

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DIRETORIA DE ENSINO E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL  
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**CATIUSSA MAIARA PAZUCH**

**ESTUDO DA CADEIA DE VALOR NA CADEIA PRODUTIVA DE OVOS  
DE UMA COOPERATIVA NO OESTE DO PARANÁ  
TRABALHO DE DIPLOMAÇÃO**

Medianeira

2011

**CATIUSSA MAIARA PAZUCH**

**ESTUDO DA CADEIA DE VALOR NA CADEIA PRODUTIVA DE OVOS  
DE UMA COOPERATIVA NO OESTE DO PARANÁ  
TRABALHO DE DIPLOMAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação, em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Msc. Neron A. Cortes Berghauser

Medianeira

2011

S121d Pazuch, Catiussa Maiara.  
Estudo da Cadeia de Valor na Cadeia Produtiva de Ovos de uma Cooperativa no Oeste do Paraná / Catiussa Maiara Pazuch. - Medianeira, PR. UTFPR, 2011.  
XI, 59 f. : il. ; 30 cm  
Orientador: Msc. Neron Alípio Cortes Berghauser  
Monografia - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Bibliografia: 59 f.

1. Cooperativa. 2. Cadeia de valor. 3. Produção de ovos. I. Msc. Neron Alípio Cortes Berghauser. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

CDU 576.72: 578

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE ENSINO E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**  
**COORDENAÇÃO DE ENGENARIA DE PRODUÇÃO**

**TERMO DE APROVAÇÃO**

Estudo da Cadeia de Valor na Cadeia Produtiva de Ovos de uma Cooperativa no  
Oeste do Paraná  
Por

**CATIUSSA MAIARA PAZUCH**

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentada às..... h do dia ..... de  
..... de 2011 como requisito parcial para a obtenção do título de  
Engenheiro de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus  
Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos  
professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou  
o trabalho .....

---

Prof. Msc. Neron Alípio Cortes Berghauser  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
(Orientador)

---

Prof. Msc. Cidmar Ortiz  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
(Banca)

---

Prof. Msc. Lotario Fank  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
(Banca)

Aos meus pais Claudinei e Clarice por me ensinarem todos  
os dias o verdadeiro sentido da vida...

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Msc. orientador Neron Berghauser, pela paciência e apoio prestados em todas as etapas e principalmente, pela confiança.

A minha família, por me mostrar que tudo é possível quando se tem fé e por provarem que jamais estaria sozinha.

Aos amigos e colegas, pelo compartilhamento das incertezas, das ideias, das preocupações e por fim, por obter mais uma vitória.

Aos professores, pelo carinho e por terem sido pessoas decisivas para meu crescimento enquanto futura profissional.

Aos profissionais entrevistados na Unidade Industrial de Empacotados (UIE), pela concessão de informações valiosas para a realização deste estudo.

Aos associados da Cooperativa Agroindustrial Lar, pelas informações indispensáveis relatadas nos questionários.

A todos que, com boa intenção, colaboraram para a realização e finalização deste trabalho.

"O sucesso é ir de fracasso em fracasso sem  
perder o entusiasmo."

Winston Churchill

## RESUMO

PAZUCH, Catiussa Maiara. **Estudo da cadeia de valor na cadeia produtiva de ovos de uma cooperativa no Oeste do Paraná.** 2011. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Este trabalho de pesquisa procura levantar dados em uma cooperativa agroindustrial da Região Oeste do Paraná no que se refere a sua unidade de seleção e classificação de ovos cujos produtores são necessariamente associados. Trata-se de uma pesquisa exploratória de cunho qualitativo e quantitativo na qual foram usadas técnicas de observação, pesquisa bibliográfica e documental. Foram aplicados questionários aos produtores de ovos e entrevistas ao corpo gerencial da unidade no sentido de levantar a percepção que ambos os atores tem sobre o papel que a cooperativa representa na criação de valor do produto estudado. A ideia principal foi de identificar até que ponto uma atividade presumivelmente deficitária é interessante para uma empresa de modelo de gestão cooperativada. Os resultados da pesquisa apontam que, pela interpretação da Cadeia de Valor proposta por Michael Porter, o valor social é mais presente nos esforços que a empresa desenvolve mantendo a atividade de seleção e classificação de ovos. Se, em um mercado altamente competitivo como o atual, a cooperativa mantém uma atividade, que a pesquisa demonstrou não apresentar resultados positivos, ela demonstra preocupação com a sustentação de seus associados.

**Palavras-chave:** Cooperativa. Cadeia de valor. Produção de ovos.

## ABSTRACT

PAZUCH, Catiussa Maiara. **Estudo da cadeia de valor na cadeia produtiva de ovos de uma cooperativa no Oeste do Paraná.** 2011. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

This research seeks to collect data in an agribusiness cooperative unit in Western of Paraná state regarding their eggs selection and classification producers, whose are necessarily associated. This is a research classified as exploratory, qualitative and quantitative were used techniques as personal observation, documentary and bibliographical research. Questionnaires were applied to producers of eggs and interviews with manager staff of the enterprise to discover the perception that both actors have about the role that the cooperative represents to create value of the product studied. The main idea was to identify the extent to which an activity is presumably deficient interest to a business cooperative management model. The results of this research indicates that interpretation of the Value Chain by Michael Porter, the social value is more apparent in the efforts that the company develops maintaining the activity of selection and classification of eggs. If, in a highly competitive market like this, the cooperative has an activity, which research has shown not show positive results, it shows concern for the support of its members.

**Key-words:** Cooperative. Value chain. Production of eggs.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - A cadeia de valor genérica.....	26
Figura 2 - Região Oeste do Paraná com seus respectivos municípios .....	38
Figura 3 - Fluxograma do processo de produção, seleção e classificação dos ovos	40
Figura 4 - Cadeia de valores adaptada para a Cooperativa Agroindustrial Lar .....	51
Figura 5 - Cadeia de Valores identificando as atividades analisadas para o estudo.	52
Figura 6 - Cadeia de Valores identificando as ações para cada atividade analisada	52

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Consumo de ovos na América Latina .....	36
Gráfico 2 - Percentual de cada atividade/unidade industrial representa no total.....	42
Gráfico 3 - Número de atividades desenvolvidas pelos produtores de ovos em suas propriedades .....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Demonstrativo de produção acumulada por atividade na UIE (Jan – Ago 2011) .....	41
Tabela 2 - Relação dos produtores de ovos por município .....	45
Tabela 3 - Tempo de associado dos produtores de ovos da Cooperativa Agroindustrial Lar .....	46
Tabela 4 - Estrutura fundiária dos associados LAR em hectare.....	48

## LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
FAO	Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDS	Institute Of Development Studies
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCEPAR	Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
PIB	Produto Interno Bruto
UIE	Unidade Industrial de Empacotados
UIV	Unidade Industrial de Vegetais

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS .....	15
1.1.1 Objetivo geral .....	15
1.1.2 Objetivos específicos.....	16
1.2 JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>18</b>
2.1 COOPERATIVAS .....	18
2.1.1 Histórico .....	19
2.1.2 Cenário cooperativista no Brasil e no Paraná .....	20
2.1.3 A importância da constituição de cooperativas .....	22
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS .....	23
2.2.1 Análise da cadeia de valor .....	25
2.2.1.1 Conceito de valor.....	28
2.2.1.2 O conceito de valor no âmbito social.....	28
2.2.1.3 A elaboração da cadeia de valor .....	29
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA</b> .....	<b>32</b>
3.1 ESCOLHA DO MÉTODO DA PESQUISA .....	32
3.2 DEFINIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO PARA A PESQUISA .....	33
3.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	34
<b>4 A CADEIA PRODUTIVA DO OVO</b> .....	<b>35</b>
4.1 O MERCADO DO OVO .....	35
4.2 O PROCESSO PRODUTIVO DA AVICULTURA DE POSTURA .....	37
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>43</b>
5.1 ENTREVISTA COM A GERÊNCIA DA UIE.....	43
5.2 QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS PRODUTORES DE OVOS .....	44
5.2.1 Perfil dos entrevistados .....	46
5.2.2 Produção de Ovos.....	48
5.2.3 Percepção da importância da cooperativa .....	49
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>53</b>
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE A.....	59

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial mundial (e brasileiro) destas últimas décadas vem se configurando como um espaço no qual a competitividade, as mudanças e a inovação representam fatores de sobrevivência e continuidade no mercado. Esta realidade atinge todo e qualquer tipo de organização, pública ou privada; grande, média, pequena, ou micro, ou ainda com outra estrutura diferenciada existente.

Seguindo esta constatação, é possível perceber que as organizações cooperativadas também não ficaram imunes aos efeitos causados por fenômenos socioeconômicos como globalização, revolução tecnológica, social e econômica, as exigências do cliente, e demais mudanças do mundo contemporâneo. Este tipo de empresas, criado há pouco menos de dois séculos, ainda pode ser considerado iniciante nas práticas gerenciais e estratégicas, e qualquer proposição de melhoria se tornará de grande valor para o sucesso no mercado.

O ano de 1844 foi marcado pelo surgimento da primeira cooperativa nos moldes atuais, na Inglaterra. Desde então este movimento não parou de crescer; no Brasil ele deu início no ano de 1888, após a abolição da escravatura e a primeira cooperativa foi instalada no estado do Paraná. O Paraná tem mostrado bastante potencial em criar organizações coletivas; em 2010, segundo dados da OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras, as cooperativas do estado ficaram em primeiro lugar nas exportações, com uma parcela de 37,11% do valor exportado, o correspondente a US\$ 1.64 bilhão, com crescimento de 10,05% (OCB, 2011).

A região Oeste do Paraná comporta várias cooperativas, todas elas com alto grau de competitividade e resultados, comprovando os números mostrados pela Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB. Mas nem sempre foi assim. Desde que surgiram, as cooperativas eram tidas como movimentos pouco lucrativos e extremamente vulneráveis a qualquer oscilação no mercado. Ou seja, sempre estavam em desvantagem às empresas privadas.

Segundo Bialoskorski Neto (2000) a diferença principal entre as sociedades cooperativas e as de capital é que nestas ocorre a agregação do fator de produção representado pelo capital, e naquelas ocorre a agregação do fator de produção trabalho. Ou seja, as cooperativas são definidas como sociedades de

pessoas, onde cada uma, além de ter direito a repartição de lucros, tem direito a voto.

Contudo, percebe-se que muitas cooperativas deixaram de ser estruturas “frágeis” e hoje competem lado a lado com empresas privadas. Isso só foi possível graças a visão de mercado de seus gestores e a mudança de estratégias. A Cooperativa Agroindustrial Lar, situada na região Oeste do Paraná foi um exemplo claro destas transformações. Para esta organização, a década de 1990 foi marcada pela mudança de estratégia, quando abandonou a sua característica meramente Agropecuária para se tornar uma Agroindústria. Segundo Marin (2005, p.100): “[...] em 2001, a Cotrefal deixou de existir como marca e razão social, através de reforma tributária. Em seu lugar surgiu a Cooperativa Agroindustrial Lar, que leva a marca Lar, a do coração (...)”.

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. Análise esta também aplicada a cooperativas, principalmente aquelas que profissionalizaram sua gestão.

Uma das atividades produtivas da Cooperativa Agroindustrial Lar que não passou pelo mesmo processo de profissionalismo industrial vivenciado pelas culturas de soja, milho, criação e abate de aves, foi o beneficiamento de ovos. Apesar de possuir uma unidade industrial para transformação e venda deste produto, a empresa optou por não adotar políticas mais rígidas de gestão, resultando em um empreendimento com desempenhos financeiros limitados. Diante deste cenário é importante que, além de visão de mercado, busquem-se ferramentas para garantir a eficácia na gerência das unidades produtivas da Cooperativa Agroindustrial Lar, que pode ser alcançado por meio de um estudo da cadeia de valor na cadeia produtiva de ovos da Cooperativa Agroindustrial Lar, como meio de buscar compreender as várias atividades do processo e o valor agregado em cada uma delas.

Desta forma um estudo da cadeia de valor, além de transparecer melhor o processo para a empresa, trará meios de se estudar uma maneira mais eficiente e rentável para a cooperativa, não deixando de lado os princípios cooperativos, que são de valorizar o pequeno produtor. Conforme afirma 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.

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.

Aliada a essa expansão das cooperativas, questiona-se um ponto muito importante, os princípios básicos do cooperativismo. Neste sentido, tem-se como propósito estudar esta cadeia produtiva de modo a avaliar a visão social da empresa, descrita segundo seus princípios cooperativistas.

## 1.1 OBJETIVOS

São informados a seguir os objetivos definidos para a condução das partes deste trabalho. Parte-se do pressuposto que ao elaborar um Objetivo Geral para o trabalho científico, desencadeia-se neste processo um conjunto de objetivos pontuais (específicos) que concretizam a pesquisa.

### 1.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem como objetivo geral estudar a cadeia de valor para o processo de produção, seleção e classificação de ovos de uma cooperativa na Região Oeste do Paraná.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos elencados são:

- a) Identificar as atividades empresariais da Unidade de Seleção e Classificação de Ovos da Cooperativa Agroindustrial Lar, bem como as atividades desenvolvidas no campo, para a produção dos ovos;
- b) Identificar os principais fatores de agregação de valor nos processos de beneficiamento dos ovos para a empresa estudada;
- c) Levantar a participação dos processos na percepção do valor agregado pela visão do associado produtor.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa principal para este trabalho está em avaliar a visão social da cooperativa na cadeia produtiva de ovos, utilizando-se do estudo da cadeia de valor, uma vez que no cenário competitivo em que as cooperativas se instalaram, muitas são as discussões acerca deste paradoxo.

No atual cenário em que se encontra o mercado, é imprescindível que as empresas busquem equilíbrio e gestão eficientes, de forma a sobreviver com sucesso. Para que isso ocorra, as cooperativas precisam administrar e planejar seus investimentos, seus projetos futuros e principalmente gerenciar aquilo que já está em andamento, ou seja, garantir a lucratividade de suas unidades produtivas, agregando valor ao produto final.

Além de fomentar dados para este fim, é importante que a cooperativa tenha conhecimento de cada etapa do processo da cadeia produtiva de ovos. É de extrema importância relacionar os custos e o valor agregado em cada atividade executada, de forma que sirva de aporte para o gerenciamento estratégico.

Ao mesmo tempo, esse estudo poderá promover um maior relacionamento entre cooperativa e cooperado, uma vez que cada um poderá

entender melhor todo o conjunto do processo e poderá agir de forma diferenciada em cada atividade que realiza, de modo que as receitas sejam maiores para sua família e para a cooperativa.

De forma geral, são poucas as pesquisas realizadas acerca do 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).

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Para a realização de todo trabalho científico faz-se necessário um momento de revisão da literatura de forma a oferecer base de conhecimentos gerados para validar os conceitos apresentados. Neste capítulo são apresentadas expressões científicas sobre cooperativismo, cadeia de valor e demais assuntos necessários à elaboração do trabalho.

### 2.1 COOPERATIVAS

Definir o termo “cooperativa” exige de todo pesquisador um esforço de interpretação sobre conceitos diversos. Ao mesmo tempo em que as cooperativas figuram como entidades de cunho historicamente coletivo, onde a voz do povo representa o poder de decisão geral, atualmente este tipo de organização passou a traduzir uma vontade individual ou de um pequeno grupo, contradizendo as suas raízes. Atualmente comenta-se muito sobre as cooperativas enquanto criadoras de desenvolvimento social para muitas regiões do país, por meio do processo de profissionalização de sua gestão voltada para resultados. Sem a identificação de uma expressão. As cooperativas são definidas, segundo ACI – Aliança Cooperativa Internacional (2011), como:

[...] 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 auto-ajuda, auto-responsabilidade, 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.

Ainda em relação a definição, de acordo com a OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (2011), 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 Histórico

As primeiras formas de cooperação datam a remota Antiguidade. Entre os babilônios havia certa forma de arrendamento de terras para a exploração em comum; para os gregos e romanos havia sociedades de auxílio-mútuo para enterros e seguros etc. Afirma-se também que os primeiros cristãos contavam com uma espécie de cooperativas de consumo ao escolher um grupo de pessoas encarregadas de fornecer gêneros alimentícios, destinados ao consumo comum. Também os monastérios medievais, efetuando em comum a produção e o consumo, são interpretados como cooperativas integrais por alguns estudiosos (FIPECAPI, 1994)

O primeiro movimento cooperativista real data do século XVIII. Nesta época, marcada pela Revolução Industrial, era grande o descontentamento da população mais pobre devido aos baixos salários e longas jornadas de trabalho.

Com base na primeira cooperativa fundada do mundo foram aprovados e utilizados em 1844 os sete princípios do cooperativismo, listados no Quadro 1:

Adesão voluntária e livre
Gestão democrática
Participação econômica dos membros
Autonomia e independência
Educação, formação e informação
Intercooperação
Interesse pela comunidade

**Quadro 1 - Princípios do cooperativismo**  
Fonte: ACI (2011).

Dentre as formas encontradas para solucionar o problema, a organização de cooperativas foi a que deu certo. Assim, 28 operários, em sua maioria tecelões, se reuniram para avaliar suas ideias e estabeleceram normas e metas para a organização de uma cooperativa. Após um ano de trabalho (dezembro de 1844) conseguiram comprar um armazém cooperativo no bairro de Rochdale-Manchester (Inglaterra). Deram o nome de Sociedade dos Probos de Rochdale, conhecida como a primeira cooperativa moderna do mundo. Ela criou os princípios morais e a conduta que são considerados, até hoje, a base do cooperativismo autêntico (OCB, 2011).

No Brasil, o surgimento dos movimentos cooperativistas foi favorável apenas depois da libertação dos escravos (1888), paralelamente à vinda de imigrantes europeus que traziam em sua cultura o conteúdo doutrinário associativista (GIMENES E GIMENES, 2006). Para a época, devido ao poder dos grandes proprietários ligados à elite política brasileira, as cooperativas apresentaram um pequeno crescimento, pois este tipo de organização coletiva era constantemente visto como baixo profissionalismo e confiança perante os consumidores, somente mais tarde é que esta imagem melhorou e as cooperativas passaram a receber o respeito que mereciam.

### 2.1.2 Cenário cooperativista no Brasil e no Paraná

Segundo dados da OCB, são hoje mais de 6.600 cooperativas em todo o país com cerca de 9 milhões de associados, abrangendo os 13 ramos do cooperativismo: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo e lazer. O setor agropecuário é o mais significativo, com 1.548 cooperativas, conta com 943.054 associados, gera 146.011 empregos diretos, tem participação no PIB agropecuário de 37%, a participação no PIB é de 5,39% e em 2010 exportou US\$ 4,417 bilhões. O ramo agropecuário é o mais forte em termos de faturamento (OCB, 2011).

O cooperativismo brasileiro é regulamentado pela Lei 5.764/71 e representado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), em nível nacional, e pelas organizações estaduais de cooperativas – no Paraná, a Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, OCEPAR (RITOSSA, 2008).

No estado do Paraná, são 228 cooperativas, com mais de 420 mil associados, que geram 50 mil empregos diretos. Sua atividade econômica representa 18% do PIB estadual e suas exportações representam 8,5% do total exportado no Paraná em 2006 (OCEPAR, 2007).

Em relação ao cooperativismo agropecuário do Paraná, Souza (2008, p.06) destaca este ramo do cooperativismo por sua “evolução tecnológica, pelo desempenho econômico, pelos benefícios sociais gerados e pela profissionalização da gestão das cooperativas”.

De acordo com essa premissa, Rodrigues e Guilhoto (2007, p.512), constata em suas pesquisas que:

[...] as cooperativas agropecuárias apresentam coeficientes técnicos de produção bastante similares aos das empresas não-cooperativas 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.

Em relação a cadeia de valor do agronegócio brasileiro, “[...] as cooperativas têm importante participação, na medida em que atuam apoiando os desenvolvimentos econômico e social, principalmente das pequenas propriedades rurais” (BIRCK, URIBE-OPAZO e GIMENES, 2009, p.108). Segundo os autores, a partir da década de 1990 as cooperativas parecem ter acordado para a gestão estratégica como forma de desenvolvimento econômico e não apenas como caminho para a sobrevivência. Neste período foram muitos os exemplos de cooperativas que transformaram sua estrutura para o mercado nacional e internacional, apresentando um crescimento nos negócios digno de empresas multinacionais. Aproveitando os indicadores positivos do início deste século, as cooperativas conseguiram fixar-se como empresas sérias, responsáveis e altamente

estabilizadas tanto sob o ponto de vista econômico quanto social, sendo, portanto a principal responsável pelo desenvolvimento de seus associados e das localidades do entorno em que se localizam. Estas estratégias tornaram este tipo de organização, como sinônimo de imagem respeitada e modelo de gestão participativa.

### 2.1.3 A importância da constituição de cooperativas

Com o passar dos anos, o país percebeu que a industrialização dos produtos primários, elaborados em território nacional, era interessante para a economia e desenvolvimento da nação. Completando esse desenvolvimento percebe-se que as cooperativas representam um forte aliado nesta integração, pois buscaram industrializar as *commodities*, apoiar e fortalecer os pequenos produtores e criar laços de cooperação, agregando valor aos produtos e serviços (BIRCK, URIBE-OPAZO e GIMENES, 2009).

Os mesmos autores ainda mencionam que a década de 1990 foi marcada por fortes mudanças nas cooperativas, e que agregação de valor aos produtos ficou ainda maior, devido ao aumento da industrialização das *commodities*.

Confirmando essa ideia, Menegário (2000) e Souza (2008) dizem que o cooperativismo agropecuário tem papel fundamental à inserção econômica dos associados junto a mercados concentrados, além de promover aumento da renda local e o desenvolvimento do agronegócio das regiões.

As cooperativas, além de contribuir para a economia da região, têm contribuído para o desenvolvimento das localidades onde atuam. Segundo pesquisa da OCB, os municípios que possuem cooperativas apresentam Índice de Desenvolvimento Humano – IDH maior que dos municípios onde não há nenhuma cooperativa em funcionamento (OCB, 2011).

A região oeste do Paraná conta com a presença de várias cooperativas, a maioria delas se encontra hoje numa situação de constante crescimento e num alto nível de competitividade.

A seguir são descritas as várias etapas do ciclo de vida por qual poderá

passar uma cooperativa. De acordo com Cook (1995.), observa-se um modelo conceitual de cinco estágios para melhor compreensão do ciclo de vida de empreendimentos coletivos:

1º estágio – novas cooperativas são formadas incentivadas pelos baixos preços e pela deficiência do mercado; este estágio caracteriza-se pela natureza defensiva da iniciativa.

2º estágio – cooperativas que sobrevivem às deficiências do mercado por meio da geração de benefícios duradouros em oposição àquelas que se dedicam apenas às flutuações de curto prazo do mercado.

3º estágio – cooperativas que obtêm sucesso em corrigir ou amenizar os impactos econômicos negativos das falhas do mercado; os preços da concorrência e da cooperativa convergem; maior atenção é dada para os obstáculos da doutrina cooperativista em relação às demandas do mercado.

4º estágio – cooperativas que, cientes das questões de propriedade, analisam os *tradeoffs* entre as restrições da doutrina e as oportunidades ímpares do mercado; a complexidade em se tomar uma decisão estratégica é característica deste estágio.

5º estágio – cooperativas escolhem estrategicamente uma dentre três opções: (i) abandonar o modelo (geralmente, cooperativas de baixo desempenho); (ii) permanecer no modelo (buscando capital em alianças estratégicas, *joint ventures*, ou outras); ou (iii) substituir o modelo fazendo a transição para a estrutura das NGC (agregando valor mercadológico aos produtos).

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

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” Desta forma, o gerenciamento dos custos também deve fazer parte desta evolução, contudo nem sempre é o que se observa.

Diante disso, Sornberger (2010, p.39) afirma que sistemas tradicionais de

gerenciamento trazem como consequência: “a dificuldade em justificar investimentos, melhorar informações sobre produtos, tomar decisões acerca do que fazer e/ou comprar e como avaliar os medidores de desempenho”.

Para que se avalie a cadeia de valor é de suma importância a preocupação com a Gestão Estratégica de Custos, pois será primordial compreender onde estão as oportunidades de redução dos custos e os possíveis ganhos de competitividade nos diversos ambientes relacionados à produção (SILVA, 2007).

Para os autores Shank e Govindarajan (1997, p. 04), a gestão estratégica de custos “é uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formal”.

A importância da preocupação da Gestão Estratégica de Custos na cadeia de valor está na compreensão das oportunidades de redução dos custos e os possíveis ganhos de competitividade nos diversos ambientes relacionados à produção. Para a eficácia nesse tipo de análise de custos, o foco é o conceito estratégico (SILVA, 2007).

Na concepção de Shank e Govindarajan (1997), a gestão estratégica de custos pode ser elencada em três temas subjacentes:

- a) Análise da cadeia de valor;
- b) Análise de posicionamento estratégico;
- c) Análise de direcionadores de custos.

Neste sentido Rocha e Borinelli (2007) afirmam que 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, onde o objetivo maior é conquistar e manter vantagem.

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.

### 2.2.1 Análise da cadeia de valor

Conforme as empresas vão tornando-se mais sólidas, é imprescindível que o acompanhamento estratégico fique mais aguçado, neste sentido Silva (2007) argumenta 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”.

Todas essas atividades podem contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar um aporte para a diferenciação (PORTER, 1992).

Rocha e Borinelli (2007) confirmam que 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 entre esses agentes deve ser um esforço contínuo.

Pois segundo Shank e Govindarajan (1997), o estudo da cadeia de valor daria uma noção espacial e financeira da agregação de valor, permitindo criar uma base de informações estratégicas cujas estimativas poderiam ser melhoradas continuamente, com o melhor conhecimento do mercado.

A Figura 1 ilustra e exemplifica uma cadeia de valor genérica proposta por Porter (1992). 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).

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 60 e 70 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).

Comparando-se as empresas que compreendem sua cadeia de valor com aquelas que ainda não tem essa ferramenta bem definida, Silva (2004, p.65) afirma que:

A diferença está no posicionamento estratégico voltado para o futuro, com base no seu passado e real compreensão de sua situação presente. A cadeia de valor permite à empresa adotar um papel crucial na mudança da dinâmica econômica setorial, porém isso será favorável ou não dependendo da competência da empresa em estabelecer as estratégias corretas, diminuir as incertezas e otimizar as capacitações ao longo da cadeia.

Em relação ao conhecimento da cadeia de valor, o Quadro 2 demonstra a importância e as aplicações da identificação e estudo da cadeia de valor, não só no nível microeconômico (objetivo deste estudo), mas também no nível macroeconômico.

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 2: Aspectos relevantes e aplicações da cadeia de valor ou análise de filière nos níveis micro e macroeconômico**

Fonte: Adaptado de Silva (2004, p.64)

Pode-se citar três razões pelas quais a análise da cadeia de valor é importante no que diz respeito 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).

### 2.2.1.1 Conceito 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 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.

### 2.2.1.2 O conceito de valor no âmbito 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.

Reforçando a ideia do valor social da cooperativa, Miranda (2009) diz 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.

#### 2.2.1.3 A elaboração da cadeia de valor

É importante destacar que quando se determina a cadeia de valor, não deve haver preocupação em definir somente os processos que formam a inter-relação entre empresas, mas ainda todos os pontos do processo que mostrem uma agregação de valor para o produto. É neste ponto que deve ser discutido e demonstrado como está sendo agregado o valor interno e externo à empresa. Ainda é possível identificar, por exemplo, meios de comparação para a análise sobre as suas decisões estratégicas de abranger mais etapas de produção – verticalizar - ou terceirizar processos - horizontalizar (SILVA, 2007).

Outro ponto importante para ressaltar, segundo Silva (2004), é que cada processo possui, além da relação de custo e valor, as ligações entre clientes e fornecedores (elos da cadeia). Desta forma há processos dentro de cada etapa da cadeia produtiva que podem ser otimizadas, além das relações entre clientes e fornecedores, que podem ampliar ou minimizar as incertezas do ambiente, dependendo do nível de amadurecimento dessa relação.

O mesmo autor ainda afirma que a concorrência nos diferentes mercados também está diretamente ligada ao nível de amadurecimento das relações na cadeia de valor. Quanto mais sólidas forem essas relações, normalmente estabelecidas contratualmente, menores serão as incertezas ou as possibilidades de o ambiente concorrencial afetar a dinâmica do mercado.

Para que seja possível estabelecer uma cadeia de valor, deve-se abordar a seguinte metodologia (SHANK E GOVINDARAJAN, 1997):

- 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 de custo melhor que os dos concorrentes ou reconfigurando a cadeia de valor.

Segundo a metodologia da elaboração da cadeia de valor, os mesmos autores salientam que há dificuldades nesta tarefa. A dificuldade está no envolvimento de várias informações que não são de domínio público, como: as margens do fornecedor e do cliente, a estrutura de custo dos concorrentes, os direcionadores de custos dos fornecedores e o valor dos produtos intermediários. Porém, apesar das dificuldades, as empresas devem tentar estimar a sua cadeia de valor, pois isto levaria a um processo contínuo de melhoria dos cálculos e, por consequência, devem ser identificados os estágios da cadeia de valor, e só depois se passar a definir as opções estratégicas, atribuir custos e receitas aos estágios, estimar preços de transferência a valor de mercado e estimar os investimentos em ativos.

Shank e Govindarajan (1997), além de proporem uma metodologia e elencar as dificuldades de se elaborar uma cadeia de valor, afirmam que de uma perspectiva estratégica pode-se ter quatro áreas de melhorias dos lucros:

- a) Ligações com os fornecedores: a melhoria do lucro na ligação com o fornecedor está vinculada principalmente a capacidade de se desenvolverem análises cooperativas de redução dos custos e não necessariamente do preço, desenvolvendo alternativas técnicas e econômicas que tornem as relações cliente-fornecedor mais estreitas, fortes e competitivas;
- b) Ligações com os clientes: trata-se do mesmo aspecto da relação com os fornecedores, porém sob outro enfoque, o do cliente. Muitas oportunidades poderiam se abrir para o fornecedor se ele compreendesse melhor as necessidades do seu cliente, inclusive, e principalmente, aquelas implícitas ou aquelas que não existem, mas podem ser geradas. A ligação com o cliente pode ser uma forma de melhoria da competitividade via redução de custos, através do desenvolvimento de alternativas e parcerias com o fornecedor, que reduzem os custos diretos e/ou indiretos, otimizando a agregação do valor ao produto final na cadeia;
- c) Ligações de processo dentro da cadeia de valores de uma unidade empresarial: por meio da análise da cadeia de valor, podem-se reduzir os custos totais sem necessariamente reduzir os custos de uma atividade. A análise do processo pode levar a conclusões de otimização dos fluxos totais, mesmo incorporando atividades intermediárias, levando a uma otimização dos processos e conseqüente redução dos custos totais;
- d) Ligações através das cadeias de valor da unidade empresarial dentro da organização: como na contabilidade gerencial e na análise da cadeia de valor interna à empresa, a gestão estratégica de custos também considera a exploração das ligações entre atividades de valor dentro das unidades empresariais, buscando a sua otimização de recursos e resultados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A seguir será explanado o tipo de pesquisa a ser utilizada neste trabalho, classificando-a do ponto de vista da sua natureza, da forma de abordagem do problema, dos seus objetivos e dos procedimentos técnicos. Será descrito também o planejamento da pesquisa.

#### 3.1 ESCOLHA DO MÉTODO DA PESQUISA

Pesquisa é tudo aquilo que se desenvolve, de forma racional e sistemática, para alcançar respostas de um determinado problema proposto. É um procedimento que utiliza métodos, técnicas e outras formas de verificação do fenômeno sob a luz da ciência (GIL, 1991).

De acordo com a classificação clássica de pesquisas, o presente trabalho, de acordo com o ponto de vista da sua natureza, consistirá de uma pesquisa aplicada, que segundo Silva (2001), é definida como aquela que tem por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática para solucionar problemas específicos.

Em relação a abordagem do tratamento dos dados, escolheu-se a pesquisa qualitativa, por meio da qual, segundo Silva (2001, p.20), “[...] os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem”.

Para a classificação 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. Assim, segundo Köche (2008), a pesquisa exploratória é utilizada quando o investigador tem pouco conhecimento aprofundado a respeito do assunto. Já na pesquisa descritiva ocorre “[...] a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis” (GIL, 1991, p.46).

Dentro da pesquisa descritiva será utilizada a forma denominada de levantamento. Esta forma de abordagem é utilizada a interrogação direta das pessoas que farão parte da amostra (GIL, 1991).

### 3.2 DEFINIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO PARA A PESQUISA

Para a realização do levantamento, foi escolhida uma unidade produtiva da Cooperativa Agroindustrial Lar, localizada no município de Céu Azul. A unidade em questão trabalha com a cadeia produtiva de ovos. Nesta mesma unidade acontece a distribuição dos produtos terceirizados pela marca Lar, a expedição dos produtos da Unidade Industrial de Vegetais – UIV, e o beneficiamento do arroz em casca. A organização em estudo é nomeada como Unidade Industrial de Empacotados – UIE.

Por terceirizados entende-se ao grupo de produtos que não são fabricados ou beneficiados necessariamente pela empresa, mas que são embalados recebendo a sua marca, em rótulos e embalagens personalizados. Esta prática de venda tem sido muito comum nos últimos anos, sendo uma grande oportunidade de empresas ampliarem o portfólio de produtos sem a necessidade de aumentarem seu parque produtivo. Por parte dos fornecedores destes produtos, foi uma alternativa para agregarem valor aos seus produtos sem a exigência de grandes investimentos na fixação de novas marcas.

Uma das justificativas da escolha da unidade de análise diz respeito a facilidade de obter-se os dados indispensáveis a pesquisa. Outro ponto importante para a escolha da unidade de análise foi devido a realização de um estágio de férias, durante o qual foi possível à pesquisadora conhecer o processo na indústria de forma mais ampla e abrangente.

Nesta unidade são produzidas, em média, 550 caixas de ovos por dia (cada caixa contém 30 dúzias), totalizando 16 mil caixas de produção mensal. O fornecimento dos ovos para a unidade de seleção e classificação é feito por 50 produtores, que em forma de integração produzem os ovos para a unidade comercializar.

### 3.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de técnicas distintas conforme exigiu cada etapa da pesquisa. Os itens a seguir descrevem cada técnica usada para coletar os dados neste trabalho:

- a) pesquisa documental em fontes primárias, com busca de informações sobre a unidade pesquisada em documentos da indústria devidamente autorizados;
- b) entrevista semi-estruturada aplicada aos gestores da cooperativa (Unidade Industrial de Empacotados - UIE) para entendimento pleno do processo, buscando entender a cadeia de valor;
- c) observação pessoal não participante e não oculta desenvolvida pela pesquisadora durante estágio de curta duração na unidade pesquisada.
- d) aplicação de questionários (apresentado no Apêndice A) junto aos associados da cooperativa;
- e) tabulação e análise dos resultados dos questionários a apresentação de relatório final.

A partir dos dados levantados com as pesquisas foram realizados procedimentos para a análise e tratamento dos mesmos. Com os resultados levantados foi possível a criação de sugestões de melhoria.

## 4 A CADEIA PRODUTIVA DO OVO

Para o início da descrição das etapas da pesquisa de campo, faz-se necessário uma apresentação sobre a atividade principal estudada neste trabalho, ou seja, o processo de beneficiamento dos ovos. Pode-se afirmar que se trata de uma atividade relativamente simples, pois são poucas as intervenções de modificação estruturais no produto, limitando-se a coleta, separação, limpeza, embalagem, estocagem e distribuição.

Os dados iniciais apresentados neste capítulo servem de base para se entender a importância de se estudar o processo de beneficiamento de ovos como forma de profissionalizar a sua gestão.

### 4.1 O MERCADO DO OVO

Apesar de um alimento muito conhecido e polêmico, o ovo representa muito pouco da ingestão diária de proteína no Brasil. O consumo é maior das proteínas derivadas da carne.

O ovo é reconhecidamente um importante contribuinte para uma nutrição humana de qualidade. Na sua composição estão contidos os principais nutrientes necessários ao desenvolvimento físico humano (Santos Filho, 2007).

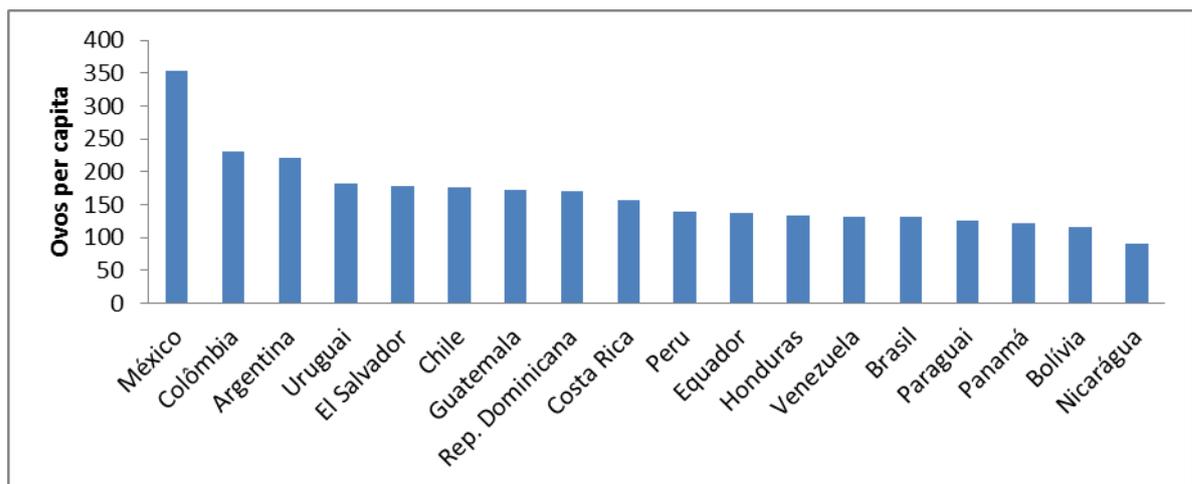
Em 2009 a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO) mostrou, no balanço da produção animal, que em 25 anos (1980 a 2005) o consumo de carnes no Brasil praticamente dobrou, passando a corresponder a 98% do volume consumido nos países desenvolvidos (54% em 1980) e a quase o dobro da média mundial. Contudo isso não se aplica ao consumo de ovos. No mesmo período analisado aumentou apenas 21% (pouco mais de meio por cento ao ano), enquanto o avanço no mundo foi de 63% e nos países em desenvolvimento de 220% (AGRO CIM, 2010).

No geral, no Brasil, a média per capita de consumo de ovos é de 131 unidades, segundo dados compilados por Portela (2011) nos anos de 2010 e 2011.

Um número extremamente baixo se for levado em conta a população do Brasil e o potencial da produção da nossa avicultura de postura.

O mesmo autor traz um comparativo do consumo de ovos per capita dos países da América Latina. Mesmo com toda sua extensão territorial, potencial de produção de grãos e pelas exportações de produtos avícolas, o país é o 14º em consumo de ovos *per capita*. O maior consumidor é o México com média de 354 ovos *per capita*, seguido pela Colômbia e Argentina, com consumo de 230 e 222, respectivamente.

Se formos fazer uma média excluindo-se os três primeiros colocados, temos uma média extremamente baixa, 144 ovos por habitante por ano, contra uma média 268 para os primeiros colocados. Pode-se notar que há um potencial enorme em cada um dos demais países para aumentar o consumo deste produto tão nutritivo e acessível. O Gráfico 1 mostra uma estimativa do consumo *per capita* em dos países da América Latina.



**Gráfico 1 – Consumo de ovos na América Latina**

Fonte: Portela (2011).

Segundo dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010) a produção de ovos de galinha foi crescente em todos os meses de 2010 e alcançou 622,499 milhões de dúzias no 3º trimestre de 2010, um aumento de 1,8% em relação ao trimestre anterior e de 4,0% ante ao mesmo trimestre de 2009. No acumulado do ano de 2010 (janeiro a setembro) a produção atingiu o patamar de 1,839 bilhão de dúzias, 4,5% superior ao mesmo período de 2009. O Sudeste concentrou mais da metade da produção nacional de ovos, sendo São Paulo, Minas Gerais e Paraná os maiores produtores nacionais. A pesquisa destaca o crescimento da avicultura no estado de Mato Grosso, que quase dobrou a sua

produção de ovos.

#### 4.2 O PROCESSO PRODUTIVO DA AVICULTURA DE POSTURA

Desde o ano de 1988 a Cooperativa Agroindustrial Lar trabalha com aves de postura. Em termos de produtividade a produção de ovos melhorou muito. Antigamente tinha uma produtividade de 18 dúzias/ave/ano, hoje correspondem 26 dúzias/ave/ano, que é superior aos índices aplicados pela linhagem. Isto implica dizer na preocupação da cooperativa em melhorar o sistema e propor aos associados maiores resultados e lucros.

Para ser um produtor de ovos na Cooperativa Agroindustrial Lar o agricultor precisa estar dentro de alguns requisitos, que de uma forma geral, garantem a continuidade do trabalho da entidade cooperativista, que é de valorizar o pequeno produtor gerando mais renda para a região.

Os requisitos indispensáveis para ser produtor de ovos para a Cooperativa Agroindustrial Lar são:

- a) O produtor seja associado;
- b) Se trate de um pequeno produtor;
- c) A mão-de-obra seja familiar;
- d) A atividade seja a principal fonte de renda;
- e) Ter licenciamento ambiental para instalação;
- f) A localidade seja de fácil acesso;
- g) A água seja de boa qualidade.

A empresa adota também a política de manter fixo o número de produtores, não havendo previsão para aumento deste índice para esta atividade. Pela informação passada pelo gerente da UIE, na visão da cooperativa, não existe interesse em aumentar o portfólio de produtores porque a produção está adequada ao consumo e a área de atuação da empresa; não sendo de interesse, até o momento da pesquisa, investir mais no setor. Pela opinião do entrevistado, trata-se de uma ação na qual a cooperativa procura mais fomentar o desenvolvimento dos associados do que necessariamente obter grandes lucros. Desta forma a cooperativa procura estruturar políticas de incentivo aos pequenos produtores para a fixação das atividades na propriedade.

Os produtores estão localizados em 7 municípios da região oeste do estado da área de abrangência da Cooperativa Agroindustrial Lar. Os respectivos municípios são: Céu Azul, Matelândia, Medianeira, Missal, Santa Helena, São Miguel do Iguçu e Serranópolis do Iguçu. A Figura 2 mostra com detalhe o oeste do Paraná, definindo todos os municípios enquadrados na região.



**Figura 2 - Região Oeste do Paraná com seus respectivos municípios**  
**Fonte: Leituras Regionais – IPARDES (2004).**

Como os produtores de ovos da UIE são, necessariamente associados à cooperativa, a atividade de fornecimento ocorre por meio de integração ou fomento, ou seja, eles são responsáveis por alocar espaço físico, entenda-se tanto a propriedade como instalação predial com todos os equipamentos necessários. A cooperativa por sua vez, fornece as pintainhas, a ração, a assistência técnica e o transporte tanto de insumos quanto para produtos para venda.

Além da necessidade do bom andamento do processo de produção e criação das aves em termos de manejo, estrutura, alimentação, nutrição e genética; é importante que exista coordenação na cadeia produtiva, tornando possível assim uma maior organização e eficiência. Essa inter-relação é definida pelas empresas integradoras, que tem comando direto de quase todas as atividades da cadeia produtiva que envolve desde o pacote tecnológico e os fatores básicos para a

produção, até a comercialização dos produtos obtidos (OSTROVSKI, 2006, p.7).

A atividade relacionada com a industrialização do ovo começa com a aquisição das pintainhas. No processo incubatório são classificados apenas os pintainhos que nasceram do sexo feminino. Após seu nascimento são levadas para aviários específicos para seu crescimento. As pintainhas têm apenas 1 dia de vida quando são levados as granjas (já selecionado previamente a linhagem e o fornecedor), onde terão todas os cuidados e manejo necessários ao crescimento. O alojamento em aviários para a fase de cria vai do nascimento até os 45 dias, e da fase recria dos 45 dias de vida aos 90 dias.

A Cooperativa Agroindustrial Lar tem 4 aviários destinados a desenvolver esta atividade (cria e recria das aves poedeiras). Estes aviários são diferentes dos responsáveis pela produção dos ovos. É importante destacar que os associados alvos desta pesquisa são os que produzem os ovos, ou seja, os mencionados neste parágrafo não estão sendo entrevistados.

Neste período as pintainhas recebem todos os cuidados desde a preparação dos galpões à gestão multifuncional de cada linhagem. Neste período as aves recebem uma série de cuidados:

- a) Pesagens semanais (peso, uniformidade) – se faz necessário o acompanhamento semanal, para manter peso e uniformidade dentro dos padrões definidos, pois é a partir disso que depende o futuro de uma ave poedeira de qualidade.
- b) Vacinas – programa pré-definido, dependendo da contaminação de cada região.
- c) Debicagem – manejo necessário para poedeiras (processo de corte e cauterização do bico da ave), por viverem muito tempo confinadas.
- d) Controle de ambiência (temperatura, ventilação, equipamentos) – controlar a temperatura e umidade para manter um ambiente sem contaminantes; manter a qualidade da água e da ração; manter uma ótima regulação dos equipamentos.

Após este período as frangas estão aptas para começar sua vida produtiva, ou seja, começarão a pôr ovos.

Desta forma, após os 90 dias as aves são transferidas para gaiola de produção. Nesta fase ainda recebem algumas vacinas, acompanhamento diário de

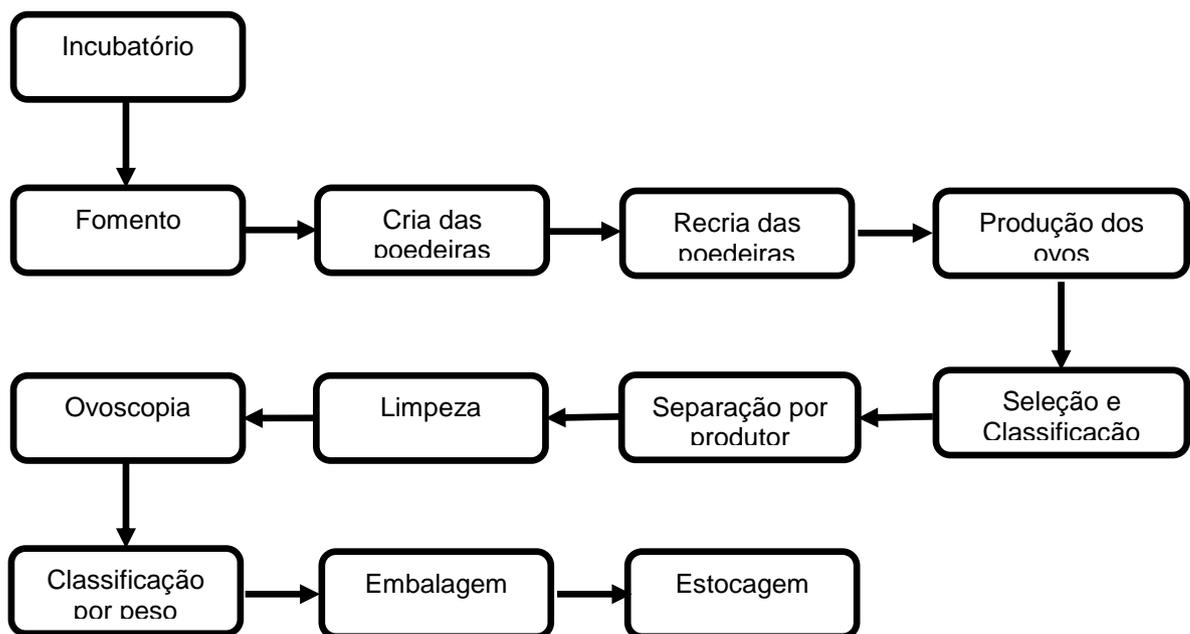
produção, consumo (água e ração), problemas sanitários, controle de vetores, rastreabilidade.

Estes aviários são de responsabilidade dos 50 associados que são alvo desta pesquisa. A recolha de ovos é realizada 3 vezes por semana, sendo conduzido até a classificação por caminhões preparados para o transporte. As frangas ficam nesses aviários durante 77 semanas, a média de produção de ovos por galinha é de 35 dúzias/ave alojada.

O ovo chega a indústria por meio rodoviário: na indústria chega diariamente, em três horários. No produtor são três coletas semanais.

Toda a produção de ovos da cooperativa está alocada na região Oeste do Estado do Paraná. Segundo a gerência da unidade, não foram levantados grandes problemas de ordem de funcionamento, entretanto esta situação pode mudar de um período para outro, exigindo cuidado e planejamento contínuos. Em relação a concorrência não foram levantados também grandes problemas, pois além de ajustar a produção ao consumo regional, a cooperativa incentiva e investe na produção de ovos de alta qualidade.

O processo realizado desde a etapa do incubatório até o produto devidamente embalado pode ser visualizado na Figura 3. Trata-se de um fluxograma simplificado que demonstra as etapas nas quais, tanto produtor quanto cooperativa, mantêm a inter-relação de fornecedor e cliente, importante percepção para a análise de valor.



**Figura 3 - Fluxograma do processo de produção, seleção e classificação dos ovos**  
Fonte: O autor.

A unidade da cooperativa responsável pela seleção e classificação dos ovos é a Unidade Industrial de Empacotados – UIE. Esta unidade pode ser considerada um complexo, pois não desenvolve uma única atividade, é responsável por quatro atividades distintas:

- a) Beneficiamento do arroz, no qual recebem o arroz em casca e é beneficiado, gerando três produtos diferentes: arroz branco, integral e parboilizado.
- b) Empacotamento, que além do arroz, há outros grãos que são recebidos na unidade: pipoca, amendoim, lentilha, canjica, feijão, canjiquinha, quirera, milho.
- c) Expedição da produção, tanto dos produtos da unidade, produtos enlatados da UIV – Unidade Industrial de Vegetais - e os produtos terceirizados da linha seca: compotas, azeitona, pepino, doces, geleias, café, sal, conservas de beterraba, conservas de frutas, palmito, pipoca de micro-ondas, champignon, ovo de codorna, gelatina, macarrão, maionese, cereja em calda, vinagre, óleo dentre outros produtos.
- d) Classificação de ovos – desde a recepção até a embalagem final.

A Tabela 1 apresenta uma distribuição com o percentual acumulado dos produtos elaborados ou processados na UIE.

**Tabela 1 - Demonstrativo de produção acumulada por atividade na UIE (Jan – Ago 2011)**

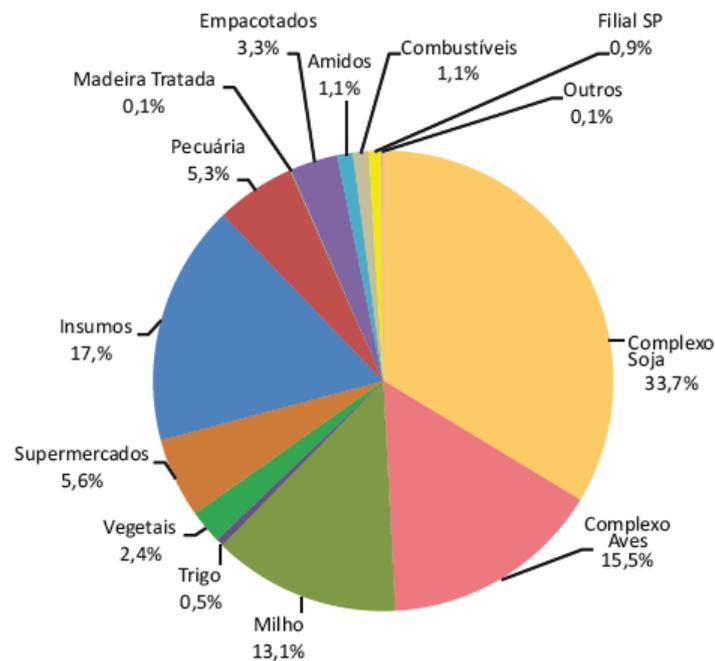
<b>Atividade</b>	<b>Percentual</b>
Empacotados na UIE (fd)	12%
Empacotados por terceiros (fd)	2%
Enlatados UIV (cx)	70%
Enlatados por terceiros (cx)	8%
Classificação Ovos (cx – s/ ovo líquido)	8%

**Fonte: Relatório Anual LAR, 2010.**

Analisando-se os indicadores da Tabela 1, pode-se perceber que a atividade relacionada com o produto ovo apresenta pouca representatividade para a cooperativa. Além disto, tem-se que a UIE é a única unidade da cooperativa que possui uma atividade ligada àquele produto. Isto demonstra claramente que a

atividade de seleção e classificação de ovos não está, pelo menos até a pesquisa ter sido encerrada, nos planos estratégicos da Cooperativa Agroindustrial Lar, diferentemente do que acontece com muitos outros produtos.

O Gráfico 2 demonstra a participação percentual que cada atividade representa na Cooperativa agroindustrial Lar de forma geral. Pelo referido gráfico é possível perceber que a atividade ligada a ovos não agrega muito valor para a empresa, tornando-se, portanto um negócio, a princípio, pouco atrativo.



**Gráfico 2 - Percentual de cada atividade/unidade industrial representa no total**  
**Fonte: Relatório Anual LAR, 2010.**

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com a metodologia definida, a coleta de dados ocorreu com entrevista a gerência e a aplicação de um questionário aos 50 produtores de ovos que moram nos municípios da abrangência da Cooperativa Lar.

Na entrevista com a gerência foram levantados dados a respeito:

- a) da percepção específica sobre o papel da Unidade Industrial de Empacotados – UIE, na função da seleção e classificação de ovos;
- b) do retorno, para a Cooperativa Agroindustrial Lar, da atividade de ovos, tanto em aspectos econômicos, como em outras possíveis abordagens; e, por último
- c) o retorno para os associados, em relação ao fator econômico e aos demais fatores.

O questionário foi estruturado com 10 questões fechadas (Apêndice A). 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.

### 5.1 ENTREVISTA COM A GERÊNCIA DA UIE

Aos nove dias do mês de setembro foi realizada uma entrevista com a supervisora da Unidade Industrial de Empacotados – UIE. Durante a entrevista, a supervisora Sra. Kadija C. Cikoski, foi questionada a respeito de alguns assuntos.

Questionada inicialmente sobre seu perfil, levantou-se que a gerente compõe o quadro de funcionários desde 2001. Entretanto, na função administrativa a entrevistada assumiu o cargo em abril de 2011, tendo assumido então a supervisão da produção na UIE. A gerente é administradora e possui dois cursos de especialização, uma na área de Controladoria e Auditoria e outra em Finanças.

Dando sequência, a colaboradora foi questionada sobre a sua percepção

a respeito do papel da UIE na função específica da produção de ovos.

Segundo Cikoski, o papel da UIE é viabilizar a atividade de produção de ovos, obter produtos com qualidade, dentro dos padrões exigidos. Proporcionar ao quadro de funcionários todos os treinamentos necessários e preparar a indústria para alcançar os objetivos primordiais.

Foi perguntado também a respeito do retorno, para a Cooperativa Agroindustrial Lar e para os associados, em relação aos aspectos econômicos e sobre outros aspectos.

O retorno econômico para a Cooperativa Agroindustrial Lar, 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.

Com base também na percepção da gerente, a principal justificativa da cooperativa manter funcionando a atividade em estudo, foi de proporcionar aos produtores uma oportunidade de uma atividade a mais na propriedade. Em outras palavras, esta oportunidade dada aos produtores enquadra-se no que se refere ao aspecto social de uma cooperativa.

É importante lembrar a título de complementação que anteriormente à aplicação da entrevista à gerente, os mesmos questionamentos haviam sido aplicados ao Gerente da unidade que apresentou os mesmos argumentos e opiniões acerca do assunto.

## 5.2 QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS PRODUTORES DE OVOS

Muito utilizado em pesquisas quantitativas, o questionário é um documento que traz, de forma estruturada e por escrito, um conjunto de perguntas claras e objetivas a serem feitas aos entrevistados. Seu objetivo é garantir a uniformidade das respostas de modo a poder padronizar os resultados com dados confiáveis e estatísticos (GOMES, 2005).

Os questionários para esta pesquisa foram aplicados aos 50 produtores de ovos da Cooperativa Agroindustrial Lar. Neste caso não houve a necessidade de calcular o tamanho da amostra, uma vez que a população foi considerada como amostra, pelo pequeno número de associados que tem como atividade as aves de postura.

Dentre as 10 perguntas presentes no questionário, o objetivo principal foi, além de conhecer o perfil dos produtores de ovos da Cooperativa Agroindustrial Lar, elencar informações para embasar as conclusões acerca do papel da cooperativa no referido negócio.

A pesquisa foi realizada entre os dias 07 e 26 de outubro de 2011, sendo os questionários entregues aos proprietários ou representantes que tinham um tempo para responderem e devolverem para a pesquisadora que garantiu sigilo das respostas, comprovado pela ausência de qualquer símbolo que poderia identificar *a posteriori* o respondente. Cumpre lembrar que a pesquisadora possui fácil acesso aos agricultores pelas experiências adquiridas durante estágio presencial anteriormente realizado na cooperativa.

Os municípios onde os associados desenvolvem a atividade de ovos e que foram entrevistados são: Céu Azul, Matelândia, Medianeira, Missal, Santa Helena, São Miguel do Iguaçu e Serranópolis do Iguaçu. A Tabela 2 mostra a distribuição dos associados nos municípios citados e a distância em Km de cada município até a UIE.

**Tabela 2 - Relação dos produtores de ovos por município**

<b>Município</b>	<b>Produtores de ovos</b>	<b>Distância até a UIE em Km</b>
Céu Azul	3	0
Matelândia	13	25
Medianeira	6	45
Missal	3	50
Santa Helena	7	50
São Miguel do Iguaçu	3	60
Serranópolis do Iguaçu	15	55
<b>Total</b>	<b>50</b>	

**Fonte: Pesquisa de campo.**

As questões do instrumento foram organizadas em três grupos, dependendo do objetivo a que se propunha, sendo estruturado conforme demonstra o Quadro 3:

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.

**Quadro 3 - Distribuição das questões do questionário aplicado aos produtores.**

Fonte: Pesquisa de campo

### 5.2.1 Perfil dos entrevistados

O primeiro questionamento feito aos entrevistados foi em relação ao tempo que está associado à cooperativa. A pesquisa mostrou que: 64% dos entrevistados estão associados há mais de 15 anos; 20% de 10 a 15 anos, totalizando 83% com mais de 10 anos de cooperativa. Os que estão entre 5 a 10 anos e entre 1 a 5 anos, tiveram o mesmo resultado, 8% cada um. Com menos de 1 ano, nenhuma resposta encontrada. Em relação ao tempo que os cooperados estão associados, 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.

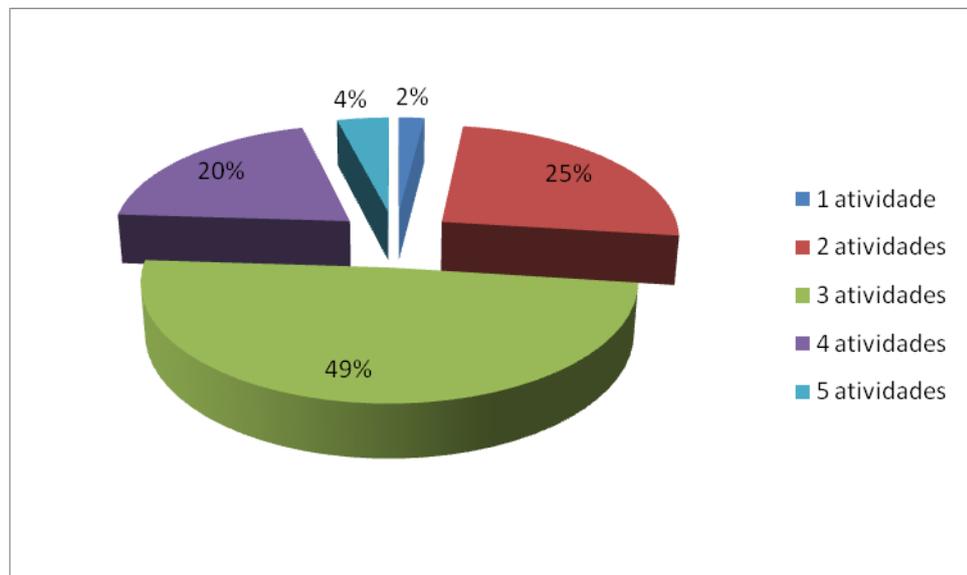
**Tabela 3 - Tempo de associado dos produtores de ovos da Cooperativa Agroindustrial Lar**

Tempo de associado	Número de respostas (percentual)
Menos de 1 ano	0%
Entre 1 a 5 anos	8%
Entre 5 a 10 anos	8%
Entre 10 a 15 anos	20%
Mais de 15 anos	64%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de campo.

Dentre as atividades desenvolvidas na propriedade, além da produção de ovos, as que tiveram maior representatividade foram agricultura e produção de leite. As atividades piscicultura, produção de frutas ou verduras e suínos apareceram com menor frequência. A atividade aves de corte não teve votos, uma vez que não é possível ter aviários de aves de postura e aves de corte na mesma propriedade, pois

é uma regra estabelecida aos associados. Em relação ao número de atividades desenvolvidas na propriedade, a grande maioria, 49% dos entrevistados, dizem desenvolver três atividades distintas na propriedade, estas foram produção de ovos, agricultura e produção de leite. A quantidade de atividades desenvolvidas variou entre 1 e 5. Quando selecionado apenas 1 atividade, evidentemente, foi a produção de ovos. Apenas um dos associados entrevistados desenvolve apenas 1 atividade. Quando selecionada duas atividades, as escolhidas foram produção de ovos e agricultura, com 25% dos associados. Com quatro atividades a porcentagem foi parecida, 20%, na qual inclui produção de ovos, agricultura, produção de leite e suínos. Com cinco atividades apenas 2 entrevistados, além das atividades desenvolvidas pelos que optaram por 4 atividades, inclui-se a piscicultura.



**Gráfico 3 - Número de atividades desenvolvidas pelos produtores de ovos em suas propriedades**

Fonte: Pesquisa de campo.

No que diz respeito ao tamanho das propriedades, 64% dos entrevistados (31 associados) tem propriedade até 20 ha. Os entrevistados que possuem propriedade entre 20 e 30 ha representou 24%. E apenas 6% possuem propriedade maior que 31 ha. Estes dados estão de acordo 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 49 produtores. A Tabela 4 mostra o total de associados da cooperativa. Nota-se que a opção de 11 a 20 ha é a que possui maior representatividade. No estudo realizado o mesmo pode

ser verificado. A maioria dos associados diz ter propriedade nestes moldes.

Quando questionados a respeito do total de pessoas que compõem o grupo familiar, na maioria dos casos, em 55% das respostas, o grupo familiar é composto por 3 a 5 pessoas. E 35% são constituídos por menos de 3 pessoas. Estes indicadores coincidem com os últimos censos populacionais 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.

**Tabela 4 - Estrutura fundiária dos associados LAR em hectare**

<b>Área (em hectare – ha)</b>	<b>Associados</b>	<b>%</b>
Até 10	1 685	19,8
De 11 a 20	2 651	31,2
De 21 a 30	1 470	17,3
De 31 a 60	1 398	16,4
De 61 a 100	455	5,4
De 101 a 500	675	7,9
Acima de 500	170	2,0
<b>Total</b>	<b>8 504</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Relatório Anual LAR, 2010.

### 5.2.2 Produção de Ovos

Dentre as opções expostas para enumerarem as razões mais e menos importantes na hora de optar pela atividade da produção de ovos, a maioria afirmou que a opção mais importante foi “viabilidade” e a menos importante foi “investimento”. Analisando-se as opções do questionário e a alternativa com maior frequência, é 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.

A participação da atividade do ovo na renda familiar na totalidade dos casos foi entre 10 e 50%, com 73% dos entrevistados. 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.

Confirmando esta evidência, 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.

Foram questionados também a respeito das limitações que os associados encontram na atividade da produção de ovos, dentre as alternativas: ajuda técnica, falta de recursos financeiros, pouco lucro, mercado, muito trabalho e outros. A maioria escolheu a opção “outros” que solicitava a descrição livre; a maioria dos respondentes indicou “nenhuma limitação”. Em seguida, a mais votada foi a opção de “falta de recursos financeiros” (com 17 vezes lembrada). As outras opções ou não foram lembradas, ou receberam poucos votos.

### 5.2.3 Percepção da importância da cooperativa

Em relação ao questionamento sobre a importância percebida pelo associado, quanto às ações da cooperativa nas atividades de produção de ovos, o resultado foi que a totalidade apontou a alternativa “muito importante”. 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.

Os entrevistados, quando perguntados de que forma a Cooperativa Agroindustrial Lar o influencia a manter a produção, as respostas foram equilibradas nas quatro alternativas, sendo que na opção “outro” (quinta alternativa) nenhuma pessoa optou. A opção que teve maior escolha foi “incentivando diretamente a minha participação”, lembrada 42 vezes. A sequência das respostas foram as seguintes: (1) vendas garantidas sempre que tem produção, (2) mercado com um bom retorno e (3) preços pagos geram boa receita. As duas últimas alternativas tiveram diferença de um voto, 20 e 19 votos respectivamente.

Na última pergunta, a grande maioria das respostas foram todas as alternativas (num total de quatro alternativas), sendo que a quinta alternativa (outro motivo) não foi lembrada. Apenas a primeira alternativa deixou de ser lembrada em três vezes, “lucro para a cooperativa”, e a terceira alternativa não foi citada uma vez, “aumentar a viabilidade para manter a pequena propriedade”. As demais, “oferecer oportunidade ao associado” e “evitar os problemas de êxodo rural”, foram lembradas por todos os entrevistados (49 vezes).

Em relação a alternativa sobre êxodo rural, em pesquisa realizada pela Ocepar (2006), vemos 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.

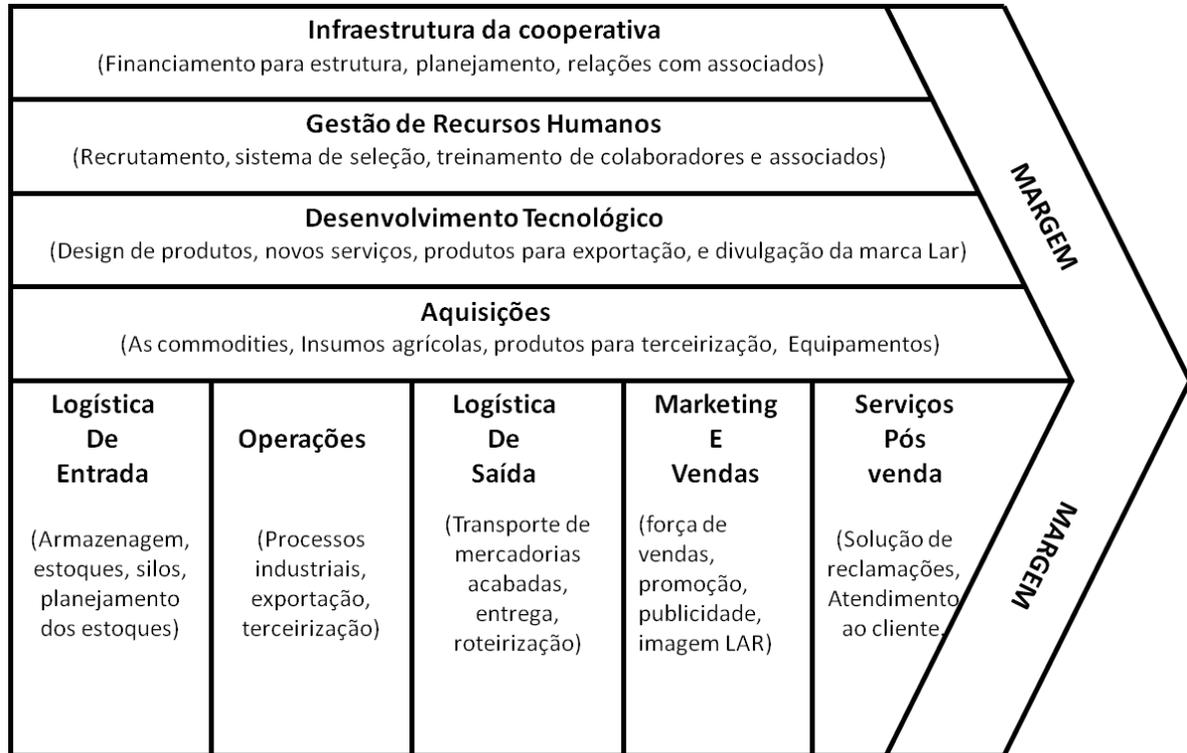
A síntese das respostas do questionário é apresentada no Quadro 4.

<b>Questão</b>	<b>Maior frequência de respostas</b>
1	Mais de 10 anos de cooperativismo.
2	Tem 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 oportunidade, manter a pequena propriedade e lucro para a empresa.

**Quadro 4: Descrição das frequências das respostas dos produtores de ovos na aplicação do questionário.**

A Figura 4 apresenta uma concepção resultante da pesquisa que procura

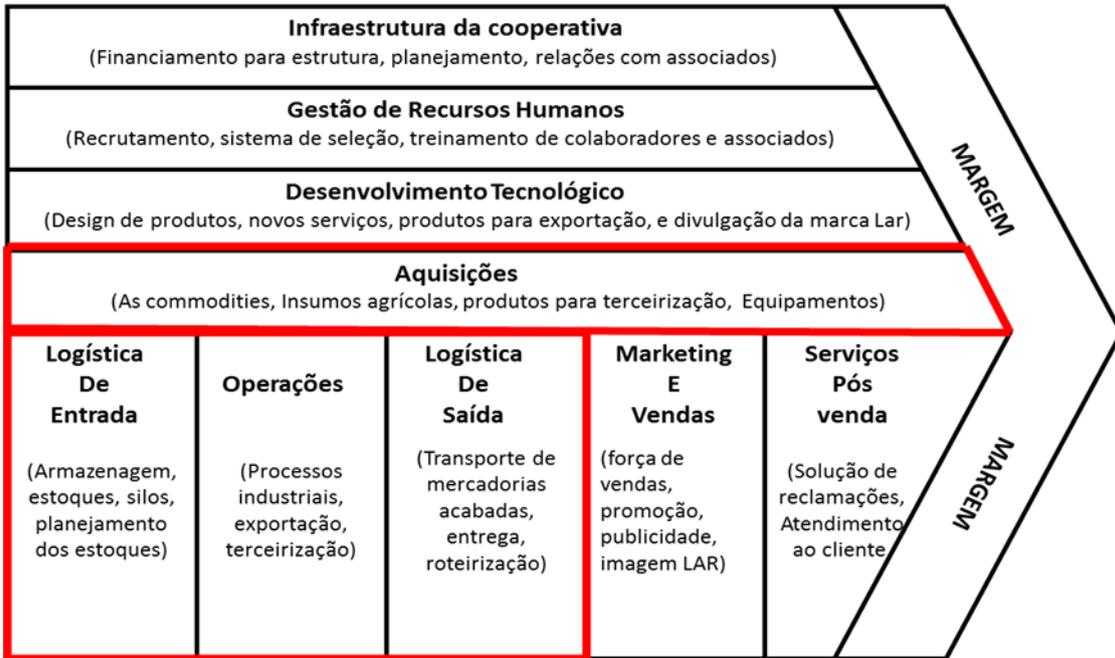
apontar, com base na Cadeia de Valor de Porter, as atividades características de uma cooperativa, no caso a empresa estudada. Cada uma das atividades (principais e de apoio) são exemplificadas na ilustração com base nas pesquisas e nas informações levantadas durante a pesquisa.



**Figura 4 - Cadeia de valores adaptada para a Cooperativa Agroindustrial Lar**  
Fonte: Adaptado de Porter, 1992.

A proposta deste trabalho é 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 o mesmo questionamento, entretanto pelo viés do produtor. As Figuras 5 e 6 apresentam esta configuração ilustrando os impactos sociais que a política da Cooperativa de manter o negócio de comercialização de ovos embalados pode representar.

## Cadeia de Valor para a Cooperativa Lar



Adaptado de Porter (1992)

Figura 5 - Cadeia de Valores identificando as atividades analisadas para o estudo

Fonte: Adaptado de Porter, 1992.

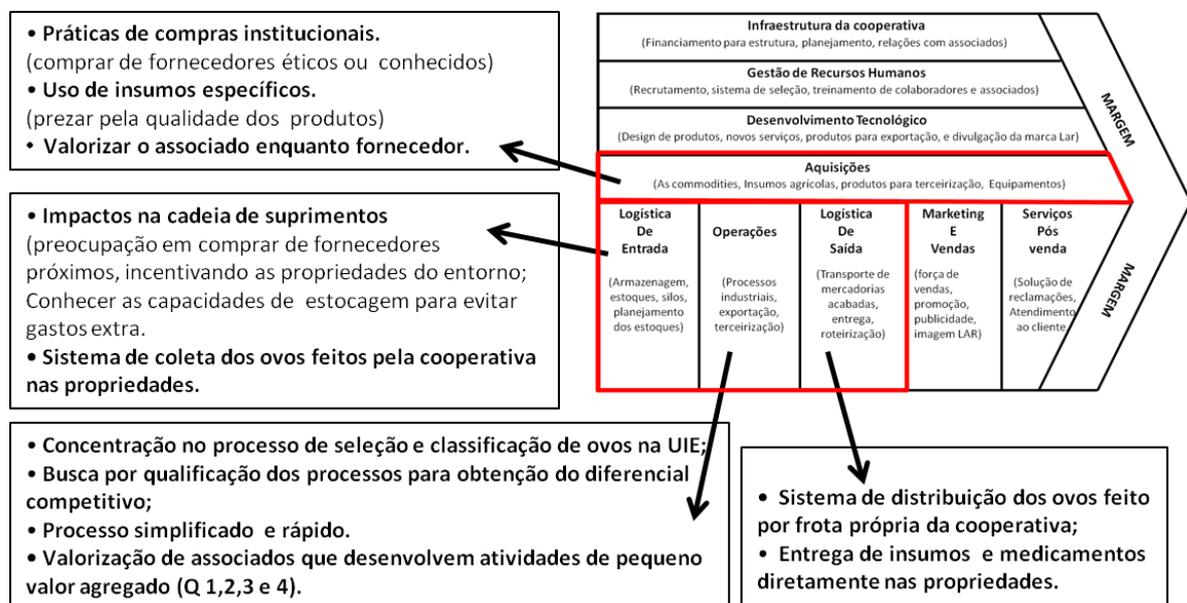


Figura 6 - Cadeia de Valores identificando as ações para cada atividade analisada

Fonte: Adaptado de Porter, 1992.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 sócio-ambiental, 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. A intenção do trabalho era de entender a percepção sobre a participação da Cooperativa Agroindustrial Lar de Medianeira nas atividades ligadas de seleção e classificação de ovos. Neste sentido, foram ouvidos inicialmente os gerentes da unidade estudada, e em seguida os associados produtores de ovos. 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.

Como aprendizado acadêmico, pode-se afirmar que a convivência com o ambiente empresarial, a prática da pesquisa usando argumentos e técnicas

científicas, com base em publicações respeitadas, colaboram para a formação diferenciada do profissional de Engenharia de Produção. É aliando teoria à prática que o processo ensino-aprendizado se consolida no universo acadêmico.

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. Diferentes pesquisas sobre o assunto também poderão ser realizadas, usando, por exemplo, outros setores de negócios, como o leite, as hortaliças e demais tipos de cultura, fazendo-se uma comparação do valor percebido pelo produtor de duas ou mais atividades. Também se sugere um estudo sobre o valor que a cooperativa possui sob a visão do cliente quando mantém políticas pouco lucrativas; e em seguida o mesmo problema de pesquisa sob o enfoque do associado.

## REFERÊNCIAS

ACI - ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **What is a co-operative?** Disponível em: < <http://www.ica.coop/coop/index.html>>. Acesso em: 01 jun. 2011.

ACI - ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Statement on the Co-operative Identity.** Disponível em: <<http://www.ica.coop/coop/principles.html>>. Acesso em: 02 jun. 2011.

AGRO CIM. O agronegócio em destaque, 22 fev. 2010. Brasil tem consumo de 1º mundo nas carnes e de 3º mundo no ovo. Disponível em: <http://www.agrocim.com.br/noticia/Brasil-tem-consumo-de-1o-mundo-nas-carnes-e-de-3o-mundo-no-ovo.html>>. Acesso em: 28 set. 2011.

BALIEIRO, Carolina de F. *et al.* **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, realizado de 06 a 09 de dezembro de 2004, em Cuiabá-MT.

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

\_\_\_\_\_. Agribusiness Cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos F. (Orgs.) *Economia e gestão dos negócios agroalimentares.* São Paulo: Pioneira, 2000. p. 235-253.

BIRCK, Luiz. G.; URIBE-OPAZO, Miguel. A.; GIMENES, Régio. M. T. **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, v. 14, nº 3, p. 75-105 set/dez. 2009.

COOK, Michael. L. The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 77, p. 1153-1159, Dez. 1995.

FIPECAFI - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. **Contribuição a Análise e Estruturação das Demonstrações Financeiras das Sociedades Cooperativas Brasileiras.** Caderno de Estudos nº 10, São Paulo, Maio/1994.

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

GIMENES, Régio M. T.; GIMENES, Fátima. M. P. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v.7, n.1, jan./jun, 2006.

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

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Produção de ovos de galinha. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1789&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1789&id_pagina=1)>. Acesso em: 29 set. 2011.

KAPLINSKY, Raphael.; MORRIS, Mike. **“A Handbook for Value Chain Research.”** IDRC. 2000.

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

LAR – Cooperativa Agroindustrial Lar. Relatório e Balanço 2010.

LEITURAS REGIONAIS: Mesoregiões Geográficas Paranaenses. IPARDES Curitiba. 2004. 32p.

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

MENEGÁRIO, Alexandre. H. **Emprego de Indicadores socioeconômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias**. 2000. 139 f. Dissertação (Mestrado em Economia Agrícola) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2000.

MIRANDA, José E. 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, 2009. P. 125 – 133.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Forma ideal de organização**. Disponível em <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/cooperativismo/institucional.asp>>. Acesso em: 02 jun. 2011.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Iniciativas bem-sucedidas**. Disponível em: <[http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/cooperativa\\_em\\_destaque.asp](http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/cooperativa_em_destaque.asp)>. Acesso em: 02 jun. 2011.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Nascimento de uma grande idéia**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/historia.asp>>. Acesso em: 02 jun. 2011.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Números**. Disponível em: <[http://www.ocb.org.br/site/ramos/agropecuário\\_numeros.asp](http://www.ocb.org.br/site/ramos/agropecuário_numeros.asp)>. Acesso em: 02 jun. 2011.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Apresentação Institucional Sistema Cooperativista Brasileiro**. Disponível em: <[http://www.brasilcooperativo.coop.br/gerenciador/ba/arquivos/140311\\_appinstitucional\\_2011\\_dados2010.pdf](http://www.brasilcooperativo.coop.br/gerenciador/ba/arquivos/140311_appinstitucional_2011_dados2010.pdf)>. Acesso em: 03 jun. 2011.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Exportações das cooperativas batem recorde em 2010**. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/ramos/estatisticas.asp>>. Acesso em: 07 jun. 2011.

OCEPAR. Notas sobre Cooperativismo. Disponível em <<http://www.ocepar.org.br/ocepar/>>. Acesso em 23 nov. 2011

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

OSTROVSKI, Diane A.; PETRY, Dirceu; GALINA, Fernando R. Análise dos modelos de integração suína ciclo completo e terminação : um estudo de caso. **Custos e @gronegócio on line** - v.2 – Edição Especial - Out - 2006.

PORTELA, Francisco J. A produção de ovos na América Latina. **Revista Avicultura Industrial**. n.7. Ano 102. Edição 1202. 2011. p. 56 – 62.

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

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

ROCHA, Welington; BORINELLI, Márcio. L. Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. v. 1, n.7, p. 145-165, jan./jun. 2007.

RODRIGUES, Rossana. L.; GUILHOTO, Joaquim. J. M. Análise setorial e topografia da estrutura produtiva: as cooperativas agropecuárias no Paraná. **Estudos Econômicos**. São Paulo, v. 37, n. 3, p. 487-513, Jul./Set. 2007.

SALANEK FILHO, Pedro. **Capital Social e Cooperativismo no Processo de Desenvolvimento Sustentável Local: Uma avaliação da área de atuação da Cooperativa Copacol**. 2007.160 f. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) – Programa de Pós-Graduação em Organizações e Desenvolvimento, UNIFAE, Curitiba.

SANTOS FILHO, Jonas I. dos. SCHLINDWEIN, Madalena M. Fatores determinantes do consumo de ovos no Brasil. XLV SOBER - Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. UEL – Londrina – PR, jul. 2007.

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

\_\_\_\_\_. **Competitividade na cadeia de valor: um modelo econômico para tomada de decisão empresarial.** 2ª ed. Curitiba: Juruá, 2007.

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

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

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

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

WEBER, Ciro. **“Cooperativismo de Crédito” Valor Econômico e Social Ênfase Sistema SICREDI.** 2004. 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, 2004.

## APÊNDICE A

### Questionário

O questionário abaixo é parte de um Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como objetivo elencar informações acerca dos produtores de ovos da Cooperativa Agroindustrial Lar dentro do conceito de Cadeia de Valor. Todos os dados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Responda todas as perguntas de forma sincera.

Nome (opcional):

Município: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/2011

1) Há quanto tempo é associado na Cooperativa Lar?

- ( ) Menos de 1 ano  
 ( ) De 1 a 5 anos  
 ( ) De 5 a 10 anos  
 ( ) de 10 a 15 anos  
 ( ) 15 anos ou mais

2) Responda a respeito da(s) atividades(s) que desenvolve na propriedade. Assinale quantas julgar corretas.

- ( ) Agricultura  
 ( ) Aves corte  
 ( ) Produção de ovos  
 ( ) Produção de leite  
 ( ) Piscicultura  
 ( ) Produção de frutas ou verduras  
 ( ) Suínos

3) Qual o tamanho da propriedade?

- ( ) Menor que 10 Ha  
 ( ) De 11 a 20 Ha  
 ( ) De 21 a 30 Ha  
 ( ) De 31 a 40 Ha  
 ( ) Maior que 41 Ha

4) Quantas pessoas compõem o grupo familiar?

- ( ) Até 3 pessoas  
 ( ) 3 a 5 pessoas  
 ( ) 5 ou mais

5) Porque optou pela atividade de ovos? Enumere de 1 a 5, sendo 1 a mais importante e 5 a menos importante

- ( ) Rentabilidade  
 ( ) Praticidade  
 ( ) Por ser associado da Cooperativa  
 ( ) Investimento  
 ( ) Viabilidade

6) Qual a participação da atividade do ovo na renda familiar?

- ( ) Menor que 10%  
 ( ) 10 a 50%  
 ( ) Maior que 50%

7) Qual (is) a(s) limitação(ões) encontrada(s) para desenvolver as atividades relacionadas aos ovos?

- ( ) Ajuda técnica  
 ( ) Falta de recursos financeiros  
 ( ) Pouco lucro  
 ( ) Mercado  
 ( ) Muito trabalho  
 ( ) Outro \_\_\_\_\_

8) Qual a sua percepção de quanto a Cooperativa Lar é fundamental para a sua atividade de produção de ovos?

- ( ) Pouco importante  
 ( ) Importante  
 ( ) Muito importante  
 ( ) Indiferente

9) De que forma a Cooperativa Lar o influencia a manter a produção?

- ( ) Incentivando diretamente a minha participação.  
 ( ) Mercado com um bom retorno  
 ( ) Preços pagos geram boa receita  
 ( ) Vendas garantidas sempre que tem produção  
 ( ) Outro: \_\_\_\_\_.

10) Em sua opinião qual (is) o(s) fator(es) que influencia(m) a Cooperativa Lar em manter a atividade de produção de ovos?

- ( ) Lucro para a cooperativa  
 ( ) Oferecer oportunidade ao associado  
 ( ) Aumentar a viabilidade para manter a pequena propriedade  
 ( ) Evitar os problemas de êxodo rural.  
 ( ) Outro motivo: \_\_\_\_\_.