca de 150 milhões de litros de leite ao ano. Diante das possibilidades de crescimento do setor, o objetivo do programa de incentivo a produção leiteira é fazer com que o país se torne um ator no comércio internacional de lácteos e para isso projeta um aumento de dez vezes no total de leite a ser exportado, alcançando a marca de 1,5 bilhão de litros (BRASIL, 2014).

Os maiores produtores mundiais de leite são a União Europeia (15 países), Índia, Estados Unidos, China, Brasil e Rússia. Nosso país representa 5,89% da produção total. O Paraná, terceiro maior produtor do país, em 2014 produziu 4,5 milhões de litros, um crescimento de 23,25% em relação à produção de 2009 (SEAB.Pr.gov.br, 2014).

Nesse contexto, Porter, Hitt, Ireland, Hoskisson, Chase que estudam a vantagem competitiva, A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela se origina nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no seu projeto, na produção, marketing, entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. Uma vantagem de custo, por exemplo, pode resultar em fontes disparatadas como sistema de distribuição física de baixo custo, um processo de montagem altamente eficiente ou a utilização de uma força de vendas superior. A diferenciação pode originar-se de fatores similarmente diversos, inclusive a aquisição de matéria-prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento a clientes ou a um projeto do produto superior.

Nesse sentido, a cadeia de valor apresenta-se como uma possibilidade de análise da contribuição de cada uma das áreas da organização para aferir a relação com a Proposta de Valor da empresa, desagregando suas atividades de relevância

estratégica para que possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.

Embora a Cadeia de Valor possa ser considerada demasiadamente discutida sob seu escopo teórico e prático, sua aplicação na atividade leiteira em organizações cooperativas pode ser considerada uma novidade.

Vale ressaltar que a atividade leiteira no oeste do Paraná passou por diversas transformações nos últimos anos, desde a melhoria genética, aumento do leite produzido, valor agregado à produção, bem como a estabilidade do produtor em relação à atividade.

Uma das ideias mais marcantes relativa a este conceito de cadeia de valor é que não é uma coleção de atividades independentes, mas sim um sistema de atividades interdependentes. O inter-relacionamento entre as atividades de valor de uma empresa permite a obtenção de vantagem competitiva através de duas maneiras: otimização e coordenação.

Além do mais, explorar as ligações entre atividades requer informação ou fluxos de informação que permitam a otimização e a coordenação. Nesse caso, sistemas de informação que propiciem a integração de atividades tornam-se vital para a empresa (PORTER, 1990).

Diante desse contexto, a presente dissertação tem o propósito de fazer a análise das contribuições da Cadeia de Valor na atividade leiteira em uma organização cooperativa, procurando ressaltar as contribuições funcionais da aplicabilidade nessa atividade econômica, sob a premissa de que as cooperativas possuem características que se diferenciam de empresas organizacionais.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da contextualização, a dissertação propõe a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais as principais contribuições da Cadeia de Valor na atividade leiteira nas Organizações Cooperativas?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A presente proposta contempla um objetivo central e três objetivos específicos. A seguir são apresentados seus conteúdos:

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as principais contribuições da Cadeia de Valor na atividade leiteira nas Organizações Cooperativas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a. Identificar as principais características da atividade leiteira nas Organizações Cooperativas.
- b. Identificar as principais características da cadeia de valor na atividade leiteira do objeto da pesquisa;
- c. Identificar as contribuições da cadeia de valor na atividade leiteira das Organizações Cooperativas.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO

A presente pesquisa se justifica pela influência das organizações cooperativas na região oeste do Paraná, não somente na atividade leiteira, mas em toda a cadeia produtiva. Em relação à cadeia de valor, cadeia produtiva do leite e valor compartilhado, por meio da relação de investimentos, resultados, tecnologias e perspectivas que são proporcionadas nas propriedades rurais, a renda dos agricultores, economia dos municípios, desenvolvimento socioeconômico e sustentável das regiões abrangidas pelas organizações cooperativas.

A partir das informações colhidas com os gestores das organizações cooperativas, pretende-se fornecer subsídios, os quais possibilitem identificação das contribuições exercidas e que possibilitem os gestores a tomada de decisões sobre os planejamentos futuros em relação a atividade, possibilitando o desenvolvimento ainda maior da cadeia como um todo, não especificamente a atividade leiteira, as

demais que possibilitam agregação de valor e manutenção das propriedades rurais, sucessão familiar.

Com a evolução realizada desde os anos 80 até os dias de hoje, pode-se perceber que a cadeia de valor tem uma importância muito grande, pois é através dela que o ciclo do produto em estudo, a atividade leiteira, tem seu início na propriedade, passando pela logística, indústria de produção e transformação até o consumidor final (PORTER, 1986).

Com a crescente demanda de produtos agropecuários, em função do aumento vertiginoso da população mundial, temos a necessidade de aumentarmos o volume de produção não somente de produtos pecuários, mas também agrícolas, pois a cada dia o Brasil irá atingir patamares excepcionais, comprovados pelo PIB, de que o Agronegócio traz e representa um valor que aumentaremos nos próximos anos.

Por meio do estudo com a cadeia de valor, verificar se as atividades são executadas de uma forma que possam melhorar os índices de produção, e aquelas que já apresentam um índice, aumentar ainda mais, dentro das possibilidades que a atividade proporciona.

Além da avaliação da Cadeia de Valor, comparativo sobre o valor compartilhado, pois sua característica não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas uma nova forma de obter sucesso econômico. Podendo com isso desencadear uma nova transformação no pensamento econômico administrativo das organizações comerciais e cooperativas. O conceito de valor compartilhado redefine as fronteiras do capitalismo, ao conectar melhor o sucesso da empresa com o progresso da sociedade, abre muitas maneiras de entender às novas necessidades, ganhar eficiência, criar a diferenciação e expandir os mercados.

2 ASPECTOS METODOLOGICOS

Neste capítulo apresenta-se a metodologia de estudo para o embasamento, descrevendo sua classificação e delineamento, seus procedimentos metodológicos, para que se obtenham as informações relacionadas para a definição de cada objetivo específico da pesquisa.

2.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente dissertação é caracterizada por ser uma pesquisa exploratória e descritiva, sendo sua tipologia estudo de caso, com pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas. Os dados terão origem de fontes primárias e secundárias, oriundas de relatórios e bases estatísticas relativas à atividade leiteira e entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais das Organizações Cooperativas. Por fim, a pesquisa se caracteriza por ser qualitativa.

2.2 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

O histórico da bovinocultura leiteira no país é marcado por períodos distintos, principalmente a partir de meados do século XX. O primeiro desses períodos, entre 1946 e 1991, foi o período da regulamentação da atividade leiteira, caracterizado pelo controle de preços ao produtor e ao consumidor, e pela definição de critérios sanitários, no intuito de balizar o processamento e a distribuição dos produtos lácteos (IPARDES, 2008).

No segundo período, demarcado pela desregulamentação dos preços na cadeia produtiva leiteira, observam-se duas fases complementares, sendo a inicial contextualizada a partir de 1991, a qual reflete o despreparo dos agentes em enfrentar a nova realidade da competitividade. A segunda fase, marcada pelo início da vigência da Instrução Normativa 51, em setembro de 2002, enfatiza a necessidade de melhoria da qualidade do leite, sugerindo mudanças impactantes nas características do segmento produtor (BIEGER, 2010).

Através das entrevistas com gestores de organizações cooperativas demonstrar as contribuições que a cadeia de valor e o valor compartilhado tem proporcionado avanços para as organizações e por consequência aos cooperados,

aliando o desenvolvimento socioeconômico, melhoria da qualidade de vida, redução do êxodo rural, diversificação de culturas e sucessão familiar.

A influência das organizações cooperativas na região oeste do Paraná, não somente na atividade leiteira, mas em toda a cadeia produtiva. Em relação à cadeia de valor, cadeia produtiva do leite e valor compartilhado, por meio da relação de investimentos, resultados, tecnologias e perspectivas que são proporcionadas nas propriedades rurais, a renda dos agricultores, economia dos municípios, desenvolvimento socioeconômico e sustentável das regiões abrangidas pelas organizações cooperativas.

2.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

O estudo compreenderá três diferentes tipos de coleta de dados, sendo eles: pesquisa bibliográfica, entrevista semiestruturada e pesquisa documental. Neste contexto, serão abordados os seguintes conceitos:

- a. Pesquisa Bibliográfica: Andrade (2010) argumenta que a pesquisa bibliográfica deve ser definida através de alguns critérios, e alguns requisitos são importantes, dentre eles a relevância, a exequibilidade, isto é, a possibilidade de desenvolver bem o assunto, dentro dos prazos estipulados, e adaptabilidade em relação aos conhecimentos do autor. Para Koche (2013), o conhecimento científico é um produto resultante da investigação científica. Surge não apenas da necessidade de encontrar soluções para problemas de ordem prática da vida diária, característica essa do conhecimento do senso comum, mas do desejo de fornecer explicações sistemáticas que possam ser testadas e criticadas através de provas empíricas e da discussão intersubjetiva. É produto, portanto, da necessidade de alcançar um conhecimento “seguro”. Pode surgir, como problema de investigação, também das experiências e crenças do senso comum, mesmo que muitas vezes se refira a fatos ou fenômenos que vão além da experiência vivencial imediata.
- b. Entrevista: A entrevista constitui um instrumento eficaz na recolha de dados fidedignos para elaboração de uma pesquisa, desde que seja bem elaborada, bem realizada e interpretada. Para tanto, faz-se necessário definir os objetivos e os tipos de entrevista e como deve ser planejada e

executada. Uma entrevista pode ter como objetivos averiguar fatos ou fenômenos; identificar opiniões sobre os fatos ou fenômenos; determinar, pelas respostas individuais, a conduta previsível em certas circunstâncias; descobrir os fatores que a influenciaram ou que determinaram opiniões, sentimentos e condutas; comparar a conduta de uma pessoa no presente e no passado, para deduzir seu comportamento futuro (ANDRADE, 2010). Entrevista semiestruturada com gestores de organizações cooperativas que são integrantes da Central Frimesa (Medianeira), compostas pelas cooperativas singulares Copagrill, Copacol, Lar, C.Vale, Primato.

- c. Pesquisa Documental: Método de abordagem é o conjunto de procedimentos utilizados na investigação de fenômenos ou no caminho para chegar-se à verdade (ANDRADE, 2010).

2.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A presente pesquisa compreenderá duas formas distintas de análise: a primeira corresponde à análise descritiva dos dados, a segunda é denominada análise de conteúdo. Na análise de conteúdo, existem diversas formas de documentação do material coletado, na maioria das vezes constituindo-se de material textual: notas de campo, diário de pesquisa, fichas de documentação, transcrição, etc. Entretanto, o material também pode ser documentado por meio de fotos, filmes, áudios e outros, pois todas as formas de documentação têm relevância no processo de pesquisa, possibilitando uma adequada análise (FLICK, 2009).

Segundo Bardin (2006), a análise de conteúdo se organiza em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Trata-se da organização propriamente dita por meio de quatro etapas: (a) leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto; (b) escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise (BARDIN, 2006).

Para operacionalizar cada uma das fases de análise descritas, pretende-se utilizar os programas e softwares que se constituem em meios válidos de análise de dados qualitativos. Atlas TI é um programa que exige o envolvimento do pesquisador, potencializando os resultados da pesquisa, com o aumento do alcance e profundidade das análises, gerando confiança, qualificando o material coletado.

2.5 ETAPAS DA PESQUISA

A etapa inicial da pesquisa ocorre por meio de bibliografias, antes de serem aplicadas as entrevistas. Pretende-se primeiramente conhecer e avaliar o ambiente a ser trabalhado, o perfil dos candidatos da entrevista, por meio de observações diretas. Segundo Alberti (2004), a escolha de entrevistados não deve ser orientada por critérios quantitativos (por uma preocupação de amostragem), mas pela posição do entrevistado no grupo ou por sua experiência. Selecionam-se os entrevistados entre aqueles que participaram, viveram, presenciaram ou se inteiraram de ocorrências e que possam fornecer depoimentos significativos. Esta orientação geral será seguida para aplicação das entrevistas. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 178)

[...] a entrevista é um encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Por fim, a seguir, no Quadro 1, apresenta-se a integração das Etapas da Pesquisa, desdobradas a partir dos objetivos específicos, destacando a forma de coleta, análise, população, amostra e resultados esperados com o desenvolvimento do que foi proposto.

Quadro 1 - Fase da Pesquisa Científica

Objetivo Específico	Forma de Coleta de Dados	População	Amostra	Forma de Análise de Dados	Resultado Esperado
Identificar as principais características da atividade leiteira das Organizações Cooperativas	- Pesquisa documental - Entrevista Semiestruturada	- Entrevista: 12 Gestores das Cooperativas Singulares e da Central do Oeste do Paraná	- Entrevista: 12 Gestores das Organizações Cooperativas (Central e Singulares)	- Documental: Análise descritiva. - Entrevista: Análise de Conteúdo.	Descrição das principais características da atividade leiteira das Organizações Cooperativas.
Identificar as principais características da cadeia de valor na atividade das Organizações Cooperativas.	- Pesquisa documental. - Entrevista Semiestruturada	- Entrevista: 12 Gestores das Cooperativas Singulares e da Central do Oeste do Paraná	- Entrevista: 12 Gestores das Organizações Cooperativas (Central e Singulares)	- Documental: Análise descritiva. - Entrevista: Análise de Conteúdo	Descrição das principais características da cadeia de valor na atividade leiteira das Organizações Cooperativas.
Identificar as contribuições da aplicabilidade da cadeia de valor na atividade leiteira das Organizações Cooperativas.	- Entrevista Semiestruturada	-	-	Análise Descritiva	Identificação dos benefícios proporcionados pela atividade e aplicação da cadeia de valor nas Organizações Cooperativas.

Fonte: Cooperativa Agroindustrial Copagrill – Fomento de Leite/2014.

2.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Na presente seção são apresentadas as definições constitutivas e operacionais da pesquisa, tendo como objetivo estabelecer a relação teórica dos principais temas a serem desenvolvidos, bem como descrever a forma de aferição das variáveis que foram definidas, a saber: Cadeia de valor, Organizações Cooperativas e Atividade Leiteira.

2.6.1 Cadeia de Valor

(DC) A cadeia de valor apresenta-se como uma possibilidade de análise da contribuição de cada uma das áreas da organização para aferir a relação com a proposta de valor da Empresa, desagregando suas atividades de relevância estratégica para que possa compreender o comportamento dos custos e as fontes

existentes e potenciais de diferenciação. Uma das ideias mais marcantes relativa a este conceito de Cadeia de Valor é que não é uma coleção de atividades independentes, mas sim um sistema de atividades interdependentes. O inter-relacionamento entre as atividades de valor de uma empresa permite a obtenção de vantagem competitiva através de duas maneiras: otimização e coordenação.

(DO) As Organizações Cooperativas utilizam a Cadeia de valor de forma a aproveitá-las nas atividades primárias e atividades de apoio, sendo as atividades primárias relacionadas à logística interna. As cinco organizações cooperativas que formam a Central Frimesa têm todo o apoio para o recebimento, armazenamento e distribuição não somente da matéria-prima leite, como também dos outros insumos que estão relacionados com a atividade. As operações que ocorrem nas organizações cooperativas têm fator fundamental, pois através delas que o produto in natura será recebido e transformado no produto acabado que irá para a mesa do consumidor.

Da mesma forma que existe a logística interna, há a logística externa, que engloba todo o processo de coleta, distribuição física do produto para os compradores, além do controle de pedidos, programação. Ademais, as organizações cooperativas têm o marketing sobre os produtos que são comercializados, promoção, força de vendas. Para dar consistência aos produtos, oferece serviços que efetuam auxílio para sua manutenção, treinamento e controle de qualidade e manutenção do mix de produtos no mercado, proporcionando o aumento de vendas e melhorando sua margem em relação ao produto ofertado. Independente de serem organizações cooperativas afiliadas ou uma organização cooperativa central, todas estão ligadas também nas atividades de apoio, pois dependem da infraestrutura da organização, já que sem ela não é possível o recebimento e transformação da matéria-prima em diversos mixes de produtos. Além disso, são necessários os recursos humanos, desenvolvimento em tecnologia, tanto de automação como as tecnologias para desenvolvimento de produtos e as aquisições, que formam o ciclo da Cadeia de valor conforme figura da página 55 (PORTER, 1986).

2.6.2 Organizações Cooperativas

(DC) As Organizações Cooperativas são um sistema em equilíbrio, que podem ser influenciados e que mantêm padrões particulares de comportamento e

cultura organizacional. Desta forma, as cooperativas dependerão não somente de características externas ao ambiente de negócios, mas também dos padrões de cultura e comportamento dos participantes, que por serem racionais mantêm um autointeresse próprio quanto a sua participação nessas organizações. Assim, se a organização cooperativa não gerar benefícios econômicos suficientes para estimular a participação do cooperado, esta poderá buscar agregar outros valores econômicos pela participação, para que a fidelidade possa garantir que os benefícios em cooperação sejam maiores que os benefícios econômicos do produtor, isoladamente. Essa configuração maximiza o sistema, uma vez que, quanto maior a fidelidade, maior será a eficiência econômica do empreendimento coletivo.

(DO) Para o presente estudo, as Organizações Cooperativas são todas as organizações que estão alicerçadas nos princípios e fundamentos cooperativos. São objetos da pesquisa as cooperativas que têm fundamentação societária através da lei nº 5.764/71 e diretrizes baseadas na valorização do homem pelo que ele é, e não pelo que ele tem. Nelas, cada um tem o direito de determinar o que deseja fazer, num sistema de gestão em que cada um tem voto e a decisão é pela maioria.

Outra característica das organizações cooperativas é que a participação na sociedade é uma exigência da coletividade, juntamente com sua responsabilidade, ou seja, cada um responde por suas atitudes e decisões, sendo solidário com sua comunidade, não esquecendo da justiça social, de modo que cada um recebe conforme sua participação. Essa forte atuação na comunidade proporciona desenvolvimento sustentável, socioeconômico, qualidade de vida e conservação do meio ambiente. Além disso, as organizações cooperativas têm uma legislação específica que proporciona uma autonomia diferenciada em relação a outras organizações existentes e têm um caráter de educação, formação e informação, trabalhando com intercooperação com outras organizações cooperativas.

A atividade leiteira sobre o qual se debruça esta pesquisa demonstra este conjunto de características, pois as cinco organizações cooperativas que integram a Central Frimesa conquistaram respeitabilidade no cenário nacional e internacional.

2.6.3 Atividade Leiteira

(DC) Sob a perspectiva social, a atividade leiteira e seus derivados representam uma das principais fontes de proteína e cálcio na dieta da população

brasileira, especialmente para as classes de menor poder aquisitivo. Essa atividade é uma importante geradora de empregos, renda e tributos. As condições climáticas permitem que a bovinocultura de leite se desenvolva em todo o território nacional, adaptadas regionalmente, de forma individual e por pequenos e médios produtores. Com a estimativa de crescimento da população brasileira até 2023 para 216 milhões de habitantes (BRASIL, 2014) o volume de leite produzido deverá ser de 45,3 milhões de litros ao ano. Vale ressaltar que a atividade leiteira no oeste do Paraná passou por diversas transformações nos últimos anos, desde a melhoria genética, aumento do leite produzido, valor agregado à produção, bem como a estabilidade do produtor em relação à atividade.

(DO) Para a presente pesquisa, são consideradas atividades leiteiras todas as atividades vinculadas de forma direta e indireta à produção do leite, seja ela de forma artesanal ou em larga escala. As organizações cooperativas, por exemplo, iniciaram o processo de produção de leite de uma forma industrial na década de 1980 com a aquisição de animais com genética melhorada oriundos do Uruguai, para aumento da produção. Da mesma forma, foram realizados estudos para manejo integrado, automação na ordenha, aumento na produção de alimentação de qualidade.

As organizações cooperativas, juntamente com os cooperados produtores, transformaram a atividade de leite em uma atividade rentável e que proporciona uma renda familiar imediata. A cada 30 dias elas pagam o leite produzido pelos cooperados e que foi entregue em sua organização cooperativa, beneficiando não somente as organizações cooperativas e os cooperados, mas o comércio em geral. Isso porque a maioria delas está em cidades que têm como ponto forte a agropecuária, o que significa uma injeção econômica mensal, diferentemente das outras atividades agropecuárias, que podem ser a cada 60 dias, 120 dias ou safra. Pode-se afirmar que não somente as organizações cooperativas estão envolvidas, mas também empresas particulares, além do fato de existirem produtores que produzem o leite para efetuar a venda direta dos derivados, que mantêm o equilíbrio da economia doméstica.

3 ABORDAGEM TEÓRICA

O presente capítulo tem como objetivo estabelecer a relação teórica dos temas principais da pesquisa, fazendo a compreensão da perspectiva geral e específica em relação às características da cadeia de valor, complementado pelo construto teórico de Estratégia Empresarial, Estratégia Competitiva, Valor Compartilhado, Estratégia em Organizações Cooperativas, Cadeia de Valor, Cadeia de Valor – O Leite e Cadeia de Valor em Organizações Cooperativas.

3.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Segundo Porter (1986), estratégia é adotar posicionamento exclusivo e valioso envolvendo um conjunto de atividades diferentes. Se houvesse apenas um único posicionamento ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam o imperativo simples.

Ganhar a corrida para descobrir e se apropriar do posicionamento único. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso à totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho (PORTER, 1986).

Estratégia e a compatibilização mútua das atividades da empresa. Seu êxito depende de desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima. A gerência se volta para a tarefa mais simples de supervisionar funções independentes e a eficácia operacional determina o desempenho relativo da empresa (PORTER, 1986).

A Estratégia Empresarial é o padrão de decisões na empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar essas metas e define o leque de negócios da empresa a buscar, o tipo de economia e organização humana que é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende fazer para seus acionistas, empregados, clientes e comunidades. Em uma organização de qualquer tamanho ou

diversidade, “a estratégia corporativa” geralmente se aplica a toda empresa, ao passo que a estratégia de negócios, menos abrangente, define a escolha do produto e serviço e de mercado de empresa individual dentro da empresa. Estratégia de negócios, portanto, é a determinação de como uma empresa irá competir em um determinado negócio e posicionar-se entre os seus concorrentes. A estratégia corporativa define os negócios em que uma empresa irá competir, de preferência de uma forma que concentra recursos para converter a competência distintiva em vantagem competitiva (ANDREWS, 1996).

Dentre os mais variados conceitos a respeito da temática de estratégia, quatro se apresentam com especial relevância, são eles: racional, fatalista, pragmático e relativista – pois possuem implicações no que diz respeito à realização da estratégia. Essas quatro abordagens básicas aplicadas a uma série de questões fundamentais sobre estratégia. Em todos os casos, as diferentes abordagens oferecerão receitas razoáveis e plausíveis, porém fundamentalmente opostas. Essas diferenças são frequentemente complexas e difíceis de resolver, pois, afinal de contas, estratégia não é algo fácil de entendimento (WHITTINGTON, 2002).

Dentre as quatro abordagens genéricas de estratégia, a abordagem Clássica é a mais antiga e ainda a mais influente, e conta com os métodos de planejamento racional predominantes nos livros. A abordagem Evolucionária se apoia na metáfora fatalista da evolução biológica, mas substitui a disciplina do mercado pela lei da selva. Os Processualistas dão ênfase à natureza imperfeita da vida humana, e acomodam pragmaticamente a estratégia ao processo falível tanto das organizações quanto dos mercados. Por fim, a abordagem Sistêmica é relativista, considerando os fins e os meios da estratégia como ligados, sem escapatória, às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve (WHITTINGTON, 2002).

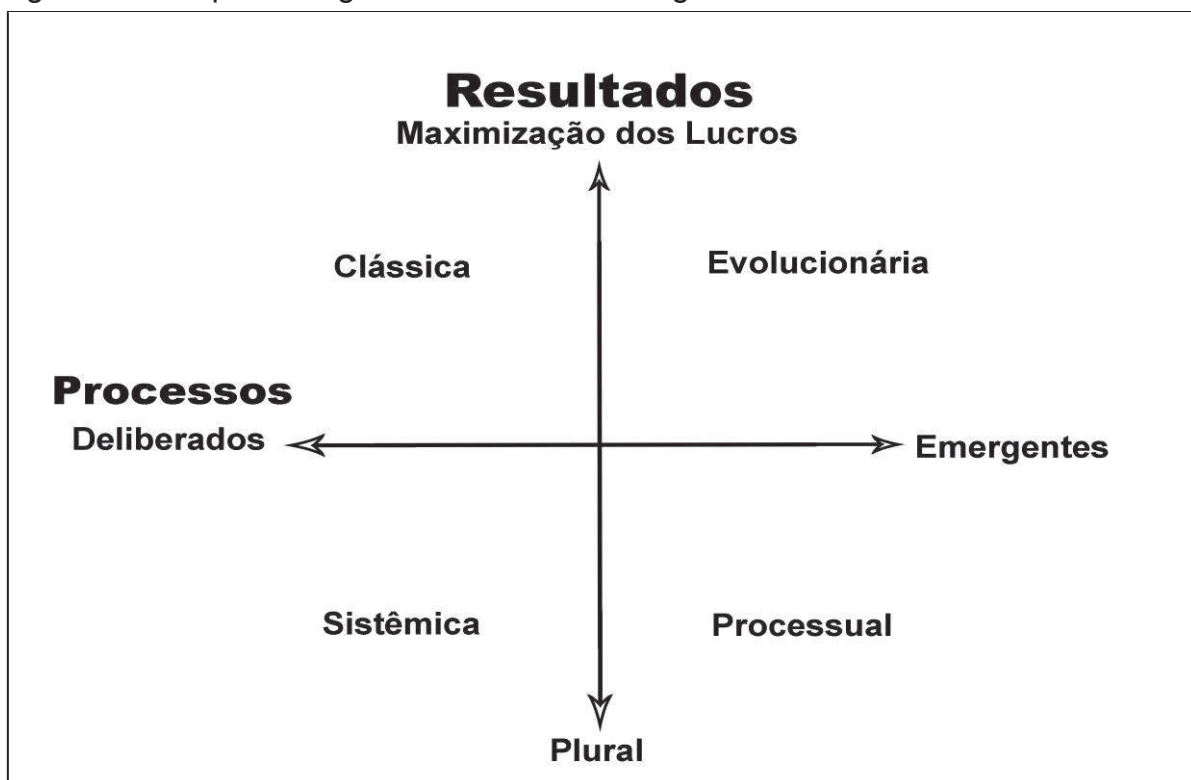
As quatro abordagens se diferenciam, fundamentalmente, em duas dimensões: os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela é levada a termo. Na figura 1, o eixo vertical representa a dimensão do grau em que a estratégia produz resultados de maximização de lucros e deles se desvia para permitir outras possibilidades. O eixo horizontal considera os processos, refletindo sobre em que medida a estratégia é produto de cálculos deliberados ou emerge por acidente, confusão ou inércia. Resumindo: os dois eixos refletem repostas diferentes

para as duas questões fundamentais: para que serve a estratégia e como ela é desenvolvida (WHITTINGTON, 2002).

De acordo com Whittington (2002), as suposições básicas das quatro abordagens podem ser interpretadas pelas suas posições nos eixos da figura 3. As abordagens clássicas e evolucionárias veem a maximização do lucro como resultado natural do desenvolvimento da estratégia. As abordagens sistêmica e processual são mais pluralistas, pressentindo outros resultados possíveis além do lucro. As abordagens também se diferenciam com respeito aos processos. Aqui, a evolucionária se alia à processualista ao enxergar a estratégia como algo que emerge dos processos governados por acasos, confusão e conservadorismo. Por outro lado, embora diferentes quanto aos resultados, as abordagens clássica e sistêmica concordam em que a estratégia pode ser algo deliberado.

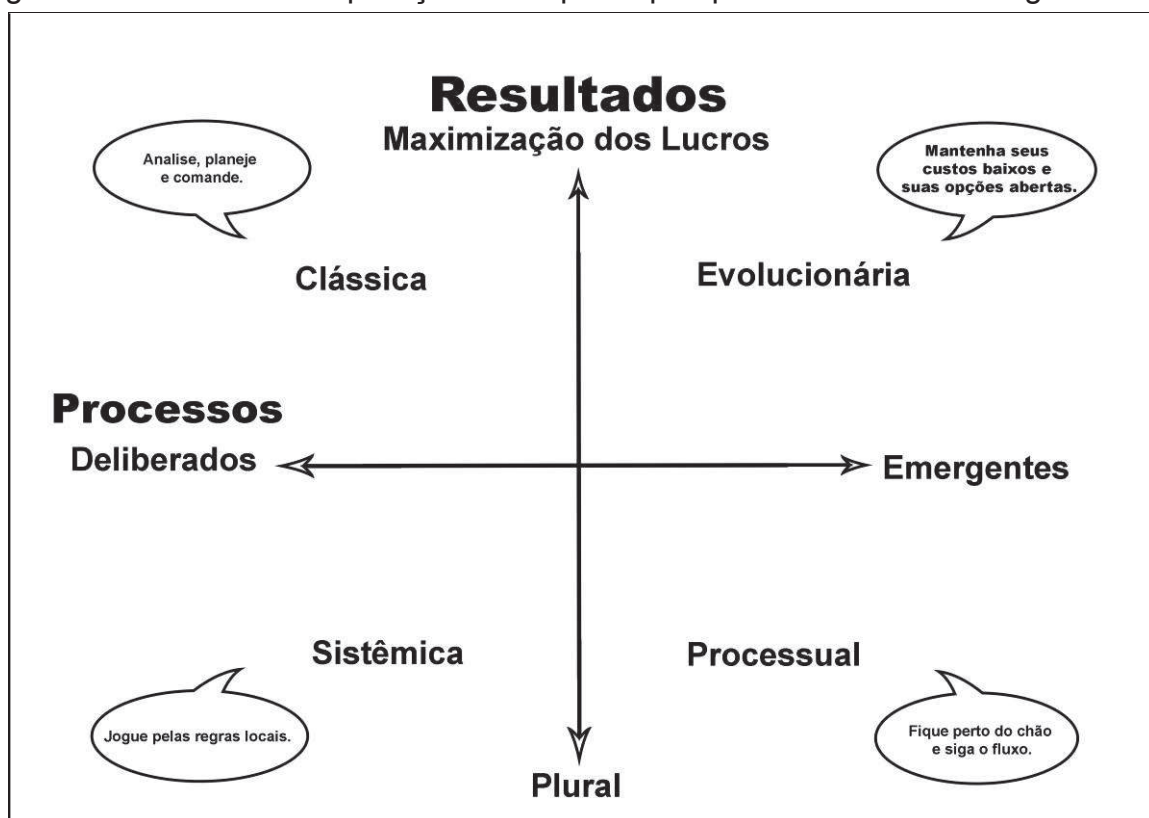
Segundo Whittington (2002), os dois eixos são contínuos, como veremos. As quatro abordagens genéricas contêm uma variedade de perspectivas mais específicas sobre estratégia, cada uma posicionada diferentemente nos eixos, podendo, às vezes, as perspectivas específicas se sobreporem de um quadrante a outro.

Figura 1 - Perspectivas genéricas sobre estratégica



As quatro teorias básicas sobre estratégia apresentam ponto de vista completamente diferente das outras sobre a capacidade humana de pensar racionalmente e agir com eficácia. Elas divergem amplamente em suas implicações sobre a administração estratégica. Ao confrontar diretamente essas diferenças, você estará mais capacitado para testar as próprias teorias, teoria de ação, e por fim decidir a teoria básica que melhor se ajusta à sua experiência e necessidade (WHITTINGTON, 2002).

Figura 2 - Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia



Fonte: Whittington, 2002, p. 12.

- a. Abordagem clássica: A lucratividade é o objetivo supremo das empresas, e o planejamento racional é o meio de obtê-la. Teoria dominante nos livros, a abordagem clássica tem um grande apoio disciplinar e metafórico. Suas noções sobre formulação de estratégia são alimentadas pela economia da Escócia do século XVIII, enquanto suas suposições sobre a implementação estratégica se reportam aos ideais militares da Grécia Antiga. Apesar de a abordagem clássica em relação à estratégia de negócios ainda ser uma novidade, suas características principais estão relacionadas ao apego à análise racional, ao distanciamento entre

concepção e execução e ao compromisso com a maximização do lucro. De conformidade, os textos clássicos, desde Ansoff (1965) até Grant (1991), nos fornecem uma tecnologia abundante em matrizes, fórmulas, gráficos de fluxo. “Neste sentido, a estratégia faz parte de um discurso de poder que reproduz certos conjuntos de relacionamentos sociais hierárquicos, legitimando-os com referência a normas positivistas e cientificistas de racionalidade” (WHITTINGTON, 2002, p. 13). Seja ou não efetiva do ponto de vista prático, a questão do aparato formalmente racional da elaboração de estratégia clássica é que ele mascara o poder gerencial na trama culturalmente aceitável de ciência e objetividade (WHITTINGTON, 2002).

- b. Abordagem Evolucionária: A abordagem evolucionária de estratégia tem menos confiança na habilidade da gerência em planejar e agir racionalmente. Em vez de contar com os gerentes, os evolucionistas esperam que os mercados garantam a maximização do lucro. Dando ênfase aos processos competitivos da seleção natural, os teóricos dessa abordagem não recomendam necessariamente métodos de planejamento racional; ao contrário, eles argumentam que, seja qual for o método adotado pelos gerentes, somente os melhores jogadores sobreviverão (WHITTINGTON, 2002).
- c. Abordagem Processual: A abordagem processual em geral compartilha o ceticismo da teoria evolucionária quanto ao desenvolvimento racional da estratégia, mas tem menos confiança na força dos mercados para assegurar resultados de maximização do lucro. Para os processualistas, tanto as organizações quanto os mercados com frequência possuem um fenômeno desordenado, do qual a estratégia emerge com muita confusão e a passos pequenos. O melhor conselho da teoria processualista é não empenhar-se na busca do ideal inacessível de uma ação racional fluida, mas aceitar e trabalhar com o mundo do jeito que ele é. Ainda é considerada inovadora, mesmo após quatro décadas. Rejeitando o princípio do homem racional econômico, por um lado, e a perfeição dos mercados competitivos, por outro, eles foram levados a considerar seriamente a complexidade interna das organizações. Aqui, descobriram dois dos temas que se tornaram princípios fundamentais do pensamento

processualista: os limites cognitivos à ação racional, princípio desde então expandido particularmente por Henry Mintzberg (1987,1994); e a micropolítica das organizações desenvolvidas por Andrew Pettigrew (1973, 1985). O conceito de coalização é, portanto, o produto de acordos e comprometimentos políticos, e não do cálculo de maximização dos lucros. A combinação da barganha política com a racionalidade limitada favorece o conservadorismo estratégico. A necessidade de mudança será reconhecida apenas no modo imperfeito. Além do mais, mudanças são vistas com suspeita porque elas tendem a dar início a um período de guerra civil interna, até que uma coalização dominante seja estabelecida. O comportamento estratégico, portanto, tende a ficar entrincheirado nas “rotinas” e “procedimentos-padrão de operação” impostos pelas exigências políticas e limites cognitivos. Em vez de estratégias racionais, as organizações optam simplesmente pela “racionalidade adaptável”, o ajuste gradual das rotinas quando desagradavam com mensagens provenientes de um ambiente dinâmico exigem a atenção dos gerentes sobre elas. Essa visão modesta sobre as empresas e as pessoas que as dirigem traz implicações significativas para a estratégia. A perspectiva processual diminui radicalmente a importância da análise racional, limita a busca pela flexibilidade estratégica e reduz as expectativas de sucesso. Na prática, os estrategistas não se esforçam incessantemente pela solução ótima, mas ficam satisfeitos seguindo a rotina e a heurística estabelecida pela empresa. As estratégias não são escolhidas, elas são programadas. As estratégias são, portanto, um meio pelo qual os gerentes tentam simplificar e ordenar um mundo muito complexo e caótico para ser entendido. Os procedimentos regulares e quantificações precisas do planejamento estratégico são rituais confortadores, cobertores gerenciais seguros em um mundo hostil. Mintzberg (1987) propõe a metáfora de estratégia como “artesanato”. A artesã está intimamente envolvida com seu material: ela dá forma à argila através do toque pessoal, as imperfeições inspiram na improvisação artística, mãos e mentes trabalham juntas em um processo de adaptação constante. Assim também deve ser a estratégia. Em um mundo tão complexo e cheio de surpresas, os estrategistas precisam reter a proximidade, a consciência e adaptabilidade do artesão, em vez de

repousar sobre o orgulho de grandes planejamentos de longo alcance. Para MINTZBERG, a estratégia do artesão é um processo contínuo e adaptável, no qual a formação e implementação estão indissoluvelmente ligadas (WHITTINGTON, 2002).

- d. Abordagem Incrementalista: A abordagem incrementalista não é necessariamente tática, pode ser informada por uma lógica subjacente, ou “intento estratégico”, claro o suficiente para fornecer um senso de direção amplo o suficiente para permitir a flexibilidade e o oportunismo. Em outras palavras, os recursos de um desempenho superior sustentável encontram-se internamente na capacidade de explorar e renovar recursos distintos, e não externamente, com o simples posicionamento da empresa nos mercados certos. A estratégia envolve a construção sobre competências essenciais, e não correr atrás de cada oportunidade. O que importa em se tratando de estratégia, portanto, é a construção e consolidação a longo prazo das competências distintas internas. Nessa visão, a estratégia se torna um paciente processo de conscientização interna, em vez da busca orientada externamente por oportunidades, como enfatiza a análise estrutural clássica. As teorias baseadas em recursos da empresa enfatizam como esses recursos incluem habilidades tácitas, padrões de cooperação e bens intangíveis que precisam de tempo e aprendizado para desenvolver. Esses recursos não podem ser negociados, mudados ou imitados com facilidade. A origem da vantagem competitiva de uma empresa está, portanto, naquilo que é único e está embutido em seus recursos – esses elementos constituem as competências essenciais e distintas da empresa (WHITTINGTON, 2002).
- e. O foco principal de cada uma dessas abordagens também varia. Para a escola clássica, o sucesso ou fracasso são determinados internamente, por meio da qualidade do planejamento, da análise e do cálculo gerencial. Os processualistas também se voltam para o âmbito interno, preocupados com o processo de negociação política, o ajuste dos vieses cognitivos gerenciais e a construção de habilidades e competências essenciais. As duas outras abordagens enfatizam o âmbito externo. Os evolucionistas realçam o impacto determinante de mercados e os processos darwinianos da seleção natural. Os teóricos sistêmicos argumentam que, para entender

o que está realmente acontecendo dentro da organização e entre os concorrentes, o estrategista deve ser sensível do ponto de vista sociológico (WHITTINGTON, 2002).

A formulação e implementação de estratégias empresariais é um processo de gestão visando à tomada de decisão a médio e longo prazos, envolvendo decisões relativas à definição de negócios (produtos, serviços, clientes-alvo, posicionamento, etc.), objetivos e, muito especialmente, os fatores críticos de sucesso (CAVAGNOLI, 2009).

A estas decisões, pelo seu caráter duradouro e pelo que representam no relacionamento futuro da empresa com o seu meio ambiente, atribui-se o caráter de decisões estratégicas. Precedem e condicionam as decisões operacionais, visando obter o maior retorno possível através da satisfação dos clientes (CAVAGNOLI, 2009).

Para um determinado negócio, as decisões estratégicas são tomadas por meio do processo de formulação da estratégia. Tal processo basicamente envolve:

- a. A definição da missão, visão e valores da empresa.
- b. A identificação de ameaças e oportunidades que o ambiente externo pode trazer à empresa, no presente e/ou no futuro (Diagnóstico Externo).
- c. A identificação dos fatores críticos de sucesso que servirá para a empresa avaliar seus pontos fortes e fracos.
- d. A identificação dos pontos fortes e fracos que a empresa possui, em relação aos seus ativos tangíveis e intangíveis, quando comparados com os fatores críticos de sucesso (o Diagnóstico Interno). As conclusões retiradas destes diagnósticos vão condicionar as fases seguintes do processo:
 - A formulação de objetivos estratégicos.
 - A definição das estratégias.
 - O plano de ação para implementação das estratégias.
 - O controle e avaliação da implementação das ações por meio de indicadores e a implementação de ações corretivas em relação às causas dos desvios identificados na etapa anterior.

Esta sequência desenvolvida na lógica fundamental do processo não invalida o caráter eminentemente interativo deste mesmo processo (CAVAGNOLI, 2009).

3.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Toda e qualquer empresa, seja qual for o porte e ramo de negócio, adota estratégias para o atingimento de seus objetivos, visando direcionar e coordenar esforços, definir a organização e sobreviver em ambientes hostis.

Num sentido mais amplo, pode-se definir estratégia empresarial como o conjunto de orientações seguidas por uma empresa ou empreendimento, visando à melhoria de sua posição (frente às forças competitivas), por meio da seleção de linhas de negócio, alocação de recursos entre essas linhas e a criação de ações integradas entre as várias unidades da empresa.

As estratégias de uma empresa podem ser produto de um processo consciente e planejado ou estarem colocadas de forma implícita, mas internalizadas na cultura da empresa e de seus dirigentes (PORTER, 2004).

A estratégia competitiva oferece uma rica base conceitual para a compreensão das forças subjacentes à concorrência nos setores, capturada pelo conceito das “cinco forças”. Essa base conceitual revela importantes diferenças entre os setores e a evolução dos setores, ajudando as empresas a encontrarem uma posição singular. Oferece também as ferramentas que permitam capturar a riqueza e a heterogeneidade de setores e empresas, proporcionando ao mesmo tempo uma estrutura disciplinada para análise (PORTER, 2004).

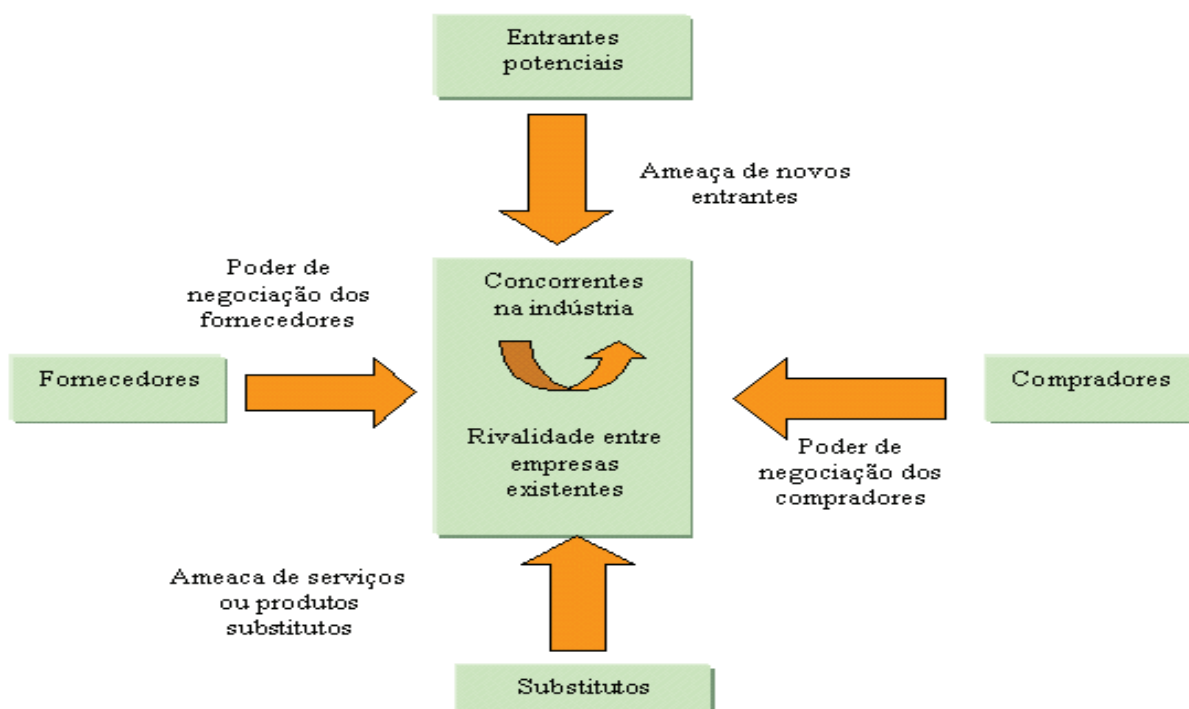
O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para essas metas serem levadas a cabo. Visando servir como um ponto de partida comum para o leitor antes de um aprofundamento na metodologia analítica (PORTER, 2004).

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete (PORTER, 2004).

A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas (PORTER, 2004).

A intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau de concorrência em uma indústria depende das cinco forças competitivas básicas (PORTER, 2004).

Figura 3 - As cinco forças competitivas de Porter que atuam em um ambiente de concorrência



Fonte: Porter, 1986 pág. 47

As cinco forças competitivas são denominadas da seguinte maneira: Entrantes potenciais, Fornecedores, Compradores, Substitutos e Concorrentes que são definidos individualmente (PORTER, 1986a).

Entrantes Potenciais: São caracterizados por novas empresas que entram para um ramo de negócio com o objetivo de ganhar parcelas de mercado, implicando a diminuição da rentabilidade dos participantes do segmento do negócio.

- a. Fornecedores: Esta força competitiva é caracterizada pelo poder de barganha dos fornecedores sobre as empresas de um ramo de negócio, com ameaças de elevação de preços, diminuição de qualidade etc., implicando também na diminuição da rentabilidade.
- b. Compradores: Analogamente aos fornecedores, os compradores em função de seu poder de barganha podem forçar a baixa dos preços da indústria vencedora, bem como a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços, fazendo com que o grupo de empresas vencedoras entre em concorrência acirrada.
- c. Substitutos: Esta força competitiva é caracterizada por empresas que fabricam produtos substitutos aos produzidos por uma indústria. Neste caso, a lucratividade pode ser reduzida a partir do momento em que os produtos substitutos ofereçam uma alternativa de preço e qualidade mais atraente para os consumidores.
- d. Concorrentes: Esta força competitiva, por sua vez, caracteriza-se por disputas por parcelas de mercado entre as empresas de um mesmo ramo de negócio, podendo assumir diversas formas, tais como: concorrência de preços, adição de valor a produtos e serviços, e assim sucessivamente.

Como dito anteriormente, cada uma dessas forças competitivas tem intensidade variável em função do tipo de negócio no qual a empresa se encontra, podendo representar uma séria ameaça (PORTER, 1986a).

O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final da indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. Nem todas as indústrias têm o mesmo potencial. Elas diferem, fundamentalmente, em seu potencial de lucro final à medida que o conjunto das forças difere (PORTER, 1986a).

A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor (PORTER, 1986a).

Dado que o conjunto das forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. O conhecimento dessas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fracos e pontos fortes críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças (PORTER, 1986a).

O entendimento dessas fontes também provará ser útil ao considerarmos áreas para diversificação, embora o foco principal aqui esteja na estratégia em indústrias individuais. A análise estrutural é a base fundamental para a formulação de estratégia competitiva e um suporte básico para a maioria dos conceitos (PORTER, 1986a).

As Estratégias de uma empresa podem ser produto de um processo consciente e planejado ou estarem colocadas de forma implícita, mas internalizadas na cultura da empresa e de seus dirigentes (PORTER, 1986a).

Podem-se classificar as estratégias empresariais em dois grandes grupos:

Estratégias de Crescimento: Geralmente visam o longo prazo, objetivando maior penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, de produto, criação de conglomerados diversificados, etc.

Estratégias Competitivas: Estratégias utilizadas pelas empresas para enfrentar as cinco forças competitivas e dar sustentação às estratégias de crescimento. Segundo Porter (1986a), as estratégias competitivas consistem em:

- a. Liderança de Custo;
- b. Diferenciação;
- c. Enfoque.

Liderança de Custo: Na estratégia competitiva de liderança de custo, o custo baixo em relação às empresas concorrentes torna-se o ponto central. A vantagem competitiva baseada em custo pode ser atingida pelas seguintes formas:

- a. Controlando os fatores de Custo;
- b. Reconfigurando a Cadeia de Valor.

Os principais fatores de custo da cadeia de valor de uma empresa são:

- a. Economia de Escala: economias de escala surgem quando a empresa desempenha suas atividades de forma diferente a mais eficientemente em grandes volumes;
- b. Aprendizagem: o custo de desempenhar uma atividade diminui ao longo do tempo, devido à aprendizagem, aumentando a eficiência;
- c. Padrão de utilização de Capacidade: quanto uma atividade tem um custo fixo alto para ser desempenhada, a baixa taxa de utilização da capacidade instalada resulta em aumento de custo;
- d. Inter-relacionamentos: algumas atividades da cadeia de valor de uma empresa ou entre unidades de negócio de um conglomerado muitas vezes podem ser compartilhadas visando à redução de custo;
- e. “Timing”: diz respeito à questão “tempo” no que tange a vários aspectos, tais como: o primeiro a chegar no mercado, lançamento de produtos, etc.
- f. Políticas Discricionárias: são caracterizadas por escolhas que uma empresa realiza, independentemente dos outros fatores de custo, e que tem grande impacto nos custos, quais sejam:
 - Configuração, desempenho e características de produtos;
 - Mix dos produtos oferecidos ao mercado;
 - Características dos compradores;
 - Tecnologia selecionada;
 - Política salarial, etc.
- g. Localização: refere-se à localização geográfica de uma atividade, implicando diferentes custos de mão de obra, nível de executivos, custo da matéria-prima, etc.
- h. Fatores institucionais: incluem fatores tais como regulações governamentais, sindicatos.

A reconfiguração da cadeia de valor consiste na adoção, pela empresa, de maneiras diferentes e eficientes para o projeto, produção, distribuição e comercialização de um produto.

- a. Um processo diferente de produção;
- b. Diferenças na automação;

- c. Vendas diretas, ao contrário das indiretas;
- d. Um novo canal de distribuição;
- e. Uso de novos materiais;
- f. Diferenças na integração vertical, etc.

Diferenciação: A estratégia competitiva de diferenciação é utilizada pelas empresas para diferenciar o produto ou o serviço oferecido, criando algo que seja considerado único ao âmbito de todo o ramo de negócio. A Vantagem competitiva de diferenciação pode ser atingida por uma empresa através das seguintes formas:

- a. Desenvolvimento dos fatores de diferenciação;
- b. Criação de valor para os compradores;
- c. Políticas discricionárias, ligações, “timing”, localização, inter-relacionamentos, aprendizagem, escala e fatores institucionais (PORTER, 2004).

Enfoque: A estratégia competitiva de enfoque reside na adoção de estratégia de liderança em custo ou de diferenciação, ou ambas simultaneamente, em um determinado “nicho” de mercado, geralmente através da especialização (PORTER, 2004).

A estratégia deveria descrever como uma empresa pretende criar e manter o valor para seus acionistas. Normalmente, uma estratégia se divide em três grandes partes: eficiência das operações, administração do cliente e inovação do produto. É importante que a estratégia de uma empresa esteja alinhada com sua missão de satisfazer o cliente. Para complicar a situação, há o fato de que as necessidades dos clientes mudam com o tempo, e isso exige mudanças constantes na estratégia (CHASE et al., 2006).

A eficácia das operações está ligada aos processos comerciais básicos necessários para que o negócio funcione. Os processos comerciais abrangem todas as funções de negócios, desde receber pedidos de clientes, cuidar das devoluções, produzir, administrar a atualização dos sites, até enviar os produtos. A eficácia operacional se reflete diretamente nos custos associados com a realização do negócio em si. As estratégias associadas com a eficácia operacional, tais como as iniciativas de qualidade, a reestruturação de processos e o investimento em tecnologia, podem mostrar resultados em curto prazo (CHASE et al., 2006).

A administração das operações é relevante, já que ela se relaciona com todos os três componentes da estratégia. Uma empresa de nível internacional reconhece que sua capacidade de competir no mercado depende do desenvolvimento de uma estratégia de operações que esteja adequadamente alinhada com sua missão de satisfazer o cliente. A competitividade de uma empresa se refere à sua posição relativa em comparação com as outras no mercado local ou global (CHASE et al., 2006).

Collins e Ghemawat (1994) e Gonçalves e Skora (1997) criticam a limitação do foco excessivo na indústria do Modelo das Cinco Forças, levantando a necessidade de complementar o mesmo através de um mapeamento do ambiente e do impacto de suas dimensões sobre a indústria.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que o foco da teoria porterioriana é estreito – não dando importância a aspectos sociais e políticos ou a econômicos não quantificáveis – e que o seu processo estratégico é pouco interativo.

Dahad et al. (1995) preferem definir a sexta força como o aparato político-institucional, sendo representada pelas políticas econômicas e sociais que influenciaram indistintamente todas as outras forças competitivas, ou atuam especificamente em uma delas, incentivando ou inibindo a lucratividade e o crescimento da Empresa. Hunger e Whellen (2001) ampliam o escopo da sexta força sugerida, envolvendo, além do governo, os empregados, a comunidade local e os acionistas. Porter (1990) sugere que sua matriz das cinco forças competitivas deveria ser acrescentada de uma sexta, a influência dos governos.

Diferentemente do que foi preconizado pelas organizações industriais, os postulantes da Resource Based View Theory (RBVT) enfatizam que as diferenças entre as empresas, em termos de recursos, capacidades e competências essenciais, é que seriam de fato as fontes de vantagens competitivas, principalmente quando estes são aplicados em uma indústria atrativa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007).

Para Ghemawat (2000), o fato da análise estrutural por meio das cinco forças competitivas ter atingido grande importância no cenário da estratégia deve-se:

[...] o fato das cinco forças visar preocupações de empresas ao invés de políticas públicas, sua ênfase na extensa competição por valor em vez da competição entre rivais existentes e sua (relativa) facilidade

de aplicação inspiram numerosas empresas e escolas de administração a adotar seu uso. (GHEMAWAT, 2000, p. 38).

Para Ghemawat (2000), as estratégias genéricas conseguiram apelo dos estrategistas por duas razões. Primeiro, porque na época elas captavam uma tensão comum entre o custo e diferenciação, com frequência uma empresa precisava incorrer em custos mais altos para entregar um produto ou serviço pelo qual os clientes estavam dispostos a pagar mais. Segundo, porque as estratégias genéricas eram atraentes, uma vez que as capacidades, a estrutura organizacional, o sistema de premiação e a cultura de liderança são, à primeira vista, contrários entre liderança em custo e diferenciação.

A argumentação efetuada por Mintzberg (2000) credita o sucesso do modelo porteriano à concatenação entre o Planejamento Estratégico, o modelo SWOT e a base da Organização Industrial, gerando um ferramental analítico para responder à demanda de consultores, executivos e acadêmicos.

3.3 VALOR COMPARTILHADO

A premissa central por trás da Criação do Valor Compartilhado (CVC) diz que a competitividade de uma empresa e a saúde das comunidades em torno dela são mutuamente dependentes. Sendo assim, reconhecer e capitalizar sobre as conexões entre o progresso social e econômico constitui o poder de desencadear a próxima onda do crescimento global e de redefinir o capitalismo (PORTER; KRAMER, 2011).

Porter e Kramer (2011) explicam que para diferenciar a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) da CVC, se a intenção for causar impacto positivo na sociedade, deve-se encontrar uma empresa que esteja lucrando enquanto aborda questões sociais preocupantes, e não uma que faça bons relatórios sociais e promova atitudes apenas para melhorar a reputação. A CVC surge como abordagem para se instrumentalizar uma nova forma de relacionamento entre as companhias e sociedade, ou seja, para desenvolver o capitalismo do Valor compartilhado.

A solução está no princípio do valor compartilhado, que envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade com o

enfrentamento de suas necessidades e desafios. É preciso reconectar o sucesso da empresa social (PORTER; KRAMER, 2011).

Valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas uma nova forma de obter sucesso econômico. Não é algo na periferia daquilo que a empresa faz, mas no centro. E, a nosso ver, pode desencadear a próxima grande transformação no pensamento administrativo (PORTER; KRAMER, 2011).

O propósito da empresa deve ser redefinido como o da geração de valor compartilhado, não só o do lucro por si só, isso alimentará a próxima inovação e crescimento da produtividade na economia global. Também irá definir o capitalismo e sua relação com a sociedade. E aprender a gerar valor compartilhado talvez seja a melhor oportunidade ao nosso dispor para legitimar de novo a atividade empresarial (PORTER; KRAMER, 2011).

O valor compartilhado não tem a ver com valores pessoais. Nem tem a ver com a “partilha” do valor gerado pela empresa – uma abordagem de redistribuição. Trata-se, antes, de aumentar o bolo total do valor econômico e social. Um bom exemplo dessa diferença de perspectiva é o movimento **fair trade** no comércio. A meta do **fair trade** é aumentar a parcela de receita que vai para agricultores de baixa renda com o pagamento de um preço mais elevado pelos mesmos produtos. Embora o sentimento possa ser nobre, o comércio justo tem a ver basicamente com redistribuição, não com a expansão do bolo total de valor gerado. Já a perspectiva do valor compartilhado se concentra em melhorar técnicas de cultivo e fortalecer o cluster local de fornecedores e outras instituições de apoio, a fim de aumentar a eficiência, o rendimento, a qualidade e a sustentabilidade das lavouras. Isso que leva a um bolo maior de receita e lucro que beneficia tanto o lavrador como a empresa que compra dele (PORTER; KRAMER, 2011).

Segundo Porter e Kramer (2011), as raízes do valor compartilhado, evidenciado em um nível básico, a competitividade de uma empresa e a saúde das comunidades a seu redor estão intimamente interligadas. Uma empresa precisa de uma comunidade vicejante não só para gerar demanda para seus produtos, mas também em suprir ativos públicos essenciais e um ambiente favorável para seus produtos. Uma comunidade precisa de empresas prósperas para criar empregos e oportunidades de geração de riqueza para seus cidadãos. Essa interdependência significa que políticas públicas que solapem a produtividade e a competitividade de

empresas autodestrutivas, sobretudo numa economia globalizada, na qual instalações e empregos podem facilmente rumar para outro lugar. ONGs e Governos nem sempre entenderam essa ligação.

Essas transformações levaram a grandes avanços em matéria de eficiência econômica. No entanto, algo profundamente importante se perdeu no processo, à medida que oportunidades mais fundamentais de geração de valor foram ignoradas. Para ser bem sucedida, uma empresa precisa criar uma proposta de valor diferenciada que atenda às necessidades de um conjunto visado de clientes. A empresa obtém vantagem competitiva pelo modo como configura a cadeia de valor, ou a série de atividades envolvidas na criação, produção, venda, entrega e suporte de seus produtos ou serviços. Há décadas administradores estudam o posicionamento e a melhor maneira de projetar atividades e integrá-las (PORTER; KRAMER, 2011).

Ao tratar de entender o ambiente de negócios, o gestor põe o grosso de sua atenção no setor, ou na área específica na qual a empresa compete. Isso ocorre porque a estrutura do setor tem um impacto decisivo sobre a rentabilidade de uma empresa. É o profundo efeito que a localização pode ter na produtividade e na inovação. A empresa não entendeu a importância do ambiente maior de negócios que cerca suas principais operações (PORTER; KRAMER, 2011).

Uma empresa pode criar valor econômico com a criação do valor social. Há três saídas distintas para tal: reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e montar clusters setoriais de apoio nas localidades da empresa. Cada uma delas é parte do círculo virtuoso do valor compartilhado; melhorar o valor em uma área abre oportunidades para outras (PORTER; KRAMER, 2011).

O conceito de valor compartilhado redefine as fronteiras do capitalismo, ao conectar melhor o sucesso da empresa com o progresso da sociedade, abre muitas maneiras de atender às novas necessidades, ganhar eficiência, criar a diferenciação e expandir mercados (PORTER; KRAMER, 2011).

O novo raciocínio revela que a congruência entre progresso social e produtividade da cadeia de valor é muito maior do que sempre se acreditou. A sinergia aumenta quando a empresa aborda desafios da sociedade de uma perspectiva do valor compartilhado e inventa novas maneiras de operar para enfrentá-las. Até agora, porém, poucas empresas colheram todos os benefícios de

produtividade em áreas como: saúde, segurança, desempenho ambiental e retenção e capacidade de funcionários (PORTER; KRAMER, 2011).

Necessita-se de uma forma mais sofisticada de capitalismo com propósito social. Entretanto, esse propósito não deve vir de caridade, mas sim de um profundo entendimento de competição e criação do valor econômico. Esta nova evolução do modelo capitalista reconhece novos e melhores modos de se desenvolver produtos, servir mercados e construir empresas produtivas (PORTER; KRAMER, 2011).

“Capitalismo é um veículo incomparável para se atender as necessidades humanas, para melhorar a eficiência, criar empregos e construir valor” (PORTER; KRAMER, 2011). Contudo, uma concepção estreita do capitalismo impediu as empresas de alcançar o potencial total de suprimento das necessidades sociais. As oportunidades sempre estiveram à vista, entretanto foram desprezadas em detrimento do retorno de curto prazo (PORTER; KRAMER, 2011).

“O propósito das corporações deve ser redefinido para criação de valor compartilhado, e não somente o lucro por si” (PORTER; KRAMER, 2011). Para tanto, apresentam-se a modelos de desenvolvimento que pode direcionar a humanidade neste século, conceitos de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social empresarial (PORTER; KRAMER, 2011).

Neste sentido, para Porter e Kramer (2011) o modo de desenvolver o Valor Compartilhado engloba os seguintes aspectos:

- a. Uma nova concepção das necessidades, dos produtos e de mercados dos clientes;
- b. A redefinição da produtividade da Cadeia de Valor;
- c. A capacitação para o desenvolvimento local de cluster.

Considerando novas necessidades, produtos e mercados, os anseios sociais são enormes, como saúde, melhor moradia, nutrição satisfatória, ajuda aos idosos, e menos danos ambientais. Estas demandas ainda não saciadas, que ao tentar atendê-las, novas oportunidades para inovação podem aparecer.

Existe um mercado ainda pouco explorado na base da pirâmide, onde as empresas podem atuar e podem lucrar significativamente se souberam transitar entre a barreira do lucro, algumas vezes, pensando em ganhar menos de cada cliente, mas podendo desfrutar de uma demanda enorme (PORTER; KRAMER, 2011).

A Cadeia de Valor de uma companhia sempre é afetada e afeta várias questões sociais, como o uso de água e matéria-prima, saúde e segurança, condições de trabalho e tratamento equitativo no ambiente de trabalho. Assim sendo, as oportunidades para se criar o Valor Compartilhado surgem devido ao fato de que problemas sociais podem criar custos financeiros na Cadeia de Valor da firma (PORTER; KRAMER, 2011).

Cluster é um grupo geograficamente concentrado de empresas interligadas e instituições associadas em um campo particular, ligadas por aspectos comuns e por complementaridades. Os clusters podem assumir formas diferentes, dependendo de sua profundidade e sofisticação, embora a maioria inclua empresas de serviços, fornecedores de insumos especializados, componentes, máquinas e serviços, instituições financeiras, empresas em setores correlatos, fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infraestrutura especializada e fontes de conhecimento, como universidades e centros técnicos (PORTER; KRAMER, 2011).

A proposta do valor compartilhado é transformar problemas sociais relevantes para a empresa em oportunidades de negócios e lucros e, assim, contribuir para solucionar desafios sociais críticos. Trata-se de uma promessa sedutora, que vem recebendo enorme atenção na comunidade corporativa acadêmica. Nós entendemos que o conceito é importante para chamar a atenção para a dimensão dos negócios e pode servir de estímulo a ações melhores. No entanto, enxergamos falhas na teoria, ignora a tensão entre metas sociais econômicas, é ingênua a respeito dos desafios da conformidade das empresas, baseada em uma concepção rasa do papel de uma organização na sociedade (CRANE; MATTEN, 2014).

O valor compartilhado é míope ao sugerir conceber novos produtos e mercados, e Porter e Kramer (2011) defendem a migração da posição de “criar demanda” para a de “criar produtos que sejam bons para os consumidores”, por organizações híbridas, que não se limitam à fronteira entre os “sem fins lucrativos” e o “com fins lucrativos”. Os autores deixam uma série de questões não respondidas, entre elas as que contemplam as empresas de produtos cujo valor social seja duvidoso, o que varia segundo a cultura, como os fabricantes de cigarros, armamentos e petróleo. As inovações podem ser concebidas para a entrega de valor compartilhado nestes casos, mas a natureza fundamental dos produtos inclui impactos sociais negativos. Ao enfatizarem novos produtos nos mercados, Porter e

Kramer (2011) ignoram o impacto exercido pelo negócio central das organizações (CRANE; MATTEN, 2014).

O valor compartilhado passa por cima das complexidades das cadeias de valor, casos de empresas como Nike, Gap e Walmart, que tiveram sucessos e fracassos, porque garantir valor social e ambiental por meio de uma cadeia de valor global é muito difícil. Pagar preços justos a fornecedores de primeira camada pode fazer evaporar grande parte dos lucros da indústria de vestuário, por exemplo. Diversas pesquisas mostram como iniciativas de promover sustentabilidade em cadeias de valor sobrevivem apenas por critérios econômicos, ao assegurarem a longevidade do fornecimento de qualidade, mais do que por garantirem a satisfação de necessidades dos níveis sociais e ambiental (CRANE; MATTEN, 2014).

O valor compartilhado é ingênuo quanto aos desafios do cumprimento de requisitos éticos e legais. De um lado, Porter e Kramer (2011) presumem que as empresas estejam em conformidade com as leis e os padrões éticos, o que não é realista. De outro, denunciam a crise de legitimidade do atual sistema econômico, do que não é possível discordar. No entanto, sua lógica em relação à resposta necessária limita-se à esfera de eficiência, o que é questionável (CRANE; MATTEN, 2014)

Se o modelo do valor compartilhado fosse viável, seria possível participar de situações ganha-ganha locais enquanto se persegue uma estratégia agressiva voltada para os próprios interesses, assim teriam de estar em conformidade com as regras do jogo ou criar as normas quando elas não existissem (CRANE; MATTEN, 2014)

Porter e Kramer merecem crédito por reconhecerem que o impacto social das empresas é agora tão óbvio que se tornou impossível ignorá-lo. Esse é, de fato, um debate amplo e em curso que ganhou projeção maior com a crise financeira, quando os bancos foram considerados “muito grandes para quebrarem”, em razão de seu papel social maior, ainda que não tenham atingido seu propósito econômico. Entretanto, o valor compartilhado desconsidera fatores não econômicos em sua abordagem. Perspectivas novas sobre a revisão do propósito da empresa e sobre a recuperação da confiança no capitalismo não teriam de superar essa visão funcionalista da organização, guiada exclusivamente por imperativos econômicos individuais. Apesar de suas falhas, o valor compartilhado é, em última instância, um duro lembrete de que a tarefa de compreender a companhia como um

empreendimento de propósitos múltiplos ainda não chegou ao fim (CRANE; MATTEN, 2014)

A poluição, destruição ambiental e a diferença da qualidade de vida entre as pessoas se tornaram evidentes. Sendo assim, Diamond (2005) conclui que até mesmo as sociedades mais ricas e tecnologicamente mais avançadas da atualidade enfrentam problemas ambientais e econômicos crescentes, que não devem ser subestimados. O conceito de desenvolvimento sustentável provém de um longo histórico de reavaliação crítica da relação existente entre sociedade civil e o meio natural. Isto pode ser demonstrado pelo enorme número de definições desse conceito (BELLEN, 2005).

Da mesma forma, Sachs (1994) afirma que a interdependência da economia e do meio ambiente são importantes conceitos para políticos e tomadores de decisão ao redor do globo. A Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, na Suécia, em 1972, colocou a sustentabilidade na agenda internacional, porém ainda com foco somente no meio ambiente, sem considerar efetivamente o bem-estar social. O termo desenvolvimento sustentável foi primeiramente discutido pela World Conservation Union, no documento intitulado *World's Conservation Strategy*. Este documento afirma que para o desenvolvimento ser sustentável, deve-se considerar aspectos relativos às dimensões social e ecológica, bem como fatores econômicos dos recursos vivos e não renováveis e das vantagens de curto e longo prazo de ações alternativas (BELLEN, 2005).

Para Drucker (1993), a responsabilidade deve ser o caminho da Sociedade Pós-Capitalista, ou seja, as empresas devem ser baseadas neste princípio. Entretanto, elas devem fazer isto de maneira correta, dentro dos limites de suas competências, evitando colocar em risco sua capacidade de desempenho. Observa-se que Peter Drucker, assim como Porter e Kramer (2011), alerta para que as firmas sejam responsáveis dentro de seu foco de atuação, prezando pela sua sobrevivência.

Isto pode implicar na construção de sistemas de produção que causem menos impactos negativos ou na recuperação de áreas degradadas. Estas firmas também podem ainda oferecer produtos e serviços que contribuam para a melhoria do desempenho ambiental e social dos consumidores de uma indústria (HOFFMAN, 2000).

Hart e Prahalad (2002) promovem ideias similares a Porter e Kramer (2011) e afirmam que as empresas multinacionais devem olhar para estratégias de globalização através da lente de um capitalismo inclusivo. Desta maneira, as companhias, com seus recursos e com persistência para competir na base da pirâmide econômica, podem se beneficiar de recompensas que incluem crescimento, lucros e inúmeras contribuições para a humanidade. As mais humildes populações levantam um extraordinário e novo desafio gerencial para as maiores firmas, ou seja, vender para os pobres e ajudá-los a melhorar suas vidas, através da produção e distribuição de produtos e serviços sensíveis à sua cultura, ambientalmente sustentáveis e economicamente lucrativos, é um modo novo de competir (HART; PRAHALAD, 2002).

Para a promoção de um novo capitalismo, com relação ao meio ambiente, fatores como crescimento sem fim e poluição desenfreada suportados por indicadores como o PIB, devem ser considerados. Até agora, parece que a indústria tem tratado o planeta como se ele pudesse fornecer recursos infinitamente. Existe um limite de carga máxima que a Terra suporta e, se um nível de utilização de matérias-primas for ultrapassado, a consequência pode ser o colapso de ecossistemas fundamentais à vida (BELLEN, 2005; DIAMOND, 2005).

3.4 ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

O planejamento estratégico para as empresas deve incluir um esforço sistemático de previsão do ambiente futuro de negócios, mercados e o respectivo posicionamento da empresa. Essa visão clássica do processo inclui um instrumental já conhecido de sistematização de informações de mercados, de conjuntura econômica, de ambiente institucional e legal, de preferências de consumidores, enfim, todo um complexo sistema de apuração de informação, tratamento e implementação para a proposição de uma política de negócios para as empresas (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Inicialmente, deve-se fazer referência às principais estratégias conhecidas, e reconhecidas como necessárias, tanto pelas cooperativas agropecuárias brasileiras como pelas organizações de representação e interesse privado, assim respectivamente. As estratégias de fusão, incorporação e/ou alianças estratégicas de cooperativas podem promover os ganho de escala e tamanho nas plantas industriais, e devem existir por duas razões fundamentais: diminuir custos

em um ambiente econômico de organizações tomadoras de preços em mercados relativamente concentrados e agregar valor ao produto e, assim, promover diferenciação e ganhar mercados específicos (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

A internacionalização de negócios, ou seja, o incremento de atuação em mercados internacionais, ou ainda a transnacionalização de negócios, traz um novo posicionamento estratégico no âmbito internacional. Nessa estratégia incluem-se não somente os possíveis associados e serviços em outros países – o que já ocorre no MERCOSUL com cooperativa do estado do Paraná – como também a propriedade de plantas agroindustriais e de distribuição em países hoje importadores de nossos produtos. Essas estratégias, já comuns em cooperativas de outros países, permitiriam a expansão da originação como também do Market share (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Dessas principais estratégias, muito importantes para as cooperativas dos sistemas agroindustriais do leite, no caso de fusões e alianças estratégicas, do sistema agroindustrial do café, no caso de fusões, alianças estratégicas e internacionalização, entre as cooperativas agroindustriais da soja, quando da internacionalização e transnacionalização, deve-se fazer referência às dificuldades encontradas para a elaboração e implementação de políticas de negócios, ou seja, uma vez conhecidas, por que é que essas estratégias não são elaboradas e/ ou implementadas com sucesso? (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Segundo Jensen (1998, citado por BIALOSKORSKI NETO, 2012), as organizações são sistemas em equilíbrio, que podem ser influenciados e que mantêm padrões particulares de comportamento e cultura organizacional. Desta forma, as cooperativas dependerão não somente de características externas ao ambiente de negócios, mas também dos padrões de cultura e comportamento dos participantes, que por serem racionais mantêm um autointeresse próprio quanto à sua participação nessas organizações.

Quanto à elaboração de uma política de negócios em cooperativas, há três interesses diretos e por vezes conflitantes entre os participantes do processo:

- a. o corpo profissional da cooperativa;
- b. o corpo associado que está na direção da cooperativa;
- c. os membros associados.

O estímulo à fidelidade do associado para com a sua cooperativa é uma estratégia que pode modificar os problemas anteriormente descritos e incentivar a participação do cooperante em sua cooperativa. Há diferentes processos de estímulo à fidelidade, que vão desde incentivos econômicos, como concessão de bônus, até o estabelecimento de obrigatoriedade contratual nas transações (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Quando se estimula o processo de fidelidade por meios de incentivos econômicos, como no caso de Saskatchewan Wheat Pool (BIALOSKORSKI NETO et al., 1998), esse processo pode ser considerado como uma agregação de diferencial aos benefícios gerados pela cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Assim, se a cooperativa não gerar benefícios econômicos suficientes para estimular a participação do cooperado, esta poderá buscar agregar outros valores econômicos pela participação, para que a fidelidade possa garantir que os benefícios em cooperação sejam maiores que os benefícios econômicos do produtor, isoladamente. Essa configuração maximiza o sistema, uma vez que, quanto maior a fidelidade, maior será a eficiência econômica do empreendimento coletivo (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Outra forma de garantir a fidelidade é a transformação da relação de transação livre de mercado, entre associados e cooperativa, em uma relação contratual específica e obrigatória. Este é o caso das Cooperativas de Nova Geração (BIALOSKORSKI NETO, 2000), que atrelam os investimentos a direitos de entrega, que também exprimem o dever de transação de determinada quantidade e qualidade do produto com a cooperativa. Deve-se ressaltar que esse direito de entrega pode sofrer valorização. Independentemente do capital social da cooperativa, e assim significar para o associado o verdadeiro valor sobre o ativo do qual é proprietário (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Nas cooperativas, o incentivo à fidelidade pode, por outro lado, favorecer a participação do cooperado em sua cooperativa. Se há incentivos de bônus ou econômicos pelas transações ou mesmo pela participação, o associado poderá sentir-se à vontade para optar pela participação, e pela maior frequência de transação, mesmo que seu custo de oportunidade seja significativo. Pode-se ter a atribuição de bônus ou valores para as transações, para frequência destas, ou mesmo para a participação (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Na Nova Geração de Cooperativas, o contrato de direito de entrega incentiva uma fidelidade obrigatória que incentiva a participação, pois o custo de não participação torna-se maior na obrigatoriedade de entrega em quantidade e qualidade, o que não ocorre com os associados de cooperativas que mantêm relação de mercado flexível e não obrigatória (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Harris, Stefanson e Fulton (1996) definem a Nova Geração de Cooperativas (NGC) como uma forma organizacional que mantém os princípios doutrinários do cooperativismo, mas que edifica uma nova arquitetura organizacional, que traz modificações nos direitos de propriedades e induz a organização cooperativa a um nível maior de eficiência econômica (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Essas organizações são formadas por agricultores selecionados, com o objetivo claro de estabelecer uma planta de processamento para agregação de valor às commodities agropecuárias. O objetivo inicial é aquele do mercado, e não os dos produtores, desse modo essa organização é orientada para o mercado e não apenas orientada para o produtor, como é comum no processo de formação de cooperativas (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Na constituição da NGC, ocorre a obrigatória capitalização do novo empreendimento pelo próprio cooperado, proporcionalmente à produção a ser entregue no futuro, podendo haver financiamento por parte dos agentes financeiros diretamente aos produtores interessados (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Deve-se levar em conta, ainda, que as cooperativas, tradicionalmente, podem fazer o rateio pro rata dos resultados de determinada operação e/ou safra agrícola e na NGC isso ocorre de modo ligeiramente diferente. Primeiro, os preços repassados aos produtores rurais pelas commodities agrícolas, entregues na cooperativa, são menores que os preços de mercado, fazendo com que obrigatoriamente existam resultados decorrentes da comercialização dos produtos agro processados. Segundo, em decorrência direta dessa estratégia, o risco oriundo da flutuação exposta de preços não é da cooperativa, mas do produtor que apenas receberá pro rata os valores diferenciais. Terceiro, a distribuição desses valores apresenta maior frequência, sendo efetuada quinzenal, mensal ou até semanalmente, dependendo do tipo de produto (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Desse modo, a fidelidade pode ser incentivada por meio de incentivos econômicos e contratos que incrementem a participação do cooperado em sua cooperativa, minimizando também os problemas de agenciamento. Como na relação

entre agente e principal o custo é decorrente, entre outros, da assimetria de informações, a maior participação do associado aumenta o fluxo informacional e o monitoramento deste nas atividades do agente, minimizando os custos (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Pode-se considerar que o processo de incentivo à fidelidade, por meio de bônus ou contratos, é algo interessante para as organizações cooperativas, uma vez que incrementa os benefícios econômicos gerados pelas cooperativas e incentivam a participação. Modifica também os custos de oportunidade de participação, facilitando as relações econômicas na cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Essas medidas de incentivo e participação podem auxiliar na eficiência econômica da cooperativa e minimizar os custos de agenciamento entre a cooperativa, agente e associados – principais envolvidos nesta relação, por meio da melhora esperada no fluxo informacional e no monitoramento da gestão da cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Entre as tendências encontradas, tem-se, por um lado, o aparecimento de uma nova geração de cooperativas e de networks, e, por outro, a ocorrência de grandes processos de fusões e internacionalizações de negócios. Encontram-se, hoje, formas de arquitetura cooperativa que se organizam desde o estabelecimento de contratos de fidelidade até as formas de livre cooperação, em que a estabilidade da coalizção é dada apenas pela participação e ética (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

É oportuno notar que, no Brasil, as organizações cooperativas estão operando modificações com uma dinâmica significativamente menos intensa que no restante do mundo, a exemplo dos processos de fusões que encontram grande dificuldade de compreensão e efetivação, como é o caso das cooperativas de café no estado de São Paulo ou das cooperativas de leite da região Sudeste do Brasil. Não se encontram ainda, no Brasil, redes formadas, ou cooperativas com diferente distribuição em seus direitos de propriedade, como a nova geração de cooperativas. Há um problema institucional e legal, mas também um problema de capital humano e social, que é impeditivo (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

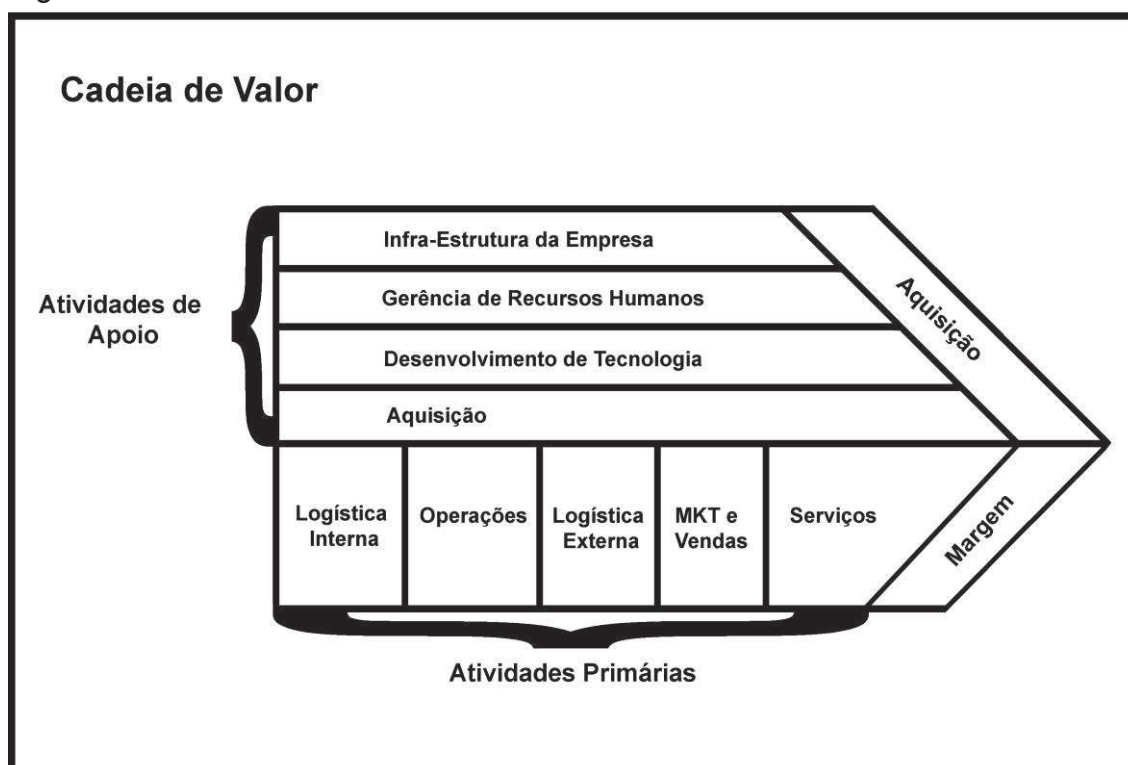
A ideia originária da doutrina cooperativa contempla a substituição da competição e do lucro pela cooperação, pelo preço justo e pela distribuição mais igualitária dos resultados. As cooperativas são, portanto, importantes organizações para implementação de estruturas produtivas eficientes, capazes de gerar renda e

emprego, de distribuir de modo igualitário essas oportunidades, como também podem apresentar-se como eficientes prestadores de serviços básicos essenciais e até gestoras de recursos públicos (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

3.5 CADEIA DE VALOR

A cadeia de valores exibe o valor total, consiste na margem e atividade de valor. As atividades de valor são as ações físicas e tecnologicamente distintas, por meio das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. Cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos (mão de obra e gerência) e alguma forma de tecnologia para executar sua função. Cada uma também cria informação, como dados do comprador (entrada de pedidos), parâmetros de desempenho (testes) e estatísticas sobre falhas nos produtos. As atividades de valor podem, ainda, criar ativos financeiros como estoque e contas a receber, ou passivos como contas a pagar (PORTER, 1986).

Figura 4 - Cadeia de valor



Fonte: Porter, 1986, p. 35.

As atividades de valor, da cadeia de valores (Figura 5), podem ser genericamente divididas em atividades primárias, que correspondem às atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o consumidor e, assim, podem ainda ser subdivididas em cinco categorias – Logística Interna, Operações, Logística Externa, Marketing de Vendas e Serviço – e em atividades de apoio, que sustentam a si mesma por meio do fornecimento de insumos, tecnologia, recursos humanos e outras funções (PORTER, 1986).

Logística Interna: Atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução aos fornecedores.

Operações: Atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes, impressão e operações de produção.

Logística Externa: Atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.

Marketing e Vendas: Atividades associadas a oferecer comprar o produto e a induzi-los a comprá-lo utilizando-se de propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços.

Serviço: Atividades associadas ao fornecimento de serviços para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto (PORTER, 1986).

A definição/mapeamento da cadeia de valores de uma organização envolve desde o modelo institucional da empresa até a distribuição do produto, bem como o relacionamento da empresa com os fornecedores e clientes, desempenhando assim um importante papel na estrutura organizacional propriamente dita e no processo de planejar estrategicamente, que vislumbra identificar, explorar, e aplicar de maneira viável as forças e possíveis vantagens competitivas da empresa perante o mercado. Esse procedimento também está sujeito à adaptação ao contexto, às variáveis tempo-conjunturais da empresa, já que os fatores de sucesso ou insucesso mudam de mercado para mercado (PORTER, 1986).

Toda a empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, comercializar, entregar e sustentar produtos. Todas estas atividades podem

ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores. A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia e da economia básica das próprias atividades. O nível relevante para a construção de uma cadeia de valores são as atividades de uma empresa em uma indústria particular (a unidade empresarial). Uma Cadeia de valores em nível do setor ou da indústria é demasiadamente ampla, porque pode encobrir importantes fontes de vantagem competitiva. Embora as empresas na mesma indústria possam ter cadeias similares, as cadeias de valores dos concorrentes frequentemente diferem (PORTER, 1986).

A Cadeia de valor e a Vantagem Competitiva são fonte de inúmeras atividades que as empresas executam no desenvolvimento dos projetos, produtos, marketing, serviços e desenvolvimento do produto. É necessário aprofundar-se em todos os campos da empresa para ter o entendimento dos procedimentos que são executados, observando possíveis falhas e sugestão de melhorias nos processos, buscando com isso a eficiência e eficácia produtiva, que neste caso é a atividade leiteira.

Cada uma dessas atividades pode auxiliar no posicionamento dos custos relativos de uma organização, além de criar uma diferenciação. Uma empresa alcança a Vantagem Competitiva executando essas atividades estratégicas de uma forma mais acessível ou melhor do que a concorrência. Pode ser resultado do ambiente onde ela opera, da sua situação geral, assim como o comportamento da alta administração (SILVA, 2009).

A obtenção e o favorecimento de uma Vantagem Competitiva dependem do entendimento não só da cadeia de valores da empresa, mas também do modo como ela se adapta no sistema de valores geral. Cada vez mais a vantagem competitiva se torna fracionada, não dependendo exclusivamente de um único player da cadeia, nem um único aspecto de valor (SILVA, 2009).

Portanto, a cadeia de valores é a forma sistemática de classificação de empresa, independentemente do setor da economia ou do papel que desempenham na indústria da qual participam, são capazes de promover um desempenho superior em relação as demais empresas (SILVA, 2009).

É notório que o caminho mais adequado para a futura estratégia empresarial será aquele em que a empresa possa diferenciar-se positivamente de seus

concorrentes. Portanto, se uma organização quiser ser eficaz no mercado, ela deve possuir relevante vantagem competitiva (SILVA, 2009).

A Cadeia de Valor existe para atender a um determinado mercado, composta por diferentes processos de fabricação e agregação de valor, até atingir o mercado final que deseja. Entretanto, para cada elo da cadeia existe um mercado que se define em virtude das necessidades surgidas para cada cliente final, das ameaças e das oportunidades existentes, dos recursos disponíveis para a fabricação do produto ou consecução do serviço, enfim de todos os fatores sistêmicos, estruturais e internos que influenciam a empresa. Tais fatores tornam os elos interdependentes dentro da visão sistêmica, pois há uma relação em cadeia a partir de uma ação de qualquer elo. Sendo a sobrevivência e o lucro os grandes objetivos de qualquer organização, ela deve ter consciência das mudanças que possam ocorrer no mercado para definir as estratégias emergentes compatíveis com o objetivo que se deseja alcançar (SILVA, 2009).

Dessa forma, a análise da cadeia de valor torna-se fundamental para se compreenderem as decisões estratégicas de cada elo, a fim de poder otimizar e maximizar as oportunidades com decisões estratégicas emergentes pertinentes à visualização das tendências mercadológicas. A compreensão da cadeia de valor deve ser dinâmica, para que não se percam as mudanças que possam ocorrer nos demais elos, impedindo que as estratégias se tornem anacrônicas e deliberadas, comprometendo os resultados e a sobrevivência da empresa (SILVA, 2009).

Entretanto, para haver um estudo da competitividade aliado aos custos, deve-se perguntar qual o fator que define o posicionamento estratégico para aquele produto: custos ou diferenciação do produto (PORTER, 1986). Tal definição é importante para que os agentes econômicos tenham claro qual o objetivo que deve ser perseguido por todos os agentes para ganhar competitividade. As tradicionais vantagens competitivas são pelo baixo custo ou pela diferenciação da oferta do produto. Caso os agentes se posicionem pelos custos, terão de desenvolver formas de avaliar, acompanhar e gestionar a evolução dos custos dos produtos ao longo da cadeia, buscando a sua redução contínua. Por outro lado, se se posicionarem pela diferenciação do produto, terão de incrementar formas diferenciadas do produto em si que sejam percebidas pelo cliente, agregando valor ao produto (SILVA, 2009).

Outro ponto a ser observado é o direcionamento do custo, que deve ser enfocado para se conhecerem as prioridades daquele setor na sua gestão

estratégica. Isso permite definir os pontos a serem considerados em qualquer gestão que a cadeia produtiva venha a compor para reduzir custos ou diferenciar o produto. Os direcionadores podem ser estruturais ou de execução. Os estruturais estão relacionados aos recursos existentes e às alternativas possíveis de aplicá-los, tais como a escala de produção, tamanho de investimento, escopo ou grau de integração vertical, experiência, tecnologia e complexidade. Tais direcionadores procuram limitar as abrangências de estudos às capacidades de fabricação existentes, bem como dar apoio ao processo de decisão empresarial para investir ou não investir. Os direcionadores de execução, como o próprio nome diz, constituem todos os fatores associados à execução do projeto, tais como: participação da força de trabalho, gestão da qualidade total, utilização da capacidade produtiva, eficiência do layout, configuração do produto e exploração da ligação com fornecedores para a cadeia de valor, os quais visam analisar a realização do custo e a capacidade de executar bem (SILVA, 2009).

A empresa deve estabelecer vantagens competitivas sustentáveis para permanecer ou ganhar novos mercados, porém para isso ela deve compreender o ambiente em que se encontra. Essa compreensão leva à estruturação da cadeia de valor para que se definam o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação próprias do produto. A visão da cadeia de valor é mais ampla na gestão estratégica de custos do que naquela definida por Porter. Este autor define a cadeia de valor no âmbito da empresa. Mostrando a agregação de valor segundo as atividades por ela desenvolvidas, desde a compra de matérias-primas, passando pela pesquisa e desenvolvimento, fabricação, marketing, finalizando na distribuição e venda do produto. São atividades que se relacionam entre os departamentos de uma empresa na agregação de valores para a realização do produto ou serviço final (SILVA, 2009).

Shank e Govindarajan (1997, p. 14) definem a cadeia de valor de qualquer empresa em qualquer setor como “o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes, até o produto final entregue nas mãos do consumidor”. O conceito desses autores traz consigo a noção de amplitude da cadeia de valor, a qual se inicia na matéria-prima mais básica e vai até o último produto entregue ao consumidor final. As definições de cadeia de valor se complementam e convergem para a definição de

um processo de agregação de valor que se inicia na matéria-prima mais básica até a conformação do produto final destinado ao consumidor (SILVA, 2009).

Relvas (1998 apud SILVA, 2009) corrobora com a fixação da relevância de compreensão da cadeia de valor como um todo, afirmando que:

A gestão estratégica de custos parte do enfoque de que, para gerenciar custos estrategicamente com eficácia, necessita-se de uma visão ampla, abrangendo tanto o ambiente interno quanto externo. Isso possibilita avaliar o impacto das decisões sobre a capacidade competitiva ou a eficácia das estratégias da empresa, um ambiente de competitividade global, adotando-se uma postura proativa. (SILVA, 2009, p. 52).

Para construir uma cadeia de valor, deve-se abordar a seguinte metodologia: (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p. 72):

- a. Identificar a cadeia de valor do setor e atribuir custos, receitas e ativos à atividade de valor;
- b. Diagnosticar os direcionadores de custo regulando cada atividade de valor;
- c. Desenvolver vantagem competitiva sustentável, por meio de um controle dos direcionadores onde custos melhor que o dos concorrentes ou reconfigurando a cadeia de valor (SILVA, 2009).

De acordo com Mintzberg (2000), o modelo porteriano separa o pensamento da ação e a formulação estratégica é feita no topo da organização através da análise formal. Seu foco é estreito, orienta-se somente para o econômico e quantificável, não dando importância ao social e político ou mesmo o econômico não quantificável.

O contexto relacionado ao modelo porteriano é o das grandes empresas tradicionais que atuam em indústrias maduras e estáveis onde o poder de mercado é maior, a concorrência menos eficaz e o potencial de manipulação política mais alto. O processo estratégico porteriano é pouco interativo, deve-se ficar em casa e fazer a tarefa e não sair para interagir e aprender. Algumas empresas fazem a análise competitiva, outras saem e criam seus mercados e nichos (MINTZBERG, 2000).

Mintzberg (1987) defende que os processos de formulação e de implementação estratégica devem se transformar em um processo contínuo de aprendizagem, através do qual podem surgir as estratégias criativas. Os gerentes se situam entre um passado de capacidades empresariais e um futuro de oportunidade

de mercado. A estratégia deve fazer a conexão entre o pensamento e ação, e assim como um escultor, o gerente deve moldar a estratégia com a mente funcionando em sincronia com as mãos. As ações se transformam em padrões e têm-se assim as estratégias emergentes. Uma estratégia deliberada bloqueia a aprendizagem na medida em que já está formulada, enquanto a estratégia emergente favorece a aprendizagem. No entanto, deve-se tomar cuidado: uma formulação estratégica totalmente emergente causa perda do controle. E tanto a formulação deliberada da estratégia como a estratégia emergente, se levadas ao limite, não fazem muito sentido (MINTZBERG, 1987).

Quanto à noção de estratégia genérica, Mintzberg (2000, p. 93) também faz fortes críticas: “Ela (a estratégia) é vista como uma posição genérica... No limite, o processo pode reduzir-se a uma fórmula, na qual a posição é selecionada a partir de uma lista restrita de condições”.

Porter enxerga a estratégia sem levar em conta o aprendizado estratégico e as estratégias emergentes, uma vez indicado o processo fica-se preso àquilo que se tem, mudanças só antes ou depois (MINTZBERG, 2000).

Para Mintzberg (1996), a definição de indústria e de estratégia genéricas são falhas por ser uma decisão arbitrária que foca de forma estreita um conjunto de possibilidades estratégicas, devido a um enorme número de fatores envolvidos. E neste sentido, a estratégia de diferenciação é pobre, pois a diferenciação pode ocorrer de diversas formas e seis destas formas são identificadas por Mintzberg (1996).

Segundo Mintzberg (1996), a forma mais básica de diferenciar o produto é através da cobrança de um preço menor ao da concorrência, mas, para isto, todos os outros atributos devem permanecer iguais. Com os mesmos atributos, ou atributos semelhantes, os consumidores tendem a escolher pelo preço mais baixo. A diferenciação de preço pode ser a única forma de diferenciação de um produto que não possui atributos para se diferenciar, como as commodities. Na diferenciação de preço eficaz, a perda da margem bruta deve ser superada pelo aumento no volume ou quando a empresa possui um custo de produção inferior ao de seus concorrentes.

Mintzberg (1996) coloca que diferenciar por preço não é liderança em custo proposto por Porter (1986), que seria o menor preço no mercado. Esta é uma diferença sutil, mas importante. Para Mintzberg (1996), cobrar um preço inferior ou

diferente para ocupar uma posição única é simplesmente mais uma forma de diferenciação.

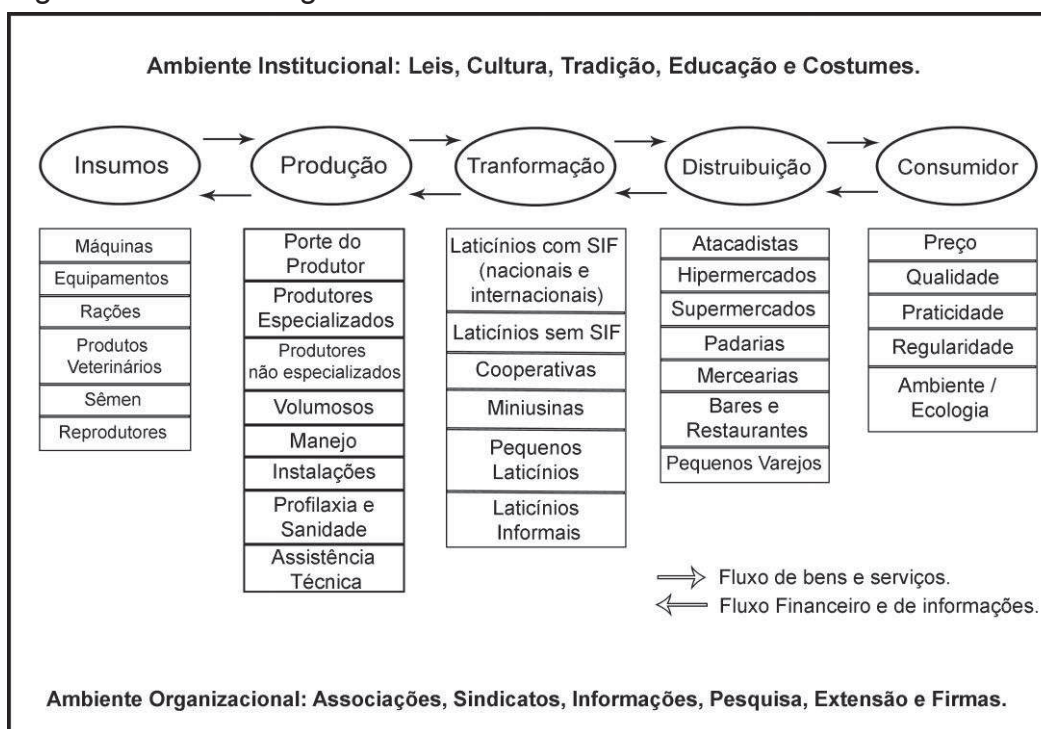
E, finalmente, uma última estratégia de diferenciação é não diferenciar. Mintzberg (1996) usa a expressão **undifferentiation strategy**, onde uma empresa escolhe deliberadamente esperar as outras agirem para copiar logo em seguida (copycat), quando o mercado fornece espaço para isto. Ao contrário de Porter (1986, 1989), que caracterizaria esta empresa como meio-termo (Stuck in the middle) e, por conseguinte, como baixa performance, Mintzberg (1996) classifica esta estratégia como deliberada e com potencial para gerar boa performance à empresa que copia.

3.6 CADEIA DE VALOR – O LEITE

A análise da cadeia de valor, conceito proposto por Porter (1986), desagrega uma empresa em suas atividades estrategicamente relevantes, com o objetivo de entender o comportamento dos custos e das fontes potenciais de diferenciação. Segundo este autor, uma companhia obtém vantagem competitiva se desempenha essas atividades de uma forma mais barata ou melhor do que seus competidores. A cadeia de valor da empresa está inserida num conjunto de atividades, definido como sistema de valor, caracterizado pelo inter-relacionamento entre as cadeias de valores de fornecedores, empresas, canais de distribuição e compradores (ou clientes), por exemplo, a qualidade de um insumo produzido por um fornecedor e entregue à firma pode influenciar na qualidade do produto produzido por esta e assim sucessivamente, afetando o último elo do sistema, que é o consumidor final.

Os sistemas agroindustriais brasileiros abrangem uma vasta gama de atividades agrícolas e agropecuárias, pois o país é considerado um grande fornecedor de alimentos para o mundo. Dentre a diversidade de atividades, observa-se que a cadeia produtiva do leite ocupa lugar de destaque, devido ao desenvolvimento social e econômico que proporciona ao produtor rural, às agroindústrias que beneficiam a produção leiteira e aos estabelecimentos que compõem os canais de distribuição dos produtos lácteos (BIEGER, 2010).

Figura 5 - Sistema Agroindustrial do Leite



Fonte: Bieger, 2010; Nogueira Filho, 2006.pág. 23

O SAG do leite (Figura 5) é compreendido pelos segmentos de insumos para o elo produtor, produção de leite, transformação da matéria-prima em derivados lácteos, distribuição dos produtos derivados e, por fim, o elo consumidor. Cada segmento abrange suas atividades e itens específicos, com os seus fluxos de troca de informações e recursos no sentido “a montante” e troca de bens e serviços no sentido “a jusante” dos segmentos. Todas essas relações ocorrem margeadas e assistidas pelas organizações e instituições, que, em algum momento, são necessárias ao encadeamento das ações desenvolvidas pelo SAG do leite (BIEGER, 2010).

A produção de leite no Paraná, nas últimas décadas, apresenta uma evolução expressiva, destacando o estado em âmbito nacional, pois, em volume de produção, o estado foi o 4º maior produtor, com 10,3% da produção nacional em 2008 (IBGE, 2014a).

Consequentemente, o grande volume de matéria-prima reflete na produção de derivados lácteos, alavancando o setor de laticínios, os quais buscam a diversificação de produtos, assim como a melhoria da qualidade de produção. (BIEGER; 2010, p. 16).

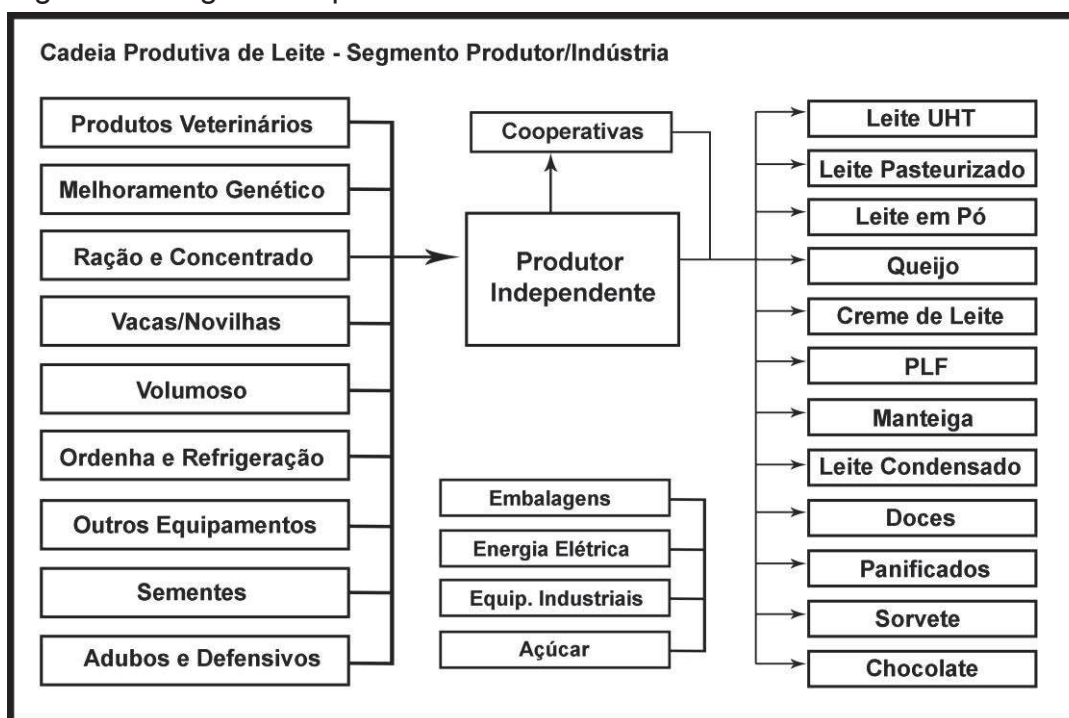
A cadeia produtiva do leite (figura 6) é considerada um importante segmento do agronegócio brasileiro, pois envolve diversos agentes em variados níveis, seja na produção, na industrialização ou na comercialização, gerando desenvolvimento e riqueza por meio de empregos, de impostos e de produção de alimentos, contribuindo assim com um insumo essencial.

Os elos da cadeia leiteira demandam grande quantidade de insumos diretamente relacionados com a atividade, movimentando também a economia de outras áreas, como a atividade canavieira (açúcar), de energia elétrica, de embalagens, de equipamentos industriais, entre outras (BIEGER, 2010).

Tendo em vista a instabilidade do preço do leite após a desregulamentação, a crescente exigência por qualidade, a demanda por qualidade, a demanda por investimento na estrutura, o crescimento e o fortalecimento dos agentes industriais, o aperfeiçoamento e a especialização sugeridos às propriedades, observa-se que o produtor de leite permanece refém de todas essas intempéries do sistema agroindustrial (BIEGER, 2010).

Sendo o produtor o segmento mais vulnerável ao “preço” cobrado pela evolução e pelo desenvolvimento da cadeia produtiva do leite, discute-se até que ponto ele vai ter condições de assimilar as imposições do macrossistema, e de que forma isso afeta o perfil dos valorosos agentes da pecuária do leite (BIEGER, 2010).

Figura 6 – Segmentos produtores e indústria da Cadeia Produtiva de Leite



Fonte: Elaborado com base em Cõnsoli e Neves, 2006; Bieger, 2010, pág 25

Os Sistemas Agroindustriais brasileiros abrangem uma vasta gama de atividades agrícolas ou agropecuárias, pois o país é considerado um grande fornecedor de alimentos para o mundo. Dentre essa diversidade de atividades, observa-se que a cadeia produtiva do leite ocupa lugar de destaque, devido ao desenvolvimento social e econômico que proporciona ao produtor rural, às agroindústrias que beneficiam a produção leiteira e aos estabelecimentos que compõem os canais de distribuição dos produtos lácteos (BIEGER, 2010).

Segundo Paes et al. (2009), surgem novas concepções sobre produtividade, custo e eficiência para a empresa sobreviver em ambiente cada vez mais competitivo e globalizado, e essas mudanças exigem novas formas de organização e articulação entre os agentes econômicos públicos e privados. O setor privado ganha espaço para influenciar as ações governamentais, tendo no aspecto técnico seu maior respaldo, porém baseia-se em problemas mais gerais da economia e do estado. Entretanto, juntamente com isso, aparecem os problemas e desafios a serem superados, exigindo adaptação das empresas e produtores e, em função disso, o setor leiteiro vem se deslocando espacialmente e requerendo reestruturação no processo produtivo, institucional, organizacional e empresarial.

A reorganização do setor leiteiro é movida pela exigência de um mercado competitivo, que representa a sobrevivência da empresa de forma sustentável, e isso se traduz na capacidade de obter maior crescimento que seus concorrentes. Entende-se que é muito importante o envolvimento dos atores da cadeia produtiva, nessa corrida competitiva, como também a reorganização e a concepção de um processo produtivo no contexto de uma cadeia. Desse modo, o papel da comunidade e do ambiente institucional são determinantes para que se desenhem políticas públicas e compromissos empresariais e pessoais voltados para a obtenção de ganhos contínuos de eficiência por parte dos diversos atores, em termos, principalmente, de redução de custos e inovação tecnológica (PAES et al., 2009).

3.7 CADEIA DE VALOR EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

A cooperação voluntária pode ser entendida por meio da teoria dos jogos, fazendo-se uso da situação de equilíbrio descrita como o “dilema do prisioneiro”. A argumentação é de que exista uma situação semelhante na cooperação, isto é, um “dilema do cooperante”, no qual os mercados concentrados e o tamanho das firmas obrigam os produtores a uma situação de interdependência mútua, mas em um equilíbrio que pode ser rompido (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Deve-se lembrar que essa condição aproximada é passível de ser encontrada nas ações cooperativas na atividade agrícola, uma vez que o poder de monopólio geográfico e os altos custos de transporte de matéria-prima bruta, por um lado, e a especificidade de lugar, por outro, fazem com que a cooperação seja o único caminho possível de resultados razoáveis, e se esta não existir não haverá possibilidades de ganhos de tamanho, processamento e manutenção dos níveis de preços (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

O equilíbrio é rompido quando um dos agentes econômicos rompe a coalizão e transaciona seus produtos, sob a forma de compra ou de venda, com outras empresas em prejuízo à escala de sua cooperativa. Portanto, poderá haver um oportunismo contratual, entendido como deserção. O ganho é dado pelas vantagens de deserção a um dos atores de forma individual (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

As cooperativas apresentam duas dimensões consideráveis, a econômica e de resultados e a social, com foco no produtor rural. Muitas vezes, é comum observar que elas escolhem o foco social como o principal em sua atividade, apesar

das evidências estatísticas de que este foco é correlacionado, positivamente e diretamente, com a eficiência econômica (BIALOSKORSKI NETO, 1994).

O crescimento das estruturas cooperativas é seguido pelo aumento da complexidade de sua gestão, típica das grandes corporações. Ao mesmo tempo em que as cooperativas demandam gerentes qualificados para tratar dos complexos problemas de agribusiness, existe forte propensão a manter o corpo gerencial formado por cooperados (ZYLBERSZTAJN, 1994).

O processo gerencial das cooperativas tende, por um lado, a não separar a propriedade do controle, pois os dirigentes são associados. Por outro lado, dada a pequena importância das sobras das cooperativas na renda anual do cooperado, sua presença na atividade gerencial não implica em menores possibilidades de oportunismo. Pelo contrário, os custos de *agency* permanecem, criando uma situação que pode afetar o desempenho corporativo (ZYLBERSZTAJN, 1994).

Adicionalmente, nas cooperativas o processo interno de tomada de decisões passa por mais instâncias do que nas empresas não cooperativas, além de ser dissociado do grau de participação do cooperado no negócio da cooperativa. O princípio **um homem – um voto**, se por um lado representa a base ideológica e doutrinária do cooperativismo, por outro, não pode ser considerado como neutro no desempenho da empresa, induzindo a maiores custos de transação. A estrutura de direitos de propriedade legalmente definida para a empresa cooperativa limita seu acesso ao mercado financeiro, criando obstáculos para o seu crescimento (ZYLBERSZTAJN, 1994).

O desafio das estruturas cooperativas modernas é manter o papel de sistema produtivo centrado no **homem** e, ao mesmo tempo, desenvolver organização capaz de competir com empresas de outras naturezas com orientação para o mercado (ZYLBERSZTAJN, 1994).

A emergência de lideranças cooperativas centralizadoras e permanentes pode ser vista como uma solução para o problema dos elevados custos de transação associados ao processo de tomada de decisões. Por sua vez, a presença predominante dos mesmos membros da cooperativa nos cargos de gestão pode ser vista como a solução para o problema de *agency* em estrutura na qual os direitos de propriedade são difusos. Como o controle apresenta alto custo, os cooperados tendem a exercer a gestão. Algumas distinções existentes entre um cooperado e um acionista de empresa não cooperativa merecem ser explicitadas:

- a. O cooperado pode ter sua renda fortemente atrelada à cooperativa ou esta pode ser vista como um canal de comercialização para o seu produto, alternativamente a outras possibilidades. Em muitos casos a cooperativa é o único canal de escoamento de seu produto;
- b. Em geral, a renda do cooperado não depende significativamente da divisão das sobras no final do exercício. Parte dessas sobras é retida por lei, sendo limitado o acesso do cooperado a elas, mesmo em caso de desligamento da cooperativa.
- c. O acionista de uma empresa, mesmo minoritário, está interessado no desempenho da corporação, com a qual em geral não tem negócios, ou seja, seu retorno depende da valorização do capital e dos eventuais lucros a serem distribuídos.
- d. Existe grande liquidez de suas ações, maior se a empresa tiver capital aberto. Diferentemente do cooperado, a qualquer momento o acionista pode deixar a sociedade a custo mínimo (ZYLBERSZTAJN, 1994).

Em cooperativa integrada verticalmente surgem tensões provenientes da forma de remuneração do cooperado. Sua renda baseia-se principalmente no pagamento recebido pela entrega de seu produto à cooperativa. A pressão dos cooperados direciona-se, em geral, para a obtenção de preços acima dos vigentes no mercado. Uma vez que o cooperado pode influenciar nas decisões da cooperativa, não raro consegue concretizar essas transações (ZYLBERSZTAJN, 1994).

Obviamente, a cooperativa atuante em mercados disputados pela concorrência, no caso de produtos processados, acaba por perder sua condição de competir em custos junto ao sistema de distribuição. O cooperado está distante do negócio da cooperativa e não o sente como sendo seu. Assim, emerge a grande necessidade de desenvolver programas internos de informação, deixando o cooperado sintonizado com o negócio da cooperativa (ZYLBERSZTAJN, 1994).

Como esta organização permanece ainda como uma cooperativa, apresentará uma forma de governança hierárquica que minimiza os custos de transação e provê a esta cooperativa excelente forma de coordenação estrita do sistema agroindustrial. Essa característica de coordenação estrita também é reforçada, uma vez que os contratos estabelecidos preveem não só a fidelidade de

entrega de produto agrícola em determinada quantidade, como também um determinado padrão de qualidade. O não cumprimento desse contrato implica sanções por parte da organização, como também salvaguardas contratuais (BIALOSKORSKI NETO, 2002).

Nessas condições têm-se aliadas, em uma mesma conjunção, eficiência econômica, em termos de escala e tamanho, e eficácia de coordenação, por meio de uma forma de governança que minimiza o custo de transação. Portanto, dá-se condições de existência a uma estrutura organizacional que será capaz de competir em mercados altamente exigentes (BIALOSKORSKI NETO, 2002).

Segundo Zylbersztajn (2002), adequação de controles, aprimoramento dos sistemas de informação e formas de governança corporativa inovadora são condições *sine qua non* para se atingir um novo patamar na atuação destas organizações.

A sobrevivência das cooperativas indica serem os arranjos factíveis e que podem atuar nos mercados, competindo com os outros arranjos institucionais. Todos eles têm vantagens que devem ser exploradas e desvantagens que devem ser trabalhadas (ZYLBERSZTAJN, 2002).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo demonstra os resultados da pesquisa, apresentando-se estruturado com os seguintes itens: características gerais da atividade leiteira, características da cadeia de valor em organizações cooperativas e, por fim, as contribuições da cadeia de valor na atividade leiteira das organizações cooperativas.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA ATIVIDADE LEITEIRA

A atividade leiteira no oeste paranaense é hoje uma das atividades que mais tem fixado o cooperado/produtor nas pequenas e médias propriedades, a Frimesa é formada por cinco organizações cooperativas singulares, a saber: COPAGRIL (Marechal Cândido Rondon), C. VALE (Palotina), PRIMATO (Toledo), LAR (Medianeira) e COPACOL (Cafelândia). Estas cinco cooperativas possuem 39.412 associados, com um faturamento conjunto das Organizações Cooperativas em torno de 11,2 bilhões, recebem para a Central Frimesa a quantidade de leite de 13.375 milhões de litros/mês. Em conjunto, as cinco organizações cooperativas na atividade leiteira faturam 275 milhões, o que representa em torno de 2,45% sobre o faturamento bruto, que agregam o montante de 2.176 cooperados produtores. As cinco organizações cooperativas atuam não somente no Paraná, algumas atuam no Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraguai, não somente com a atividade leiteira, mas com recebimento de grãos, assistência técnica agrícola e pecuária, vendas de máquinas e equipamentos para todas as atividades desenvolvidas nas propriedades agropecuárias, além de prestar serviços relacionados a desenvolvimento de projetos, análise de solos, medições, sendo que a atividade leiteira é somente no estado do Paraná, sendo que a Copagrill é a única organização cooperativa que atua no estado do Mato Grosso do Sul, buscando de uma forma planejada dar a sustentabilidade para os mini e pequenos produtores da região do Mato Grosso do Sul.

Com base na atividade leiteira percebeu-se a necessidade de análise das contribuições da cadeia de valor na atividade leiteira em organizações cooperativas, possibilitando ressaltar as contribuições funcionais da aplicabilidade nessa atividade econômica, sob a visão que as organizações cooperativas possuem características que se diferenciam de empresas organizacionais. Além do mais, explorar as

ligações entre as atividades requer informação ou fluxos de informação que permitam a otimização e a coordenação. Neste caso, sistemas de informação que propiciem a integração de atividades tornam-se vitais para as organizações (PORTER, 1990).

A atividade leiteira é uma atividade desenvolvida na sua grande maioria por pequenas propriedades e pela agricultura familiar. No Paraná, sabe-se que a produção de leite é uma atividade tradicionalmente feminina, pelo menos entre os agricultores familiares. Mas o fato de a atividade ser desenvolvida por mulheres nem sempre implica que estas sejam consideradas responsáveis pela gestão da economia familiar. Tradicionalmente, caracterizam-se como atividades masculinas aquelas próprias do mundo da produção, e que envolvem o mercado e a geração de renda. Quanto mais a produção do leite estiver voltada para a comercialização e se transformar em atividade de renda principal para o produtor, mais será encarada como de responsabilidade masculina. Quando se trata de faixa etária, verifica-se que esses produtores são relativamente mais velhos, 51% deles têm mais de 50 anos, e apenas 12% têm 35 ou menos anos de idade. O que demonstra uma necessidade de fixação das novas gerações e o processo de sucessão familiar, pois chama a atenção o processo de envelhecimento e masculinização da atividade nas propriedades rurais.

Em relação ao grau de instrução, ainda há um índice grande de produtores apenas com o ensino fundamental incompleto, o número de produtores somente alfabetizados ou analfabetos é pouco expressivo, assim como o de produtores com Ensino Médio completo ou incompleto, ou com Ensino Superior completo ou incompleto. A evolução em relação ao conhecimento e novas tecnologias, manejo na atividade, melhoria da infraestrutura, maquinários, genética e alimentação balanceada tem colaborado para a melhoria na atividade leiteira. Isso, claro, ajuda a melhorar a produção, e principalmente ajuda a manter nas propriedades a juventude emergente, possibilitando a sucessão familiar, fazendo com que as pessoas continuem no campo, e com isso tem-se a manutenção do desenvolvimento da atividade não somente na propriedade rural, mas nas organizações cooperativas.

As famílias dos cooperados produtores de leite têm uma média de 3,3 membros residindo na propriedade. Essa média é relativamente baixa, pois mais de 30% destas moradias são habitadas por famílias sem filhos residentes, já que as famílias que abrigavam gerações na mesma moradia deram lugar a famílias

nucleares com autonomia das cozinhas, mesmo que os filhos permanecessem morando e/ou trabalhando na mesma terra explorada pelos pais. As famílias nucleares são uma realidade verificada entre os produtores de leite. Observa-se que, entre as famílias de produtores com filhos residentes, a grande maioria dos filhos tem idade superior a 14 anos. A média de filhos por família é de 1,8, o que demonstra uma tendência geral de redução do número de filhos, prejudicando muito a questão de sucessão familiar e manutenção nas propriedades rurais, principalmente as pequenas, onde há somente a atividade leiteira como meio de sustentação familiar.

4.2 CARACTERÍSTICAS DA CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor é dividida em atividades primárias, que correspondem às atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o consumidor e, assim, podem ainda ser subdivididos em cinco categorias (logística interna, operações, logística externa, marketing de vendas e serviços) e em atividades de apoio, que sustentam a si mesmo por meio do fornecimento de insumos, tecnologia, recursos humanos e outras funções.

A cadeia de valor tem atividades primárias que estão diretamente ligadas na atividade leiteira, pois são as características que estão na propriedade, ou seja, diretamente ligadas à produção. Atividades estas divididas da seguinte maneira:

- a. **Logística interna:** Está relacionada ao recebimento, armazenagem e distribuição dos insumos para a produção, sendo que o produto final de todos esses processos é o leite que será enviado para a organização cooperativa e transformado em produtos para venda aos consumidores.
- b. **Operações:** São as operações realizadas para que o produto in natura possa ser entregue às organizações cooperativas e transformados nos produtos que serão vendidos aos consumidores. Essas operações são desde o plantio dos tratos culturais, recolha, armazenagem, manejo com os animais, ordenha (manual ou mecânica), recolhimento do leite para armazenagem, resfriamento, controle de CCS e CBT.
- c. **Marketing e Vendas:** Através das normatizações regulamentadas e trabalho das organizações cooperativas, foram estabelecidos padrões em relação aos produtos lácteos, que transformam em produtos de qualidade

reconhecidos pelo mercado consumidor nacionalmente e em determinados momentos internacionalmente, muito pelo trabalho desenvolvido pelas organizações cooperativas e seus cooperados na melhoria genética e alimentação de qualidade.

- d. **Serviços:** Este é o maior exemplo que a Cadeia de valor tem uma importância muito grande no desenvolvimento da atividade leiteira, pois quando se iniciou o processo em 1981, os animais produziam 15 litros/leite/dia, com os avanços genéticos, pesquisas e melhoria na qualidade alimentar, entre outros manejos adotados e tecnologias aplicadas, hoje há animais com potencial de até 70 litros/leite/dia. Este fato somente é possível com o aperfeiçoamento do produtor, novas tecnologias, novos insumos, produtos veterinários, alimentação de qualidade para os animais, instalações e maquinários que proporcionem conforto, segurança e qualidade para todos os envolvidos no processo da atividade leiteira.

Neste processo, as atividades de suporte constituem-se um elo muito importante na atividade leiteira e por consequência para as organizações cooperativas que recebem o produto para transformá-lo e posteriormente colocá-lo à disposição no mercado para o consumidor. Estas atividades têm sua necessidade importante e estão agregadas com as atividades primárias:

- a. **Aquisição:** Envolve todo o processo de aquisição de insumos para a implantação de culturas, equipamentos, instalações, matéria-prima, entre outros materiais utilizados na atividade leiteira.
- b. **Desenvolvimento de Tecnologia:** Este processo está muito nítido na atividade leiteira, pois todo o avanço tecnológico demonstra o aumento de produção, com menos animais, de uma forma que não é necessário um grande volume de área para pastoreio, entre outros desenvolvimentos genéticos e tecnológicos colocados à disposição para produção de produtos com teor de qualidade de excelência.
- c. **Administração de Recursos Humanos:** O grande desafio nas propriedades rurais e nas organizações cooperativas é a manutenção das novas gerações na atividade leiteira, proporcionando com isso o trabalho

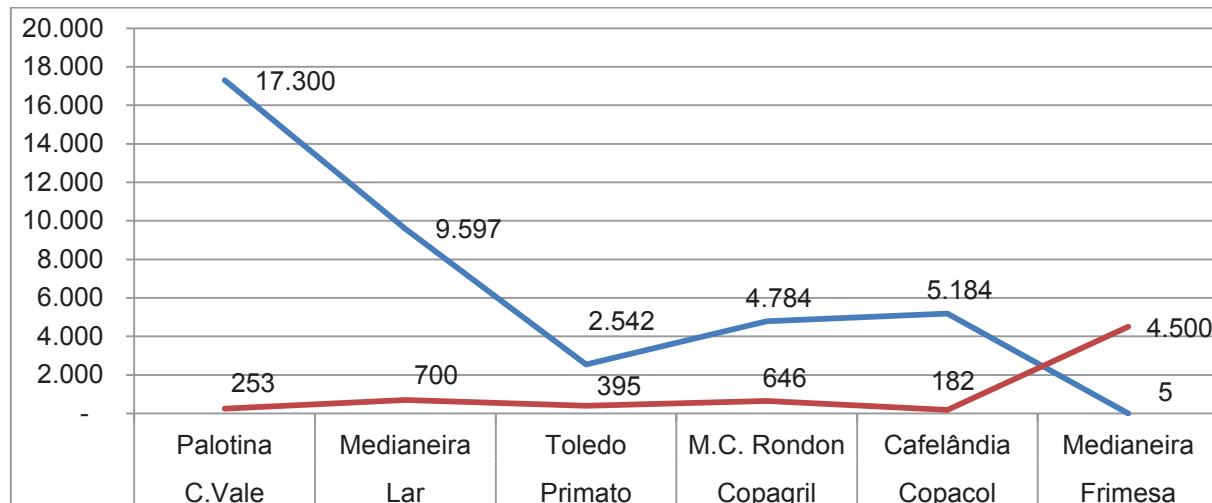
de sucessão familiar, que algumas organizações cooperativas estão trabalhando há vários anos.

- d. **Infraestrutura:** A atividade leiteira teve uma evolução muito importante do seu início para os dias de hoje, desde o campo genético, manejo, alimentação. Devemos levar em conta que as instalações, maquinários, equipamentos proporcionam aos produtores uma condição melhor, não somente em relação ao trabalho, mas principalmente em relação ao armazenamento e à qualidade do produto.

4.3 IDENTIFICAR AS CONTRIBUIÇÕES DA CADEIA DE VALOR

Para melhor entendimento sobre as contribuições da cadeia de valor, através das entrevistas realizadas com gestores de organizações cooperativas e através das análises das perguntas individualmente será possível compreender os resultados obtidos e possíveis propostas e considerações a serem efetuadas.

Gráfico 1 - Localização, Nº Associados, Nº Produtores em Cada Cooperativa

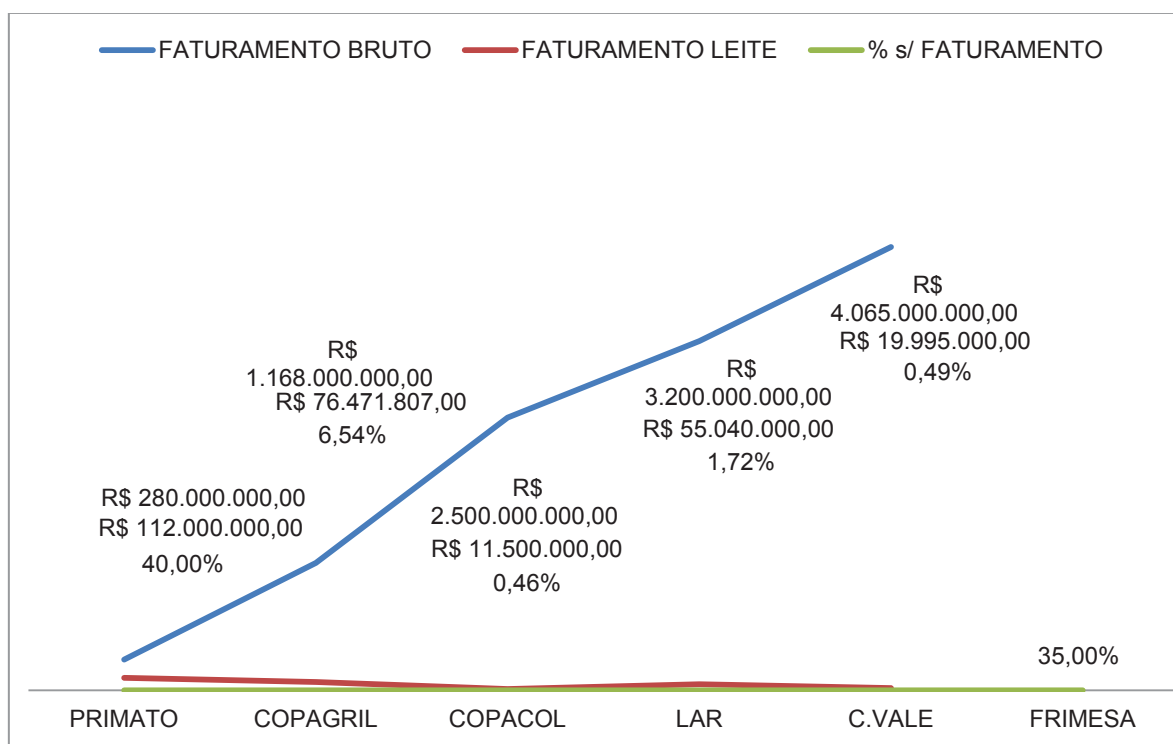


As organizações cooperativas que foram analisadas têm esta dimensão em número total de cooperados no eixo maior e o número de associados que atuam na atividade leiteira no eixo menor, conforme gráfico 1. Proporcionalmente ao número de cooperados, as organizações cooperativas Lar, Primato e Copagril têm um número expressivo em relação às organizações cooperativas C. Vale e Copacol, o que está relacionado à estrutura fundiária, pois à região de Medianeira, Marechal Cândido Rondon e Toledo possui um número expressivo de propriedades de mini e

pequeno porte, ou seja, ficam entre 0,0 hectares até 20,0 hectares, sendo também em áreas quebradas, onde o cultivo de soja e milho não se tornam viáveis. Nas organizações cooperativas C. Vale e Copacol há propriedades com grandes áreas agricultáveis e principalmente planas, ocasionando esta diferença em número de cooperados produtores de leite.

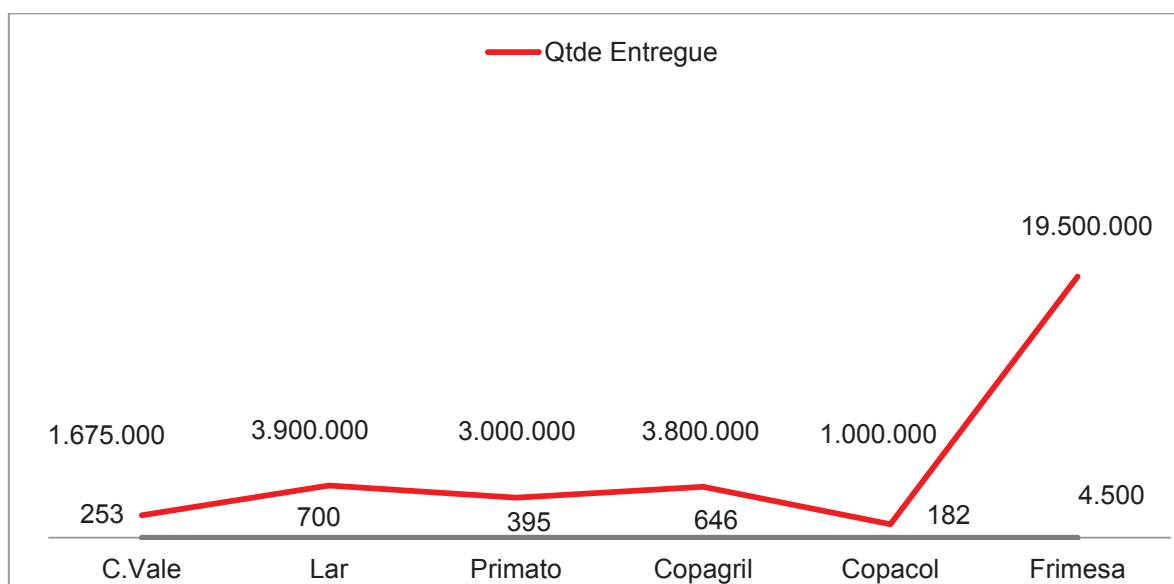
No gráfico 2 demonstra-se a dimensão do percentual de faturamento que a atividade leiteira representa no faturamento de cada organização cooperativa. Novamente podemos perceber que as organizações cooperativas Lar, Primate e Copagrill têm um valor maior e as organizações cooperativas C. Vale e Copacol valor menor, embora venham demonstrado um trabalho muito grande para poder melhorar os índices e a participação dos cooperados nesta atividade, buscando incentivar e melhorar através do trabalho de campo, desenvolver e aumentar a produção nesta atividade, bem como as organizações cooperativas que já possuem um número representativo buscam manter e melhorar significativamente, pois com a manutenção na propriedade e a sucessão familiar, poderão garantir a renda. Mantendo isto certamente a cadeia de valor das organizações cooperativas estará aplicando os conceitos de Porter (1986).

Gráfico 2 - Faturamento Bruto X Faturamento Atividade Leiteira



No gráfico 3 demonstra-se à dimensão nas organizações cooperativas do número de produtores cooperados que atuam na atividade leiteira e os volumes que as organizações cooperativas recebem de matéria-prima mensalmente, fazendo um comparativo com o gráfico 2 que dimensiona financeiramente a atividade nas organizações cooperativas e quanto elas representam socioeconomicamente para as famílias dos produtores cooperados, que, em determinados casos, somente têm a atividade leiteira como fonte de renda na propriedade. Mesmo assim estes produtores têm crescido economicamente e têm melhorado geneticamente seu plantel, além de melhorar estrutura e maquinários. Há, a partir disso, uma melhora do padrão de vida que tem proporcionado manutenção familiar e sucessão nas propriedades, fato relevante nas mini e pequenas propriedades, sobretudo nas organizações cooperativas Lar, Copagrill e Primato, pois nelas há propriedades de pequeno porte. Já as organizações cooperativas C. Vale e Copacol têm um volume maior de propriedades de grande porte, levando a atividade leiteira para um segundo plano.

Gráfico 3 – Quantidade de Associados por Organização Cooperativa e Volume Produzido



Para que fosse possível identificar as contribuições que a cadeia de valor e o valor compartilhado nas teorias já descritas, as análises com as perguntas nº 8 e nº 10 da entrevista que versa sobre os benefícios que a atividade leiteira proporciona para as organizações cooperativas, demonstradas nas tabelas 1 e 2. Os itens mais citados são os que fidelizam os cooperados com as organizações cooperativas,

manutenção de vendas de produtos com a certeza de recebimentos, possibilitando ao pequeno produtor ter renda e possibilitando a diversificação de cultura, demonstrando que uma nova concepção de necessidades, dos produtos e de mercados dos clientes, influenciando na redefinição da produtividade da cadeia de valor, proporcionando mudanças nas organizações cooperativas em relação aos modelos de desenvolvimento em relação a responsabilidade social empresarial e desenvolvimento sustentável.

Tabela 1 – Pergunta nº 08 - Benefícios que a atividade leiteira proporcionou à cooperativa

Quant.	Benefícios proporcionados para a cooperativa
12	Agregar vendas de outros produtos
11	Possibilitar pequeno produtor a ter renda
8	Possibilitar diversificação de culturas
7	Aumento do mix de produtos para a atividade
6	Aumento do faturamento em todas as atividades pecuárias

Tabela 2 - Pergunta nº 10 – Benefícios que a atividade leiteira proporciona à cooperativa

Quant.	Benefícios para a cooperativa
10	Fidelidade dos produtores de leite
10	Manutenção de vendas de produtos com certeza de recebimento
9	Compra de mercadorias
5	Outros
3	Volume de produção planejado sem desperdícios

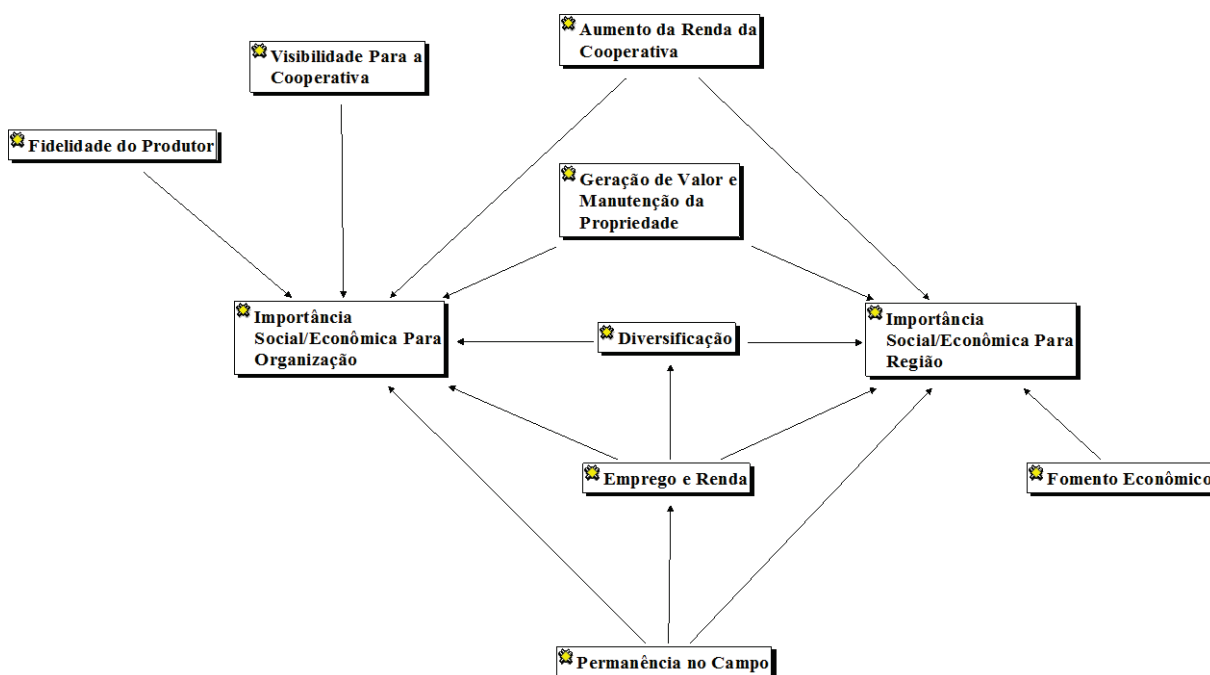
Em contrapartida, a pergunta nº 9 versa sobre os benefícios que a atividade leiteira proporciona ao produtor. Aqui, os gestores de organizações cooperativas citam em primeiro lugar o aumento da renda familiar, em segundo lugar a melhoria de instalações, maquinários, residência e qualidade de vida, em terceiro lugar melhoria genética, manejo, produção e sanidade e qualidade e, por consequência, os estudos para os filhos e possibilidades de investimentos na atividade leiteira, conforme a tabela 3, com a perspectiva do valor compartilhado que concentra em melhorar as técnicas de cultivo e fortalecer o cluster local de fornecedores e outras instituições de apoio, com intuito de aumentar a eficiência, o rendimento, a qualidade e a sustentabilidade das lavouras. Isso aumenta a receita e lucro que beneficia tanto o produtor como a empresa que compra dele.

Tabela 3 - Pergunta nº 09 – Benefícios que a atividade leiteira proporciona ao produtor

Quant.	Benefícios para o Produtor
12	Aumento da renda familiar
9	Melhoria de instalações, maquinários, residência
9	Melhoria de genética, manejo, produção e sanidade e qualidade
7	Possibilidade de estudos para filhos
7	Possibilidade de investimentos na atividade leiteira
3	Outros

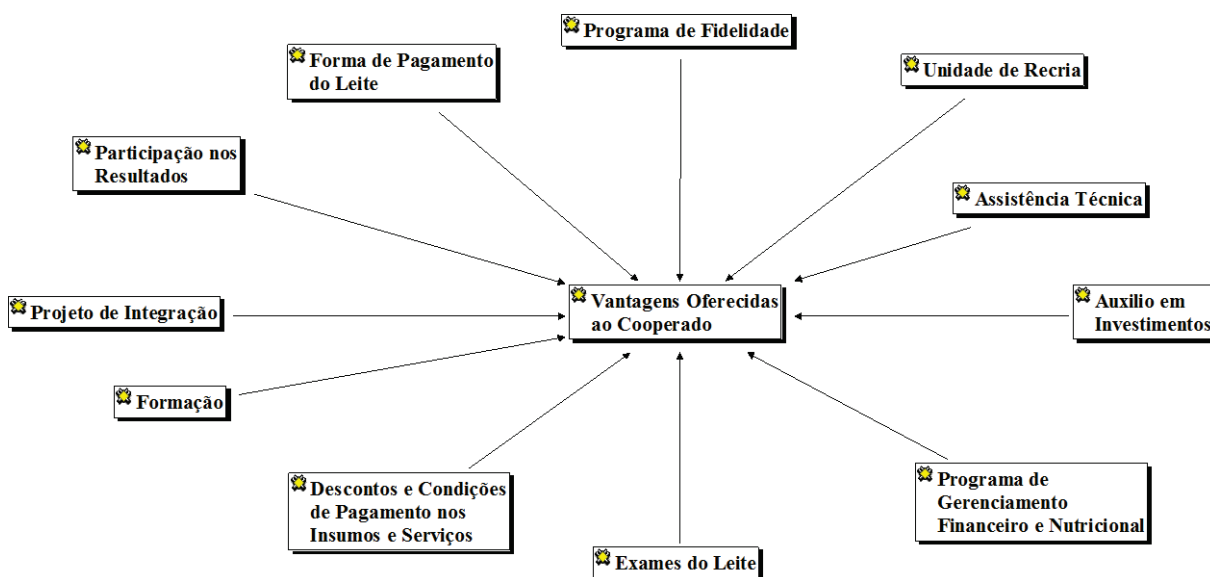
Atento ao propósito da pesquisa verificou-se qual a importância social e econômica da atividade leiteira, tema relacionado às questões nº 13 e 14, na Figura nº 7. Os fatores evidenciados estão principalmente relacionados à geração de valor e manutenção da propriedade, diversificação, emprego e renda e, por fim, à permanência no campo, sendo assim, o valor compartilhado está em conexão entre o progresso social e econômico constitui o poder de desencadear o crescimento global e redefinição do capitalismo. Já para as organizações cooperativas, aparece a viabilidade para a cooperativa, ou seja, que atividade seja no mínimo rentável, manutenção da fidelidade do produtor, aumento da renda para a cooperativa, fomento econômico. São esses os fatores que possibilitam a manutenção e melhoria das atividades, pois em qualquer aspecto que seja analisado, produtor ou cooperativa, todos querem resultados, uma participação sobre os ganhos que as organizações cooperativas atingirem em seu planejamento anual.

Figura 7 - Perguntas 13 e 14 – Importância Social e Econômica da Atividade Leiteira



As organizações cooperativas têm buscado viabilizar formas de vantagens para que os cooperados possam manter-se na propriedade gerando renda e melhor qualidade de vida, através de projetos que aumentem a renda da propriedade, permanência no campo, emprego, diversificação, geração de valor e manutenção da propriedade, fidelidade do produtor e visibilidade para a organização cooperativa, sobretudo o aumento da renda da propriedade e a permanência no campo. Por outro lado, as organizações cooperativas oferecem vantagens para os produtores que são fiéis e trabalham com outras atividades, não somente a leiteira, mas outras da cadeia alimentar. Estas vantagens são evidenciadas na pergunta nº 18 e demonstrada na figura nº 8. Dentre essas vantagens podemos citar que o mais interessante para os cooperados está relacionado à participação nos resultados, logicamente proporcional à sua participação na organização cooperativa, conforme regem os princípios cooperativos. Além disso, o programa de fidelidade, assistência técnica, auxílio em investimentos, programa de gerenciamento financeiro e nutricional, formação e educação, projetos de integração, forma de pagamento do leite, utilizando fatores que diferenciam pela qualidade, produção, sanidade, genética.

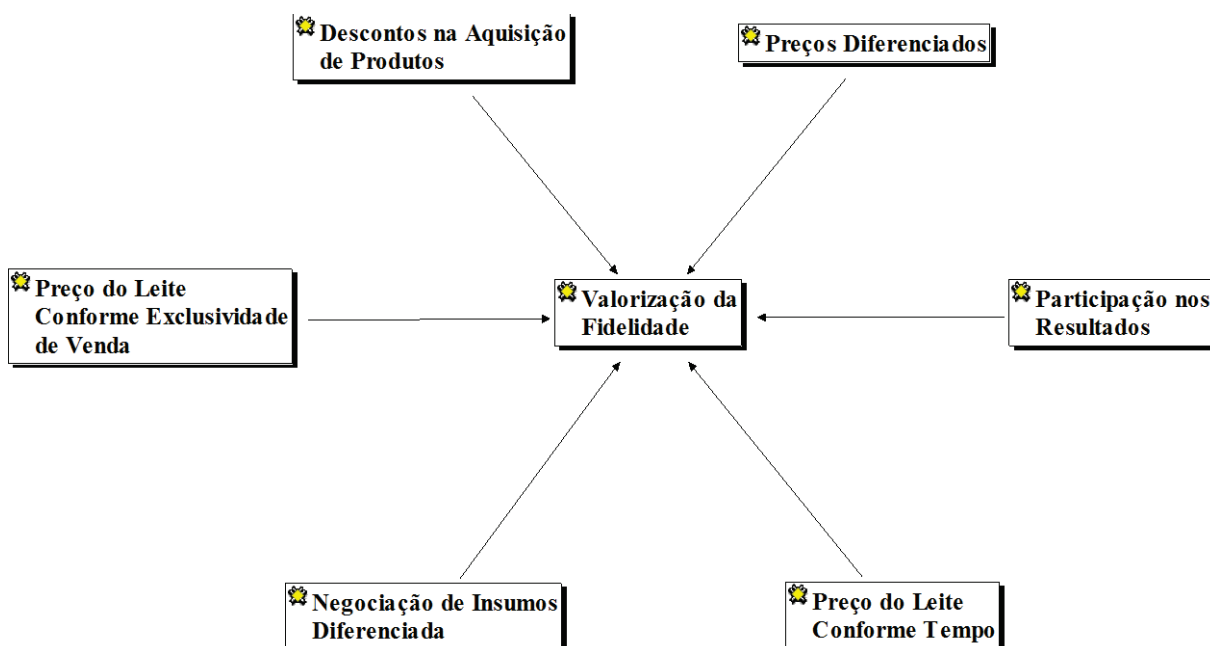
Figura 8 - Pergunta nº 18 – Vantagens Oferecidas ao cooperado



A pergunta nº 19 da figura nº 9 os gestores de organizações cooperativas tratam da valorização da fidelidade do produtor como forma de incentivo para melhoria da produção. Os gestores responderam que a valorização da fidelidade é através do preço do leite conforme exclusividade de venda, descontos na aquisição de produtos, preços diferenciados por produtividade, qualidade, sanidade, participação nos resultados das organizações cooperativas.

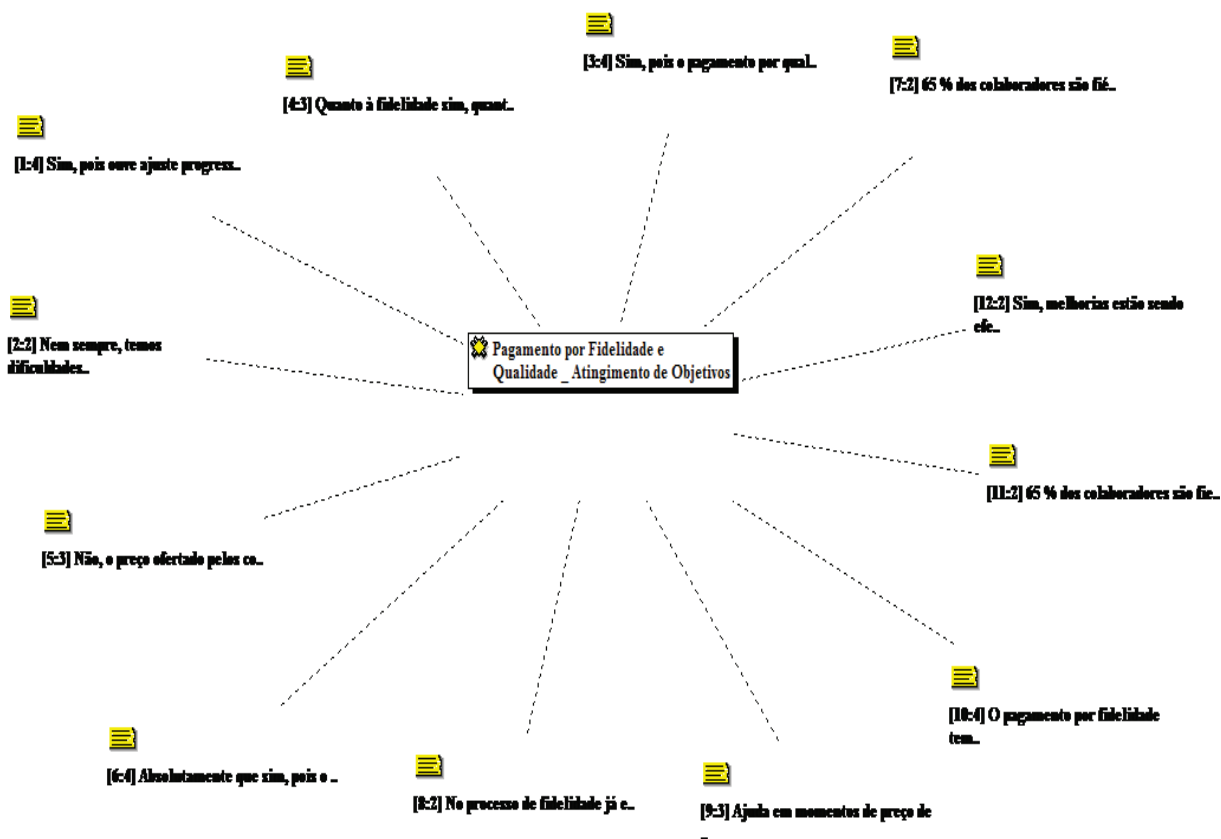
Todos os gestores de organizações cooperativas identificam ações importantes na atividade leiteira que, implantadas, poderão influenciar nos resultados relacionados à produtividade, qualidade, manutenção na propriedade e sucessão familiar, e propõem que o produto seja pago pela qualidade e fidelidade, a permanência do produtor com integrado, remuneração pelo volume de produção. Estas alternativas estão sendo estudadas por todas as organizações cooperativas, pois para que sejam efetuadas há a necessidade de um sistema de integração entre as organizações cooperativas e os produtores da atividade leiteira. Além disso, há a necessidade de adequação por parte das organizações cooperativas e produtores às normativas em relação à qualidade, sanidade e melhorias tecnológicas que estão sendo implantadas pelo Governo Federal, para que se abra a possibilidade de entrada no mercado internacional.

Figura 9 - Pergunta nº 19 – Valorização da fidelidade do produtor como incentivo para melhoria da produção



As organizações cooperativas têm planejado renumerar a atividade leiteira através de um programa de fidelidade, já efetuado em outras atividades. A fidelidade dos cooperados das organizações cooperativas é um dos fatores importantes para a manutenção da produtividade na atividade leiteira e as outras que estão se desenvolvendo, e os resultados por este processo começam a dar resultado. Contudo, no quesito qualidade do produto entregue, há uma melhora mais lenta, pois são necessários investimentos, animais, manejo, instalações, equipamentos, mão de obra, e quando se trata do assunto investimentos, as organizações cooperativas percebem uma certa resistência de alguns produtores. As organizações cooperativas precisam, gradativamente, através da assistência técnica, processos de educação, formação e treinamentos, mostrar que há a possibilidade de aumentar a produção com qualidade, com investimentos dentro das possibilidades dos cooperados produtores. Este conjunto de processos irá proporcionar o que as organizações cooperativas almejam para os próximos anos, pois o pagamento por qualidade aproxima os produtores com menos volumes e melhora os preços dos produtores que investem na sua qualidade e usam tecnologias mais avançadas para a atividade, sendo isso diagnosticado pelos gestores das Organizações Cooperativas e respondido na pergunta nº 25 da figura nº 10.

Figura 10 – Pergunta nº 25 – Pagamento por fidelidade e pagamento por qualidade do leite pela cooperativa



Nas entrevistas realizadas aos gestores de cooperativas, foi perguntado sobre quais foram os impactos do programa de fidelidade e qualidade, pergunta nº 26, tabela 4. Obtivemos as seguintes respostas: em primeiro lugar, aumento da renda do produtor, não somente na atividade leiteira, mas no processo de diversificação de culturas, manutenção do produtor na sua propriedade rural, evitando-se o êxodo rural, cada dia maior. Além disso, a especialização para maior produção e, juntamente com a especialização, a fixação do produtor na propriedade e a possibilidade da sucessão familiar.

Em relação ao futuro da atividade leiteira, em relação ao produtor e à cooperativa que foram levantados diversos indicativos de que a atividade leiteira é uma preocupação de todos os gestores, pois é necessário que haja a manutenção do produtor na propriedade rural, mas sem a sucessão familiar isso não irá ocorrer, dificuldade de mão de obra especializada, verticalização da cadeia produtiva, criação de estratégias que mantenham a fidelidade do produtor com a organização cooperativa, projeto de integração leiteira nos mesmos moldes de avicultura e

suinocultura, além da criação de clubes de jovens e femininos para aumentar a educação e formação dos familiares, através de cursos, palestras, seminários e outros eventos para melhorar o desempenho na atividade leiteira.

Tabela 4 - Pergunta nº 26 – Impacto do Programa de Fidelidade e Qualidade

Quant.	Impactos do Programa de Fidelidade e Qualidade
10	Aumento da renda do produtor
9	Manutenção do produtor na propriedade
9	Especialização produtiva do produtor
9	Fixação do produtor na propriedade, possibilitando a sucessão familiar
8	Aumento da produção
5	Diversificação da produção
5	Exclusão de produtores
3	Aumento do número de interessados em produzir leite
1	União de produtores

Conforme as perguntas nº 28 e 29, apresentadas nas figuras nº 11 e 12 os gestores sugeriram modelos para que a sucessão familiar possa ocorrer nas propriedades rurais, mantendo-se a atividade em desenvolvimento e a manutenção dos produtores. As sugestões são de promoção de estudos para incrementar a atividade, melhorando a qualidade de vida nas propriedades, profissionalização e envolvimento dos filhos dos produtores, formação, criação de mais comitês femininos, criação do modelo de integração, incentivos para que diversifiquem a propriedade aproveitando a mão de obra existente. Para que isso ocorra não somente nas organizações cooperativas e nas propriedades rurais, é necessário aplicar o que foi respondido pelos gestores para a questão 30 da entrevista e apresentada na figura nº 13, que está totalmente atrelada às respostas à questão nº 29 figura nº 12, ou seja, qualificação, clubes femininos, programa jovem aprendiz, projeto de integração, conscientização da profissionalização na atividade.

Figura 11 - Pergunta nº 28 – Futuro da Atividade Leiteira Produtor X Cooperativas

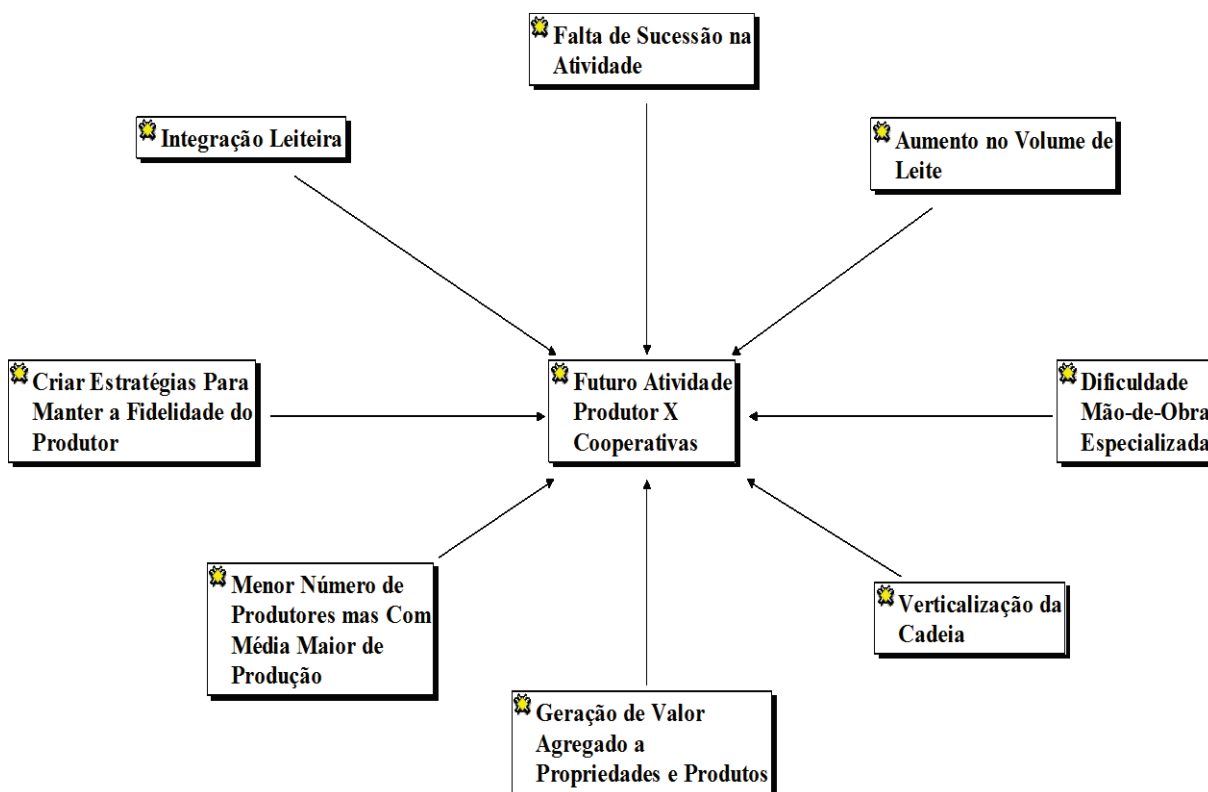


Figura 12 - Pergunta nº 29 – Sucessão nas Propriedades Rurais

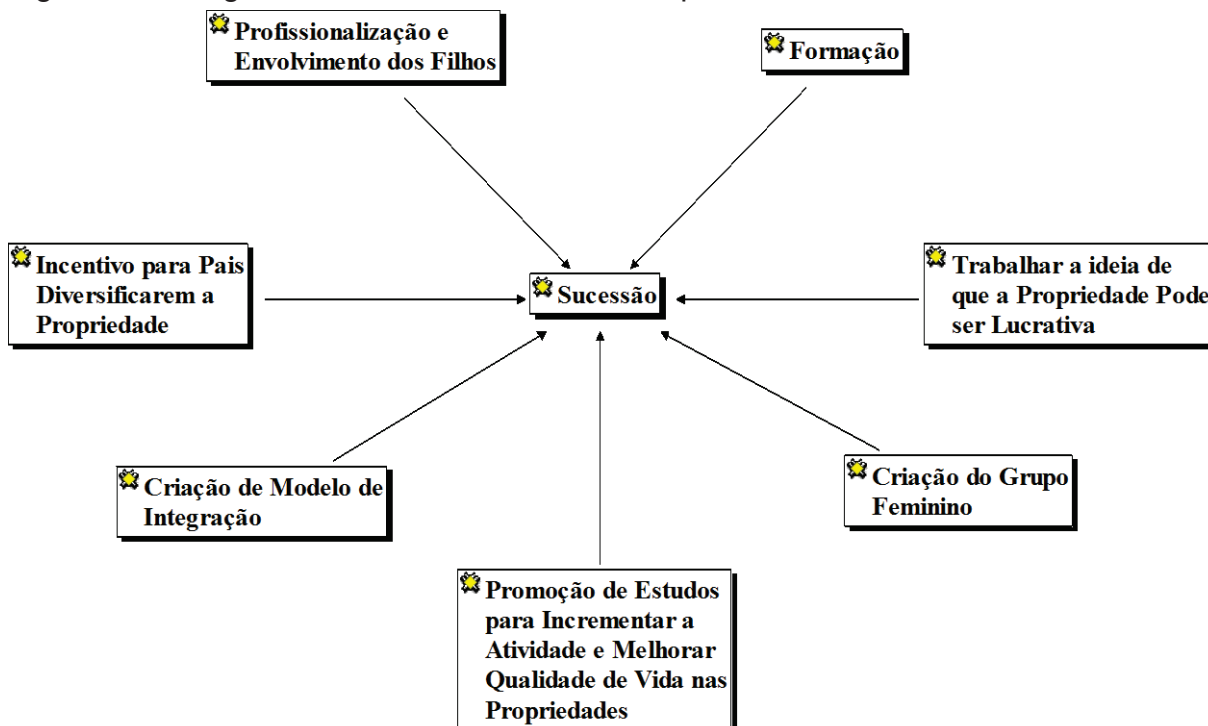
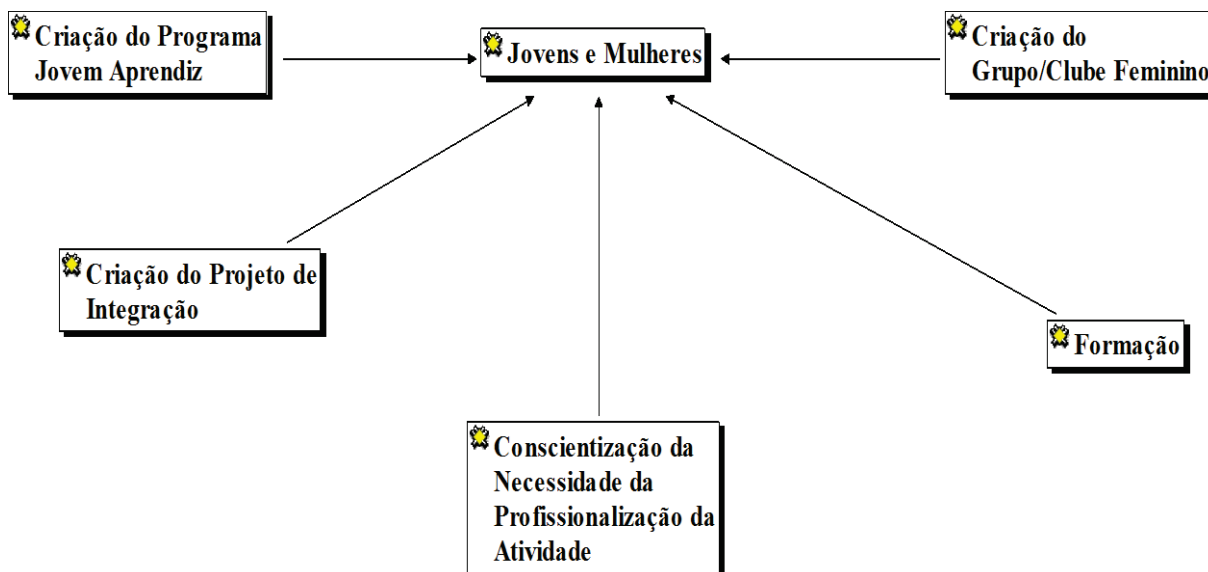
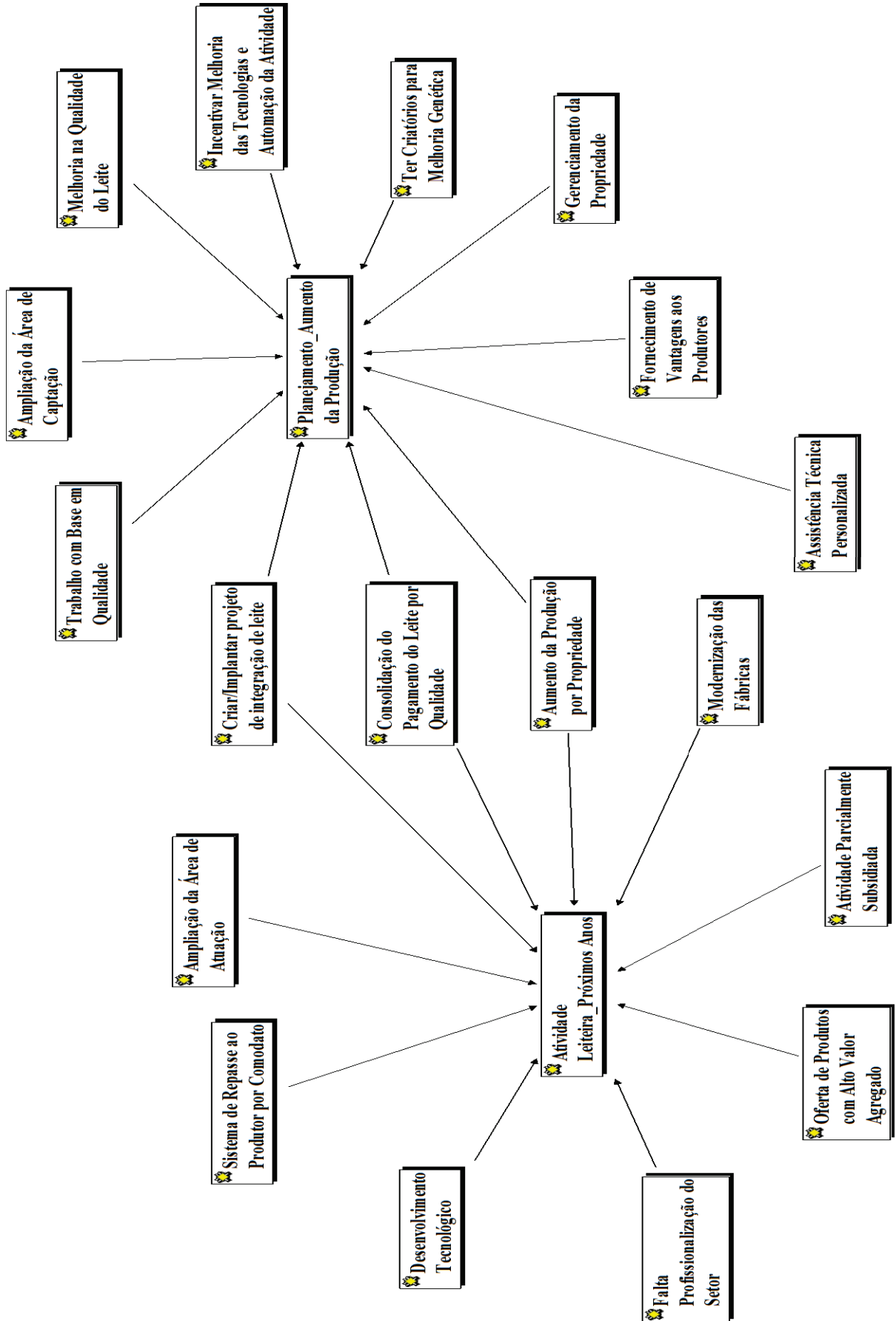


Figura 13 - Pergunta nº 30 – Ações sobre a importância da produção leiteira - jovens e mulheres



Apesar de todas as dificuldades encontradas pelos gestores de organizações cooperativas, todos são otimistas em relação à atividade leiteira, lembrando que há a necessidade de profissionalização e criação de um projeto de integração, como já existe para suinocultura, avicultura, piscicultura, contribuindo desse modo para o aumento na produção de leite para as organizações cooperativas com qualidade, gerando valor agregado aos produtos. Isso fica evidenciado nas respostas das perguntas nº 31 e 32 figura nº 14, nas quais todos os gestores têm planejamento para a atividade leiteira nos próximos anos e o planejamento para aumento da produção, e as variáveis que devem ser trabalhadas em conjunto para que o resultado seja o desejado. Alguns itens devem ter uma prioridade entre os gestores, a saber: criar e implantar o projeto de integração de leite, consolidação do pagamento do leite por qualidade, desenvolvimento tecnológico, melhoria na qualidade do leite, incentivo de melhoria nas tecnologias e automação da atividade, gerenciamento da propriedade e atividade, assistência técnica personalizada, aumento da produção da propriedade, manter e proporcionar mais vantagens ao cooperado produtor, criatórios das organizações cooperativas para melhoria da genética.

Figura 14 - Perguntas nº 31 e 32 – Atividade Leiteira nos Próximos Anos e Planejamento para Aumento da Produção



5 APLICAÇÃO PRÁTICA

Por meio das análises dos dados, levantados nas entrevistas realizadas com os gestores das organizações cooperativas, é possível evidenciar que a cadeia de valor na atividade leiteira está presente, iniciando nas atividades primárias e as atividades de apoio, porque as organizações cooperativas atuam juntamente com os produtores cooperados com a logística interna e externa, que neste processo envolve a cadeia de valor que através do recebimento, armazenamento, distribuição dos insumos, coleta, armazenamento do produto final e distribuição física, do processamento de pedidos e programação, operação de entrega do produto acabado. Além disso, é necessário a utilização de operações que possam, dentro do processo de logística interna e externa, receber o produto como matéria-prima e entregar como produto acabado para entrega para distribuição e posterior venda para os consumidores.

Muito importante ainda, no desenvolvimento da atividade nas organizações cooperativas, são as estratégias de marketing e vendas e de serviços. Elas, em conjunto com as outras atividades primárias, irão direcionar a compra dos produtos, através das promoções, força de vendas, cotação e seleção de canal, fixação de preços que, em conjunto com as atividades de serviços, irão manter e intensificar a manutenção do produto no mercado e com possibilidades de crescimento.

Dentro das organizações cooperativas existem também as atividades de apoio, as principais são a infraestrutura da empresa, que poderão determinar o recebimento maior ou menor da produção, gerência de Recursos Humanos, que dará a sustentação necessária para o desenvolvimento de novos produtos e principalmente a manutenção dos já existentes. O desenvolvimento de tecnologias somente irá agregar maior rentabilidade e principalmente diminuição dos custos de produção, favorecendo o mercado da atividade e podendo com isso ser distribuído valores relativos à produção que os cooperados produtores atingirem sobre a matéria-prima entregue nas organizações cooperativas.

A importância da cadeia de valor na atividade leiteira nas organizações cooperativas está aliada ao planejamento e decisões estratégicas em relação a tendências mercadológicas, principalmente por ser um mercado muito volátil, pois o objetivo é a manutenção da atividade leiteira, bem como não comprometer os resultados das organizações cooperativas e a manutenção da atividade para os

cooperados produtores, fazendo que os mesmos mantenham-se na atividade com lucratividade e melhoria na qualidade de vida, valorização do trabalho desenvolvido e sustentabilidade para as futuras gerações que, além de cooperados produtores, serão os consumidores do valioso produto.

Considerando que as organizações cooperativas seguem a política interna de manutenção do preço-padrão a todos os cooperados (produtores), fazendo diferenciação em relação à quantidade e qualidade, aliada à fidelidade com a organização cooperativa, não somente na atividade de leite, mas em todo o segmento de produção, hoje as organizações cooperativas investiram em escala de produção e assistência técnica para aumentarem muito nos últimos anos a quantidade de leite recebida. Conforme os próprios gestores das organizações cooperativas responderam, com o crescimento da população mundial, a necessidade de produção de alimentos é cada vez será maior, sendo que é preciso haver tecnologia em todos os segmentos.

A atividade leiteira está no mesmo nível de excelência e produtividade, os números demonstram isso, pois em 1981 a produção brasileira era de 11,2 bilhões/litros e em 2014 atingiu 35.174 bilhões/litros, um aumento acima de 214%, que representa que a cadeia de valor está diretamente ligada entre os cooperados produtores e as organizações cooperativas, pois o histórico de produção está atrelado às organizações cooperativas em diversas regiões do Brasil, fazendo que chegássemos aos patamares que hoje nos encontramos e com perspectivas de crescimento a cada ano.

A partir de 1990 representou um período de profundas alterações nas estruturas vigentes até então, e tais transformações impuseram aos produtores medidas de ajuste às novas condições concorrenciais de um mercado do qual foram retiradas as barreiras comerciais. Estas mudanças refletiram sobre o cooperado produtor de leite, que internaliza qualquer choque adverso de custo. Dentre todas estas adversidades, o apoio do cooperativismo, que exerce um poder compensatório ao poder do mercado exercido, também se destaca a diferenciação do produto, por meio de medidas que permitam que a remuneração do produtor seja baseada não só no volume produzido, mas também na qualidade do leite, permitindo que o produtor possa obter maiores ganhos. O estímulo a produzir leite com maior teor de sólidos (gordura e proteína), aliado a melhores indicadores de sanidade e higiene, contribui para elevar a qualidade da matéria-prima desde a base da cadeia

produtiva. Além disso, as iniciativas relacionadas a informar os produtores sobre novos procedimentos de sanidade, tecnologia e qualidade que as instruções normativas trazem e que as organizações cooperativas transformam em assistência técnica e educação para os cooperados para que os produtores produzam leite de qualidade com investimentos e tecnologia simples, disponível a um baixo custo. Neste caso, as organizações cooperativas têm investindo em programas de capacitação, que possibilitem o acesso ao conhecimento e a técnicas de produção adequadas, agregado ao treinamento e à assistência técnica. Mas não é somente isso, também é necessário o entendimento de que todos empenhados em aumento da produção, qualidade do produto, tecnologia, qualificação e possibilidade de aumento de resultados, necessita de empenho e comprometimento para que se realize este processo.

As organizações cooperativas têm trabalhado para o desenvolvimento dos princípios cooperativos, sendo que alguns se destacam com maior influência e necessidade, são eles: participação econômica, pois sem ela os cooperados não poderão ter as condições de melhoria da qualidade de vida, manutenção na propriedade e principalmente a sucessão familiar. Outro princípio é da educação, formação e informação, os gestores das organizações cooperativas entendem que para o crescimento da produção nas propriedades rurais se faz necessário estes três elos do conhecimento. Por fim, mas não menos importante, a intercooperação entre as organizações cooperativas, independente de serem singulares ou centrais, todos almejam o mesmo resultado e têm a necessidade de estarem juntos, cooperados e cooperativas, para que possam desenvolver todos os projetos e melhorias que as atividades produtivas possuem, aliando os conhecimentos com todas as ferramentas que possam melhorar o desempenho, produtividade, qualidade, renda e melhoria da qualidade de vida em todos os segmentos da sociedade.

O que se percebe é que as organizações cooperativas têm um desejo de manutenção da atividade leiteira evidente, apesar de que nos últimos anos atravessou um período de turbulência muito grande, além das imposições normativas relacionadas à qualidade, sanidade e outros fatores que de certa forma dificultam o crescimento da atividade, fatores estes relacionados a custo de produção (insumos, produtos veterinários, rações, etc). Por isso que as organizações cooperativas têm planos de crescimento para a atividade nos próximos

anos, buscando com isso aumentar a produção, melhorar o nível de qualidade do produto, manter os produtores atualizados, auxiliando que minimizem os custos, gerando com isso melhores resultados para os cooperados produtores e por consequência às organizações cooperativas.

O desafio maior que se encontra neste momento é produzir mais, mantendo-se o plantel, diminuir os custos de produção, manter-se na propriedade, executar a sucessão familiar, todos estes fatores têm muita importância para a economia não só dos cooperados produtores, mas impacta diretamente nas cidades da região, pois, por trata-se de uma atividade que a cada 30 dias tem seu pagamento efetuado, este valor gira não somente nas organizações cooperativas, mas no comércio em geral, ou seja, esta atividade, hoje, pode não ser a mais rentável do que grãos, avicultura ou suinocultura, mas a atividade que proporciona o retorno mais rápido em todos os níveis de mercado, além de ser uma atividade que até os anos 90 era uma atividade de subsistência e, com o passar dos anos, foi se aperfeiçoando para tornar-se a atividade principal para alguns cooperados produtores das organizações cooperativas entrevistadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do objetivo proposto de identificar as principais contribuições da Cadeia de valor na atividade leiteira nas organizações cooperativas, vale registrar que se trata de uma atividade contínua, pois independentemente de sol, chuva, frio ou calor, se faz necessário a ordenha dos animais que produzem algo tão precioso. Tudo isso somente é possível graças ao esforço de pessoas que dedicam boa parte da sua vida a esta atividade, muitas vezes não tendo lucro algum, mas por amor e dedicação àquilo que gosta de fazer. Com o passar dos anos e a necessidade de evolução que é natural em qualquer atividade ou negócio, foi-se evoluindo para que a atividade pudesse ser mais rentável e proporcionasse não somente renda, mas lucratividade para o cooperado ou produto. Surgem, então, as organizações cooperativas, que têm investido e estão evoluindo nesta atividade, sendo que seu papel não tem sido somente em ser a empresa recebedora do produto, repassadora dos valores pelo produto entregue, mas também tem sido o elo de desenvolvimento para a melhoria de produtividade e qualidade da atividade leiteira.

Identificar as principais características da cadeia de valor em relação à atividade leiteira remete a ter conhecimento sobre os processos que envolvem essa atividade, não somente nas organizações cooperativas, mas também da porteira para dentro, pois o cooperado produtor tem todas as atividades primárias e atividades secundárias conforme figura nº 04, página nº 49 inseridas em sua propriedade, até porque são empresas rurais. Como se trata de uma atividade individual, podemos nominar como cadeia produtiva do leite, que tem seu início com o produtor, que produz o leite, a organização cooperativa que transforma em derivados lácteos, e o consumidor. O processo também envolve o produtor com os insumos, máquinas, equipamentos, rações, produtos veterinários, melhoria genética do gado leiteiro, assistência técnica, inseminação artificial, atendimento diferenciado (ultrassom, cirurgias), tratamento adequado para as patologias encontradas em diversas propriedades, trocando experiências com outras regiões produtoras, buscando por melhoria de processos de alimentação com rações, pastagens, rotatividade de culturas, suplementos, investimentos em equipamentos e instalações de ordenha, resfriamento do produto para recolha, aumento do volume do leite produzido por hectare e por animal, bem como melhorar a qualidade do leite

colocado à mesa do consumidor, benefícios estes que, uma vez atingidos, irão melhorar a cadeia de valor.

As contribuições na atividade leiteira das organizações cooperativas no processo de manutenção de cooperados produtores, pois na grande maioria o histórico é de mais de 20 anos de produção, e o que se percebe é que os novos cooperados produtores são aqueles que já têm um histórico familiar de atuação na atividade, não surgem cooperados produtores aventureiros pela oscilação do mercado e preços atrativos que a atividade já passou.

Hoje, recuperando-se dos momentos turbulentos que vive a economia do país e do mundo, a expectativa dos gestores das organizações cooperativas é que o crescimento da atividade seja em torno de 10% no período de cinco anos, sendo que dados dos órgãos governamentais têm uma expectativa ainda maior, isso graças às melhorias que estão sendo implantadas em todos os segmentos da produção, principalmente na agropecuária.

Mesmo assim, a grande preocupação que hoje existe em todas as organizações cooperativas em relação à atividade leiteira é a manutenção da atividade, bem com a sucessão familiar, até porque a geração de renda e melhoria da qualidade de vida já estão se consolidando após os investimentos que as organizações cooperativas obtiveram através de programas de desenvolvimento da cadeia produtiva do leite. Esta melhoria só é possível pelo engajamento não somente dos cooperados produtores, mas das organizações cooperativas que atuam em todos os segmentos e têm a atividade leiteira em comum, o que significa uma possibilidade de crescimento não somente dessa atividade, mas agregando nas outras atividades desenvolvidas e nos outros mercados em que atuam, proporcionando condições de crescimento para o cooperado produtor e para a organização cooperativa.

Os conceitos estudados sobre a cadeia de valor proporcionam um entendimento dos segmentos em que as organizações atuam aliado com a crescente demanda de produtos agropecuários. E é em função do aumento da população mundial que se verifica a necessidade de aumento dos volumes de produção, não somente pecuários (carnes, leite), agrícolas (grãos), pois já está comprovado que a cada ano o Brasil atinge números maiores de produção e que o agronegócio representa um potencial muito importante para o Produto Interno Bruto (PIB), o que certamente aumentará ainda mais. No contexto prático, por meio do

estudo da cadeia de valor, verifica-se que as atividades são executadas de uma forma que possam melhorar os índices de produção, e aquelas que apresentam um índice favorável, desenvolver para que aumentem ainda mais, dentro das possibilidades que a atividade proporciona.

6.1 SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS

No decorrer da pesquisa, alguns novos questionamentos foram emergindo, dentre eles o questionamento sobre a atividade leiteira em relação a produtores que têm um determinado volume de leite produzido, principalmente os que atingem o volume de 1.000 litros/dia, e após um determinado período a médio e longo prazo têm a falência da atividade ou desistência.

Diferentes gestores em suas organizações cooperativas comentaram sobre diversas situações já ocorridas e que poderiam servir de estudo para identificação dos principais fatores que geraram tal evento, identificando potenciais congruências e divergências entre os casos, buscando alternativas para que eventos desta magnitude não ocorram, evidenciando potenciais alternativas para evitar que possa atingir mais cooperados produtores da atividade leiteira. O fenômeno, além de ocasionar prejuízos para os cooperados produtores, acarreta prejuízos para as organizações cooperativas, além de perda de produção, entre outros fatores socioeconômicos na região em que ocorre, pois não é somente a cadeia produtiva do leite, mas insumos, rações, maquinários, equipamentos, infraestrutura, qualidade de vida e bem-estar social dos cooperados produtores que estão em jogo.

REFERÊNCIAS

- ALBERTI, V. **Manual de história oral**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 236 p.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. Harmondsworth: Penguin, 1965.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BELLEN, H. M. **Indicadores de Sustentabilidade: Uma Análise Comparativa**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo**: economia, doutrina e estratégias de gestão. Piracicaba, 1994. 179 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Piracicaba, 1994.
- _____. **Agribussines cooperativo, economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.
- _____. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- _____. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Org.). **Agronegócio cooperativo**: reestruturação e estratégias. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2002. p. 77-97.
- BIALOSKORSKI NETO, S., MARQUES P.V., NEVES E.M. **Agribussines cooperativo, eficiência e princípios doutrinários**. Piracicaba: Esalq/USP, 1998.
- BIEGER, A. **Caracterização das propriedades leiteiras**: um estudo na cadeia produtiva da bovinocultura de leite no município de Toledo – Pr. 2010. 101fls. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2010.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução normativa nº 51, de 18 de setembro de 2002. **Diário Oficial da União**, seção 1, p. 13, 20 set. 2002.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Plano mais pecuária**. Brasília: MAPA/ACS, 2014. 32 p.
- CAVAGNOLI, I. **Estratégia empresarial: o que é?** 05 nov. 2009. Disponível em: <<http://gestaoeinovacao.com/estrategia-empresarial-o-que-e/>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N.J. **Administração da produção e operações para vantagens competitivas**. 11. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

COLLINS, D.; GHEMAWAT, P. **Industry analysis: understanding industry structure and dynamics**. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. (ed.). **The Portable MBA in Strategy**. New York: John Wiley and Sons, 1994, p. 171-194.

CÔNSOLI, M. S.; NEVES, M. F. (Coords.). **Estratégias para o leite no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2006.

COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL COPAGRIL. **Projeto de desenvolvimento do produtor de leite**. Marechal Cândido Rondon, abr. 2011.

_____. **Relatório anual de atividades**. Marechal Cândido Rondon, 2014.

CRANE, A.; MATTEN, D. Uma crítica ao valor compartilhado. **HSM Management**, n. 104, p. 86-90, maio/jun. 2014.

DAHAB, Sônia et al. **Competitividade e capacitação tecnológica para pequena e média empresa**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1995.

DIAMOND, J. **Colapso: como as sociedades escolhem o fracasso ou o sucesso**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

DÜRR, J. W. Programa nacional de melhoria da qualidade do leite: uma oportunidade única. In: DÜRR, J. W.; CARVALHO, M. P. de; SANTOS, M. V. (Org.). **O compromisso com a qualidade do leite no Brasil**. 1. ed. Passo Fundo: UPF, 2004. p. 38-56.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

GONÇALVES, S.; SKORA, C. **Indústria de Suínos da Região Sul: Estrutura Competitiva e Condições Ambientais**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. Anais... Rio das Pedras: EnANPAD, 1997.

GRANT, R. M. **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation**. *California Management Review*, p. 114-135, Spring 1991.

HARRIS, A.; STEFANSON, B.; FULTON, M.E. **New generation cooperatives and cooperative theory**. *Journal of cooperatives*, n. 11, p. 15-28, 1996.

HART, S.; PRAHALAD, C. K. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy+Business**, v. 26, p. 54-67, Jan. 2002.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Strategic management: competitiveness and globalization (concepts and cases)**. Mason: Thomson Higher Education, 2007.

HITT, M.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HOFFMAN, A. J. Environmental and social issues into corporate practice. **Environment.**, v. 42, p. 22-30, jun. 2000.

HUNGER, J.; WHEELEN, T. **Essentials of Strategic Management**. New Jersey: PrenticeHall, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Agropecuário**. Rio de Janeiro, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa pecuária municipal**. Rio de Janeiro, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Tabulações especiais do censo agropecuário**. 2006. Rio de Janeiro: IBGE, 2011

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES). **Caracterização socioeconômica da atividade leiteira no Paraná**. Curitiba: IPARDES, 2008.

KOCHE, J.C. **Fundamentos de metodologia científica**. 32. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

MARCONI. M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. São Paulo: Bookmann, 2003.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000..

NOGUEIRA FILHO, A.N. **Sistema agroindustrial do leite no Nordeste**. 2. ed. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil; Embrapa Agroindústria Tropical, 2006.

PAES, M.; AMIN, M. M.; GOMES, S. T. Agronegócio do leite: característica da cadeia produtiva no estado de Rondônia. **RARA – Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 1, n. 1, maio/ago. 2009.

PORTER, M. E. **Competition in global industries**. Harvard: Harvard University Press, 1986a.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1986b.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. The big idea: creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1-2, p. 62-77, Jan./Feb. 2011.

SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO (SEAB). **Leite das crianças**, Governo do Estado do Paraná, Julho/2014.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, C. L. **Competividade na cadeia de valor**. Curitiba: Juruá, Curitiba, 2009.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3. p. 23-32, jul./set. 1994.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: SEMINÁRIO DE POLÍTICA ECONÔMICA: COOPERATIVISMO E AGRONEGÓCIO, 14., Viçosa, 2002. **Anais...** Viçosa, out. 2002. Working paper nº 02/17.

**APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM DIRIGENTES DA (S)
COOPERATIVA (S)**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS – PUCPR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS
MESTRANDO: RONALDO ALMIR KNIELING
PROFESSOR ORIENTADOR: JUNE ALISSON WESTARB CRUZ**

TÍTULO: A IMPORTÂNCIA DA CADEIA DE VALOR NA ATIVIDADE LEITEIRA DE ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM DIRIGENTES DA (S) COOPERATIVA (S).

- 1. Razão Social da Cooperativa:**
- 2. Nome do Entrevistado:**
- 3. Cargo do Dirigente:**
- 4. Como Surgiu a Cooperativa:**
- 5. Área de Atuação da Cooperativa (Dimensão Geográfica):**
- 6. Área de Atuação da Cooperativa (Dimensão Mercadológica):**
 - 1) () Leite
 - 2) () Suínos
 - 3) () Aves
 - 4) () Grãos
 - 5) () Frigorífico
 - 6) () Fábrica de Ração
 - 7) () Varejo (Supermercado)
 - 8) () Loja Agropecuária
 - 9) () Posto de Combustíveis
 - 10) () Outras –
- 7. Produtos Agropecuários Produzidos pela Cooperativa:**
- 8. Quais os Benefícios que a Atividade Leiteira Proporciona para a Cooperativa?**
 - a) () Agregar Vendas de Outros Produtos
 - b) () Possibilitar Diversificação de Culturas
 - c) () Possibilitar Pequeno Produtor a ter Renda
 - d) () Aumento do Faturamento em Todas as Atividades Pecuárias
 - e) () Aumento do Mix de Produtos para a Atividade
- 9. Quais os Benefícios que a Atividade Leiteira Proporciona para o Produtor Rural?**
 - a) () Aumento da Renda Familiar

- b) () Possibilidade de Estudos para Filhos
 - c) () Melhoria de Instalações, Maquinários, Residência
 - d) () Melhoria de Genética, Manejo, Produção e Sanidade e Qualidade
 - e) () Possibilidade de Investimentos na Atividade Leiteira
 - f) () Outros
- 10.** Quais os Benefícios que a Atividade Leiteira Proporciona para a Cooperativa?
- a) () Fidelidade dos Produtores de Leite
 - b) () Compra de Mercadorias
 - c) () Manutenção de Vendas de Produtos com Certeza de Recebimento
 - d) () Volume de Produção Planejado sem Desperdícios
 - e) () Outros
- 11.** Mercado de Atuação:
- 1) () Local
 - 2) () Regional
 - 3) () Estadual
 - 4) () Nacional
 - 5) () Internacional
- 12.** Em Relação ao Faturamento Geral do Agronegócio (Último Ano), como a Atividade Leiteira se Posiciona em Relação ao Faturamento em R\$ e Percentual?
- 13.** Qual a Importância Social/Econômica da Atividade Leiteira para a Organização Cooperativa?
- 14.** Qual a Importância Social/Econômica da Atividade Leiteira para a Região de Abrangência?
- 15.** Número de Funcionários que Atuam na Atividade Leiteira da Organização Cooperativa.
- 16.** Número de Funcionários que Atuam na Organização Cooperativa, Englobando todas as Atividades.
- 17.** Funcionários na Assistência Técnica a Produtores de Leite (Número por Categoria).
- a) () Não Possui Assistência Técnica
 - b) () Veterinários
 - c) () Agrônomos
 - d) () Zootecnistas
 - e) () Técnicos Em Agropecuária
 - f) () Outros
- 18.** Quais as Vantagens Oferecidas para O Cooperado pela Organização Cooperativa para que se Mantenha na Atividade Leiteira e Entregue para a Cooperativa?
- 19.** A Fidelidade do Cooperado é Valorizada pela Cooperativa como Incentivo para Melhoria da Produção?
- 20.** Que Tipos de Incentivos/Auxílios/Programas a Cooperativa Oferece aos Produtores da Atividade Leiteira?
- a) () Assistência Técnica

- b) () Inseminação Artificial
 - c) () Desconto nas Lojas Agropecuárias
 - d) () Programas de Qualidade (5s)
 - e) () Programas de Gestão Rural
 - f) () Treinamentos e Palestras
 - g) () Festas e Confraternizações
 - h) () Viagens Técnicas e Dias de Campo
 - i) () Cota-Capital
 - j) () Programa de Fidelidade
 - k) () Valor Diferenciado Preço do Leite
 - l) () Outros
- 21.** Quantidade de Produtores de Leite que Atuam com a Cooperativa e o Volume de Leite Entregue Mensalmente.
- 22.** Como a Cooperativa Informa aos Produtores os Resultados das Análises Efetuadas no Leite?
- 23.** O Leite é Pago por Qualidade? Quais os Itens Levados em Consideração para Bonificar o Produtor de Leite?
- 24.** Como Funciona o Programa de Fidelidade e Pagamento por Qualidade do Leite ao Produtor pela Cooperativa?
- 25.** O Pagamento por Fidelidade e Qualidade do Leite está Atingindo seus Objetivos? O Produtor tem se Mantido Fiel à Cooperativa?
- 26.** Em Relação ao Pagamento por Qualidade e Fidelidade, Percebeu-se Aumento na Produção e Entrega por Parte do Produtor para a Cooperativa?
- 27.** Quais os Outros Impactos do Programa de Fidelidade e Qualidade que foram Observados?
- a) () Aumento da Produção
 - b) () Manutenção do Produtor na Propriedade
 - c) () Aumento da Renda do Produtor
 - d) () Diversificação da Produção
 - e) () Especialização Produtiva do Produtor
 - f) () Aumento do Número de Interessados em Produzir Leite
 - g) () Exclusão de Produtores
 - h) () União de Produtores
 - i) () Fixação do Produtor na Propriedade, Possibilitando a Sucessão Familiar
- 28.** Qual o Futuro da Atividade Leiteira em Relação ao Produtor e às Cooperativas?
- 29.** Como a Cooperativa tem Trabalhado a Questão da Sucessão?
- 30.** Em Relação aos Jovens e Mulheres, como a Cooperativa tem Trabalhado a Importância na Produção de Leite e em Geral?
- 31.** Como Gestor em Cooperativa, está Satisfeito com a Atividade Leiteira e como Ela está se Desenhando para os Próximos Anos?
- 32.** Hoje a Cooperativa Possui um Volume de Litros Recebidos? Qual Seu Planejamento para Aumentar a Produção?