

A cadeia de valor (social) em uma cooperativa: Um estudo de caso

The (social) value chain in a cooperative: a case study

Catiussa Maiara PAZUCH [1](#); Neron Alípio Cortes BERGHAUSER [2](#)

Recibido: 08/09/16 • Aprobado: 01/10/2016

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Revisão da literatura](#)
 - [3. Material e Métodos](#)
 - [4. Resultados e Discussão](#)
 - [5. Conclusão](#)
- [Referências](#)

RESUMO:

As cooperativas são organizações que tem por objetivo atender aos interesses coletivos e democráticos, em detrimento de questões individuais reativas a cada sócio. O objetivo deste trabalho foi estudar a cadeia de valor para o processo de produção, seleção e classificação de ovos de uma cooperativa na Região Oeste do Paraná, procurando oferecer uma visão holística do processo, para entender os valores em cada etapa, verificando a ausência/presença do valor social. Foram aplicados questionários aos associados, entrevistas ao corpo gerencial e técnicas de observação direta não participante, que proporcionaram a elaboração de uma cadeia de valor adaptada ao processo de produção da cooperativa em estudo. Resultados favoráveis foram encontrados, comprovando que mesmo com a crescente expansão das cooperativas, no caso estudado, o valor social ainda é praticado e percebido, tanto pela cooperativa, como por seus associados.

Palavras-chave: valor social, produção de ovos, princípios cooperativos.

ABSTRACT:

Cooperatives are organizations that the main objective is meeting the collective and democratic interests, rather than individual questions to each member. The aim was studying the value chain in the production process, selection and eggs' classification in a cooperative in the western's Paraná region, trying offer a holistic view of the process understand the values in each step, especially checking the absence/presence the social value. Questionnaires had been applied to the members, interviews with the management team and direct observation techniques nonparticipating, which provided the development of a value chain adapted to cooperative production process under study. Good results had been found, proving that even with the raising expansion of cooperatives, in this case studied, the social value is practiced and perceived both by the cooperative yet, for their members.

Key-words: social value, egg production, cooperative principles

1. Introdução

As cooperativas estão inseridas no atual cenário político-econômico, em que a competitividade, as mudanças e a inovação representam fatores de sobrevivência no mercado. Este tipo de organização, criado há pouco menos de dois séculos, ainda pode ser considerado iniciante nas práticas gerenciais e estratégicas, e toda proposição de melhoria se tornará de grande valor para o seu sucesso no mercado.

Uma das formas adotadas para entender as organizações e definir estratégias de competitividade e sobrevivência é a cadeia de valor proposta por Michael Porter na década de 1980 (PORTER, 1992). Muitos são os enfoques e aplicações deste instrumento (FINNE, 1997; DUNCAN et al., 1998; TURNER e STYLIANOU, 2004; BEUGELSDIJK et al., 2009; RIEPLE e SINGH, 2010; SOUZA e RADOS, 2011; DORRI et al., 2012; LIND et al., 2012; CONTO et al., 2013; MALEKSHIRABADI et al., 2013; SCHMEISSER, 2013), muitas vezes utilizado juntamente a outros conceitos e ferramentas de gestão.

A cadeia de valor pode ser melhor entendida, conforme define Porter (1992), como uma divisão da empresa nas suas atividades mais importantes estrategicamente, compreendendo, desta forma, o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Com isso é possível ganhar vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente de uma forma mais barata, ou melhor, do que a concorrência.

A primeira proposta de organização cooperativada, foi em 1844, na Inglaterra (Rochdale), Silva (2004) comenta que se tratava de um modelo de gestão em que as decisões deveriam ser democráticas e participativas, além de permitir a divisão dos ganhos obtidos com o trabalho coletivo. Desde então o movimento cooperativista não parou de crescer, tendo iniciado no Brasil, na década de 1880, com mais intensidade entre grupos de agricultores na Região Sul do país. No caso do Paraná, segundo a Organização das Cooperativas do Paraná (OCEPAR, 2016), os primeiros movimentos cooperativos foram em 1829, mas somente em 1942 foi registrada a primeira cooperativa segundo o Decreto-Lei 581/38.

De forma geral, são poucas as pesquisas realizadas acerca de estratégias para o agronegócio. Esta não deixa de ser mais uma justificativa para se estudar a cadeia de valor num setor que é tão grande no nosso país. “Quando se trata de mensurar as atividades da cadeia de valor, ela é praticamente inexistente para os setores do agronegócio” (SORNBERGER, 2010, p.15).

De acordo com o exposto, o objetivo deste trabalho foi estudar a cadeia de valor para o processo de produção, seleção e classificação de ovos de uma cooperativa na Região Oeste do Paraná, bem como os fatores que o influenciaram a continuar com a atividade agropecuária e a influência da cooperativa nesta decisão. Escolheu-se a atividade avícola de postura porque representa, para a cooperativa estudada, uma área em que os resultados são normalmente muito pequenos ou até negativos, passíveis de propostas de encerramento por parte da gerência da organização e de associados mais poderosos.

2. Revisão da literatura

2.1 Cooperativas

O conceito de cooperativa deve ser interpretado considerando sua contemporaneidade. Crúzio (1999) apresenta preocupação com uma dicotomia existente nos ambientes ditos cooperativados, o que corrobora para a dificuldade em definir seu papel, pois se de um lado estas organizações figuram como entidades de cunho livre, solidário e equitativo, por outro, muitas delas passaram a traduzir opiniões individuais ou de um pequeno grupo, contradizendo as suas raízes.

Entretanto não se pode desconsiderar que as cooperativas são criadoras de desenvolvimento social para muitas regiões do país, por meio do processo de profissionalização de sua gestão voltada para resultados. Conforme Bialoskorski Neto (1994), as cooperativas agropecuárias têm um papel importante na melhoria da distribuição de renda na zona rural, uma vez que podem promover a agregação de valor aos produtos agrícolas e aumentar o poder de barganha do produtor rural.

De acordo com a ICA - Aliança Cooperativa Internacional (2016) as cooperativas são assim definidas:

[...] uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades comuns econômicas, sociais e culturais e as aspirações por uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. As cooperativas baseiam-se nos valores de autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelos outros.

Para a OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (2016a), uma cooperativa une desenvolvimento econômico e bem-estar social. A finalidade é reunir pessoas e não capital, ou seja, tem como meta atender necessidades do grupo e não o lucro, bem como atender a prosperidade conjunta e não individual.

2.1.1 Aspectos históricos e estratégicos

O movimento cooperativista foi marcado pelo apogeu da Revolução Industrial, entre os anos de 1843 e 1844. A primeira união oficial de pessoas com o objetivo de trabalhar de forma cooperativada foi chamada Sociedade dos Probos de Rochdale (PEREIRA, 1994; RITOSSA, 2008). Com o início do cooperativismo, foram provados e utilizados sete princípios: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e preocupação pela comunidade (OCB, 2016d).

Contudo, com o novo cenário mundial de competitividade, conflitos pessoais e de poder, provocaram-nas transformações que as fizeram tornar semelhantes com as tradicionais empresas, deixando para trás estes princípios que nortearam a criação e a vida de grande parte das cooperativas ao longo de suas existências (CRÚZIO, 1999).

No Brasil, o nascimento dos movimentos cooperativistas esteve ligado ao final da escravatura por volta do ano 1888. Com a imigração crescente incentivada pelo governo, inicialmente, alemães e italianos vieram para cá disseminando ideais cooperativistas (GIMENES E GIMENES, 2006). O crescimento destas instituições foi reduzido e sempre relacionado ao fraco profissionalismo e desconfiança por parte dos consumidores; somente mais tarde esta imagem melhora e as cooperativas passam a receber o respeito que faziam jus.

No Brasil, a Lei 5.764/71 regulamenta o cooperativismo, representado nacionalmente pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), e pelas associações estaduais de cooperativas. No Paraná, isto é feito pela OCEPAR Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (RITOSSA, 2008).

Segundo a OCB (2016b), em 2015 o Brasil possuía mais de 6,8 mil cooperativas com cerca de 11,5 milhões de associados e o setor agropecuário (o mais significativo dentre as 13 modalidades existentes) contava com quase 1.600 cooperativas, mais de 1 milhão de associados, geração de 164 mil empregos diretos. Das 223 unidades

exportadoras, o Paraná é o maior responsável, com 40,14% (2,11 bilhões de dólares). Em relação ao cooperativismo no Paraná, Souza (2008, p.6) destaca o ramo agropecuário por sua “[...] evolução tecnológica, pelo desempenho econômico, pelos benefícios sociais gerados e pela profissionalização da gestão”.

Rodrigues e Guilhoto (2007, p.512), constata em suas pesquisas que:

[...] as cooperativas agropecuárias apresentam coeficientes técnicos de produção bastante similares aos das empresas tradicionais que atuam na agropecuária e na indústria alimentar. Considerando que esses coeficientes refletem a base tecnológica de produção em dado ano, conclui-se que as cooperativas estão acompanhando de perto a evolução tecnológica ocorrida nesses setores. Inseridas numa realidade cada vez mais competitiva, essas empresas têm consciência da necessidade de investir em máquinas e equipamentos, na criação de novos produtos e processos, na gestão, no controle de qualidade, na inovação tecnológica e em recursos humanos para que possam concorrer num mercado cada vez mais globalizado.

As cooperativas, a partir da década de 1990, começam a entender a importância do papel do planejamento estratégico para o desenvolvimento econômico e não somente como forma de sobrevivência (PAZUCH, 2011). Marin (2005) comenta que, no caso da organização objeto desta pesquisa, a década de 1990 foi marcante, quando ocorreram mudanças estratégicas caracterizadas inclusive pelo abandono da sua razão social, adotando uma nova postura de competição.

Com o grande número de cooperativas que alavancaram seus dados econômicos, devido a mudança de foco, estas melhoraram sua imagem, tornando-se instituições confiáveis e estáveis econômica e socialmente, sendo, portanto, promotoras do desenvolvimento de seus associados e regiões em que se localizam (BIRCK, URIBE-OPAZO e GIMENES, 2009).

Para a OCB (2016c), além de contribuir para a economia do país, as cooperativas possibilitam o desenvolvimento das localidades em que atuam. Municípios que possuem cooperativas apresentam Índice de Desenvolvimento Humano – IDH maior que aqueles em que não há qualquer organização deste tipo funcionando.

2.2. A cadeia de valores e a vantagem competitiva

Uma vantagem competitiva surge em decorrência dos concorrentes da empresa. O valor criado para seus produtos deve ultrapassar os valores da concorrente, sendo que o preço seja maior do que os custos de fabricação e que seja aceito pelos compradores. Para tal, é necessário que os gestores utilizem a cadeia de valor para terem pleno conhecimento das atividades de valor da sua empresa – “o exame de todas as atividades executadas por uma empresa e do modo como elas interagem é necessária para a análise das fontes da vantagem competitiva” (PORTER, 1992).

Conforme as empresas vão tornando-se mais sólidas, é imprescindível que o acompanhamento estratégico fique mais aguçado, segundo Silva (2007, p. 67): “o ambiente da globalização propicia a mudança estratégica das empresas em função das novas configurações produtivas, financeiras, comerciais, institucionais, e dos agentes econômicos”. Enfatiza ainda que, um entendimento maior da cadeia de valor torna-se necessária, principalmente pela interdependência dos valores de cada agente econômico no sucesso e sobrevivência no mercado.

Shank e Govindarajan (1997, p.14), conceituam cadeia de valor como o “conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor”.

Num estudo em que foi analisada e apresentada a dinâmica de uma cadeia de valor terceirizada e os mecanismos que sustentam sua competitividade, o autor corrobora com os demais pensadores aqui elencados, na qual a “posição competitiva de qualquer organização depende da constituição e manutenção de vantagens competitivas, as quais têm origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa pode executar por toda sua cadeia de valor” (SOUZA e RADOS, 2011).

A troca de informações entre as principais entidades da cadeia de valor deve ser primordial para o sucesso de todas elas. Aumentar o nível de confiança e criar uma base de informações estratégicas entre esses agentes deve ser um esforço contínuo (SHANK e GOVINDARAJAN, 1997; ROCHA e BORINELLI, 2007).

É importante lembrar que a vantagem competitiva é um desafio para os tomadores de decisão e que apesar da utilização de instrumentos como a cadeia de valor, depende da estabilidade do negócio, ambientes estáveis permitem que estratégia competitiva seja bem-sucedida, particularmente para organizações grandes e dominantes em indústrias maduras (DUNCAN et al., 1998).

A análise da cadeia de valor é uma forma de dar suporte ao processo de gerenciamento estratégico, pois permite compreender e agir sobre a estrutura patrimonial, econômica, financeira e operacional das suas principais atividades, processos e entidades, ou seja, o estudo da cadeia de valor propicia uma noção espacial e financeira da agregação de valor, (SHANK e GOVINDARAJAN, 1997; ROCHA e BORINELLI, 2007).

Pela interpretação dos comentários dos autores, a análise da cadeia de valor tem se tornado uma importante ferramenta de suporte gerencial para identificação e posterior definição de estratégias para sobrevivência no mercado.

É notória a utilização desta ferramenta em vários enfoques empresariais. Lind et al (2012), analisou a gestão de capital de giro com o método de análise da cadeia de valor financeiro numa indústria automotiva, concluindo que

obteve uma visão holística da cadeia de valor, além de avaliar a sua posição perante os concorrentes.

Em outro estudo, também em uma empresa automotiva, os autores Malekshirabadi et al., (2013) relacionaram as cinco forças competitivas de Porter com as atividades da cadeia de valor, no intuito de aumentar valor para os clientes, ganhar maior participação no mercado e aumentar a rentabilidade. Os resultados indicaram que as forças competitivas de Porter afetavam as atividades da cadeia de valor e foram obtidos baseando-se em questionários aplicados aos funcionários da empresa.

Outros autores utilizaram-se da mesma ferramenta (cadeia de valor) para analisar instituições de ensino superior. Conto et al (2013) apresentou um modelo de cadeia de valor para a Instituição de Ensino em estudo. Já Dorri et al (2012) apresenta uma revisão bibliográfica sobre cadeia de valor deste ramo empresarial.

Rieple e Singh (2010) analisaram a cadeia de valor da indústria de algodão orgânico, a fim de verificar o valor adicionado em cada etapa de produção. Schmeisser (2013) em uma revisão de literatura analisou 63 estudos com o intuito de mapear e avaliar a literatura existente sobre offshoring de atividades da cadeia de valor.

Em um estudo desenvolvido por Simão (2006), com o objetivo de mensurar, classificar, avaliar e reduzir os lead times da cadeia de valor de uma indústria da cadeia produtiva têxtil, os resultados foram satisfatórios, melhorando a eficiência e a eficácia organizacional. Isto foi possível por meio da redução do tempo para o processo de atendimento dos pedidos dos clientes; para tal utilizou-se da cadeia de valor como método para mapear as atividades.

Com o intuito de relacionar um modelo teórico para os conceitos de planejamento estratégico, cadeia de valor, processos organizacionais e capacitações dinâmicas, Garcia (2010) desenvolveu um modelo tanto para compatibilizar planejamento estratégico e processos organizacionais, como entre intenções estratégicas e processos organizacionais.

De acordo com os estudos acima percebe-se a importância de sua análise e segundo o Institute of Development Studies IDS (2001), a análise da cadeia de valor não é recente. Foi utilizada em exportadoras de minerais nas décadas de 1960 e 1970 para análise da dependência histórica de desenvolvimento da economia. Também foi utilizada no final da década de 70 e início de 80, na literatura de planejamento e desenvolvimento francês para perceber a capacidade desta indústria de se estender ao longo de toda cadeia de valor (SILVA, 2004).

Em relação ao conhecimento da cadeia de valor, a importância e as aplicações da identificação e estudo da cadeia de valor são relatados no Quadro 1, não só no nível microeconômico (objetivo deste estudo), mas também no nível macroeconômico.

Para expandir ainda mais o conhecimento a respeito do assunto, são apresentadas três razões no tocante a importância da análise da cadeia de valor perante a economia globalizada: (a) com a crescente divisão do trabalho e da disseminação global da produção de componentes, a competitividade tornou-se cada vez mais importante; (b) eficiência na produção é uma condição necessária para o êxito para entrar nos mercados globais; (c) para entrar nos mercados globais exige uma compreensão dos fatores dinâmicos dentro da cadeia de valor (KAPLINSKY, MORRIS, 2000).

Nível da análise	Importância	Aplicações
Microeconômico	Permite identificar a importância das diversas operações técnicas nos produtos do setor; Permite identificar os atores principais do setor; Permite identificar gargalos na lógica técnica do setor	Permite identificar e avaliar as estratégias de custo, integração vertical e diversificação.
Macroeconômico	Demonstra que a competitividade de um país se mede setor a setor; Permite a compreensão de que não há uma política industrial correta para toda a indústria; Permite identificar o peso e a natureza da ação governamental sobre o setor.	Permite identificar as características da competitividade do setor analisado.

Quadro 1: Aspectos relevantes e aplicações da cadeia de valor ou análise de *filiière* nos níveis micro e macroeconômico
Fonte: Adaptado de Silva (2004, p.64)

2.2.1 As atividades de valor

Dentro da análise da cadeia de valor deve-se estabelecer uma definição sólida de valor. De acordo com Sornberger (2010) as atividades de valor são as atividades pelas quais uma empresa cria um produto valioso para os compradores. São essas atividades que serão o foco da gestão para se alcançar competitividade, sendo que as mesmas formam uma cadeia e chega ao conceito de cadeia de valor.

Silva (2004, p.78) destaca que a cadeia de valor associa duas questões essenciais na compreensão de sua complexidade: a cadeia produtiva e sua valorização. "Uma cadeia produtiva engloba fornecimento de insumos e equipamentos, produtores, processadores, distribuidores, atacado e varejo. Além disso, é envolvida por um ambiente institucional, como leis e regulamentações, e por serviços de apoio, como transporte, armazenagem e informações de mercado". Mesmo com essa "divisão", esses processos são dependentes entre si, de modo que só haverá sucesso caso ocorra interação eficiente entre eles.

O mesmo autor ainda defende que após ter definido e conhecida a cadeia produtiva em análise, deve-se valorizá-la. "A questão do valor sempre foi uma das principais controvérsias que nortearam o pensamento econômico". Segundo Porter (1992), criar valor para os compradores que exceda o custo é a meta de qualquer estratégia genérica.

Em termos gerais, Porter (1992, p. 34) define valor como o "montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece". O valor é mensurado pela receita total, ou seja, representação do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa é rentável, se o valor que ela assume ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. O valor, e não o custo deve ser usado na análise da posição competitiva, pois em geral as empresas deliberadamente elevam seu custo para impor um preço-prêmio, via diferenciação.

Segundo Porter (1992), a cadeia de valor pode ser dividida em cinco atividades primárias: logística de entrada, operações, logística externa, marketing e vendas, serviços e, quatro atividades secundárias ou atividades de apoio: aquisição, desenvolvimento da tecnologia, gestão de recursos humanos e infraestrutura da empresa. Desta forma, a essência da vantagem competitiva sustentável provém do modo como estas atividades se ajustam entre si e se reforçam mutuamente, fazendo com que a configuração de uma atividade aumente o valor competitivo de outras atividades.

A cadeia de valor genérica proposta por Porter (1992) é ilustrada na Figura 1. Esta imagem vem sendo usada por uma infinidade de estudiosos das estratégias empresariais que buscam traçar rumos para que as empresas possam alcançar o diferencial competitivo no seu respectivo mercado.

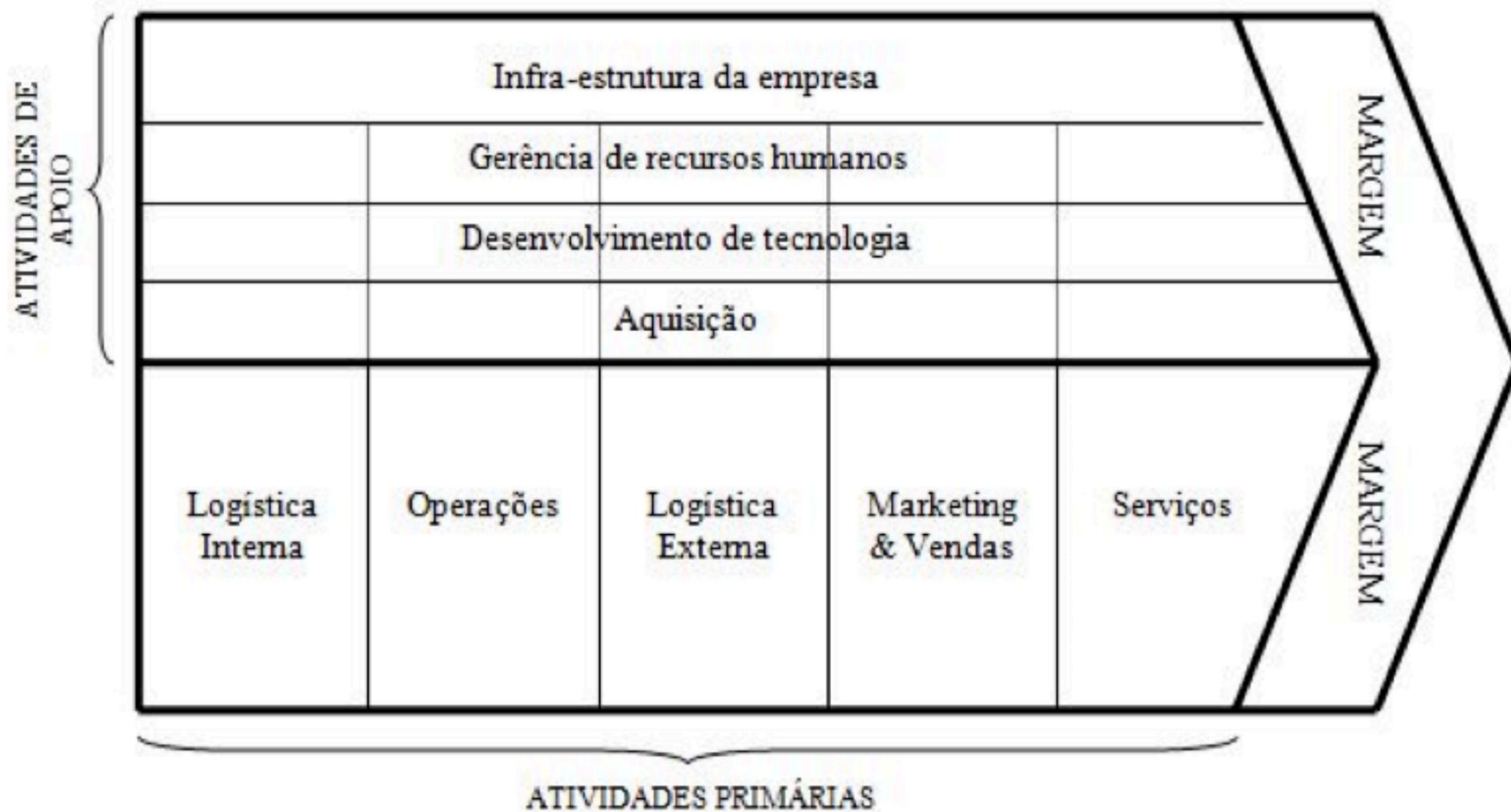


Figura 1 - A cadeia de valor genérica
Fonte: Porter (1992, p. 35).

2.2.2 O Valor Social

O valor definido até o momento faz menção a valores monetários. No entanto é preciso elucidar pontos referentes ao valor social, já que uma cooperativa traz no seu conceito a premissa de promover valor a um determinado grupo de pessoas, que possuem os mesmos interesses.

A OCB (2016d) define sete princípios cooperativos que devem servir de base para toda cooperativa em funcionamento. Eles figuram a essência do valor social destas instituições, são eles: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; preocupação com a comunidade.

Reforçando a ideia do valor social da cooperativa, Miranda (2009) afirma que a cooperativa surgiu para permitir o alcance de uma justa distribuição de riqueza social, viabilizar a igualdade de oportunidades para todos, evitar que os homens se explorassem entre si, e, principalmente, para frear o predomínio do capital sobre a atividade humana.

Esta ação cooperativa se fundamenta na solidariedade de homens que almejam não apenas a supressão de necessidades materiais (de caráter econômico), mas anseiam, também, promover o progresso, o bem-estar e a transformação moral do homem.

Como descreve Weber (2004) as sociedades estão direcionadas para a justiça social inseridas em modelos capitalistas que lutam na obtenção de espaços para serem competitivas quantitativa e qualitativamente. Contudo lembra que a cooperativa se aproxima da ideia socialista à medida que promove o partilhamento equilibrado dos resultados de acordo com os serviços tomados e ou operações realizadas por cada um de seus associados.

O valor buscado pelas cooperativas vai além do conceito. Em estudo realizado por Balieiro et al (2004), com base nos dados demonstrados, comprova a posição da cooperativa, enquanto sociedade eficiente do ponto de vista econômico e eficaz no seu foco social. Desta forma a sociedade de forma geral ganha com a sua presença, razão pela qual, governos e demais entidades não governamentais deveriam reconhecer nessa uma forma de economia social.

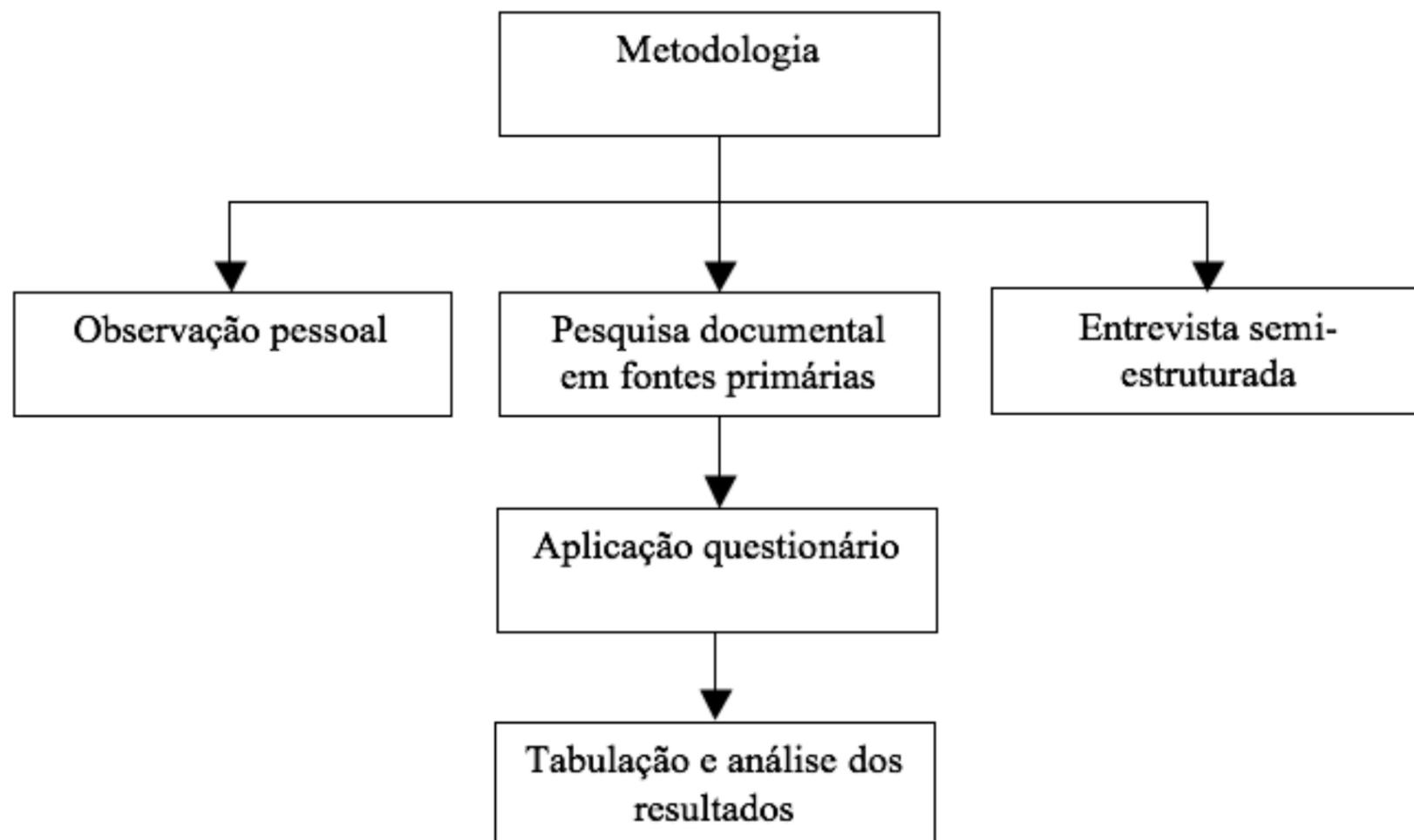
3. Material e Métodos

O presente trabalho, de acordo com o ponto de vista da sua natureza, consistiu de uma pesquisa aplicada. Em relação a abordagem do tratamento dos dados, escolheu-se a pesquisa qualitativa. Segundo seus objetivos, definiu-se como uma pesquisa do tipo exploratória (inicialmente) e descritiva (a posteriori), pois num primeiro momento pouco se conhece a respeito do assunto, e após certo tempo de pesquisa, esta deverá ser caracterizada como descritiva e não mais como exploratória. Dentro da pesquisa descritiva foi utilizada a forma denominada de levantamento (SILVA e MENEZES, 2001; KÖCHE, 2008).

Para a realização do levantamento, que utiliza a interrogação direta das pessoas que compõem a amostra (GIL, 1991), a unidade produtiva escolhida pertence a uma cooperativa do oeste do paraná. A unidade em questão trabalha com a cadeia produtiva de ovos. Nesta mesma unidade acontece a distribui o dos produtos terceirizados pela respectiva marca e o beneficiamento do arroz em casca.

A coleta de dados foi realizada por meio de técnicas distintas conforme exigiu cada uma das etapas (Figura 2): pesquisa documental em fontes primárias; entrevista semiestruturada; observa o pessoal não participante e não oculta desenvolvida pela pesquisadora durante estágio na unidade pesquisada; aplica o de questionários aos associados da cooperativa; e tabula o e análise das respostas.

Figura 2 – Metodologia utilizada para realiza o trabalho



A entrevista   supervisoras foi direcionada sob três principais questionamentos: a) da percep o específica sobre o papel da Unidade Industrial de Empacotados – UIE, na fun o da sele o e classifica o de ovos; (b) do retorno, para a Cooperativa Agroindustrial Lar, da atividade de ovos, tanto em aspectos econ micos, como em outras possíveis abordagens; e, por último (c) o retorno para os associados, em rela o ao fator econômico e aos demais fatores.   importante lembrar, a título de complementa o, que anteriormente   aplica o da entrevista   supervisoras, os mesmos questionamentos haviam sido aplicados ao Gerente da unidade que apresentou os mesmos argumentos e opiniões acerca do assunto.

Muito utilizado em pesquisas quantitativas, o questionário   um instrumento que procura garantir a uniformidade das respostas de modo a padronizar os resultados com dados confiáveis e estatísticos (GOMES, 2005).

A elabora o do questionário foi realizada mediante as informa es compiladas e aplicado junto aos associados da

cooperativa (50 produtores) ligados a atividade de aves de postura (produtores de ovos). O questionário foi estruturado com 10 questões fechadas. O objetivo principal desta ferramenta foi, além de levantar o perfil dos associados que têm como atividade a produção de ovos, entender a percepção sobre a importância do seu trabalho para a cooperativa, bem como os fatores que o influenciam a continuar com a atividade agropecuária e a influência da cooperativa nesta decisão. Por fim, realizou-se a tabulação e análise dos resultados dos questionários e apresentação de relatório final.

4. Resultados e Discussão

De acordo com a entrevista com a gestão, foi possível elencar os seguintes resultados: (1) o papel da unidade industrial da cooperativa é viabilizar a atividade de produção de ovos, obter produtos com qualidade, dentro dos padrões exigidos; (2) proporcionar ao quadro de funcionários todos os treinamentos necessários e preparar a indústria para alcançar os objetivos primordiais; (3) o retorno econômico para a cooperativa, segundo o que a supervisora tem acesso, são os dados encontrados em demonstrativos anuais da cooperativa. Os lucros, denominados de sobras, nem sempre ocorrem. Em demonstrativos anuais, vimos que no ano de 2007, por exemplo, na atividade de produção de ovos, houve prejuízo, ou seja, a cooperativa não teve retorno econômico com a atividade; (4) a principal justificativa da cooperativa manter funcionando a atividade em estudo, foi de proporcionar aos produtores uma oportunidade de uma atividade extra na propriedade. Em outras palavras, esta oportunidade dada aos produtores enquadra-se no que se refere ao aspecto social de uma cooperativa.

Em relação aos questionários, as questões do instrumento foram organizadas em três grupos, dependendo do objetivo a que se propunha, e estruturadas como demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2: Distribuição das questões do questionário aplicado aos produtores.

Questões	Objetivos
De 1 a 4	Descrever o perfil do associado.
De 5 a 7	Detalhar informações acerca da produção de ovos dos produtores.
De 8 a 10	Tirar conclusões acerca da percepção dos produtores quanto ao papel da cooperativa como incentivadora.

Fonte: Pesquisa de campo

A síntese das respostas compiladas dos 50 questionários está apresentada no Quadro 3.

Quadro 3: Descrição das respostas mais frequentes dos produtores de ovos na aplicação do questionário.

Questão	Maior frequência de respostas
1	Mais de 10 anos de cooperativismo.
2	Desenvolve mais atividades (agricultura e leite).
3	Possui propriedades pequenas (até 20 hectares).
4	Propriedades possuem entre 3 a 5 pessoas.
5	Escolheu a atividade por achar viável aos seus negócios.
6	Rendimentos representam entre 10 e 50% da renda familiar.
7	Não vê limitações na atividade.
8	Julga a cooperativa muito importante para a atividade.
9	Afirma que a cooperativa o incentiva a manter

	a atividade.
10	Acha que a cooperativa o incentiva para: diminuir êxodo rural, oferecer oportunidades, manter a pequena propriedade e lucro para a empresa.

Fonte: Pesquisa de campo

No tocante ao tempo que o associado faz parte da cooperativa, os dados obtidos estão próximos aos encontrados por Salanek Filho (2007). Em estudo similar a este, diz que este fator (longo tempo de associado) demonstra a criação de laços de confiança e credibilidade com a organização e contribui para a formação e fortalecimento do capital social da comunidade cooperada.

Com relação ao tamanho das propriedades, os dados obtidos neste trabalho corroboram com a pesquisa realizada pela própria cooperativa em relação ao tamanho da propriedade de todos associados, lembrando que este questionário abrangeu apenas os associados que estão ligados a atividade de aves de postura – produção de ovos, totalizando 50 produtores.

No que se refere ao tamanho da família, estes indicadores coincidem com os últimos censos populacionais (IBGE, 2010) que apontam para uma redução considerável de componentes em uma família, mais sensivelmente no ocidente, pois apenas 10% (5 entrevistados) declarou viver com 5 pessoas ou mais.

Na primeira questão do bloco intitulado “detalhar informações acerca da produção de ovos dos produtores” foi possível perceber que o agricultor escolheu a produção de ovos por julgar ser uma atividade viável considerando-se o seu dia-a-dia e as suas outras responsabilidades combinado com as suas próprias limitações. Portanto presume-se que se trata de uma atividade escolhida por atender a uma necessidade ligada a uma facilidade operacional da propriedade. É importante destacar também que a opção investimento foi a menos importante, demonstrando que não há a necessidade de muito dinheiro para iniciar a atividade, mais um ponto forte enfatizando o valor social da cooperativa.

Baseado nos critérios apontados pela gerente da UIE para a escolha de produtores de ovos para aquela unidade é possível perceber que esta atividade colabora de forma significativa para a manutenção das condições econômicas da família. Este indicador comprova, a princípio, a afirmação da gerente da UIE, declarando que se trata de um negócio mais focado na promoção das famílias dos associados do que de lucratividade da cooperativa.

Esta posição demonstra que a cooperativa desenvolve assertivamente suas ações, permitindo também inferir que este tipo de política poderia ser replicado para outras culturas, procurando um maior impacto na imagem da cooperativa perante seus associados e possivelmente frente à comunidade em geral, ou seja, o cliente.

Em relação a renda familiar, em estudo desenvolvido por Salanek Filho (2007), foi percebido que a cooperativa agropecuária promove a geração de renda para os produtores rurais, visto que 100% dos associados, no estudo feito pelo autor, confirmaram que a sua renda melhorou após a vinculação com a cooperativa.

No que diz respeito ao êxodo rural, em pesquisa realizada pela Ocepar (2011), percebe-se que as cooperativas exercem grande influência no meio rural e no desenvolvimento local, agrupando e mantendo no campo aproximadamente 106 mil produtores rurais, que normalmente possuem propriedades com pequena estrutura fundiária.

Após a coleta e análise das informações acima, a proposta deste trabalho foi identificar, á luz da concepção da Cadeia de Valor proposta por Porter (1992), qual o valor atribuído pela Cooperativa Agroindustrial Lar aos negócios de seleção e classificação de ovos e, por outro lado investigar a mesmo questionamento, entretanto pelo viés do produtor. A configuração ilustrando os impactos sociais que a política da Cooperativa de manter o negócio de comercialização de ovos embalados pode representar está apresentado na Figura 3.

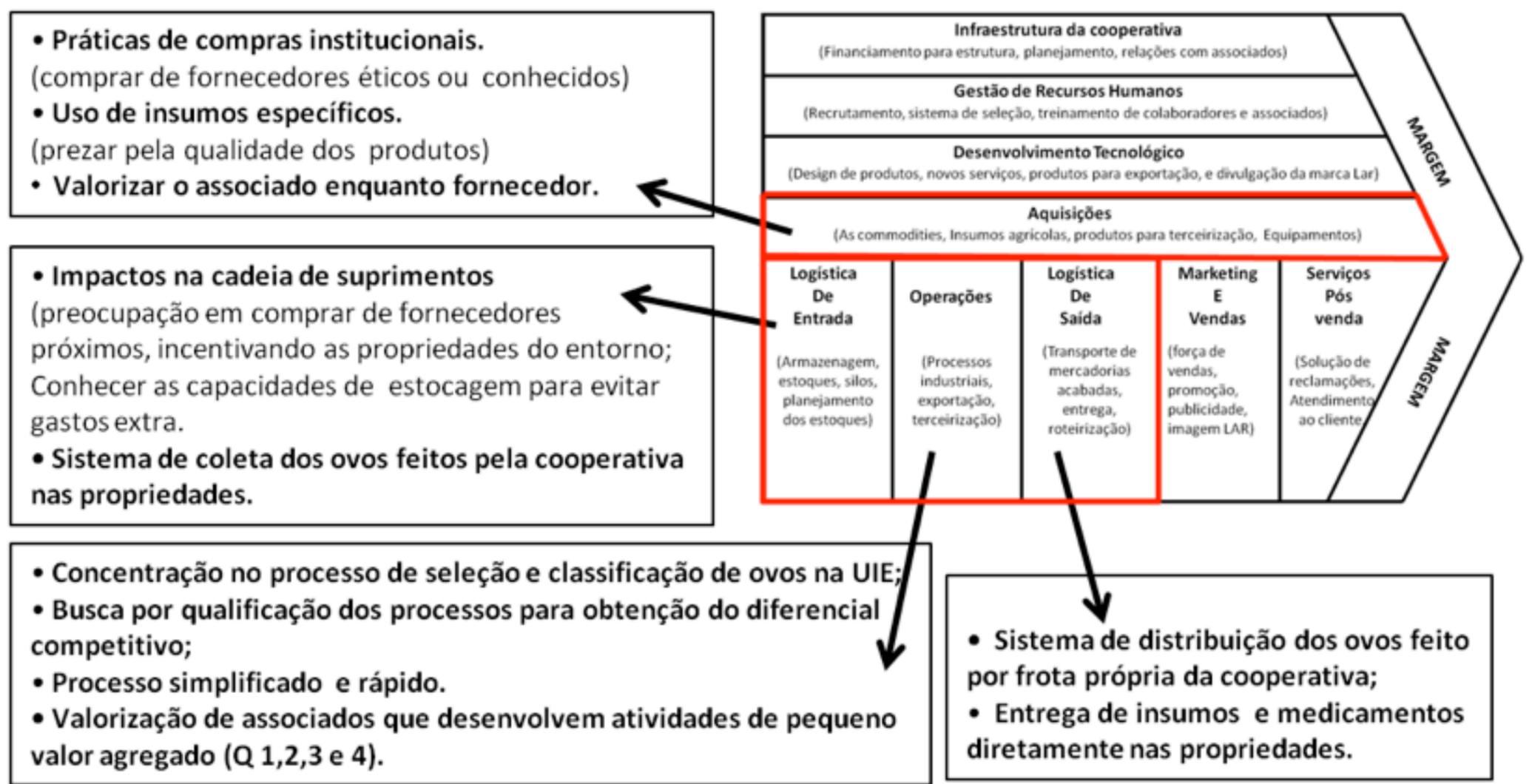


Figura 3: Cadeia de Valores identificando as ações para cada atividade analisada.
Fonte: Adaptado de Porter, 1992.

5. Conclusão

Uma das grandes aplicações da Cadeia de Valor proposta por Porter está em oferecer à empresa uma forma para se situar no ambiente tanto interno quanto externo. Conhecer a participação que cada atividade representa na geração de valor, significa permitir que a organização consiga definir e gerenciar políticas voltadas para o seu maior interesse, a lucratividade e o crescimento.

Nos últimos anos, com as mudanças impostas no cenário empresarial mundial, a variável social passou a compor outro eixo de avaliação e geração de valor para as organizações. Porter também discute a participação das atividades empresariais de cunho socioambiental, e que, atualmente colaboram muito para a alavancagem do valor das empresas.

No caso das cooperativas, esta realidade não poderia deixar de estar presente. Além de ser empresas que vivem no mesmo mercado competitivo atual, as cooperativas apresentam uma história e uma estrutura em que as práticas sociais são muito mais presentes, afinal de contas elas nascem de grupos de pessoas com interesses e necessidades comuns, até tornarem-se grandes e poderosas. O mais importante, entretanto, é que elas não percam a essência formatada nos ideais de Rochdale.

Ao terminar esta pesquisa, foi possível identificar alguns aspectos importantes, para o aprendizado sobre tema estudado. Ao se levantar mais informações acerca do funcionamento da unidade, verificou-se tratar de um negócio deficitário e, portanto, passível de fechamento devido à não agregação de valor para a cooperativa. Ao dar andamento à pesquisa foi levantado que apesar da limitada participação nos lucros da empresa, a atividade merecia atenção por gerar valor social. Uma agregação difícil de ser percebida e de análise complexa, devido a pouca literatura sobre o assunto e certa subjetividade na interpretação.

Com as políticas sociais praticadas pela cooperativa no que se refere ao objeto de estudo, é possível identificar alguns resultados, tais como: manutenção do produtor como associado; mitigação dos efeitos do êxodo rural; maior percepção da presença da cooperativa junto aos associados; atendimento aos valores sociais pregados pela cooperativa; melhoria da imagem da empresa junto a comunidade externa, e por consequência ao consumidor.

Propõe-se também que este estudo não seja encerrado, mas provoque uma discussão sobre o papel das cooperativas em um ambiente de competição, vivendo a dicotomia ser social e ser lucrativa.

Referências

BALIEIRO, Carolina de F. *et al.* (2004); Cooperativismo é Economia Social: fortalecendo a identidade cooperativa. O Brasil Cooperativo Mostra o seu Valor: benefícios sócio-econômicos gerados para a sociedade. Trabalho desenvolvido para a Organização das Cooperativas Brasileiras-OCB e para o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo-Sescoop, para o III Seminário Tendências do Cooperativismo Contemporâneo, Cuiabá-MT.

BEUGELSDIJK, Sjoerd; PEDERSEN, Torben; PETERSEN, Bent. (2009); "Is there a trend towards global value chain

specialization? — An examination of cross border sales of US foreign affiliates". *Journal of International Management*, 15, 126-141.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. (1994); Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão. 135 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba.

BIRCK, Luiz. G.; URIBE-OPAZO, Miguel. A.; GIMENES, Régio. M. T. (2009); "A inserção econômica da cooperativa agroindustrial LAR e seus reflexos no desenvolvimento industrial dos municípios da região de Medianeira Estado do Paraná". In: REDES, Santa Cruz do Sul, 14 (3), 75-105.

CONTO, Samuel Martim de; BRITTO, João Carlos; SCHNORRENBARGER, Adalberto. (2013); "Proposta de modelo de cadeia de valor para um centro universitário". *Revista GUAL*, 6 (2), 143-159.

CRUZIO, Helon de Oliveira. (1999); "Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo?" *Revista de Administração de Empresas*, 39 (2), São Paulo.

DORRI, Mahsa; YARMOHAMMADIAN, Mohammad H.; NADI, Mohammad Ali. (2012); "A review on value chain in higher education". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 3842 – 3846.

DUNCAN, W. Jack; GINTEI, Peter M.; SWAYNE, Linda E. (1998); "Competitive advantage and internal organizational assessment". *Academy of Management Executive*, 12, (3), 6-16.

FINNE, Thomas. (1997); Information Security Implemented in: "the Theory on Stock Market Efficiency, Markowitz's Portfolio Theory and Porter's Value Chain". *Computers & Security*, 16, 469-479.

GARCIA, Fernando Gonçalves Maia. (2010); Modelo de Compatibilização entre planejamento Estratégico e Processos Organizacionais: uma Abordagem Baseada em Cadeia de Valor e Capacitações Dinâmicas. Dissertação (mestrado) – UFRJ/COPPE/Programa de Engenharia de Produção. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro – Mestre em Engenharia de Produção. Rio de Janeiro.

GIL, Antonio C. (1991); Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas.

GIMENES, Régio M. T.; GIMENES, Fátima. M. P. (2006); "Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade". *Revista Ciências Empresariais da UNIPAR*, 7 (1).

GOMES, Isabela M. (2005); Manual como elaborar uma pesquisa de mercado. Belo Horizonte: SEBRE/MG.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Resultados. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/resultados.html>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

ICA – INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. What's a co-operative? Disponível em: <<http://ica.coop/en/what-co-operative>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

KAPLINSKY, Raphael.; MORRIS, Mike. (2000); A Handbook for Value Chain Research. IDRC.

KÖCHE, José C. (2008); Fundamentos de metodologia científica. 25. ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

LIND, Lotta; PIRTTILA, Miia; VISKARI, Sari; SCHUPP, Florian; KARI, Timo. (2012); "Working capital management in the automotive industry: Financial value chain analysis". *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18 (2), 92–100.

MALEKSHIRABADI, Farzad MalekShirabadi; HAMIDIZADEH, Mohammad Reza; JABERI, Ghazaleh Kolia. (2013); "Studying the Role of Porter's Competitive Force in the Formation of Car Industry's Value Chain (Case Study: Iran Khodro Company)". *Life Science Journal*, 10 (6), 674-683.

MARIN, Roberto. (2005); Lar na história: os 40 anos da Cooperativa Agroindustrial Lar. Cascavel: Gráfica Tuicial.

MIRANDA, José E. (2009); Da Inovação Social à Inovação Social Cooperativa: a proeminência dos valores cooperativos como elementos aptos à transformação socioeconômica humana. In Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo. N.43, Bilbao: Desusto, 125 – 133.

OCBa – Organização das Cooperativas Brasileiras. Forma Ideal de Organização. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

OCBb – Organização das Cooperativas Brasileiras. Agenda institucional do Cooperativismo. Disponível em <http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/agenda_institucional_do_cooperativismo_2015.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2016.

OCBc – Organização das Cooperativas Brasileiras. História - Atitude pró-ativa pelo fortalecimento do cooperativismo. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/sescoop/historia.asp>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

OCBd - Organização das Cooperativas Brasileiras. Princípios - Sete linhas orientam o cooperativismo. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>>. Acesso em 20 jul. 2016.

OCEPAR. Balanço Social. Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br/ocepar/>>. Acesso em: 02 jun. 2011.

OCEPAR. O Cooperativismo no Paraná e o sistema Ocepar. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-42-54>>. Acesso em 20 jul. 2016.

PAZUCH. CatiussaMaiara. (2011); Estudo da cadeia de valor na cadeia produtiva de ovos de uma cooperativa no oeste do Paraná. 59f. Trabalho de Diplomação. Curso de Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do

Paraná, Medianeira. 2011.

PEREIRA, Anísio Cândido. (1994); Contribuição a Análise e Estruturação das Demonstrações Financeiras das Sociedades Cooperativas Brasileiras. FIPECAFI - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. Caderno de Estudos nº 10, São Paulo.

PORTER, Michael E. (1992); Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus.

RIEPLÉ, Alison; SINGH, Rajbir. (2010); "A value chain analysis of the organic cotton industry: The case of UK retailers and Indian suppliers". *Ecological Economics*, 69 (11), 2292-2302.

RITOSSA, Cláudia M. (2008); A internacionalização de cooperativas agropecuárias: um estudo multimétodo das cooperativas agropecuárias do estado Paraná. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

ROCHA, Welington; BORINELLI, Márcio. L. (2007); "Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo". *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1 (7), 145-165.

RODRIGUES, Rossana. L.; GUILHOTO, Joaquim. J. M. (2007); "Análise setorial e topografia da estrutura produtiva: as cooperativas agropecuárias no Paraná". *Estudos Econômicos*, 37 (3), 487-513.

SALANEK FILHO, Pedro. (2007); Capital Social e Cooperativismo no Processo de Desenvolvimento Sustentável Local: Uma avaliação da área de atuação da Cooperativa Copacol. 160 f. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) – Programa de Pós-Graduação em Organizações e Desenvolvimento, UNIFAE, Curitiba.

SCHMEISSER, Bjoern. (2013); "A Systematic Review of Literature on Offshoring of Value Chain Activities". *Journal of International Management*, 19 (4), 390-406.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. (1997); A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus.

SILVA, Christian L. da. (2004); Competitividade e estratégias internacionais: discutindo a cadeia de valor. Curitiba: Juruá.

_____. (2007); Competitividade na cadeia de valor: um modelo econômico para tomada de decisão empresarial. 2ª ed. Curitiba: Juruá.

SILVA, Edna L. da; MENEZES, Estera M. (2001); Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.

SIMÃO, Luiz Eduardo. (2006); Mensuração do lead time da cadeia de valor: um estudo de caso na cadeia produtiva têxtil. 132f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

SORNBERGER, Geovane P. (2010); Mensuração e controle da cadeia interna de valor: um estudo de caso na suinocultura da região norte de mato grosso. 114 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Ciência Exatas e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

SOUZA, Uemerson R. (2008); Eficiência técnica e de escala das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná. 106 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa.

SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho de; RADOS, Gregório Jean Varvakis. (2011); "Mecanismos que sustentam a competitividade de uma cadeia de valor terceirizada: o caso da maior distribuidora de energia elétrica de do Brasil". *Gestão Organizacional*, 9 (3), 505 - 533.

TURNER, Walter L.; STYLIANOU, Antonis C. (2004); "The IT advantage assessment model: Applying an expanded value chain model to academia". *Computers & Education*, 43, 249-272.

WEBER, Ciro. (2004); "Cooperativismo de Crédito" Valor Econômico e Social Ênfase Sistema SICREDI. 176 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

1. Instituto Federal do Paraná – IFPR, Brasil. catiussa.pazuch@ifpr.edu.br

2. Universidade Tecnológica Federal de Paraná – UTFPR, Brasil. neronalipio@gmail.com

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 09) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]