

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – *CAMPUS* DE TOLEDO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E AGRONEGÓCIOS –
MESTRADO E DOUTORADO

SCHEILA APARECIDA KULKA SCHWANS

**UM ESTUDO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA DA CONFEPAR, SOB A ÓTICA DAS
PREFERÊNCIAS DOS PRODUTORES DE LEITE VINCULADOS**

Toledo
2011

SCHEILA APARECIDA KULKA SCHWANS

**UM ESTUDO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA DA CONFEPAR, SOB A ÓTICA DAS
PREFERÊNCIAS DOS PRODUTORES DE LEITE VINCULADOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, nível mestrado, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE/*Campus* Toledo, como requisito parcial à obtenção do título de mestre.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Débora da Silva Lobo

Co-orientador: Prof. Dr. Weimar Freire da Rocha Junior

Toledo
2011

Catálogo na Publicação elaborada pela Biblioteca Universitária
UNIOESTE/Campus de Toledo.
Bibliotecária: Marilene de Fátima Donadel - CRB – 9/924

S398e	<p>Schwans, Scheila Aparecida Kulka Um estudo da aliança estratégica da CONFEPAR, sob a ótica das preferências dos produtores de leite vinculados / Scheila Aparecida Kulka Schwans. -- Toledo, PR : [s. n.], 2011. 111 f.</p> <p>Orientadora: Dra. Débora da Silva Lobo Co-orientador: Dr. Weimar Freire da Rocha Junior Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Campus de Toledo. Centro de Ciências Sociais Aplicadas</p> <p>1. Leite – Aspectos econômicos 2. Leite – Produção 3. Leite – Comercialização cooperativa 4. Leite – Produtores – Preferências 5. Agroindústria 6. Cooperativas de laticínios – Paraná - Avaliação 7. Alianças estratégicas (Negócios) 8. Cadeias de abastecimento I. Lobo, Débora da Silva, Or. II. Rocha Junior, Weimar Freire da, Or. III. T.</p> <p>CDD 20. ed. 334.6837098162</p>
-------	---

SCHEILA APARECIDA KULKA SCHWANS

**UM ESTUDO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA DA CONFEPAR, SOB A ÓTICA DAS
PREFERÊNCIAS DOS PRODUTORES DE LEITE VINCULADOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, nível mestrado, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE/*Campus* Toledo, como requisito parcial à obtenção do título de mestre.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Weimar Freire da Rocha Junior
Universidade do Oeste do Paraná – UNIOESTE

Prof. Dr. Ricardo Silveira Martins -
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Prof^a. Dra. Mirian Beatriz Schneider Braun.
Universidade do Oeste do Paraná - UNIOESTE

Toledo, 05 de julho de 2011

A vocês que sempre me incentivaram:
Aos meus amores Ari e Louise Cristine, pelo apoio e incentivo;
A meus pais Francisco e Adedir,
por todo carinho oferecido e pela oportunidade a educação;
Aos meus queridos irmãos – Marcelo, Mauricio, Marcus Francisco, e Karina;
Aos sogros Werner e Leonilda (em memória).

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela luz e proteção.

À minha orientadora, professora Dr. Débora Silva Lobo, pela dedicação, auxílio e ensinamentos, que tornou possível a realização deste trabalho.

Ao Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, pela oportunidade.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior – CAPES, pelo auxílio financeiro.

Aos professores, pelos ensinamentos repassados.

Ao professor Weimar, pela disposição em co-orientar.

À Cooperativa Confepar, e ao Sr. Renato Beleze, que prontamente abriu as portas para a realização dessa pesquisa, meus sinceros agradecimentos.

Ao meu marido, por toda sua contribuição durante a realização desse estudo.

Ao professor Dr. Osmar Ambrosio de Souza, pela sua valiosa contribuição, e conhecimentos repassados.

Aos meus colegas de classe, pela rica troca de experiências.

Aos meus queridos amigos Fernando, Luciane e Bolívar, pelos estudos e brincadeiras que tornaram nossos dias mais agradáveis.

Aos meus amigos e compadres Fernando e Luciana, pelo companheirismo e apoio.

A sr^a. Clarice Theobald Stahl, secretária e amiga, pela dedicação, paciência, e generosidade.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta construção.

“O que faz andar o barco não é a vela enfunada, mas o vento que não se vê”.
(Platão)

SCHWANS, S. A. K. **Um estudo da aliança estratégica da CONFEPAR, sob a ótica das preferências dos produtores de leite vinculados.** 2011. 111 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio). Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – *Campus Toledo*.

RESUMO

As transformações econômicas ocorridas na década de 1990 condicionaram a formação de alianças estratégicas entre as cooperativas singulares de produtores de leite no Paraná. Para esse estudo, o ambiente de pesquisa foi o conglomerado de cooperativas singulares vinculadas à Cooperativa Central Agroindustrial Ltda – CONFEPAR, cooperativas as quais formaram uma das quatro alianças de produtos lácteos. Após uma década de existência dessa aliança buscou-se, com esse estudo, conhecer as aspirações dos produtores de leite vinculados a ela, ou seja, buscaram-se subsídios para uma reavaliação das estratégias adotadas por essa aliança. Nesse sentido, o estudo aborda o tema: “Um estudo da aliança estratégica da CONFEPAR, sob a ótica das preferências dos produtores de leite vinculados”, tendo como objetivo geral verificar as preferências dos produtores de leite vinculados às cooperativas singulares que compõem essa aliança estratégica. Com o intuito de garantir o crescimento e a obtenção de vantagens competitivas para o grupo e a manutenção desses produtores, é necessário continuamente reavaliar estratégias de negócios. Nesse sentido, salienta-se o valor de tal estudo, pois conhecer essas preferências pode representar um diferencial importante na estruturação de novas estratégias, e ainda satisfazer os anseios individuais dos produtores envolvidos. Para atingir os objetivos propostos por esse estudo fez-se uma pesquisa utilizando a técnica de Preferência Declarada, técnica com a qual foi possível, após tratamento estatístico com o *software* LMPC, evidenciar quais são as preferências estatisticamente mais relevantes na visão dos produtores de leite vinculados à aliança estratégica estudada.

Palavras-chave: Cadeia produtiva do leite; cooperativas singulares; cooperativa central; alianças estratégicas; preferência declarada;

SCHWANS, S. A. K. **A study of the strategic alliance CONFEPAR, from the viewpoint of bound to the alliance milk producers' preferences.** 2011. 111 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio). Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – *Campus* Toledo.

ABSTRACT

The economic transformations that happened in the 1990's have conditioned the formation of strategic alliances among singular milk cooperatives in the state of Paraná. For this study, the research environment was the conglomerate of singular cooperatives bound to the Cooperativa Central Agroindustrial Ltda – CONFEPAR, cooperatives which form one of four dairy products alliances. After a decade of existence of this alliance, this study tried to know the aspirations of milk producers bound to it, that is, subsidies were sought for a reevaluation of the strategies adopted by this alliance. The study deals with the following theme: “A study of the strategic alliance CONFEPAR, from the viewpoint of bound to the alliance milk producers' preferences”, with its main goal as to verify the preferences of milk producers bound to the singular cooperatives that form this strategic alliance. In order to guarantee growth and to obtain competitive advantages for the group and the maintenance of these producers, it is necessary to continuously reevaluate business strategies. From this viewpoint, the value of such a study is stressed, because knowing these preferences may represent an important differential to structure new strategies, and to satisfy the involved producer's individual needs. To obtain the goals proposed by this study, a research using Declared Preference technique was conducted, a technique which made possible, after statistical treatment through the software LMPC, to evidence which are the most statistically relevant preferences from the bound to the alliance milk producers' viewpoint.

Key-words: Milk production chain; singular cooperatives; central cooperative; strategic alliances; declared preference.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da cadeia produtiva	21
Figura 2 – Representação da cadeia produtiva do leite no Brasil	22
Figura 3 – Volume produzido de leite por regiões no Estado do Paraná – em milhões de litros	23
Figura 4 – Esquema de representação de uma aliança	36
Figura 5 – Roteiro para formar alianças	37
Figura 6 – Esquema atual de formação da aliança estratégica da CONFEPAR	61
Figura 7 – Conjunto de atributos da PD	86
Figura 8 – Conjunto de atributos da PD	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Opções de alianças estratégicas	31
Quadro 2 – Resumo explicativo do roteiro para formular alianças	38
Quadro 3 – Fases para um delineamento experimental de PD	57
Quadro 4 – Resultados da pesquisa exploratória e descritiva junto à CONFEPAR	65
Quadro 5 – Resumo dos serviços e programas disponibilizados pela aliança estratégica	67
Quadro 6 – Questionário semi-estruturado	68
Quadro 7 – Resultados da pré-pesquisa	69
Quadro 8 – Ordem dos atributos	70
Quadro 9 – Quadro de níveis.....	70
Quadro 10 – Ensaios fatoriais com atributos de 2 níveis: L8	71
Quadro 11 – Tabulação dos dados para pesquisa PD	74
Quadro 12 – Preferência dos produtores de leite X aliança estratégica CONFEPAR	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tamanho das propriedades	77
Gráfico 2 – Número de pessoas que trabalham na propriedade	78
Gráfico 3 – Composição da força de trabalho	78
Gráfico 4 – Funcionários na propriedade	79
Gráfico 5 – Atividades desenvolvidas na propriedade	80
Gráfico 6 – Grau de escolaridade do proprietário	80
Gráfico 7 – Percentual de proprietários atuantes na atividade leiteira	81
Gráfico 8 – Atividade leiteira x renda da propriedade	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de vacas e produtividade no Brasil e no Estado do Paraná – 1998 a 2008	24
Tabela 2 – Maiores empresas de laticínios no Brasil – 2005/2007	25
Tabela 3 – Número de produtores e recepção anual de leite (CONFEPAR)	62
Tabela 4 – Resultados LMPC sem ajuste de entrevistas discrepantes	83
Tabela 5 – Resultados LMPC com ajuste de entrevistas discrepantes	84
Tabela 6 – Teste de comparação de alternativas	85
Tabela 7 – Teste do ponto crítico: ponto de máximo, mínimo ou sela	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COAMIG: Cooperativa Agropecuária Mista de Guarapuava
COCAFÉ: Cooperativa Agrícola de Astorga
COFERCATU: Cooperativa Agropecuária de Cafeicultores de Porecatu
CONFEPAR: Cooperativa Central Agroindustrial do Paraná Ltda
CONSELEITE: Conselho Paritário entre Produtores de Leite e Indústrias de Laticínios
COLARI: Cooperativa de Laticínios de Mandaguari
COROL: Cooperativa Agroindustrial Corol
COOPLEITE: Cooperativa Central de Captação de Leite
COPAGRA: Cooperativa Agrária dos Cafeicultores de Nova Londrina
CATIVA: Cooperativa Agropecuária de Londrina Ltda.
DERAL: Departamento de Economia Rural
EMBRAPA: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FAEP: Fundação de Amparo ao Ensino e Pesquisa
HM: Teste de Hausman-McFadden
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA: Instituto de Pesquisa e Econômica Aplicada
LMPC: Logit Multinomial com Probabilidade Condicional
LR: Teste de razão de verossimilhança
MTT: Teste de McFadden-Train-Tye
OCEPAR: Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
PD: Preferência Declarada
PENSA: Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial da Universidade de São Paulo
RHO: Pseudo Coeficiente de Determinação
Teste T: Teste de significância
UHT: Leite longa vida
URV: Unidade de Referência de Valor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVOS	17
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos Específicos	17
1.2 JUSTIFICATIVAS	17
1.3 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA	18
2 REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1 A CADEIA PRODUTIVA AGROINDUSTRIAL E O SEGMENTO CADEIA PRODUTIVA DO LEITE	20
2.1.1 Cadeia Produtiva Agroindustrial e do Leite	20
2.2 FORMAÇÃO DE GRUPOS ESTRATÉGICOS E DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	26
2.2.1 Conceitos de Alianças Estratégicas	28
2.2.2 Tipos Alianças Estratégicas	29
2.2.3 Principais Etapas no Processo de Formação de Alianças Estratégicas entre Empresas	35
2.2.4 Objetivos da Gestão de Alianças Estratégicas	39
2.2.4.1 Reavaliação da viabilidade estratégica para obtenção de vantagem competitiva	41
2.2.4.2 Estratégia Competitiva	39
2.3 AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO AGROBUSINESS DO LEITE NO PARANÁ	47
2.3.1 A Política Governamental Brasileira dos Anos 1990	48
2.3.2 As Alianças Estratégicas no <i>Agrobusiness</i> do Leite no Paraná na Década de 1990	48
3 METODOLOGIA	53
3.1 ESTUDO DE CASO	53
3.2 PREFERÊNCIA DECLARADA	54
3.2.1 Montagem de uma Pesquisa PD	56
3.2.2 Características do <i>Software</i> LMPC	59
3.2.3 Caracterização do Ambiente da Empresa	60
3.3 DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DA PESQUISA	63
3.3.1 Pesquisa Exploratória e Descritiva junto à Confepar	63

3.3.2 Pesquisa das Preferências dos Produtores de Leite com o uso da Técnica de Preferência Declarada.....	67
3.3.3 Elaboração dos Cartões	69
3.3.4 Aplicação da Pesquisa da Preferência Declarada	72
4 RESULTADOS E ANÁLISES	76
4.1 PESQUISA DE QUALIFICAÇÃO DO AMBIENTE	76
4.1.1 Área Média das Propriedades	77
4.1.2 Número de Pessoas que Trabalham na Propriedade.....	78
4.1.3 Todas as Pessoas que Trabalham na Propriedade são da Família?	78
4.1.4 Número de Trabalhadores contratados na Propriedade	79
4.1.5 Atividades Desenvolvidas na Propriedade	79
4.1.6 Grau de Escolaridade do Proprietário	80
4.1.7 Atividade de Proprietário	81
4.1.8 Participação da Atividade Leiteira na Renda da Propriedade	82
4.2 RESULTADOS OBTIDOS COM O EXPERIMENTO DE PREFERÊNCIA DECLARADA	82
5 CONCLUSÃO	90
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICE A - Cartões de Pesquisa PD.....	101
APÊNDICE B – Entrevista com Ex-cooperados	105
ANEXO – Princípios Cooperativistas.....	107

1. INTRODUÇÃO

Grandes transformações têm impactado a produção de leite no Brasil nos últimos anos. Tais mudanças estão principalmente associadas aos impactos advindos da estabilização monetária, da desregulamentação do mercado, da abertura do comércio brasileiro para o mercado internacional, da consolidação dos blocos econômicos (como a União Europeia e o Mercosul), além da mudança nos padrões de consumo da população. Isso exigiu do agronegócio do leite recorrentes adaptações no sentido de se modernizarem, buscando adequações à nova conjuntura e melhoria na competitividade.

No segmento de produtos lácteos, essa transformação mercadológica trouxe inúmeros problemas, pois a facilidade de importação, aliada à crise financeira enfrentada pelas cooperativas agropecuárias com o advento do Plano Real, colocaram em risco a continuidade dessa importante atividade.

Entretanto, a necessidade de uma reestruturação no modelo organizacional das cooperativas agropecuárias tornou-se imprescindível, já que a principal razão da existência dessas estruturas econômicas (as cooperativas) é possibilitar uma diminuição de riscos e uma agregação de valor para a produção de seus integrantes. Dessa forma, o modelo cooperativista pode ser visto como uma organização econômica intermediária posta a serviço da satisfação das necessidades particulares de seus cooperados (BIALOSKORSKI, 1997).

Nesse sentido, houve a formação de alianças estratégicas, por parte das cooperativas singulares do Paraná, na formação de centrais de industrialização do produto leite. Essas alianças são representadas pela união de um grupo de cooperativas independentes e autônomas, que passam a atuar de forma integrada com vistas a obter e a garantir a competitividade coletiva e individual de seus membros no longo prazo. É também estratégica, porque visa, por meio da aliança, fortalecer o grupo e os seus componentes, de forma que possam firmar uma posição que seja, ao mesmo tempo, lucrativa e sustentável perante as forças que sustentam a concorrência no mercado de produtos lácteos.

Conforme estudos realizados por Garcias (1999), ocorreu a formação de quatro alianças estratégicas entre cooperativas do segmento lácteo no Paraná ao final da década de 1990. O presente estudo buscou reavaliar as estratégias adotadas por uma dessas alianças. Nesse sentido, o ambiente de pesquisa será restrito a uma aliança estratégica em específico, a Cooperativa Central Agroindustrial Ltda. (Confepar) e seus cooperados, ou melhor, os

produtores de leite vinculados. Atualmente, essa cooperativa central é composta por oito cooperativas singulares, situadas em diversas regiões do Estado do Paraná.

Essa central já vem operando há mais de uma década. Diante disso surge o problema de pesquisa, que é conhecer quais os programas que a aliança pode proporcionar sob a ótica da preferência dos produtores vinculados. Como mencionado por Garcias (1999), esses produtores de leite são considerados ao mesmo tempo donos do empreendimento, fornecedores e, muitas vezes, até clientes. Assim, portanto, esses produtores têm presença identificada em diversas atividades no empreendimento e isso justifica a importância de se conhecer os seus anseios e as suas escolhas no processo de gestão da aliança e, assim, possibilitando descobrir sugestões de estratégias futuras para a organização. Conseqüentemente, conhecer as preferências desses produtores associados pode representar uma vantagem competitiva considerável para ambas as partes.

Este estudo vem colaborar no sentido de que não foram encontradas pesquisas sobre a evolução e a gestão interna dessa importante aliança estratégica. Para conhecer a preferência dos produtores de leite da aliança estratégica da Confepar, será utilizada a técnica de preferência declarada. A pesquisa evidencia a possibilidade de utilização dessa técnica de pesquisa na gestão interna de empresas e aqui, em específico, no ambiente de cooperativas. Como percebido nos estudos, a sua adoção vem acontecendo com frequência para desenvolver estratégias de escolhas de novos produtos e na área de *marketing* e vendas, é uma técnica, portanto, voltada às escolhas de consumidores e mercado. Entretanto, com a pesquisa, há a possibilidade de adoção e aplicação em mais de uma área, ou seja, num ambiente interno e de gestão, como foi utilizado nesse estudo, para se reavaliar estratégias de uma aliança em específico.

Esta pesquisa pode ser considerada científica, pois alia abordagens e conhecimentos teóricos sobre cadeia produtiva e alianças estratégicas, e adota técnicas estatísticas específicas. E traz contribuições gerenciais, pois, a partir dela, ficarão à disposição conhecimentos e resultados que poderão ser, se da vontade da cooperativa, utilizados num processo de reavaliação das estratégias da aliança e ou no desenvolvimento de outras novas estratégias.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral:

- Verificar quais as preferências dos produtores de leite em relação à disponibilidade de programas de apoio por parte da aliança estratégica da Confepar.

1.1.2 Objetivos Específicos:

- Verificar quais foram os programas disponibilizados por essa aliança;
- Verificar as preferências dos cooperados dessa aliança quanto às escolhas de programas de apoio na atividade leiteira.
- Comparar os resultados encontrados das preferências dos produtores de leite da aliança estratégica, com os programas disponibilizados por essa aliança.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Estudos anteriores desenvolvidos por Garcias (1999) já citavam a importância de se formar alianças estratégicas entre cooperativas do segmento do leite no Estado do Paraná. Entretanto no período posterior à formação não foi possível encontrar nenhum estudo científico que trate de algum tipo de reavaliação dessa aliança estratégica. Em razão disso, o presente estudo propôs conhecer as preferências dos cooperados, ou seja, dos produtores de leite da Confepar, já que isso pode representar uma forma de reavaliar metas e ou traçar outras pela cooperativa. Conhecer essas preferências pode representar uma vantagem competitiva importante para ambas as partes.

Há, contudo, salientar que, embora o estudo de alianças estratégicas seja considerado muito importante, ele é ainda um tema pouco explorado. Autores como Yoshino e Rangam (1996) já comentavam, em seus estudos, que há muita confusão entre os autores da

área quando tratam de alianças, e o que falta é uma literatura integrada sobre esse assunto e que facilite a assimilação de diferentes perspectivas. Nesse sentido, este estudo se propõe a colaborar com mais uma pesquisa na área, refletindo mais uma forma de elo entre organizações.

Outra justificativa para a realização da pesquisa foi a possibilidade de utilização da metodologia de pesquisa com o uso da técnica de Preferência Declarada, pois por meio deste estudo ficou evidente a possibilidade de sua utilização na gestão interna de empresas e aqui, em específico, no ambiente de cooperativas. Como percebido nos estudos, essa técnica vem sendo utilizada frequentemente para desenvolver estratégias de escolhas de novos produtos e na área de *marketing* e vendas, portanto voltada às escolhas de consumidores e mercado. Entretanto, com a pesquisa, ficou evidenciada a possibilidade de adoção e aplicação em mais uma área, num ambiente interno e de gestão.

1.3 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho está estruturado em partes, a fim de tornar sua visualização e o entendimento mais claros. Na primeira serão abordados a introdução, os objetivos, a justificativa e a organização do trabalho.

Na segunda parte será apresentada a fundamentação teórica que norteará o desenvolvimento do trabalho, como embasamento para as contribuições que se pretende explicitar, de forma concisa e com referência ao tema proposto, qual seja “Reavaliação de Aliança Estratégica”. Para isso procura-se elencar o tema da Cadeia Produtiva do Leite com Alianças Estratégicas com base em autores como: Canziani (2003), Farina e Zylbersztajn (1991), Borrás et alii (2006), Batalha (1997), Garcias (1999), Jank (2006), Linch (1994), Lorange e Roos (1996), Lewis (1992), Yoshino e Rangan (1996), entre outros. Além disso, será evidenciada a importância da reavaliação estratégica e a retroalimentação informacional no sentido de obter vantagem competitiva no mercado em que a aliança estratégica estudada atua.

Na sequência serão abordados os aspectos metodológicos do trabalho. Classificou-se em qual modalidade de pesquisa esse trabalho se enquadra e quais os tratamentos estatísticos serão adotados para buscar evidências estatisticamente significativas quanto ao problema de pesquisa proposto.

Depois disso serão realizadas as análises dos dados obtidos com o instrumento de pesquisa definido para este trabalho. Para a obtenção desses dados será utilizada, como já acima dito, a técnica da Preferência Declarada, técnica a ser aplicada com o objetivo de identificar quais as preferências dos produtores de leite vinculados às cooperativas que fazem parte da aliança estratégica Confepar em relação a serviços e a vantagens disponibilizados a eles pela aliança. Finalmente, serão apresentadas as conclusões evidenciadas pela pesquisa, bem como as obras e os autores pesquisados para fundamentar a dissertação. Por último, são reproduzidos, em apêndices, os instrumentos da pesquisa.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A CADEIA PRODUTIVA AGROINDUSTRIAL E O SEGMENTO CADEIA PRODUTIVA DO LEITE

Para que se compreenda a estrutura e o funcionamento da cadeia produtiva do agronegócio e como essa se comporta, é necessário um estudo que possibilite conhecer como se estabelecem os seus segmentos, desde os fornecedores de insumos, produtores, indústrias processadoras, distribuidores compreendendo o atacado e o varejo, até a atuação intra - e interempresas. Neste estudo, inicialmente serão abordadas algumas definições acerca da cadeia produtiva. Posteriormente se tratará da cadeia produtiva do leite, focando, mais precisamente, o produtor da matéria-prima, as cooperativas singulares e a cooperativa central.

2.1.1 Cadeia Produtiva Agroindustrial e do Leite

A definição de cadeias produtivas é descrita por diversos autores, permitindo encontrar uma grande variedade de definições. Morvan (1988, p. 47 apud BATALHA, 1997, p. 26) define três séries de elementos que estariam implicitamente ligados a uma visão de cadeia de produção. Essa visão abrange a cadeia de produção como: 1) uma sucessão de operações de transformação dissociáveis que podem ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico; 2) um conjunto de relações comerciais e financeiras estabelecidas entre fornecedores e clientes nos estágios de transformação e fluxo de troca a montante e a jusante; e 3) um conjunto de ações econômicas que favorecem a valorização dos meios de produção e operações.

Portanto uma cadeia de produção agroindustrial é analisada, tendo suas várias operações de produção relacionadas de jusante a montante (BATALHA, 1997). Segundo esse autor (1997), para definir a estrutura de uma cadeia de produção agroindustrial (CPA) é necessário observar a lógica de encadeamento das operações, sendo que, no interior da CPA, não é raro encontrar mecanismos de retroalimentação, cujo produto originado de uma sequência intermediária irá alimentar outra operação a montante dessa operação, podendo-se chamar essa operação de “ligações convergentes”. Entretanto, poderá ocorrer o encadeamento

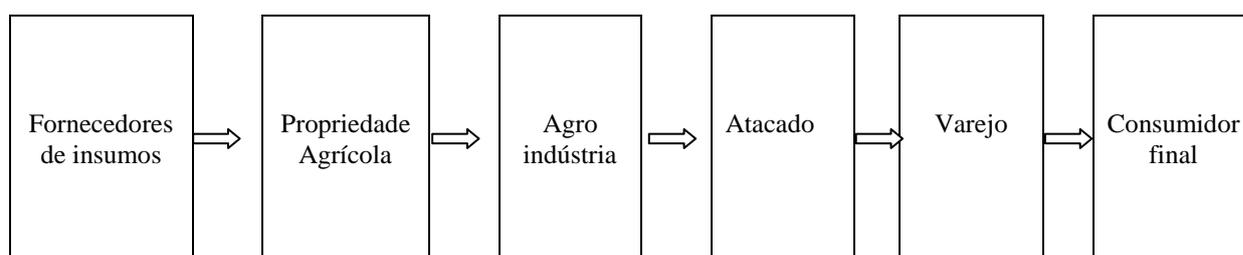
visualizado de montante a jusante, quando uma operação a montante alimentar várias a jusante, sendo chamadas de “ligações divergentes”.

Para Farina e Zylbersztajn (1991), a noção de cadeia de produção pode ser vista como sendo um recorte dentro do complexo agroindustrial, em que são estabelecidas as relações entre agropecuária, indústria de transformação e distribuição que envolvem a confecção de um produto.

Todas essas definições não contemplam, porém, a possível interação entre diferentes empresas em um mesmo segmento, e de diferentes segmentos em diferentes cadeias. Segundo Borrás et alii (2006), na cadeia de produção cada segmento é composto por um conjunto de agentes e os segmentos se inter-relacionam por meio de elos existentes entre eles. Por agente entende-se toda empresa ou instituição, pública ou privada, envolvida por alguma transação dentro da cadeia.

Nesse sentido, Borrás et alii (2006) enfatizam que, numa cadeia, podem-se identificar quatro camadas básicas de produção e outra composta pelo consumidor final. São elas: indústria de insumos; produção agropecuária; indústria processadora; e indústria de distribuição – além do próprio mercado onde se encontram os consumidores finais.

A Figura 1 exemplifica um modelo de estrutura de uma cadeia produtiva agroindustrial, considerando para isso os principais elos relacionados com a atividade da cadeia.



Fonte: Viana et alii (2007, p. 27), adaptado pela autora.

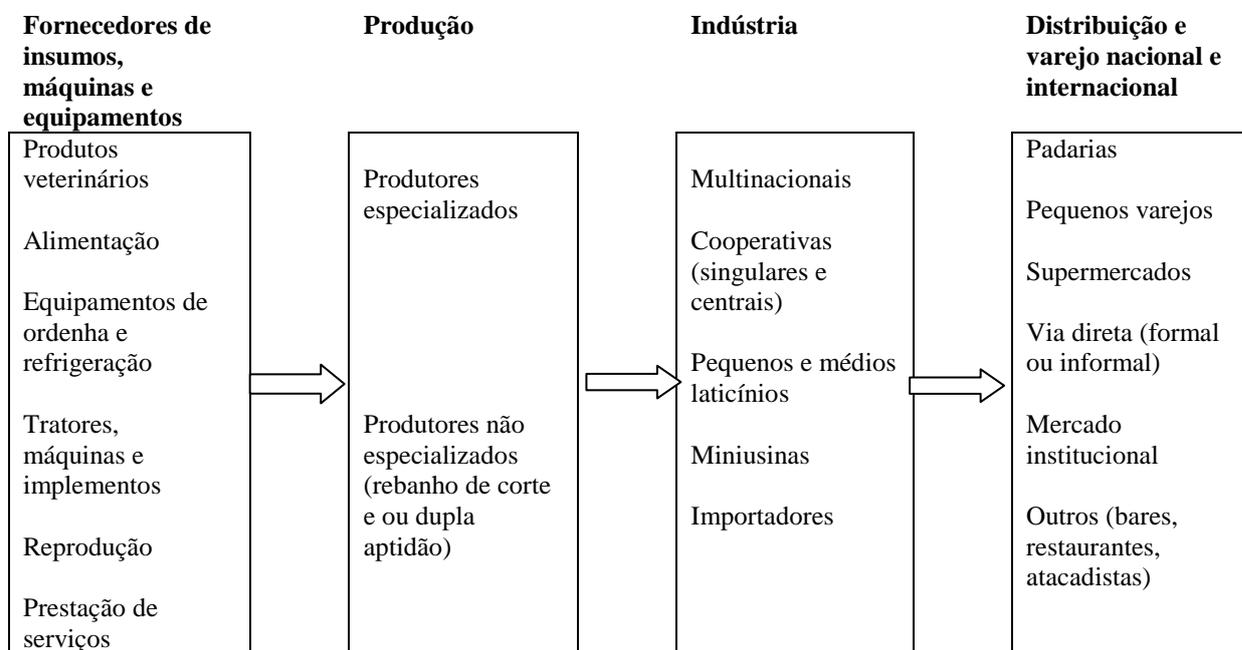
Figura 1- Estrutura da cadeia produtiva

A cadeia produtiva do leite no Brasil foi estudada amplamente por diversos autores, como Garcias (1999), Jank (2006), Farina et alii (1997), Souza (2007), bem como institutos de pesquisa, como Departamento de Economia Rural (DERAL), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA) da Universidade de São Paulo, Conselho Paritário entre Produtores de Leite e Indústrias de Laticínios (CONSELEITE), e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR), englobando a produção, o processamento em laticínios, a

comercialização, as relações contratuais, as transações, o aspecto da qualidade, aspectos econômicos e o mercado informal do leite, entre outros. Na sequência descrevem-se os aspectos gerais de produção do setor do leite no Brasil, ressaltando, também, aspectos da produção no Estado do Paraná, pois é onde se localiza o ambiente de pesquisa deste estudo.

A cadeia produtiva do leite no Brasil passou pelas maiores transformações nos anos de 1990, impulsionada pelo processo de abertura da economia brasileira¹, incentivando o avanço da industrialização na cadeia produtiva. Outro aspecto é a formação dos preços que, a partir desse momento, passam a ser estipulados pelas leis de mercado. Dessa forma, o governo passa a interferir menos no setor, tornando o sistema mais competitivo (CANZIANI, 2003).

Segundo Canziani (2003), pode-se considerar dentre, os principais representantes da cadeia produtiva do leite, quatro categorias: os fornecedores (são aqueles que fornecem insumos, máquinas e equipamentos aos produtores); os produtores rurais (divididos em especializados e não especializados); a indústria (pois tem o papel de coletar o produto dos produtores e, posteriormente, distribuí-lo aos varejistas); e supermercados e padarias (considerados o último elo no sistema agroindustrial). Esse autor ilustra os segmentos da cadeia produtiva do leite da seguinte maneira, conforme a Figura 2:



Fonte: GALAN (citado em CANZIANI, 2003, p. 226), adaptado pela autora.

Figura 2 – Representação da cadeia produtiva do leite no Brasil

¹ Aspectos relacionados à política governamental brasileira nos anos de 1990 serão abordados mais especificamente no capítulo III deste estudo.

A cadeia produtiva do leite no Brasil vem evoluindo de maneira expressiva. Como reflexo disso, a produção cresceu 131% entre 1980 e 2006, ou seja, saindo de 11,1 bilhões de litros ano, alcançando em 2006 o volume de 25,7 bilhões de litros ano (Embrapa – Gado de Leite). A distribuição da produção de leite no Brasil está presente em todas as regiões e a heterogeneidade do processo produtivo é marcante. Os maiores produtores no Brasil são Minas Gerais, em primeiro lugar, seguindo Rio Grande do Sul, São Paulo, Goiás, Paraná e Santa Catarina (IBGE, 2008).

Em 2005, no Estado do Paraná, a produção foi de 2,52 bilhões de litros, enquanto o primeiro colocado, Minas Gerais, produziu 6,91 bilhões de litros. Os principais polos da pecuária leiteira no Estado do Paraná são: Centro (Castro, Carambeí, Arapoti, Witmarsum), e Oeste do Estado (Marechal Cândido Rondon, Toledo, Santa Helena, São Miguel do Iguazu e Terra Roxa). Na Figura 3 é possível visualizar o volume de leite produzido por regiões nos anos de 2005 e 2006.



* Valores em branco representam o ano de 2005 ** Valores em preto representam o ano de 2006
Fonte: FAEP – 2008, Adaptado pela autora.

Figura 3 - Volume produzido de leite por regiões no Estado do Paraná - em milhões de litros

A pecuária de leite desempenha um relevante papel na economia do Estado do Paraná, gerando renda e mão de obra na agricultura familiar, pois são cerca de 100 mil produtores de leite, cerca de 70% desse número composto por pequenas propriedades que se dedicam a essa atividade no Estado (FAEP, 2008).

Segundo Carvalho et alii (2006), a produção de leite ainda cresce muito na informalidade, pois se calcula que a produção informal seja, aproximadamente, da ordem de 24% da produção nacional. A modernização dessa atividade tem levado à redução do número de produtores, permanecendo aqueles que possuem maior produção, produtividade e

aplicação de melhores tecnologias. A pecuária leiteira é importante para os pequenos e médios proprietários rurais que estão nessa atividade, pois garante um fluxo regular de renda o ano todo, algo que não é proporcionado por nenhum outro produto agrícola.

Desde o ano de 1996 até o ano de 2009, o número de produtores vem diminuindo gradativamente. Isso vem corroborar o que foi descrito por Carvalho et alii (2006), quanto à presença da modernização na pecuária leiteira como um dos fatores que impulsionam à diminuição desses produtores, em contrapartida àqueles que buscam a especialização e eficiência e que permanecem na atividade, garantindo melhores resultados (IBGE – CENSO de 1970 a 2006; JANK, 2009).

A partir de meados do século XX, o processo de modernização iniciou-se nas cooperativas através da industrialização do leite *in natura*. A evolução desse processo ocorreu em três etapas: a primeira consistiu na entrada dos enlatados de leite em pó, leite condensado e creme de leite, que foram os primeiros substitutos de leite fluido no contexto urbano, enquanto as empresas nacionais e as cooperativas se industrializaram a partir da produção de leite pasteurizado, recuperando e expandindo o mercado urbano de leite fluido. A segunda etapa consistiu na diversificação para derivados de leite frescos e novas marcas de queijos moles. A terceira etapa redefiniu o mercado de leite fresco através de inovações nas técnicas de preservação e embalagem, representadas, sobretudo, pelo leite Longa Vida, que reduziu sensivelmente as perdas financeiras em relação aos laticínios, exigindo, por outro lado, maiores investimentos, compatíveis com empreendimentos de maior porte (JANK, 2006).

Segundo Carvalho et alii (2006), no mercado interno, muitos aspectos do processo de produção ainda podem ser melhorados. Isso inclui sanidade, qualidade do leite, produtividade do rebanho, entre outros, pois, comparada aos padrões internacionais, a produtividade do rebanho brasileiro ainda é baixa. Na Tabela 1 é possível visualizar o número de vacas ordenhadas anualmente e a produtividade por vaca em litros/ano, no Brasil e no Paraná.

Tabela 1 - Número de vacas e produtividade no Brasil e no Estado do Paraná- 1998 a 2008

Ano	Brasil		Paraná	
	Vacas ordenhadas (mil cabeças)	Vacas ordenhadas (mil cabeças)	Produtividade (litros, vaca, ano)	Produtividade (litros, vaca, ano)
1998	17.280	1.355	1.082	1.324
1999	17.395	1.375	1.096	1.405
2000	17.885	1.392	1.105	1.495
2001	18.194	1.410	1.127	1.585
2002	19.005	1.427	1.139	1.660
2003	19.256	1.535	1.156	1.661

2004	20.023	1.305	1.172	1.835
2005	20.820	1.367	1.183	1842
2006	20.943	1.383	1.213	1.954
2007	21.122	-	1.237	-
2008*	21.484	-	1.261	-

Fonte: IBGE – SEAB/DERAL – adaptada pela autora

*Previsão CNA, OCB/CBCL, Leite Brasil, Embrapa Gado de Leite

A Tabela 2 expõe os doze maiores laticínios do Brasil nos anos de 2005 a 2007, a recepção anual de leite, a quantidade de produtores e a produção média de leite por produtor.

Tabela 2- Maiores empresas de laticínios no Brasil – 2005/2007

Class (1)	Empresas/ marcas	Recepção Anual de Leite(em mil litros)(2)			Número de Produtores			Produção Média Diária (litros/dia/produtor)		
		2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
1	DPA	1.708.000	1.702.000	1.800.000	6.110	6.000	5.800	557	569	567
2	Elegê	841.549	897.965	1.324.007	25.001	19.641	18.801	81	105	130
3	Itambé	1.005.000	1.039.000	1.090.000	7.325	9.700	9.067	366	274	284
4	Parmalat	591.847	612.070	725.021	4.400	4.640	4.457	241	247	286
5	Laticínios Morrinhos	299.444	338.098	387.140	3.200	4.100	4.500	199	207	225
6	Embaré	306.249	309.453	336.573	2.380	1.992	2.208	288	360	395
7	Confepar	262.266	288.482	333.490	6.152	5.740	7.393	94	114	90
8	Centroleite	268.268	263.128	300.095	5.049	4.850	5.265	140	148	156
9	Líder Alimentos	202.679	226.535	248.725	5.243	5.320	5.390	96	108	114
10	CCL	360.124	316.045	247.950	4.388	2.846	2.439	158	211	134
11	Batávia	224.561	241.601	246.459	4.019	4.104	4.215	153	161	160
12	Danone	196.399	221.905	222.091	605	496	418	608	909	865
TOTAL		5.845.426	5.992.776	6.793.001	69.248	64.829	65.320	2.220	2.343	2.381

Fonte: LEITE BRASIL, CNA-Decon/CBCL / Embrapa Gado de Leite.

Atualizado em maio de 2009.

1 - Classificação base recepção nos anos de 2005, 2006 e 2007

2 - Não inclui compra de terceiros

Na Tabela 2 é possível observar que, no total, a recepção de leite vem aumentando consideravelmente de 2006 para 2007. O mesmo aconteceu com a produção média, porém o número de produtores no ano de 2006 diminuiu consideravelmente em relação a 2005, recuperando-se um pouco em 2007. Isso pode identificar que os produtores que permanecem na atividade estão investindo no melhoramento de sua produção, por meio de raças melhoradas e de aumento do plantel. Esses fatores são dedutíveis do fato de ter

havido aumento da produtividade por animal (Tabela 1), assim como pelos insumos e pastagens de maior qualidade e tecnologias.

O Brasil, a partir do ano de 2004, deixou de lado a característica de ser um grande importador passivo do produto e passou a desenvolver projetos no sentido de tornar-se um exportador de relevância. As cooperativas paranaenses estão iniciando ações voltadas à conquista do mercado externo. No caso do Estado do Paraná, a cooperativa SUDCOOP, localizada na região Oeste, com o objetivo de implementar suas exportações, criou projetos para exportação de leite condensado e queijos, e a cooperativa Confepar, em Londrina, está exportando leite em pó (MEZZADRI, 2005). Essa mudança indica uma evolução no perfil produtivo das cooperativas de leite do Paraná.

As cooperativas, para dominar o mercado de leite pasteurizado e atender os grandes mercados urbanos, destinaram esforços na consolidação e ampliação das centrais, adotando uma estratégia de otimização e ampliação das escalas de produção via parcerias. No Estado do Paraná, essas cooperativas foram importantes no crescimento e na modernização das atividades agropecuárias, pois, além de dinamizar a agricultura, apoiaram o desenvolvimento político e socioeconômico dos pequenos e médios produtores (CARVALHO et alii, 2006).

Concluindo este tópico, cabe afirmar que foi possível compreender que a cadeia produtiva do leite no Brasil e no Estado do Paraná passou por profundas transformações nos últimos anos, tanto no aspecto produtivo e tecnológico, quanto no mercadológico. Essas transformações ocorreram acompanhando o panorama mundial, onde os mercados são cada vez mais exigentes e informados. Nesse período de transformação, as cooperativas tiveram um papel importante, incentivando e conduzindo o produtor no sentido de acompanhar e evoluir com todo esse processo.

2.2 FORMAÇÃO DE GRUPOS ESTRATÉGICOS E DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A lógica da formação dos grupos transcorre por diversos motivos, seja por interesses individuais ou coletivos. Olson (1999) considera pragmático o comportamento dos indivíduos e suas participações em grupos e afirma que são raros os casos em que os indivíduos participam de um grupo por desambição. Para essa consideração, explica que as

pessoas são racionais e buscam o seu próprio interesse, considerando que o interesse particular irá se sobressair aos do coletivo ou do grupo.

Ocorre que o grupo, como a própria palavra indica, tem como objetivo de formação o interesse do coletivo, o benefício comum. Assim, portanto, para esse mesmo autor, as organizações são criadas para atingir os objetivos que não poderiam ser alcançados através de iniciativa individual, e esses objetivos comuns não necessariamente coincidem com o de cada indivíduo.

Outra afirmação, segundo Garcias (1999), é que, mesmo quando o alcance dos interesses do grupo implica benefícios para o indivíduo, tendo ele capacidade de escolha, então priorizará os seus próprios interesses em detrimento dos interesses dos do grupo. A motivação para que os interesses do grupo sejam priorizados deve, simultaneamente, combinar os interesses do coletivo, ou seja, os comuns, com os particulares, bem como motivando a atuar no sentido de alcançá-los.

Os grupos estratégicos são considerados o meio termo entre mercado e a firma individual. O autor supracitado (1999, p. 71) justifica que, sob a ótica da ECT² (Economia dos Custos de Transação), os grupos estratégicos formam uma estrutura de governança particular, estrutura formada por firmas individuais independentes que atuarão de forma conjunta, visando ao interesse comum ou em parceria. Aqui ressaltamos a atuação das alianças estratégicas, nosso objeto de estudo, pois, seguindo essa definição de formação de grupos, sua atuação é exclusivamente de forma conjunta.

As atitudes que levam as firmas a atuarem em conjunto podem ser influenciadas por fatores externos e internos. Os fatores externos estabelecem a referência sobre a capacidade de que um grupo de empresas necessita, em função das normas legais, do desenvolvimento tecnológico e da intensidade da concorrência. Esses fatores também podem ser considerados fora do controle direto dessas empresas, incluindo as barreiras à entrada e à saída. Os fatores internos serão afetados pelos externos, pois estes contribuirão para a decisão sobre a estrutura organizacional e operativa, as normas de funcionamento, a forma de participação e interação entre seus membros, tipos de produtos, tamanho e abrangência das atividades e do grupo (GARCIAS, 1999, p. 72).

² Williamson (1985), em sua abordagem sobre Economia dos Custos de Transação, concentra sua ênfase na necessidade de se buscar a economia dos custos de transação de forma a obter maior eficiência na adequação das atividades organizacionais às mudanças do ambiente econômico. Para Williamson (1996), existem três estruturas de governança: o mercado, a hierarquia e as estruturas híbridas, em relação a que as empresas podem optar. Devem, porém, considerar os fenômenos da transação e os pressupostos comportamentais dos agentes.

A atuação em conjunto de indivíduos ou de grupos estratégicos atualmente representa uma forma importante de as empresas ou instituições alcançarem benefícios. Esses benefícios, pela sua vastidão e número, são incontáveis, e consideramos que a atuação em grupos, e mais especificadamente em alianças estratégicas com outros grupos, pode aumentar esses benefícios. A seguir, no próximo item, é abordada a temática da aliança estratégica.

2.2.1 Conceitos de Alianças Estratégicas

As relações entre empresas não são novas e elas vêm sendo estudadas há vários anos por estudiosos das áreas gerenciais. Empresas que atuam no mesmo ramo, ou até em outros, constroem elos com a finalidade de obterem ganhos em diversos aspectos e em diversos segmentos de mercados. Com a finalidade de elucidar o que se distingue como uma aliança estratégica, este tópico traz alguns conceitos a respeito desse assunto.

O conceito de alianças estratégicas é muito abrangente. Na literatura, sua conceituação é relativamente recente, como foi exposto no item anterior, muito embora esse fenômeno fosse praticado nas empresas algum tempo antes. Autores como Arruda, (1997); Silva (2000); Eiriz (2001); Techemayer (2002); Klotkle (2002); Pacagnan (2006); Ito e Crispim (2006); Vasconcelos (2008) e Capellari (2008) já utilizaram o conceito de alianças estratégicas em suas obras. A seguir destacamos alguns autores e conceitos de aliança estratégica.

Gulati (1998) definiu as alianças estratégicas como acordos voluntários entre empresas que objetivam mudança e desenvolvimento conjunto de produtos, de tecnologias ou de serviços. Essas alianças podem acontecer por vários motivos e objetivos. Dentre eles podendo-se citar uma maior variedade de produtos e reunirem os seus recursos e capacidades em diferentes níveis da cadeia de valor, tanto em nível horizontal como vertical, gerando mais valor para o cliente final.

Yoshino et alii (1996, p. 5) definem aliança estratégica seguindo três características necessárias e suficientes, que devem ser simultaneamente seguidas:

- [...] as duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;

- as empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas – talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão;
- as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais, podendo ser na área tecnológica, produtiva ou qualquer outra.

Linch (1994) comenta que essa modalidade é a mais simples, básica e direta de empreendimento cooperativo. Afirma ainda que muitas alianças estratégicas podem ser bastante informais, bastando, para existirem, apenas um aperto de mãos.

A aliança estratégica é definida por Hamel e Doz (1999) como sendo uma “[...] associação com uma estratégia de negócios fundamental, que dá forma e estrutura à aliança. Possui uma visão que orienta sua gestão e evolução e conta com uma infraestrutura interna que a sustenta”.

Noletto (2000, p. 14) conceitua aliança estratégica de maneira bem simples, como sendo a “[...] cooperação entre duas ou mais entidades”. Esse mesmo autor considera que uma aliança possui duplo ponto de partida. De um lado, a existência de um problema que transcende as forças de cada membro e, de outro, apesar das diferenças de cada um, existe entre eles a convergência de crenças, valores, pontos de vista e interesses, que os leva a um posicionamento e a uma atuação conjunta.

Em última análise, para Pacanan (2006, p. 20), a aliança estratégica “[...] é a união de empresas que se utilizam de suas competências individuais em prol de um objetivo comum: fortalecerem-se mutuamente dentro dos mercados nos quais estão inseridas, seja como concorrentes ou não”.

São várias as conceituações sobre esse assunto, mas ainda há muita ambiguidade conceitual quanto ao verdadeiro significado. O que falta, segundo Yoshino et alii (1996), é uma perspectiva integrada sobre alianças.

Entendemos que aliança estratégica pode ser conceituada como a reunião de empresas que formam um grupo, atuando de forma integrada, visando garantir competitividade no mercado em que o grupo está inserido, obtendo lucratividade aos seus membros no curto e longo prazo, porém sem que essas empresas perderem a sua autonomia de gestão e seus interesses próprios.

2.2.2 Tipos de Alianças Estratégicas

Uma aliança pode assumir várias formas, formas que, segundo Yoshino et alii (1996), vão desde um simples contrato a uma *joint venture*.

Para Linch (1994), as alianças estratégicas podem assumir diversas variantes, sejam *joint ventures*, sejam parcerias acionárias, sejam alianças por franquias. Todas elas são construídas sobre a base operacional da aliança estratégica, pois os princípios básicos e os fundamentos são os mesmos, já que o que determina o tipo de aliança que existe é a natureza do empreendimento assumido, e não a forma do contrato. Segundo esse mesmo autor, essas alianças podem ser consumadas apenas com um aperto de mãos.

Para Roos e Lorange (1996, p. 15), as alianças podem ser formadas entre empresas nacionais e internacionais, e podem variar de tipo, podendo ser de “[...] não comprometimento a longo prazo, cooperação baseada em projeto, cooperação baseada em investimento de capital a longo prazo”.

Apesar da simplicidade, no que tange às alianças, Linch (1994) considera que, para que uma relação seja considerada uma aliança, deve haver uma ligação forte entre os parceiros, ligação em que cada empresa precisa reconhecer que seu crescimento está intimamente relacionado com o sucesso do parceiro. Deve, portanto, haver um interesse legítimo no futuro do aliado e reconhecer que, para obter vantagens competitivas, devem-se buscar horizontes de longo prazo.

Outras características que se podem considerar para uma aliança estratégica são sugeridas por Root (1987), como citado por Roos e Lorange (1996, p. 15), em sua discussão sobre taxonomias de *joint ventures*, sendo consideradas a seguir:

- Nacionalidade e grau de cooperação entre empresas;
- Contribuição de cada empresa decorrente de sua cadeia de valor;
- Escopo geográfico e missão (em sentido de cadeia de valor);
- Exposição a riscos fiduciário e ambiental;
- Relativo poder de barganha e propriedade.

Há uma gama de autores que relacionam diversos tipos e modalidades de alianças estratégicas. Relacionamos, a seguir, em um quadro-resumo, alguns autores e suas considerações quanto às formas de empreendimentos cooperativos que afirmam ser modalidades de alianças estratégicas, como segue:

Linch (1994)	Joint ventures; Parcerias acionárias; Alianças por franquias.
Lorange e Roos (1996).	Empreendimento cooperativo informal; Empreendimento cooperativo formal; <i>Joint venture</i> ; Participação acionária; Fusão e aquisição.
Lewis (1992)	Alianças informais; Alianças contratuais.
Yoshino e Rangan (1996)	Alianças pró-competitivas; Alianças não competitivas; Alianças pré-competitivas; Alianças competitivas.
Hamel e Doz (1999)	Alianças bilaterais; Alianças multilaterais.
Britto (1999)	Integração conjunta; Configuração aditiva; Configuração complementar.

Fonte: adaptado pela autora.

Quadro 1 – Características das alianças estratégicas, segundo alguns autores

Segundo a classificação adotada por Linch (1994), a *joint ventures*, a parceria acionária e a aliança por franquia são construídas sobre a base da aliança estratégica, e estas se definem por relações informais de negócios. No caso das *joint ventures*, elas são também alianças, mas formalizadas unindo duas ou mais organizações independentes. Para isso, necessita-se da criação de uma nova empresa independente, garantia de manutenção de identidade própria dos patrocinadores e cada um deles alocando responsabilidades operacionais, riscos e compensações financeiras próprias nessa nova empresa.

Ainda para esse mesmo autor, outro tipo de aliança são as parcerias acionárias e as alianças por franquia. No primeiro caso, possuem maior grau de envolvimento que as alianças básicas, ainda possibilitam participação acionária minoritária (geralmente de 5% a 15%, podendo ser maior), com opções ou direitos de compra e venda de ações. Dentro dessa modalidade, existem as *joint ventures* informais, ou seja, que operacionalmente não formam uma organização com administração própria, mas somente uma terceira entidade independente e de forma legal. No segundo caso, alianças por franquias são caracterizadas por alianças múltiplas, nas quais os participantes estão relacionados por acordos encadeados de licença, com direitos de oferecer, vender ou distribuir produtos e serviços, acesso a produtos e

tecnologias futuras e, frequentemente, tendo a obrigação de adquirir bens em troca (LINCH, 1994).

Para Roos e Lorange (1996), as alianças estratégicas podem assumir outros tipos, podendo ser empreendimento cooperativo informal, empreendimento cooperativo formal, *joint venture*, participação acionária ou fusão e aquisição. O que diferencia, porém, uma modalidade da outra é o grau de integração vertical ou de interdependência com a empresa-mãe, podendo ir de nenhum a grande: “Vários tipos de empreendimentos cooperativos formais e informais representam etapas ao longo do caminho em direção a níveis ainda menores de integração vertical, consideram que as alianças estratégicas podem ser definidas como empreendimentos de riscos ao longo dessa escala” (ROOS; LORANGE, 1996, p. 16).

A aliança estratégica poderá assumir diversas formas no decorrer do tempo de sua existência, modificando seu grau de interdependência. Na concepção sugerida por Lewis (1992), as alianças assumem dois tipos: as alianças informais e as alianças contratuais.

As alianças informais são úteis sempre que os riscos forem pequenos e irão até onde haja confiança entre os participantes. Lewis (1992) considera que a cooperação informal é o ponto de partida natural para os acordos formais. A flexibilidade garante mais espaço aos participantes para explorar seus relacionamentos e resolver questões. E então, mais tarde, quando considerarem necessários os contratos, formalizarão os entendimentos e estes servirão de base para a efetivação das alianças contratuais.

Hamel e Doz consideram que existem dois formatos de alianças, um chamado de formato bilateral, em que está a maioria das alianças, sendo essa uma modalidade menos complexa. Esses autores consideram que essa modalidade seja um ensaio para o novo formato, denominado por eles de alianças multilaterais.

Segundo os autores mencionados, como formato multilateral podem ser considerados vários tipos existentes, sendo eles: a rede, o portfólio de alianças, a teia ou *web* (nesse caso, esses autores citam como exemplo a mesma lógica da boneca russa matriosca³) e as coalizões competitivas. Ainda explicam que nem todas as alianças multilaterais são iguais. Os autores definem três tipos, cada um deles com características próprias: a primeira, a rede de alianças, une empresas relativamente comparáveis, ou operadores locais em uma organização, e constitui o tipo de aliança multilateral de menor complexidade.

³ Matriosca - bonecas que ficam umas dentro das outras. Gary H. e Yves D. usam a matriosca para exemplificar o quanto as alianças estão se tornando complexas e crescentes, que cada vez mais uma aliança se “encaixa” em alianças maiores.

A finalidade dessa modalidade é compartilhar informações, reputação, contatos ou referências com base na confiança mútua, é moldada para agir de forma conjunta e coordenada. Outra finalidade importante é fortalecer a posição competitiva dos membros diante dos não membros, e ainda conseguir o acesso ao mercado global e uma cobertura mais ampla de serviços.

No segundo tipo, o portfólio de alianças, os autores supracitados o definem como um conjunto desconexo de alianças bilaterais, ou ainda, como um grupo de alianças bilaterais e separadas estabelecidas por uma empresa. E, na terceira definição, segundo os mesmos autores, a teia, ou *web*, ocorre quando as diferentes alianças estão mais relacionadas entre si do que no portfólio de alianças, mas não são tão uniformes como nas redes. Uma teia de relações é, em geral, alianças operacionalmente independentes, mas estrategicamente interdependentes. E, por fim, a coalizão competitiva, definida como uma aliança temporária, sem obrigações legais, entre uma ou mais empresas, que se realiza para alcançar objetivos ou padrões específicos.

Alguns autores, ao definirem os tipos de alianças, focam o aspecto contratual do relacionamento entre entidades cooperativas. Outros focam a amplitude dessa aliança, ou seja, o lado interativo entre as entidades cooperativas.

Nesse sentido, Yoshino e Rangan (1996) consideram que a extensão da interação organizacional não é simplesmente a frequência da interação entre os parceiros, mas, sim, um sem número de questões correlatas. O potencial de conflito e da interação gera quatro tipos de alianças estratégicas possíveis, que esses autores irão chamar de: aliança pró-competitiva, aliança não competitiva, aliança pré-competitiva e aliança competitiva. Ainda afirmam que, nessas alianças, é definido o nível de interação e o potencial de conflito, podendo ser alto ou baixo.

Nas alianças pró-competitivas se estabelecem, geralmente, relações entre ramos de negócios, em cadeia vertical de valor, como, por exemplo, entre fabricantes, fornecedores e distribuidores. Embora todos trabalhem unidos para desenvolver ou aperfeiçoar processos e produtos, requer baixo nível de interação organizacional, portanto o potencial de conflito nessa forma de aliança é baixo (YOSHINO; RANGAN, 1996).

As alianças não competitivas tendem a ser uniões entre ramos de negócios de empresas não concorrentes. Segundo esse mesmo autor, o nível de interação entre os parceiros no esforço cooperativo é alto. Nenhuma dessas empresas vê a outra como concorrente de peso, pois elas consideram que os compromissos de tempo e esforço são mais significativos do que medir esforços numa competição, não sendo provável que alguma delas tente duplicar

esforço em outra aliança: “É improvável que, nessa modalidade, as empresas determinem como altas prioridades a manutenção da flexibilidade e a proteção das competências vitais” (YOSHINO; RANGAN, 1996, p. 20).

Em se tratando das alianças competitivas, estas são consideradas semelhantes às não competitivas, em termos de atividade conjunta, mas diferem porque os parceiros geralmente são concorrentes diretos no mercado do produto final, estando, portanto, implícito um alto potencial de conflito. Ainda segundo esses mesmos autores, é improvável que a manutenção da flexibilidade estratégica ocupe os primeiros lugares nas mentes dos participantes, pois afirmam que a agregação de valor seja importante, mas não a maior prioridade estratégica.

E, finalmente, o último tipo de aliança estratégica considerada pelos autores supracitados é a aliança pré-competitiva. Nela se reúnem empresas de ramos de negócios diferentes, em geral não relacionados, para trabalhar em atividades bem definidas. Um exemplo disso é o desenvolvimento de tecnologias. Quando não possuem tecnologias suficientes, ao trabalharem juntas, desenvolvem um produto que, posteriormente, fabricarão e comercializarão independentemente, e essa interação se restringirá, na maioria das vezes, ao ambiente de pesquisa. Para Yoshino e Rangan (1996, p. 21), “[...] a flexibilidade é preocupação precípua, a cooperação tende a conservar a flexibilidade, não se restringindo a uma única relação”. Em resumo, na concepção dos tipos de alianças estratégicas descrita pelos autores (Op. cit., 1996), levam-se em consideração mais os objetivos estratégicos da aliança do que o vínculo contratual de cada um.

Para Britto (1999), as alianças envolvem acordos informais e formais entre empresas que permitem um intercâmbio de informações e de competências que, reunidas com uma estrutura cooperativa, geralmente de caráter pré-competitivo, permitem aos agentes explorarem oportunidades tecnológicas e mercadológicas promissoras. Para esse autor, o conceito de alianças estratégicas é suficientemente amplo para englobar múltiplos formatos institucionais, tanto do ponto de vista dos arranjos contratuais, quanto do ponto de vista da estrutura societária.

Segundo esse autor, as alianças têm sido montadas a partir de um posicionamento estratégico dos agentes, que contempla a exploração de oportunidades e a adequação às tendências tecnológicas e informacionais. Para ele, as alianças envolvem um misto de cooperação e competição, que levam a assumir formas institucionais distintas. Dessa maneira, sugere três formas de alianças, a destacar: a) baseadas numa integração conjunta de

atividades, b) baseadas numa configuração aditiva e c) baseadas numa configuração complementar.

A primeira considera um estágio mais avançado da cadeia de produção, quando os agentes de forma isolada não conseguem atingir seus objetivos. A segunda se refere às empresas de uma indústria particular, que visam a um aumento de escala, a um alargamento de mercado interno às empresas, e uma diminuição da concorrência entre os membros participantes. No terceiro tipo, é a reunião de empresas que tem o objetivo de aglutinar seus ativos e suas competências com a finalidade de ampliar a competência dos mesmos ativos e competências (BRITTO, 1999).

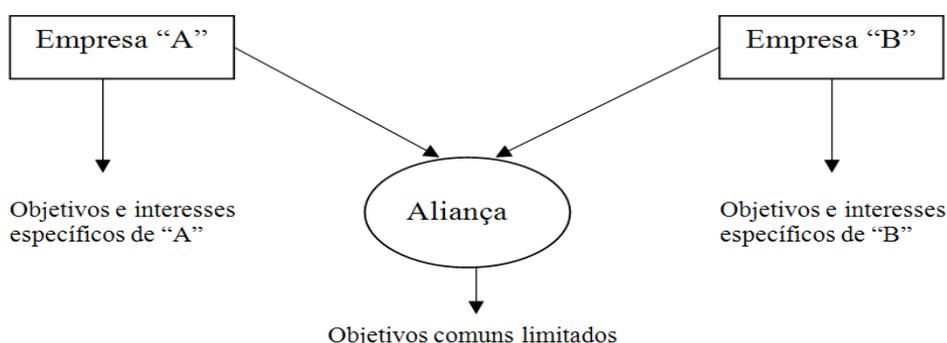
Segundo Eiriz (2001), ao se analisarem os tipos existentes de alianças estratégicas, há dois tipos de critérios a serem observados, um tipo sendo a forma jurídica e outro, a econômica. Os critérios jurídicos recorrem, geralmente, às seguintes dimensões de classificação: grau de formalização dos acordos, tipos de acordos (tipo de contratos) e constituição, ou não, de uma nova entidade. Quando adotam o critério econômico, referem-se, por norma, às atividades, aos objetos de cooperação, objetivo da aliança, envolvimento de capital, tipo de administração dos ativos e à amplitude da aliança (nacional, internacional).

Ao analisar os estudos realizados pelos autores abordados neste item, é possível observar que, quando classificam as diferentes tipologias de alianças estratégicas, sobretudo elas se assentam em dois critérios adotados, sendo um deles o formato jurídico e o outro, o lado econômico. Isso contribui para a existência de um número bastante grande de tipologias a respeito desse assunto, e muitas delas não são claras nem objetivas nos seus pressupostos de análises.

Neste item foram apresentados alguns tipos de alianças estratégicas segundo diversos autores, evidenciando que elas podem ser constituídas de acordo com os objetivos das organizações envolvidas. Esses objetivos levarão as organizações a buscarem parceiros e a negociarem algum tipo de acordo, com o intuito de que supra a necessidade de ambos. Para isso estabelecem a forma de gestão do empreendimento. No item seguinte são apresentadas as principais etapas no processo de formação dessas alianças estratégicas.

2.2.3 Principais Etapas no Processo de Formação das Alianças Estratégicas Entre Empresas

No estudo da formação das alianças estratégicas é importante conhecer os objetivos dos parceiros interessados em formar aliança e quais são as motivações que os levaram a estabelecer parcerias. Isso contribui para entender se a aliança tem condições de ser bem-sucedida ou não. Para Rodrigues (1999), porém, as empresas, ao tentar formar uma aliança, criam um processo próprio de resultado pouco previsível, considerando de suma importância analisar o planejamento e a negociação da aliança. Na Figura 4 é exposto um esquema de formação de alianças entre empresas:



Fonte: Dussauge e Garrette (1999 apud OLIVEIRA, 2005).

Figura 4 - Esquema de representação de uma aliança

Para a formação de alianças estratégicas é necessária a participação de duas ou mais empresas, cada qual tendo os seus objetivos e interesses específicos, declarados e harmonizáveis desde o início. A harmonia entre os interessados é realmente importante para se construir uma aliança bem-sucedida.

Obviamente cada aliança possui características únicas, sendo virtualmente impossível prescrever um modelo de construção de aliança estratégica que sirva para todos os casos de negociação. Autores como Yoshino e Rangan (1996), Lorange e Roos (1996), Lewis (1992), Harbison e Pekar (1999) e Bruno e Vasconcelos (1996) desenvolveram modelos e roteiros com o propósito de elucidar o processo de construção de uma aliança estratégica.

Pela extensão de tal assunto, neste estudo é exposto apenas um modelo de construção de alianças estratégicas. Para tanto é adotado o modelo desenvolvido por Yoshino e Rangan (1996). A justificativa de abordar tal modelo encontra-se baseada no entendimento de que a maioria das obras pesquisadas, voltadas ao estudo das alianças estratégicas, referencia esses autores para explicar o processo de formação de alianças estratégicas.

Para os autores supracitados, as empresas costumam formar alianças acionadas por motivos imediatos e táticos. Em suas pesquisas, eles identificaram quatro atividades-

chave no processo de formação da aliança estratégica, atividades a seguir visualizadas em um roteiro específico, como ilustrado na Figura 5. Esse roteiro é posteriormente explicado no Quadro 2.

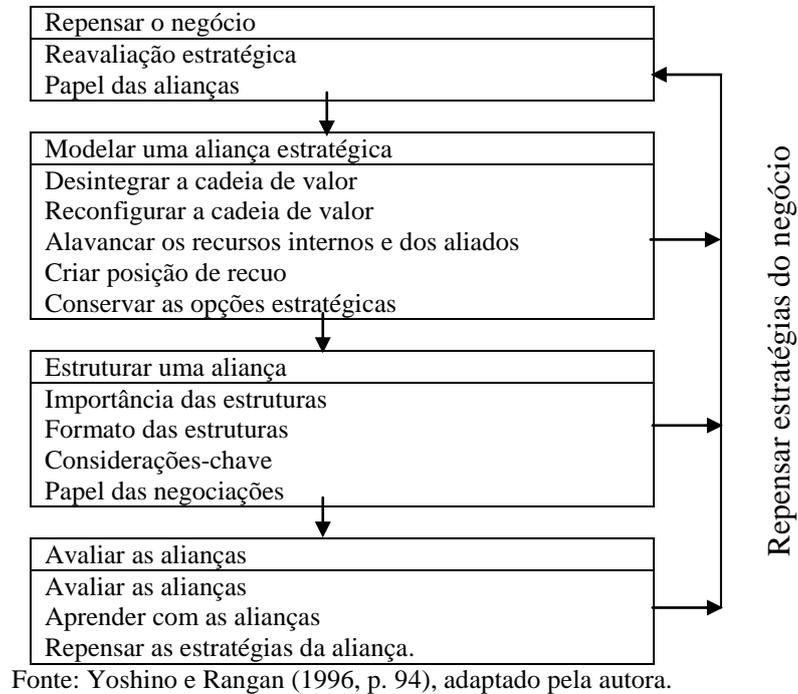


Figura 5 – Roteiro para formar alianças

Com base no roteiro para formar alianças, desenvolvido por Yoshino e Rangan (1996), abaixo é apresentado um quadro em que se explicam todas as etapas que compõem esse roteiro. A finalidade é explicar, de maneira simples e objetiva, cada item. O Quadro 2 resume essas explicações, conforme segue:

Roteiro para formar alianças	Resumo explicativo (continua)
Repensar o negócio	
Reavaliação estratégica	Inicia-se com a reavaliação do ramo de atividade em que as empresas estão e o modo de concorrer, procurando oportunidades de melhorar a posição competitiva, e suas metas a longo prazo.
Papel das alianças	A empresa deve estabelecer o papel que a aliança ou as alianças desempenharão no plano geral da empresa, definido em termos de benefícios estratégicos a longo prazo, por meio de um roteiro estratégico.
Modelar uma aliança estratégica	
Desintegrar a cadeia de valor	Envolve a desagregação e a avaliação de cada uma das atividades de valor da empresa, atribuindo essas a outras empresas participantes, sem colocar em risco indesejável a estratégia de longo prazo.
Reconfigurar a cadeia de valor	Envolve a distribuição das atividades da cadeia de valor, entre a matriz e suas subsidiárias, bem como a manutenção das atividades internas de onde se extrai sua principal vantagem competitiva.
Alavancar os recursos internos e dos aliados	As alianças são um meio de alavancar os recursos dos parceiros e também os internos, pois as empresas tendem a procurar parceiros com recursos complementares.
Criar posição de recuo	A desintegração, a reconfiguração e a alavancagem permitem que competências críticas de fabricação migrem para fora da empresa, os parceiros podem não cumprir com as expectativas e tornarem-se até concorrentes. Para minimizar isso, as empresas criam posições de recuo. (continua)
Conservar as opções estratégicas	As empresas utilizam um conjunto de opções estratégicas, como defesa contra a eventualidade de o aliado tornar-se adversário, e como mecanismo para enfrentar contingências futuras. (conclusão)
Estruturar uma aliança	
Importância das estruturas	Uma estrutura bem elaborada aumenta as chances de êxito da aliança e propicia o cenário para a interação contínua entre os parceiros aliados. Os objetivos estratégicos e operacionais dos parceiros só podem ser alcançados se a estrutura da aliança permitir.
Formato das estruturas	Os acordos de modo geral entre mercado e hierarquia podem ser formados por uma variedade de acordos contratuais. Para descobrir a estrutura correta, é preciso avaliar os vários tipos de estruturas, essas refletem dois conjuntos de considerações, um estratégico e outro operacional.
Considerações-chave	Fatores estratégicos e operacionais podem favorecer os acordos habituais (de não capital, contratuais ou de mercado) ou os acordos de capital (hierárquicos), a escolha depende de como as empresas equilibraram as tendências opostas. Quanto mais crítica for a aliança para o êxito competitivo a longo prazo, maior será a contribuição em recursos tecnológicos e informacionais.
Papel da negociação	O acordo mútuo é fruto do poder de barganha. As empresas só se unem para firmar acordos quando ambas acreditam poder oferecer alguma coisa de valor em troca de alguma coisa que queiram.
Avaliar as alianças	
Avaliar as alianças	A gestão continuada e a intervenção oportuna desempenham certo papel no sentido de assegurar que a aliança atenda à expectativa.
Aprender com as alianças	Aprender a respeito das alianças gera dividendo. A avaliação do desempenho de uma aliança contribui para a base do conhecimento que as empresas têm a respeito das alianças: o que elas podem e não podem conseguir, quando podem lograr êxito ou fracasso e quais atitudes gerenciais são mais eficazes em determinados tipos de aliança.
Repensar a estratégia da aliança	A variada experiência das empresas com os potenciais e as armadilhas das alianças, bem como com as forças e fraquezas dos parceiros aliados, isso as deixa em posição de rever e modificar, segundo a necessidade, suas estratégias baseadas em alianças. (conclusão)

Fonte: Yoshino e Rangan (1996, p. 93 a 112), adaptada pela autora.

Como citado anteriormente, cada aliança possui características únicas, e prescrever um modelo único para a construção de uma aliança estratégica que sirva para todos os tipos de alianças é praticamente impossível. É, no entanto, necessária uma investigação minuciosa dos anseios e das expectativas das empresas para essa formação. O principal objetivo dessa revisão de literatura foi de demonstrar formas para a execução dessa importante tarefa, bem como da importância desses roteiros para delinear a aliança e sua atuação.

O processo de formação é a parte mais importante da constituição de uma aliança estratégica, pois um processo bem balanceado e adequadamente bem executado aumentará a probabilidade de subsequente sucesso. Outra característica importante é que ela não é decidida de maneira puramente analítica, mas também precisa de complexa participação dos acionistas.

Concluindo, é possível observar que o processo de formação de uma aliança estratégica requer cautela e, muitas vezes, esbarra em questões políticas, legais, econômicas e também com as partes internas e externas que se relacionam com as empresas. O tópico seguinte trata de como pode ser a gestão dessas alianças, das tarefas que devem ser desenvolvidas e como ocorre o processo de cooperação entre os parceiros.

2.2.4 Objetivos da Gestão das Alianças Estratégicas

Um dos grandes desafios para uma boa gestão de alianças é conseguir equilibrar cooperação e concorrência, pelo fato de que, muitas vezes, os gerentes desconhecem os elos existentes entre organizações. Além disso, existem inúmeros detalhes que precisam ser geridos e complexos vínculos existentes entre estratégias, estruturas e sistemas, tanto dos participantes, quanto da aliança.

Segundo Yoshino e Rangan (1996), a gestão de alianças deve começar com o reconhecimento dos desafios a serem enfrentados, e também das tarefas a serem desenvolvidas. Nessa ação estão o aprendizado organizacional, a gestão do fluxo de informação e a transformação cultural. Ainda, para os autores, a tarefa primordial envolve uma compreensão clara da estratégia sobre:

- a) a natureza, o âmbito, a importância e o provável caminho evolutivo da aliança;
- b) os aspectos relacionados à proteção e ampliação das competências essenciais da empresa;
- c) a necessidade de alterar a mentalidade dos gerentes designados para a aliança;
- d) as necessidades de recursos;
- e) a necessidade de assegurar coordenação interfuncional;
- f) o potencial de evolução da rede de alianças;
- g) e a extraordinária complexidade de coordená-la.

Como colocado por Lorange e Roos (1996, p. 196), “[...] uma aliança estratégica nunca, ou raramente, representa uma entidade estável em si própria, ela é, virtualmente, sempre uma organização em transição e evolução”. Um dos principais desafios para as empresas que se utilizam desse mecanismo é geri-las, em função da sua complexidade.

Os administradores devem tentar identificar as necessidades e procurar encontrar meios novos e criativos para atender a elas. A compreensão das alianças é o primeiro passo, no sentido de projetar mecanismos administrativos e respostas organizacionais para lidar com elas e com os ativos dispersos que estão além de suas fronteiras. Mesmo a estratégia sendo seguida e estando em conformidade com as propostas dos parceiros, e que o acordo e ou contrato atenda aos interesses dos sócios, ainda assim podem surgir contingências que precisam ser administradas.

A flexibilidade, quanto às culturas corporativas, podem e devem mudar, mas isso realmente pode acontecer se os executivos intensificarem seus esforços, direcionando o foco para o gerenciamento por valores e processos, reforçando transformações internas (LINCH, 1994). Outra contribuição em relação ao modo de gerenciamento se refere aos relacionamentos mais próximos dos gerentes e dos parceiros aliados, Yoshino e Rangan (1996) sugerem que laços pessoais mais estreitos entre os gerentes e os parceiros também promovem reações ágeis e honestas de um parceiro para com as novas idéias do outro.

Essa relação mais próxima e honesta entre as empresas sócias desenvolve a confiança. Isso gera familiaridade com as estratégias, organização e cultura dos parceiros. Esses, de maneira programada, farão suas contribuições de forma básica em recursos humanos, financeiros e materiais, sendo monitoradas, avaliadas e, se necessário, remodeladas, sobretudo quando as estratégias, metas e prioridades da empresa estiverem em mudança.

Para monitorar as contribuições do parceiro, Yoshino e Rangan (1996, p. 161) sugerem, em sua pesquisa, a seguinte abordagem:

- 1) identifique, com clareza, o que precisa ser monitorado, divida-o em elementos identificáveis e meça esses elementos, ao mesmo tempo garanta uma consistência continuada das contribuições do parceiro;

- 2) monitore continuamente; com alguns elementos não há a necessidade de periodicidade; em se tratando do aprendizado, o monitoramento precisa ser exercido durante toda a sua duração;
- 3) adote abordagens informais e formais e engaje nelas todos os participantes da aliança; por fim, devem-se remediar as deficiências.

Parte de todas essas atividades contempladas até o momento envolve um fluxo de informações. Assim, saber gerir essas informações confere vantagem competitiva. Os parceiros podem aprender simultaneamente apenas observando um ao outro. Quando existe o esclarecimento das informações, o parceiro procura revelar muitos de seus motivos face à aliança.

Considerando a importância de todos esses elementos e adotando uma coordenação cuidadosa, certamente a gestão das alianças estratégicas obterá êxito, sendo reconhecidas suas vantagens de forma mútua. Para isso ser alcançado, Linch (1994) considera que o gerenciamento deve ser suficientemente flexível para mudar quando as condições estratégicas e operacionais mudarem. É assim que as alianças seguem em frente, assumindo novas formas, vivenciando transições para refletirem novas situações globais.

Ainda esse mesmo autor enfatiza que a medida decisiva do sucesso não será a longevidade da aliança, nem seu relatório trimestral de ganhos, mas seu valor estratégico de longo prazo. Considera que as armas comerciais do futuro não serão baseadas principalmente em dinheiro, nem no tamanho da organização, mas na capacidade de inovar produtos e serviços, adaptar-se de forma fluida às oportunidades que surjam de repente, de criar continuamente um valor maior pela potencialização das competências básicas e de construir sinergias integrando a diversidade corporativa (LINCH, 1994).

Até este momento foram abordados diversos aspectos quanto a desenvolver uma boa gestão das alianças estratégicas. Um dos procedimentos presentes na gestão das alianças estratégicas é a reavaliação da viabilidade estratégica. Essa atividade é importante, pois, após o cumprimento de todas as etapas do processo, em determinado momento se torna de extrema importância reavaliar estratégias adotadas anteriormente, e formular novas estratégias, objetivando garantir a continuidade do empreendimento, a eficiência e vantagem competitiva.

2.2.4.1 Reavaliação da viabilidade estratégica para a obtenção de vantagem competitiva

As diversas considerações feitas até o momento postulam que as alianças estratégicas são formadas para favorecer as posições competitivas dos parceiros. Aumenta-se

o feixe de vantagens competitivas de uma empresa e de seus participantes isso lhes permite retificar as fraquezas, ligar-se aos recursos de outra empresa ou ainda possibilitar a dedicação de seus recursos próprios à edificação de um tipo particular de vantagem.

Para visualizar se essas estratégias estão sendo alcançadas e para identificar a possibilidade de outras novas preferências relacionadas tanto à aliança, quanto a anseios da empresa e dos seus parceiros, é de vital importância, para todos os envolvidos, a reavaliação de suas estratégias competitivas. No estudo realizado por Yoshino e Rangan (1996, p. 168), relacionado à reavaliação da viabilidade estratégica, esses autores consideram que:

[...] o ambiente competitivo dinâmico de hoje ordena a reavaliação contínua das estratégias da empresa. O impulso básico de uma estratégia empresarial pode não alterar muito no médio e longo prazo, mas a ênfase diferenciada sobre os elementos dessa estratégia, sim. As alterações na estratégia frequentemente acarretam alterações nas operações da empresa, o que pode implicar reavaliação da necessidade ou viabilidade de suas alianças estratégicas.

Fazendo outra menção a respeito desse assunto, a realização de revisões e a avaliação das estratégicas devem ser vistas como uma prática que os parceiros devem adotar periodicamente numa aliança. Ainda segundo Yoshino e Rangan (1996, p. 189), “[...] as alianças não são uma exceção a essa regra. Se ninguém as questionar, principalmente no alto escalão, elas passam a integrar a rotina burocrática. E quando isto acontece, uma premissa básica das alianças – a flexibilidade de reação neste mundo em mutação – cai no esquecimento”.

Esse questionamento é chamado de revisão estratégica. É importante assegurar que os parceiros fiquem satisfeitos com a aliança, porque só sobrevive a longo prazo a relação em que todos os lados ganham. É, portanto, conveniente a certificação de que isso está sendo alcançado.

A interação resultante promove o amplo compartilhamento de informações a respeito do seu funcionamento e quais práticas de gestão de alianças funcionam melhor, sob determinadas condições. Isso sugere que, com frequência, as empresas-parceiras compartilhem de uma visão estratégica comum. A declaração da visão conjunta de seus atos resulta num entendimento sobre a coordenação de esforços no sentido de melhorar a utilização de recursos (YOSHINO; RANGAN, 1996).

Nesse sentido, Lorange e Roos (1999) consideram, como aspectos que devem ser observados para o planejamento e controle das alianças, o monitoramento contínuo dos resultados, desenvolvimento estratégico a prazos mais longos e proteção das competências principais da empresa.

Para os autores citados acima, após o estabelecimento da direção básica para a aliança estratégica (manifestada em um conjunto de objetivos), são necessárias as ferramentas de controle financeiro. Ou seja, monitorar o faturamento para se mensurar a habilidade de a aliança estratégica criar transações bem-sucedidas no mercado.

Além disso, Lorange e Roos (1999) destacam que existem outros fatores igualmente importantes, dentre eles:

- *suposições críticas básicas* – reavaliar se a direção estratégica básica é ainda válida;
- *exame detalhado do ambiente* – reavaliação da aliança em função do ambiente e a divulgação dos critérios definidos, que devem ser percebidos pelos participantes da aliança;
- *progresso do programa estratégico* – verificar se a aliança está exercendo os vários papéis que lhe foram atribuídos e se seus participantes estão realmente exercendo suas obrigações;
- *avaliação dos concorrentes e das respostas aos consumidores* – assim como o é para qualquer organização, o monitoramento dos concorrentes e das respostas dos consumidores aos negócios da aliança é fundamental;
- *despesas do orçamento estratégico* – recursos e orçamento estratégicos originalmente comprometidos devem ser cumpridos para que não haja o rompimento da confiança mútua da aliança.

Corroborando com a necessidade de realinhamento da aliança, Yoshino (1997) destaca cinco tarefas críticas, dentre elas está a necessidade de reavaliar a aliança, bem como seus objetivos:

- a) *fixar o tom correto* – constitui-se pelo estabelecimento da “química correta”, ou seja, pela confiança entre uma empresa e sua parceira;
- b) *monitoração das contribuições dos parceiros* – refere-se ao julgamento das contribuições do parceiro, levando em consideração a natureza evolutiva das relações entre empresas;
- c) *reconhecimento da importância dos fluxos de informação* – a informação está presente em toda parte, assim, captar, reter, remoldar, reformular e usar a informação confere vantagem competitiva;
- d) *reavaliação da viabilidade estratégica* – o realinhamento estratégico deve ser contínuo, em função do dinamismo do ambiente competitivo;

e) *reconhecimento da importância das relações internas* – não só as relações externas são importantes, pois o sistema baseado em alianças é implementado pelo envolvimento ativo de pessoal de várias funções e de vários níveis da organização.

O realinhamento dos objetivos estratégicos da aliança tem como foco a obtenção e a manutenção de vantagem competitiva a partir da formação e do fortalecimento de competências exclusivas da firma.

Teece et alii (1994), referindo-se às “Capacitações Dinâmicas da Firma”⁴, enfatizam que as firmas tentam acumular ativos tecnológicos valiosos e empregam agressivamente propriedade intelectual. Afirmam, porém, que os vencedores, no mercado global, são firmas que demonstram resposta oportuna e inovação de produto rápida e flexível, juntamente com capacitação gerencial, para coordenar e reempregar competências internas e externas efetivamente.

Esses autores enfatizam que as capacitações ou competências são modos de organizar e fazer coisas que não podem ser feitas pelo recurso do sistema de preços, para coordenar a atividade, elas não podem ser prontamente combinadas por meio dos mercados.

Para eles, a formação de vantagem competitiva é definida com base nos termos “capacidade” e “dinâmica”. Sendo que capacidade se refere ao papel-chave do gerenciamento estratégico na adaptação, integração e reconfiguração interna e externa das habilidades da firma. Por dinâmica entendem-se os aspectos de mudança nas características do ambiente, as respostas estratégicas requeridas a ritmo das inovações, na dificuldade de determinação da natureza do mercado e na possível competição futura. A capacidade dinâmica da firma refere-se, então, à busca de vantagens competitivas em ambiente concorrencial (SANTOS, 2003).

É possível considerar que a vantagem competitiva é obtida a partir da formação e fortalecimento de competências exclusivas da firma, e essas são tácitas, e apresentam elevado grau de complexidade e especificidade. A competência diz respeito aos domínios internos e específicos utilizados na solução de problemas, na aplicação de tecnologias externas e no entendimento da demanda. Assim, portanto, a competência é o resultado de um processo particular de cada firma (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem origem nas inúmeras atividades distintas

⁴ A abordagem das chamadas “capacitações dinâmicas” enfatiza processos organizacionais dentro da firma. Também pode oferecer prescrições por conta de sua orientação em nível da firma, para ajudar a explicar processos do mercado.

que uma empresa executa no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte de seu produto. Considera, ainda, que existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: a liderança em custo e a diferenciação.

Teece et alii (1994) descrevem, no entanto, quatro fatores que determinam a vantagem competitiva, os quais são: processos gerenciais e organizacionais; posições de mercado; caminhos de expansão; e reprodução e imitação de vantagens competitivas.

Esses autores entendem que processos gerenciais e organizacionais são a forma como as rotinas e os padrões de aprendizado são organizados e coordenados dentro da firma. A evolução dos processos pode ser analisada sob três fases a conhecer, sendo (1) integração, (2) aprendizado, (3) reconfiguração e transformação. A primeira consiste na coordenação simultânea de atividades internas e externas. A integração é necessária devido à necessidade de especialização de atividades e tecnologias externas e, para isso, recorrem a mercados competitivos. A integração requer mudanças interorganizacionais a longo prazo, para serem replicadas entre as unidades de negócio da firma.

O segundo se refere ao aprendizado. É o processo pelo qual a repetição e a experimentação capacitam a realização de tarefas com melhores resultados. Essa fase é configurada pelos processos sociais e coletivos dentro da organização. Segundo Santos (2003), eles ocorrem através de imitação, incentivo à criatividade individual, contribuições ao entendimento de problemas complexos, alianças estratégicas e demais arranjos colaborativos.

A terceira fase é relacionada à reconfiguração e transformação. Esta fase se refere às mudanças na estrutura interna e externa de ativos da firma. Para a reconfiguração e transformação é preciso que a vigilância das condições de mercado, da competição e das tecnologias a serem adotadas seja constante. Os requisitos para os ajustamentos no processo de reconfiguração e transformação dependem da internalização de pressões de demanda e de competidores de forma antecipada.

Segundo Teece et alii (1994), as vantagens competitivas das firmas derivam de capacitações dinâmicas baseadas em rotinas de alto desempenho que operam dentro da firma, incorporadas nos processos e condicionadas pela sua história. Essas capacitações não podem ser compradas, nem adquiridas prontas, assim, elas devem ser construídas. Isso se dá pelo fato de que é difícil transformar processos organizacionais, por conta de mercados, de fatores imperfeitos ou, mais exatamente, pelo caráter não transacionável de ativos intangíveis como valores, cultura e experiência organizacional.

Finalmente, é importante salientar que, para a obtenção de vantagem competitiva, é de fundamental importância conhecer os processos que a organização

desenvolve. Na tarefa de reavaliação e realinhamento, os objetivos devem buscar a sintonia com o que determina o mercado, e com o que esperam os participantes dessa organização. Ao tentar explicar a vantagem competitiva, a abordagem das capacitações dinâmicas dá ênfase aos processos internos, aos ativos e às posições de mercado da firma, à trajetória ao longo da qual ela tem caminhado e às trajetórias que estão à sua frente. Visualiza ainda a mudança estratégica, que eleva o valor adicionado (TEECE et alii, 1994).

Aspectos como a globalização, a abertura gradual dos mercados e rápidas mudanças tecnológicas criaram consumidores mais exigentes, e isso, conseqüentemente, impulsiona as empresas a serem mais dinâmicas. Produzir apenas não basta. Agora é preciso haver maior dinamismo, com respostas mais eficientes para o seu consumidor, mais agilidade e flexibilidade, qualidade e confiabilidade em seus produtos. Todas essas mudanças, e outras que não foram contempladas até o presente momento, direcionam para a necessidade de uma revisão nas estratégias mercadológicas das empresas e nas formas de produção, que não podem mais concentrar-se basicamente na produtividade e na redução de custos. Ocorre que o atual ambiente competitivo exige que os gestores deixem a visão fragmentada do seu negócio ou departamento e tenham uma visão sistêmica, voltada para os processos de melhoria contínua.

Nesse sentido, a presente pesquisa tem seus objetivos pautados na descoberta das preferências dos produtores de leite da Confepar em relação a programas que gostariam que essa cooperativa lhes proporcionasse. Uma vez realizada e registrada a pesquisa, os resultados encontrados ficam à disposição para dar início a um processo de reavaliação por parte da cooperativa, realinhando atitudes e procedimentos adotados anteriormente. A identificação dessas preferências pode ser a descoberta de uma valiosa vantagem competitiva para a aliança, em especial no desenvolvimento de novas estratégias.

2.2.4.2 Estratégia competitiva

Até o presente momento a palavra estratégia fora muito comentada, portanto consideramos interessante referenciar esse importante conceito, para isso abordamos alguns autores considerados clássicos estudiosos do tema estratégia.

O conceito de estratégia tem sua origem situada na arte militar. Ansoff (1977, p.87), cita um autor desconhecido quando conceitua estratégia “estratégia é quando você está sem munição, mas continua atirando para que seu inimigo não saiba”. Ainda para Ansoff

(1977, p.101), existe muita confusão quando tenta se definir estratégia, confundindo-se com a palavra estratégica, ambas são diferentes. Estratégia significa “regras de decisão em condições de desconhecimento parcial”.

Mintzberg et alii (2006) considera que existem definições múltiplas, porém este apresenta cinco definições de estratégia, como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, onde todos se inter-relacionam, esse autor considera que em administração, “estratégia é um plano amplo e integrado criado para assegurar que os objetivos básicos da empresas sejam atingidos” ainda reforça o conceito, comentando “estratégia é criar ajuste entre as atividades de uma empresa” (MINTZBERG et alii, 2006 p.39).

Outro comentário interessante é feito por Hamel e Prahalad (1995) quando define uma arquitetura estratégica, “devemos definir um plano amplo para aproveitar as oportunidades, e que precisamos fazer certo agora para interceptar o futuro” (*op cit*, p.127) ainda diz o futuro será o presente de amanhã.

Porter (1999) utiliza o termo estratégia competitiva, isso é o mesmo que ser diferente, ou seja, escolher de forma mais deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix de valores. É possível pelo empreendedor perceber novas posições cativando os clientes já atendidos ou atraindo novos para o mercado.

É importante salientar que a estratégia refere-se ao futuro da empresa, e que os meios para alcançar e concretizar os objetivos devem ser pautados de processos integrados e coerentes.

No próximo capítulo são abordados os principais aspectos referentes à política governamental brasileira dos anos de 1990 e as implicações ocasionadas na economia, principalmente referindo-se ao setor do leite. Também são expostas as principais transformações que esse período trouxe para a atual estrutura das cooperativas desse setor. E, ainda, é explicitada a sua contribuição no processo de implementação das alianças estratégicas das cooperativas do segmento lácteo no Estado do Paraná.

2.3 AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO AGROBUSINESS DO LEITE NO PARANÁ

O final da década de 1980 foi marcado pelo início de profundas transformações na economia brasileira, e isso se intensificaria fortemente na década seguinte.

Políticas econômicas desenvolvidas pelo governo alterariam formas de conduta e posturas de agentes públicos e privados e, particularmente, quanto ao tema abordado nesse estudo, alteraria o ambiente competitivo do setor de leite.

2.3.1 As Alianças Estratégicas no *Agrobusiness* do Leite no Paraná na Década de 1990

A eliminação dos preços como variável competitiva e dos controles quantitativos das importações, bem como uma conseqüente redução tarifária, oriundos da abertura do comércio, tornam a competição mais acirrada no mercado.

Conforme mencionam Farina et alii (1997), durante esse período o leite não tinha seu escoamento garantido. Esse produto, pela sua perecibilidade e amplitude de mercado local, era o elo mais fragilizado (no sentido de perdas) nessa cadeia produtiva, induzindo a algumas tentativas de integração vertical a jusante pelo próprio produtor ou mediante cooperativas. Segundo esses mesmos autores (1997, p. 190), “[...] a pressão competitiva dependia da estrutura industrial e da capacidade de coalizão dos laticínios”.

Partindo dos estudos realizados por Garcias (1999), referentes às alianças estratégicas entre cooperativas singulares, que sustentavam as cooperativas centrais do segmento lácteo do Estado do Paraná na década de 1990, constatou-se que houve muitas transformações no ambiente cooperativo e estrutural e essas transformações vieram a contribuir para a atual estrutura das cooperativas existentes.

Garcias (1999), no seu estudo, reuniu as cooperativas existentes no período de 1998, considerando as cooperativas singulares reunidas nas centrais. Para esse autor, as cooperativas de leite do Estado do Paraná poderiam ser reunidas em três grandes grupos: as do norte, as do oeste e as do sul.

As cooperativas do grupo do norte reuniam o maior número de singulares e de centrais, embora não possuíssem o maior número de cooperados na época. No norte do Estado encontrava-se uma Confederação de Cooperativas em que participavam centrais e singulares. Até 1992, essa confederação exerceu a atividade de estabelecer ações políticas voltadas para a regulação da oferta de leite no mercado e, a partir desse período até 1998, passou a atuar como prestadora de serviços, principalmente de caráter técnico, sendo, no entanto, transformada em cooperativa central, incorporando a Centralnorte.

No sul do Estado encontra-se outro grupo de cooperativas. Elas movimentavam o maior volume de leite comercializado no Estado. Em 1996, as cooperativas singulares CLAC e a Witmarsum juntaram-se e formaram uma nova central, chamada de Centralpar. Ela iniciou suas atividades em 1998, com sua sede na cidade industrial de Curitiba (CIC).

Segundo Garcias (1999), na segunda metade da década de 1990, as cooperativas dessa região passam por importantes transformações, dentre elas, a racionalização das atividades das cooperativas, com um rearranjo organizacional, que foi implantado em todo o processo produtivo, desde o produtor, passando pela industrialização, até o consumidor final. O objetivo foi a racionalização dos custos e um aumento da produtividade. Para isso, foi feito um novo sistema de logística, no qual as singulares seriam responsáveis pelas atividades vinculadas à produção e ao recebimento do leite, e as centrais ficariam com a atividade de industrialização, comercialização e distribuição.

Em 1996, três importantes cooperativas singulares (a Batavo, a Capal e a Castrolanda), que faziam parte de duas centrais (a Copersul e a CCLPL), passaram a fazer parte apenas dessa última – a CCLPL. Em 1998, a CCLPL, a Parmalat e a empresa Agromilk criaram a Batávia S/A, controlada pela Parmalat.

No oeste encontrava-se, nesse período, a central Sudcoop (Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste Ltda.) que, no momento de sua constituição, tinha sua sede na cidade de Francisco Beltrão. Em 1981, ela transfere sua sede para a cidade de Medianeira, desvinculando-se das cooperativas do Sudoeste, e expandindo com sucesso sua atuação na região oeste.

O período de 1990 foi bastante motivador e impulsionador para as transformações das cooperativas centrais, principalmente no que tange às reestruturações organizacionais. Esse período também é marcado pelo esforço dessas cooperativas em se consolidarem. A abertura do comércio para produtos oriundos de outros países, a intensificação da concorrência, a redução tarifária e, conseqüentemente, consumidores mais exigentes impulsionaram as cooperativas centrais a encontrarem alternativas que garantissem a competitividade no médio e longo prazos.

Segundo Garcias (1999), o sistema cooperativo do leite, diante dessas novas exigências de mercado, buscavam, por meio de alianças estratégicas lideradas pelas cooperativas centrais, encontrar alternativas que garantissem sua permanência ao longo do tempo e as tornasse mais competitivas.

Grande parte das cooperativas nesse período tinha como característica principal a produção da linha fria⁵ (GARCIAS, 1999). Esses produtos, por serem de alta perecibilidade, alcançavam apenas mercados próximos ou regionais. Isso, por um lado, dificultava a entrada de produtos provenientes de outras regiões e de outras empresas, mas, por outro lado, dadas as características, impedia essas cooperativas de expandir seus produtos em distâncias maiores.

Para que pudessem participar de mercados mais distantes (nacional e internacional) e concorrer com outras empresas maiores, deveriam processar e transformar parte da sua produção em produtos da linha seca⁶. Para isso dependiam de maior porte e de maior aporte financeiro, tecnológico, bem como produtivo. Uma alternativa para que alcançassem essa diferenciação seria estabelecerem alianças com outras empresas da região, ou se integrarem a uma organização de maior porte.

Com as alianças, essas cooperativas centrais passaram a atuar e têm atuado no sentido de obter economia de escala, racionalização da produção, maior aproveitamento das instalações, juntamente com um aperfeiçoamento do sistema de comercialização e distribuição. Através desse mecanismo, ainda buscam a intenção de fortalecer a nova marca ou manter a marca anterior às alianças, ou ainda criar uma terceira marca paralela às anteriores.

A característica das alianças do leite no Paraná, nessa década, é representada muito mais por um processo de integração vertical do que horizontal. As cooperativas singulares exercem a atividade de recebimento e, quando necessária, fazem a estocagem da matéria-prima recebida, enquanto as centrais industrializam e comercializam os produtos.

Garcias (1999), em seu estudo sobre as cooperativas de leite do Estado do Paraná, revela que a principal finalidade das alianças estratégicas foi a de obter economia de escala, racionalizando e aumentando a utilização da capacidade produtiva, reduzido os custos de produção e melhorando seus preços. Ainda explica que, ao centralizarem os sistemas de comercialização, estocagem e distribuição, utilizando os mesmos canais de distribuição, ganham em economia de escopo. Também podem reduzir os gastos com *marketing* e propaganda, racionalizando, de maneira geral, seus gastos.

⁵ Linha fria – compreende produtos que precisam de resfriamento para transporte e comercialização. São produtos que têm um prazo de validade de até 4 dias, mais os do grupo dos semiduráveis (JANK, 1998).

⁶ Linha seca – produtos que não precisam de refrigeração para o transporte e estocagem, com prazo superior a 90 dias (JANK, 1998).

Outro fator que motivou a realização dessas alianças foi a especificidade das plantas das indústrias e dos equipamentos. É possível encontrar cooperativas com diferentes níveis de tecnologias. Encontram-se sistemas totalmente automatizados e outros semiautomatizados. Com a exigência cada vez maior de produtos de qualidade com preços inferiores, a necessidade por tecnologias superiores é um diferencial importante.

Para a garantia e manutenção de que o produto estará no mercado, com frequência e regularidade, são realizados, nas alianças, contratos bilaterais, formais ou informais, entre produtores e as cooperativas singulares, e entre estas e as cooperativas centrais, contratos que têm um aspecto de recorrência e de alta frequência entre os agentes (GARCIAS, 1999).

O elevado grau de incerteza que as condições econômicas na década de 1990 trouxeram exigiu um rearranjo organizacional. O estabelecimento de alianças viabilizou uma nova estrutura de contratos internos, estrutura nova que permitia aumentar as condições de competitividade e o poder de negociação, ocorrendo, então, a possibilidade de dividir riscos e incertezas do negócio, passando a ser de todos os participantes do grupo e não de forma individual, como antes.

A frequência nas transações e a manutenção dos contratos entre os participantes garantem que a matéria-prima seja entregue com regularidade e com procedência garantida, neutralizando comportamentos oportunistas e contribuindo para o fortalecimento da marca.

A formação de alianças estratégicas tem, na sua essência, aspectos que visam ao fortalecimento, à manutenção e ao crescimento num mercado imprevisível e oscilante. Além de todos esses pontos positivos que foram abordados, é possível observar a existência de um aspecto negativo relacionado à estrutura das alianças estratégicas das cooperativas de leite do Estado do Paraná, ou seja, enquanto essa estrutura ainda era menos complexa e existia uma relação direta produtor e cooperativa, o nível de conflitos era mais fácil de ser reduzido. Assim, a partir da ocorrência das cooperativas centrais, essas relações passaram a ser indiretas (sob o ponto de vista do produtor), pois o canal de comunicação e o fluxo de informações passam a ser por intermédio dos delegados representantes. Isso reduz a eficiência, a velocidade e a qualidade dessa comunicação (GARCIAS, 1999).

Como consequência desse processo, pode ocorrer o distanciamento dos objetivos do produtor dos objetivos da cooperativa, levando os produtores a procurar alternativas organizacionais que atendam aos seus interesses. Equilibrar os objetivos

individuais dos produtores e os interesses coletivos, representados pela cooperativa, é o grande desafio.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo são explicitados aspectos relativos aos métodos adotados no estudo, a definição de estudo de caso, a delimitação da área de pesquisa, a forma de coleta de dados, materiais utilizados, técnicas de pesquisa adotada, descrição da técnica de Preferência Declarada (PD), o procedimento para a montagem da pesquisa de PD explicando as fases que devem ser seguidas para a sua estruturação, implantação e análise, finalizando com a caracterização do ambiente de pesquisa. Posteriormente, no Capítulo IV, todos esses procedimentos têm como foco contribuir para o desenvolvimento e a aplicação da pesquisa à luz dos objetivos propostos.

3.1 ESTUDO DE CASO

Neste trabalho optou-se por realizar um estudo de caso da Cooperativa Central Agroindustrial do Paraná Ltda. (Confepar), e também para conhecer alguns aspectos relacionados aos seus cooperados, ou seja, os produtores de leite vinculados.

Gil (1991) define um estudo de caso como um conjunto de dados que descrevem um determinado processo, suas relações internas e suas fixações culturais. Numa instituição social, é uma estratégia abrangente de pesquisa, pois possibilita a utilização de múltiplas fontes de evidências.

Geralmente, os estudos de casos têm como unidade de análise uma organização ou um grupo social, em que a seleção do caso não é casual, e sim intencional, e deve informar algo sobre o problema de pesquisa proposto. O estudo de caso se vale da metodologia qualitativa, mas também pode utilizar-se da metodologia quantitativa, quando necessita de números para investigar a pontualidade na questão (SOUZA, 2007).

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema estudado, essa pesquisa pode ser considerada qualitativa e também quantitativa. É pesquisa qualitativa, pois o pesquisador tende a analisar seus dados indutivamente, sendo que o processo e o significado são os focos principais de abordagem. Essa forma sugere que existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, vínculo esse que não pode ser traduzido em números. A pesquisa também pode ser considerada quantitativa, o que significa traduzir

em números opiniões e informações, utilizando-se de recursos e de técnicas estatísticas (SILVA, et alii, 2001).

Na realização deste estudo foi aplicada uma pesquisa exploratória e descritiva, com agentes da empresa estudada. Também foram utilizados dados secundários, obtidos através de pesquisa em relatórios internos, em atas e em bibliografia sobre o assunto proposto. E outra pesquisa foi verificar as preferências dos cooperados quanto às escolhas de programas de apoio na atividade leiteira, pesquisa essa fundamentada na técnica de Preferência Declarada (PD). Os dados foram processados com o uso do *software* LMPC, desenvolvido por Souza (1999).

3.2 PREFERÊNCIA DECLARADA

Para o desenvolvimento do presente estudo, foi aplicada a técnica de Preferência Declarada (PD), adotada para determinar as variáveis que influenciam a decisão do indivíduo num processo de escolha em um determinado cenário. Esse modelo envolve relações econômicas com propostas hipotéticas, possibilitando delinear o comportamento futuro do indivíduo, seus desejos e anseios, em relação ao seu comportamento atual.

Essa técnica é considerada um modelo comportamental pelo fato de poder ser associada a um conjunto de necessidades básicas do indivíduo. Os trabalhos identificados que se utilizaram dessa técnica foram encontrados nas áreas de educação, turismo e alimentação. Mas sua grande maioria é voltada à área de *marketing* e transportes (ALFINITO, 2002). Autores como Curtarelli (2006), Lobo (2003), Martins (2008), Rocha Jr. (2006), Shikida (2006) e Souza (1999), a utilizaram em outras áreas, entre elas, no agronegócio.

Para Brandli et alii (2005, p. 62), essa técnica tem como ocupação principal o comportamento individual, na tentativa de determinar as variáveis que influenciam a decisão do indivíduo num processo de escolha. Também é considerada mais flexível para alguns tipos de análises. Segundo Sheldon (1991) apud Romero et alii (1999), ela surgiu como um mecanismo para solucionar problemas que envolvem o desenvolvimento de um novo produto, estimação da demanda, elasticidade, planejamento, desenvolvimento e segmentação do mercado, investimento em veículos ou infra-estrutura.

O princípio básico da técnica da Preferência Declarada é apresentar ao entrevistado um conjunto de opções hipotéticas, das quais ele escolhe uma, e esta representa

sua escolha sobre as alternativas. Lobo (2003, p. 24) ressalta que essa técnica permite analisar situações não necessariamente existentes e identificar as características relevantes para os usuários no serviço estudado, assim possibilitando identificar a importância relativa de cada característica frente às outras.

Segundo Senna et alii (1994), a técnica da Preferência Declarada é o método pelo qual se identificam as preferências dos usuários ou possíveis ações em resposta às mudanças nas condições da oferta. Com isso, é possível escolher entre mudar para uma nova alternativa ou manter a escolha existente.

É possível considerar que existem elementos que interferem no processo de decisão e no comportamento do indivíduo. Brandli et alii (2005), em sua pesquisa, descrevem dois elementos relacionados ao comportamento dos consumidores de um determinado produto. Sugerem que existe a interferência dos elementos externos e os internos, os primeiros sendo relacionados às características do bem e restrições situacionais, e os segundos relacionados às percepções e preferências.

Os elementos externos servem para promover e restringir o comportamento do mercado, sendo amplamente observáveis por pesquisadores. Os internos, por sua vez, refletem a compreensão dos consumidores sobre as opções e a forma como influenciam sua decisão em estratégias particulares, por isso esses elementos são mais difíceis de identificar. Para identificar a existência e a influência desses elementos podem ser aplicadas técnicas de pesquisa quantitativa, como a técnica da e Preferência Declarada, as quais obtêm dados de preferência – ligados a cada opção e intenções comportamentais – do que o indivíduo intentaria fazer (BRANDLI et alii, 2005).

Esses autores (Op. cit.) descrevem que, quanto ao processo de decisão de um indivíduo sobre um bem ou serviço, é possível considerar seis fases, sendo elas seguidas nessa ordem: (1) consciência das necessidades – percepção; (2) informação sobre os produtos que podem satisfazer suas necessidades; (3) avaliação e comparação das alternativas possíveis; (4) formação da preferência – utilidade; (5) escolha – não escolha e (6) pós-escolha – reavaliação. Nesse modelo, as escolhas são baseadas nas respectivas utilidades individuais num conjunto de escolhas possíveis. Nesse contexto, essas seis fases, embora desenvolvidas para o mercado onde os aspectos são a oferta e a demanda, são perfeitamente aplicáveis ao presente estudo.

Souza (2006, p. 03) descreve que “[...] os métodos de preferências declaradas proporcionam aos entrevistados um conjunto de alternativas e lhes pedem para que expressem as preferências através da ordenação das alternativas de acordo com suas opiniões, ou dando um valor a cada alternativa”. Definidas as alternativas de escolha, o indivíduo atribuirá um

peso a essa combinação de fatores, ou seja, o princípio dos modelos de escolha discreta é a estimação de uma função utilidade.

O nível de utilidade de um bem ou serviço é obtido por uma adequada combinação de atributos, ponderados pela importância relativa de cada um, na contribuição da utilidade total (ORTUZAR, 2000 apud SOUZA, 2006). Para melhor exemplificar, Brandli (2005) cita seu estudo realizado na área de habitação, considerando que o que leva o indivíduo a escolher por um bem de habitação serão vários atributos e conveniências relacionados, dentre eles ressalta a tipologia, a localização, o preço, o tipo de habitação, o tamanho e o número dos cômodos, a existência de vaga de garagem, entre outras características peculiares da sua decisão individual.

Em outras palavras, função utilidade é o valor que o indivíduo atribui à combinação de fatores dentro de um conjunto de opções, tal que o valor máximo de utilidade será aquela opção que melhor satisfaça sua necessidade. A escolha de uma opção pelo indivíduo frente às outras poderá estar sujeita a restrições, que podem ser financeiras, temporais, físicas, sociais ou legais. Para Souza (2006), os bens não produzem utilidade, e sim os serviços que são associados a ele.

Como comentado anteriormente, a escolha de uma opção pelo indivíduo frente às outras opções poderá estar sujeita a vários tipos de restrições. Essas restrições influenciam o processo de escolha, pois a seleção de uma alternativa sobre as outras implica que a utilidade de um objeto é maior que a utilidade de outro. Sendo assim, a função utilidade é aleatória, uma vez que se pode apenas analisar a probabilidade de escolha de uma alternativa sobre outra.

Na tentativa de determinar as variáveis que influenciam a decisão do indivíduo num processo de escolha, os modelos econométricos de escolha discreta envolvem as medidas das relações econômicas, e se ocupam, principalmente, do comportamento individual de cada indivíduo.

3.2.1 Montagem de uma Pesquisa de PD

A montagem de uma pesquisa de PD deve ser elaborada com os critérios metodológicos específicos a essa técnica. Para Brandli (2005) um adequado delineamento experimental são sugeridas três fases distintas para o seu desenvolvimento, que são a

estruturação, a aplicação e a análise e interpretação. Cada uma dessas fases é comentada no Quadro 3, como segue.

Montagem Pesquisa PD (continua)	
Estruturação	<p>É marcada pelo planejamento da pesquisa, identificação do problema, os objetivos e a finalidade da pesquisa.</p> <p>Os objetivos operacionais da pesquisa ou áreas de interesse podem ser definidos de três maneiras:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Por meio de uma pesquisa de opinião, mediante um questionário semiestruturado, identificam-se os fatores que influenciam a decisão/escolha do objeto. b) Submete-se o questionário a um grupo de pessoas – Ortúzar (2000) recomenda cinco ou oito. c) Identificam-se os atributos mais importantes a serem incorporados no experimento; cada alternativa dentro do conjunto de escolha é representada como um pacote de diferentes atributos, que podem ser com base nos atributos de interesse de uma pessoa ou empresa, ou com base na revisão da bibliografia sobre o item de interesse, quando a pesquisa for científica. d) Definem-se quais os atributos que serão incluídos no experimento e seus níveis de variação. É importante ter presente o pressuposto de ortogonalidade entre os atributos – uma das propriedades do modelo Logit Multinomial (SOUZA, 1999), pois não deve ocorrer correlação entre eles, mantendo-os independentes um do outro. e) Cada atributo deve ter, no mínimo, duas situações contrárias; por exemplo, uma situação ideal e outra não. Um atributo poderá ter dois ou mais níveis dependendo do conjunto de situações possíveis. No entanto, para a simplificação do experimento, sugere-se um número mínimo de níveis com situações antagônicas, eliminando-se situações intermediárias. f) Os níveis dos atributos podem ser quantitativos ou qualitativos e discretos ou contínuos, e que não sejam ambíguos (SOUZA, 1999). Identifica três propriedades importantes para os níveis (1) mensurabilidade: deve definir perfeitamente o atributo – níveis do tipo bom e fraco prejudicam a mensurabilidade; (2) operacionalidade: deve descrever bem as situações e servir para a realização de julgamentos de valor; e (3) compreensibilidade: não deve permitir ambiguidades nem perda de informações. g) Elaboração do projeto estatístico do experimento, para o que deve ser construído o esquema fatorial, que resultará nos grupos de alternativas a serem submetidas aos entrevistados para o processo de escolha, em que o fatorial completo é calculado a partir das combinações dos atributos e seus níveis: as alternativas irrelevantes (condições fora da realidade) devem ser excluídas, as dominantes (que seriam consideradas sempre como a primeira escolha) e as dominadas (que seriam consideradas sempre como a última escolha).
Aplicação	<ol style="list-style-type: none"> a) Realização de um pré-teste com uma pesquisa piloto, para verificar o entendimento e aceitação dos entrevistados, e para ter uma avaliação preliminar dos resultados, podendo-se verificar se há a necessidade de se redefinirem o questionário, os atributos e o desenho experimental. b) Após a pesquisa piloto, a pesquisa de campo poderá ser realizada, tendo como cuidados importantes a preparação do entrevistador sobre a abordagem, a explicação da pesquisa e a elaboração de um instrumento de pesquisa claro e atraente, como cartões coloridos com fotos e desenhos representando as várias alternativas de escolhas. c) A escolha feita pelo entrevistado sobre as alternativas pode ser realizada de três maneiras: (1) avaliação (<i>rating</i>), na qual o entrevistado usa uma escala referencial e avalia cada alternativa, por exemplo de 1 a 5; (2) ordenação (<i>ranking</i>), que ocorre quando o entrevistado define uma ordem de preferência entre todas as alternativas; e (3) escolha (<i>choice</i>), quando o entrevistado escolhe apenas uma entre todas as alternativas. d) Deve-se ter preocupação com o tamanho da amostra, que deve ser representativa a ponto de validar o modelo. Os testes de validação da amostra são implementados em <i>softwares</i> de escolha discreta.

Análise e interpretação	<p>a) Obtém-se o modelo de demanda através das estimativas dos parâmetros da função utilidade. Assim, podem-se calcular as utilidades de qualquer combinação dos atributos que caracterizam o produto.</p> <p>b) Os principais testes de validação do modelo PD são: Teste t, Teste da Razão da verossimilhança, Teste da estatística ρ^2.</p> <p>O Teste t refere-se ao teste da hipótese nula dos coeficientes (significativamente diferente de zero). A verificação dos valores é feita comparando-se com os valores de referência tabelados de t de <i>Student</i> para diferentes níveis de significância e para $n > 120$ (onde n é o número de observações). Assim, se $t > 1,96$ para $(1 - \alpha) = 95\%$, rejeita-se a hipótese de nulidade dos coeficientes e se aceita que o atributo x_k possui um efeito significativo na utilidade (ORTÚZAR, 2000).</p> <p>O Teste da Razão da Verossimilhança ou estatística $LR = (-2[F(0)-F(B)])$ é utilizado para testar a hipótese nula de que todos os coeficientes são iguais a zero. Ela é considerada como assintoticamente distribuída de acordo com o χ^2 (Qui-quadrado), com K graus de liberdade, que são os coeficientes a ajustar.</p> <p>A estatística LR deve ser maior que χ^2 para se rejeitar a hipótese de nulidade de todos os coeficientes. Os valores F(0) e F(B) são, respectivamente, o valor da função logverossimilhança quando todos os coeficientes forem nulos e o valor correspondente ao valor da mesma função no ponto máximo.</p> <p>O Teste da estatística ρ^2 tem seu valor teórico limitado entre 0 e 1. Um ajuste considerado excelente, segundo Ortúzar (2000), pode ocorrer quando esse valor se aproxima de 0,4.</p> <p style="text-align: right;">(conclusão)</p>
--------------------------------	---

Fonte: Brandli e Heineck (2004, p. 65-68), adaptado pela autora.

Quadro 3 – Fases para um delineamento experimental de PD

A fase de estruturação é considerada o início da fase de experimento, ou a de prospecção da pesquisa, cujos objetivos serão definidos, a amplitude do objeto de pesquisa e finalidade. A próxima fase, a aplicação, será marcada pela realização de uma pesquisa piloto com um número “x” de pessoas, com a intenção de saber se a pesquisa está compreensível ou se será necessária a redefinição do questionário ou algum outro atributo. Também nessa fase serão elaborados cartões com desenhos que sugestionem as várias possibilidades de escolhas.

E, finalmente, a fase de análise e interpretação, que é marcada pelo teste de validação do modelo e pelo cálculo das utilidades dos atributos constantes na pesquisa. Segundo Marques (2003), os métodos mais comuns nos experimentos de Preferência Declarada são:

- - Análise de regressão múltipla, que pode ser aplicada a dados do tipo *rating* e não produz modelos de demanda diretos. Como resultado final, obtém-se a importância relativa de cada atributo;
- - Análise monotônica da variância, adequada para dados do tipo *ranking* e que também não produz modelos de demanda diretos;
- Modelos de escolha discretos que são modelos probabilísticos desagregados e que têm como forma usual o Modelo Logit. Este tipo de análise envolve cálculos complexos e requer *softwares* específicos como o

Logit Multinomial com Probabilidade Condicional (LMPC), desenvolvido em linguagem Pascal por (SOUZA, 1999).

Ainda segundo as considerações de Marques (2003), o modelo Logit Multinomial é um modelo empregado quando a análise do serviço que está sendo estudado envolve mais de um modo de apresentação (mais de uma opção). O seu emprego é, portanto, considerado a prática mais simples e comum entre os modelos de Escolha Discreta.

3.2.2 Características do *Software* LMPC

Como já foi mencionado, o *software* LMPC desenvolvido por Souza (1999) surgiu com a finalidade de minimizar as dificuldades enfrentadas pelos pesquisadores que se utilizam do método de Preferência Declarada associada ao Modelo Logit Multinomial, devido à escassez de *softwares* especializados e também pelos altos custos dos que estão disponíveis no mercado (MARQUES, 2003).

Esse *software* utiliza-se do algoritmo de máxima verossimilhança e Método do Algoritmo de Newton-Raphson, para ajustar os parâmetros do Modelo Logit Multinomial com Probabilidade Condicional. Com ele é possível realizar os seguintes cálculos, conforme descrito por Souza (1999) e também no botão *setup* comando ajuda do *software* mencionado como segue:

- a) calcula as estimativas dos parâmetros para o modelo Logit Multinomial usando o Método do Algoritmo de Newton-Raphson, com busca unidirecional por secção áurea;
- b) calcula as estimativas dos parâmetros para o modelo Logit Multinomial com Probabilidade Condicional (LMPC); usando o Método do Algoritmo de Newton-Raphson, com busca unidirecional por secção áurea;
- c) identifica os dados discrepantes;
- d) determina o dimensionamento da amostra e a convergência assintótica dos parâmetros;
- e) executa o teste de Bartley para heterocedasticidade intra-alternativa e teste de Box, Hunter e Hunter para identificar a transformação indicada;
- f) executa os testes estatísticos: teste do Ponto Crítico; teste da Razão de Verossimilhança; pseudo Coeficiente de Determinação; teste “t” e Intervalos de Confiança; teste “t” para comparação entre os valores de utilidade de duas alternativas; teste de Hausman-McFadden e McFadden-Train-Tye para comparação entre duas estimativas; elasticidade direta e cruzada.

Após essa breve explanação a respeito do *software* LMPC utilizado neste estudo, no próximo item são expostas as características do ambiente de pesquisa, as cooperativas singulares que compõem aliança estratégica da Confepar, a localização, o número de cooperados e a caracterização dos produtos e serviços efetuados a terceiros.

3.2.3 Caracterização do Ambiente de Pesquisa

A Cooperativa Central Agroindustrial do Paraná Ltda. (Confepar) é uma união de cooperativas agropecuárias do norte do Paraná, voltadas especialmente para a produção de leite. A Confepar está localizada na cidade de Londrina – Paraná e atua no ramo de laticínios fabricando leite em pó, leite longa vida, leite pasteurizado e bebida láctea, e também prestando serviços a outras empresas.

A entidade nasceu em 1982 como Confederação das Cooperativas Centrais Agropecuárias do Paraná Ltda., transformando-se, em 1986, na Cooperativa Central Agroindustrial Ltda. – sua atual denominação. No tempo de sua rápida trajetória, a Confepar cumpriu uma forte dinâmica de evolução, acumulando solidez, estrutura, tecnologia e capacitação profissional para ocupar espaço entre as maiores indústrias processadoras de leite em pó e *in natura* do Brasil.

Em 1998, com a crise do setor cooperativo, algumas cooperativas que atuavam no segmento lácteo unificaram-se, ou seja, firmaram uma aliança estratégica composta por oito (8) cooperativas detentoras do capital social da Confepar. Com isso, transferiram “toda” área de processamento, de envase e de industrialização do leite para uma única indústria, ou seja, para a cooperativa central Confepar.

Os objetivos da unificação do processo de industrialização e comercialização de seus produtos foram os ganhos de escala de produção e a consequente possibilidade de atingir novos mercados, nos quais o volume e a variedade de produtos oferecidos tornaram possível seu ingresso.

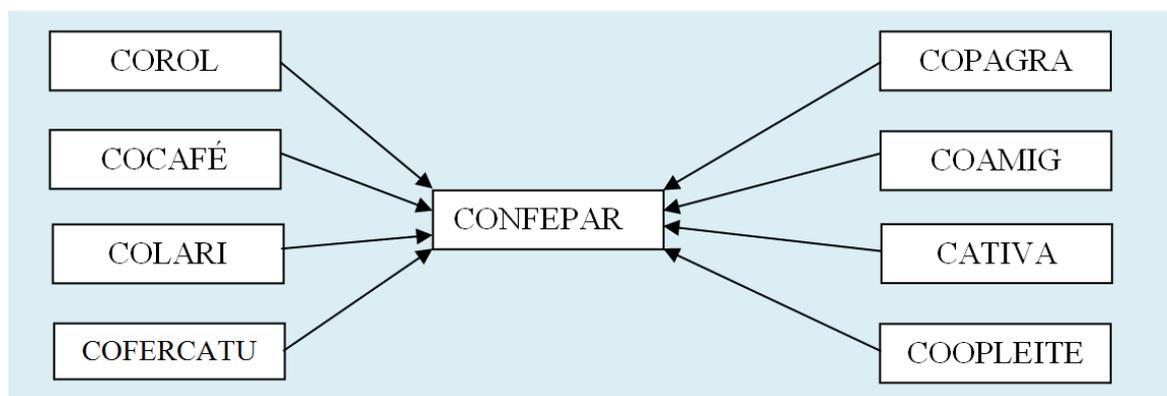
Com essa nova modalidade de empreendimento – a busca de escala de produção –, a Confepar pôde realizar investimentos em sua unidade industrial, investimentos que possibilitaram a implantação de várias linhas de produção e de envase de leite pasteurizado e de leite longa vida (UHT), e a transformação de leite fluido em leite em pó, e ou em leite condensado.

Com essa forma de atuação no mercado, foi possível às cooperativas integrantes do sistema auferir maiores ganhos para os seus cooperados, incentivando, assim, um número cada vez maior de produtores rurais, nas diversas regiões das cooperativas singulares, a se sentirem motivados a ingressar no sistema cooperativo e a produzirem leite em suas propriedades como forma de aumento da renda familiar.

A Cooperativa adota uma gestão participativa, feita por um comitê gerencial divididos em quatro áreas: comercial, industrial, administrativa e captação, em conjunto com o diretor presidente.

A cooperativa é composta por oito filiadas cooperativas singulares, que fazem o trabalho de base junto aos seus cooperados, produtores de leite, e que enviam à unidade industrial o leite coletado junto a seus produtores.

Da composição inicial de formação da aliança estratégica da Confepar ocorreram algumas alterações. Atualmente permanecem oito cooperativas singulares vinculadas. Dessa composição inicial da aliança para a atual, o que cabe registrar é que saiu a COPLAC e entrou a Coopleite, permanecendo às demais. Na Figura 6 é possível verificar as cooperativas singulares presentes atualmente.



Fonte: CONFEPAR – adaptada pela autora.

Figura 6 – Esquema atual de formação da aliança estratégica da CONFEPAR

Essas cooperativas participantes da Confepar estão dispostas em várias cidades do Estado do Paraná e cada uma delas tem amplitude de captação regional, aumentando ainda mais sua abrangência. Assim, a Cooperativa Agroindustrial COROL tem sua sede na cidade de Rolândia – PR, a Cooperativa Agrícola de Astorga (COCAFÉ) está localizada em Astorga – PR, a Cooperativa de Laticínios de Mandaguari (COLARI) encontra-se a na cidade de Mandaguari – PR, a Cooperativa Agropecuária de Cafeicultores de Porecatu (COFERCATU), na cidade de Porecatu – PR, a Cooperativa Agrária dos Cafeicultores de Nova Londrina

(COPAGRA), situada em Londrina – PR, a Cooperativa Agropecuária Mista de Guarapuava (COAMIG), em Guarapuava – PR, a Cooperativa Agropecuária de Londrina Ltda. (CATIVA) encontra-se na cidade de Londrina – PR e a Cooperativa Central de Captação de Leite (COOPLEITE) também está situada em Londrina – PR.

Na Tabela 3 é possível verificar a evolução em números da quantidade de produtores vinculados e a quantidade captada de leite nos anos de 2002 a 2009.

Tabela 3 – Número de produtores e recepção anual de leite (CONFEPAR)

Anos	Número de produtores	Recepção anual de leite
2002	3.743	109.239
2003	5.256	115.834
2004	5.467	189.308
2005	6.152	262.266
2006	5.740	288.482
2007	7.393	333.490
2008	3.907	202.275
2009	3.648	158.818

Fonte: Embrapa Gado de Leite - JANK JR. (2006); CONFEPAR – adaptado pela autora.

A Confepar atua no processamento de diversos produtos, sendo eles:

- leite em pó (industrial, fracionado, desnatado e integral);
- leite pasteurizado;
- leite longa vida (UHT);
- manteiga;
- soro de leite;
- creme de leite Bovolac;
- ração animal.

Além desses produtos, essa aliança oferece prestação de serviços para terceiros, no caso para outras empresas, como a secagem de leite e leite concentrado. No próximo capítulo é possível visualizar como decorreu o desenvolvimento e a aplicação das pesquisas, focando nos objetivos específicos e na elucidação do problema proposto nesta pesquisa.

3.3 DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DA PESQUISA

Neste trabalho utilizaram-se, conforme já foi mencionado, dois tipos de pesquisa, sendo uma exploratória e descritiva para buscar conhecer a situação da empresa em estudo e outra pesquisa para definir as escolhas dos produtores, na qual se utilizou a técnica da Preferência Declarada. Cada uma das etapas das pesquisas é descrita na sequência deste capítulo.

3.3.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA E DESCRITIVA JUNTO À CONFEPAR

Como fundamentos para realização deste estudo, foram utilizadas informações da Cooperativa Central Agroindustrial do Paraná Ltda. (Confepar). Essas informações foram obtidas com os diretores e gerentes dessa cooperativa central e, também, com os produtores de leite que fazem parte desse sistema.

Para o desenvolvimento dos trabalhos, inicialmente foi feita uma pesquisa exploratória e descritiva junto à gerência da Confepar, tarefa realizada com a finalidade de conhecer aspectos relacionados à gestão dessa aliança estratégica, compreendendo aspectos da produção, tecnológicos e aprendizado, transporte, informação, instalações e benfeitorias, bem como negócios. Segundo Oliveira (1997), a pesquisa exploratória é aquela que busca explicar, de forma geral, determinado fato, e a pesquisa descritiva é aquela que pretende descobrir, observar e descrever fenômenos.

Para Gil (1991) a pesquisa exploratória visa tornar o problema mais explícito ou construir hipóteses e, para isso, vale-se de pesquisas bibliográficas e de experiências práticas com o problema pesquisado. Paralelamente, a pesquisa descritiva visa descrever características de determinada população ou de determinado fenômeno, ou visa estabelecer relações entre variáveis, fazendo-o mediante o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados. Geralmente assume a forma de levantamento.

A pesquisa junto à Confepar teve como finalidade conhecer algumas características de atuação dessa aliança junto aos seus cooperados, bem como explicitar alguns de seus anseios no âmbito administrativo atual e futuro. Para realizar essa pesquisa foi contatada a gerência e entrevistada no mês de junho do ano de 2010, por meio da aplicação de um questionário, o qual foi dividido em cinco (5) blocos, compostos por perguntas que fazem

menção, cada qual, a uma abordagem específica. No Quadro 4 é possível verificar as questões aplicadas e as suas respostas.

O Bloco 1 compreende perguntas diretas relacionadas à produção, como o nome das cooperativas pertencentes à aliança da Confepar, o número de cooperados de cada uma, o volume captado de leite, a localização, a abrangência das cooperativas, etc.

O Bloco 2 refere-se a questões no âmbito tecnológico e aprendizado, relacionando-se a questões no sentido de haver ou não incentivo por parte da cooperativa no aspecto de melhoramento genético do rebanho, na qualidade do leite, se há ou não incentivo quanto à troca de equipamentos de uso na produção (como ordenhadeiras, resfriadores, entre outros), se há ou não incentivo quanto ao melhoramento de pastagens para a atividade de bovinocultura de leite.

Ainda nesse bloco há perguntas quanto ao aspecto do aprendizado, com questões do tipo se a cooperativa promove treinamentos e ou cursos e palestras para seus cooperados, bem como se as cooperativas singulares promovem treinamentos e ou cursos e palestras conforme a necessidades desses seus participantes. E, finalmente, uma pergunta quanto a visitas técnicas, se ocorrem ou não tais visitas para instruir o produtor quanto a aspectos produtivos.

No Bloco 3 são feitas perguntas relativas ao transporte do leite da propriedade até a cooperativa, envolvendo questões como se o transporte é terceirizado, se há coleta uma ou mais vezes ao dia, se o horário, ou seja, o período de coleta é fixo ou variável, se o leite é coletado na propriedade e, por fim, se os caminhões estão preparados para essa coleta com a finalidade de manter a qualidade do leite.

O Bloco 4 refere-se ao aspecto informacional, ou seja, da comunicação entre a cooperativa e seus cooperados, com perguntas do tipo se o que é tratado nas reuniões é repassado aos cooperados, se há algum veículo informacional para isso e se essas informações são de fácil acesso. Também foi perguntado se é feito algum tipo de pesquisa quanto às necessidades produtivas desses participantes e se, quando existirem sugestões por parte desses cooperados, essas são levadas às reuniões pelos representantes de cada cooperativa.

O Bloco 5 (último) foi destinado a perguntas cuja finalidade era conhecer um pouco sobre o aspecto de investir em instalações e em benfeitorias na própria cooperativa, considerando a possibilidade de aumentar sua abrangência, até mesmo colocando a possibilidade de atuação no mercado externo. Nesse mesmo bloco considerou-se a probabilidade de um aumento da capacidade produtiva, também nas suas instalações e na

produção de outros produtos, e de industrializar em outras regiões em que atuam suas singulares. E, por fim, formulou-se uma questão quanto à ampliação dessa aliança estratégica.

Bloco – 1 Aspectos da produção: (continua)			
Nº Questões	Perguntas	Respostas	
1	Quais são as cooperativas singulares que fazem parte da Confepar	CATIVA, COLARI, COFERCATU, COROL, COPAGRA, COCAFÉ, COAMIG e COOPLEITE.	
2	Número de cooperados	Em 2010 são 4.019, exceto COAMIG.	
3	Número de cooperados de cada singular	CATIVA (834), COLARI (619), COFERCATU (16), COROL (11), COPAGRA (72), COCAFÉ (135), COAMIG () e COOPLEITE (2.332).	
4	Quantidade captada de leite total e ou de cada singular? Mês de maio/2010	CATIVA (3.080.000 litros), COLARI (3.300.000 litros), COFERCATU (46.000 litros), COROL (68.000 litros), COPAGRA (675.000 litros), COCAFÉ (390.000 litros), COAMIG (670.000 litros) e COOPLEITE (9.450.000 litros), compra de terceiros (1.127.000 litros).	
5	Parcela de leite destinada para industrialização de cada produto	Leite em Pó (44,16%), Uht (27,91%), Pasteurizado (11,03%), Pré (12,62%), Bebida Láctea (0,54%), Queijo (0,62%), Creme de leite 12% (1,58%), Venda (1,54%).	
6	Abrangência (cidades ou regiões) da Confepar	Sul, Sudeste e Centro-Oeste.	
7	Localização das singulares	Norte, Noroeste, Sudoeste do Paraná, RS, SC, MS.	
8	Qual é a abrangência de mercado em que atua	Nacional.	
9	A Confepar exporta	Sim	
10	A Confepar gostaria que aumentasse o volume de leite produzido por produtor	Sim	
11	É medido o teor (qualidade) do leite coletado de cada propriedade	Sim	
Bloco 2 - Aspectos tecnológicos e aprendizado:			
Nº Questões	Perguntas	Respostas	Observações
1	Existe algum incentivo quanto ao melhoramento genético do rebanho dos produtores	Sim	Paga-se por qualidade, valorizando sólidos , gordura e proteína
2	Existe algum incentivo quanto à melhoria da qualidade do leite	Sim	Programa de pagamento por qualidade
3	Existe algum incentivo quanto a trocas de equipamentos (resfriadores, ordenhadeiras, etc.) da propriedade dos produtores	Sim	Produtor que dispõe de resfriador de expansão recebe bônus de R\$0,03 por litro
4	Existe algum incentivo quanto ao melhoramento de pastagens e ao uso de insumos	Não	
5	São promovidos treinamentos, cursos, palestras para os produtores pela Confepar e ou pelas singulares	Confepar sim, Singulares não	Na área de qualidade, gestão e produção de leite e educação continuada
6	Ocorre visita de técnicos qualificados nas propriedades para instruir o produtor quanto a aspectos produtivos	Sim	
Bloco 3 - Aspectos relacionados ao transporte:			
Nº Questões	Perguntas	Respostas	Observações

1	O transporte do leite é terceirizado	Sim	
2	Qual é o horário da coleta	Variável	
3	Quantas vezes em média o leite é coletado por propriedade	A cada dois dias	
4	Os caminhões são preparados para manter a qualidade do leite	Sim	
Bloco 3 - Aspectos relacionados ao transporte: (conclusão)			
Nº Questões	Perguntas	Respostas	Observações
5	O leite é coletado na propriedade	Sim	
Bloco 4 - Aspectos relacionados à informação:			
Nº Questões	Perguntas	Respostas	Observações (conclusão)
1	A Confepar e ou as singulares promovem reuniões informativas sobre sua atuação	Confepar realiza	Não houve resposta quanto às singulares
2	Os representantes de cada cooperativa trazem ou repassam, nas reuniões, sugestões oriundas de seus cooperados.	Sim	
3	A Confepar possui algum veículo para transferir informações a seus cooperados	Sim	Jornal mensal
4	As informações são de fácil acesso		Não se obteve resposta
5	É feito algum tipo de pesquisa quanto às necessidades produtivas de seus cooperados	Não	
Bloco 5 - Aspectos relacionados a instalações e benfeitorias			
Nº Questões	Perguntas	Respostas	Observações
1	A Confepar tem interesse em industrializar em outras regiões de suas singulares	Sim	
2	A Confepar gostaria de produzir outros tipos de produtos	Sim	
3	A Confepar gostaria de aumentar sua abrangência de captação	Sim	
4	A Confepar gostaria de investir em maiores instalações	Sim	
5	A Confepar gostaria de comercializar no mercado externo	Sim	
6	A Confepar gostaria de aumentar a aliança para mais cooperativas	Sim	

Fonte: Dados da pesquisa junto a Confepar.

Quadro 4- Resultados da pesquisa exploratória e descritiva junto à CONFEPAR

De posse das respostas do Quadro 5 (que é o próprio questionário aplicado a Confepar), foi possível realizar um quadro resumo (Quadro 6) contendo as perguntas e as respostas quanto aos serviços e programas disponibilizados pela aliança, objetivando posteriormente, utilizá-lo para comparar com as respostas das preferências dos produtores de leite, oriundas das informações alcançadas com o uso da técnica de preferência declarada .

Perguntas quanto aos serviços e programas disponibilizados	Respostas (continua)
Incentivo quanto ao melhoramento genético do rebanho dos produtores.	Paga-se por qualidade, valorizando sólidos, gordura e proteína. Esta resposta não se associa à pergunta.
Incentivo à melhoria da qualidade do leite.	Programa de pagamento por qualidade.
Incentivo a trocas de equipamentos (resfriadores, ordenhadeiras, etc.) da propriedade dos produtores.	Produtor que dispõe de resfriador de expansão recebe bônus de R\$0,03 por litro.
Incentivo a melhoramento de pastagens, uso de insumos.	Não.
São realizados treinamentos, cursos, palestras para os produtores pela Confepar e ou pelas singulares.	Na área de qualidade, gestão e produção de leite e educação continuada.
Há visita de técnicos qualificados.	Sim.
O transporte do leite é terceirizado.	Sim.
Qual é horário da coleta.	Variável.
Em média, o leite é coletado por propriedade em que periodicidade.	A cada 2 dias.
Os caminhões são preparados para manter a qualidade do leite.	Sim.
O leite é coletado na propriedade.	Sim.
A Confepar e ou as singulares promovem reuniões informativas sobre sua atuação.	Sim.
Os representantes de cada cooperativa trazem ou repassam, nas reuniões, sugestões oriundas de seus cooperados.	Sim.
Possui algum veículo para transferir informações a seus cooperados.	Jornal mensal.
É feito algum tipo de pesquisa quanto às necessidades produtivas de seus cooperados.	Não.

Fonte: Dados da pesquisa junto a Confepar

Quadro 5 - Resumo dos serviços e programas disponibilizados pela aliança estratégica

Concluída a pesquisa junto à Confepar, iniciou-se o processo de formulação e aplicação da pesquisa com o uso da técnica de Preferência Declarada com os produtores de leite dessa aliança estratégica, como segue no próximo tópico.

3.3.2 PESQUISA DAS PREFERÊNCIAS DOS PRODUTORES DE LEITE COM O USO DA TÉCNICA DE PREFERÊNCIA DECLARADA

Para conhecer as preferências dos produtores de leite em relação aos programas disponibilizados pela aliança estratégica da Confepar foi adotada a técnica de Preferência Declarada. O uso dessa técnica se justifica, pois ela permite, a partir de um cenário hipotético, avaliar possíveis mudanças nas condições existentes em um ambiente. Possibilita, assim, abrir um leque de sugestões de avaliação e ou permanência de atributos

relativos à gestão da aliança estratégica, colocando à disposição a alternativa de visualizar novos procedimentos e metas baseados nos anseios de seus produtores.

Conhecendo tais escolhas, é possível fornecer condições para se traçar novas metas pela aliança estratégica, isto é, segundo Lobo (2003), para uma posterior configuração do serviço mais próxima dos anseios dos usuários. Isso representa a decisão de mudar ou de permanecer com a alternativa existente.

Para a obtenção dos dados para o experimento de PD, inicialmente foi preciso estruturar uma pré-pesquisa com um questionário semiestruturado, aplicado a um número limitado de produtores. Com base nisso, esses produtores puderam fazer suas escolhas. Conforme descrito por Órtuzar (2000), é por meio desse questionário que se identificam os fatores que influenciam a decisão/escolha do objeto, ou seja, dos atributos de maior relevância para a aplicação da pesquisa de PD. Esse questionário compreende situações envolvendo aspectos de produção, tecnológicos e aprendizado, de transporte, de informação, e instalações e benfeitorias. Na sequência faz-se um apanhado de como decorreu essa pesquisa.

Foram escolhidas aleatoriamente dez (10) pessoas representantes das cooperativas singulares, que responderam a esse questionário semiestruturado, no qual foi aplicada no período de outubro de 2010. Esse questionário compreendeu dez (10) alternativas de escolhas, dentre elas, os respondentes deveriam escolher quatro (4). No Quadro 6 é possível verificar a pré-pesquisa com as opções de escolhas, envolvendo os diversos aspectos já mencionados. E no Quadro 7 encontra-se o resultado da aplicação desse questionário.

Sr. Cooperado, dos itens abaixo, indique quatro (4) que o sr. gostaria que sua cooperativa mantivesse como programa de apoio ao cooperado.

- Qualificação e treinamentos
- Melhoramento genético do rebanho
- Melhoramento de pastagens
- Centrais de recria para matrizes
- Apoio a projetos de cooperados
- Investimentos na cooperativa
- Otimização da coleta de leite
- Modernização dos equipamentos
- Convênios com programas de financiamentos
- Visitas técnicas

Fonte: Dados da pesquisa.

Questão	Alternativas	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	SOMA
1	Qualificação e treinamento	1	1	1		1	1	1	1	1	1	9
2	Melhoramento genético do rebanho	1	1		1		1	1		1	1	7
3	Melhoramento de pastagens			1	1	1	1	1			1	6
4	Centrais de recria para matrizes		1									1
5	Apoio a projetos de cooperados	1								1		2
6	Investimentos na cooperativa								1	1		2
7	Otimização na coleta de leite				1	1						2
8	Modernização dos equipamentos			1					1			2
9	Convênios com programas de financiamentos	1	1	1			1	1	1		1	7
10	Visitas técnicas				1	1					1	3

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 7 - Resultados da pré-pesquisa

A partir desses resultados foram extraídas as quatro (4) alternativas mais votadas, e elas, posteriormente, foram utilizadas como atributos constantes nos cartões utilizados na pesquisa de PD. Ficaram então selecionados quatro atributos, sendo eles: qualificação e treinamento, melhoramento genético do rebanho, melhoramento de pastagens e convênios com programas de financiamentos. A próxima etapa da pesquisa de PD foi a elaboração dos cartões utilizados, e a formação dos grupos de cartões e a utilização de Ensaios Fatoriais com atributos de dois níveis: L8 para formar a combinação dos atributos constantes em cada cartão.

3.3.3 Elaboração dos Cartões

Conforme já mencionado, os atributos com maior número de escolhas foram encontrados e extraídos da pré-pesquisa. Esses atributos foram ordenados de forma diferente do resultado obtido no Quadro 8, isso feito com o objetivo de evitar que o entrevistado seja atraído por uma individualidade trazendo resultados enviesados ou inadequados. No Quadro 8 é possível observar os quatro atributos de melhor resultado e sua nova ordenação constante nos cartões.

Atributos	Ordem dos resultados	Ordem composição dos cartões
Qualificação e treinamento	1	3
Melhoramento genético do rebanho	2	2
Convênios com programas de financiamentos	3	4
Melhoramento de pastagens	4	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 8 – Ordem dos atributos

Os quatro atributos selecionados serão compostos cada qual por dois níveis, ou seja, duas opções de escolhas, no entanto nenhuma delas deve se correlacionar, ou melhor, ambas devem ser antagônicas. Esses níveis distintos um do outro foram representados por códigos numéricos que variam de 0 e 1, conforme salienta Marques (2003). Essas especificações numéricas servem para dimensionar o escopo do atributo e isso também reflete a relação semântica com as definições qualitativa dos conceitos. No Quadro 9 é possível verificar os atributos e a definição dos níveis de 0 ou 1.

Atributos	Nível 0	Nível 1
Pastagens	Implantação de pastagens perenes	Implantação de pastagens anuais
Genética	Por meio de inseminação	Aquisição de touros PO
Treinamentos	Em qualidade do leite	Em gestão da propriedade
Convênios	Financiamentos para aquisição de equipamentos e infra-estrutura.	Financiamentos para aquisição de vacas.

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 9 – Quadro de níveis

A adoção desses números 0 ou 1 para os níveis de atributos é extremamente necessária, pois esses números são utilizados para codificar, e também para a leitura das respostas correspondentes às ordenações dos cartões escolhidos pelos produtores, devidamente tabulados, para a posterior inserção em *software* específico, no caso, o Logit Multinomial com Probabilidade Condicional (LMPC), desenvolvido por (SOUZA, 1999). Esses atributos serão lidos pela inserção desses números.

Essa definição numérica é necessária, pois os atributos possuem características qualitativas e o *software* já mencionado faz a leitura e os diferencia por números, cabendo ao programador paralelamente distinguir o atributo e o seu correspondente número. Esses atributos serão reunidos e combinados em cartões específicos por meio de um delineamento experimental. Esse delineamento constitui-se de um Ensaio Fatorial Completo: 2⁴ que apresentam 16 possíveis combinações dos níveis dos atributos.

Essas combinações foram divididas em quatro grupos separados por cores, sendo o grupo amarelo representado pela letra (A), o grupo rosa pela letra (R), o grupo verde pela letra (V) e, por fim, o grupo cinza pela letra (C). No Quadro 10 é possível verificar as alternativas de cartões, com as diferentes combinações de atributos e a divisão por grupos com cores diferenciadas, que foram adotadas nesse experimento.

Grupos	Alternativas	A	B	C	D	
		β_1	β_2	β_3	β_4	
A	01	0	0	0	0	α
	02	1	1	1	0	β
	03	1	1	0	1	λ
	04	0	0	1	1	θ
R	05	1	1	0	0	δ
	06	0	0	1	0	ε
	07	0	0	0	1	ϕ
	08	1	1	1	1	η
V	09	1	0	0	0	φ
	10	0	1	1	0	κ
	11	0	1	0	1	μ
	12	1	0	1	1	\varnothing
C	13	0	1	0	0	π
	14	1	0	1	0	ρ
	15	1	0	0	1	Ω
	16	0	1	1	1	Ψ

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 10 - Ensaios fatoriais com atributos de 2 níveis: L8

As letras do alfabeto grego que consta no Quadro 10 serve para diferenciar os cartões um do outro e também para não influenciar os respondentes quanto à ordenação das escolhas (no caso, se fossem utilizados números para diferenciá-los, isso poderia induzir o entrevistado quanto à ordenação no momento da escolha).

Definida a composição dos atributos nos cartões, conforme mostra o Quadro 10, a próxima etapa foi a elaboração física dos cartões. Esses cartões foram formados com desenhos autoexplicativos sugerindo os atributos escolhidos anteriormente, e com a sua descrição. No Apêndice é possível conhecer as dezesseis (16) alternativas de cartões. Na sequência foi aplicada uma pesquisa piloto com quatro (4) produtores escolhidos aleatoriamente, para verificar se os cartões estavam compreensíveis. Após a aplicação da pesquisa piloto, foi possível aplicar a pesquisa de PD a uma amostra de produtores de leite.

3.3.4 Aplicação da Pesquisa de Preferência Declarada

Nessa etapa foram entrevistados 140 produtores de leite vinculados à aliança estratégica da Confepar, os quais, além de ordenarem os cartões, responderam a perguntas com o objetivo de qualificar o ambiente pesquisado. Essas questões dizem respeito ao tamanho da propriedade; número de pessoas que trabalham na propriedade; se todos os que trabalham na atividade são membros da família; qual o número de funcionários; quais atividades são desenvolvidas na propriedade; grau de escolaridade do proprietário; se o proprietário trabalha na propriedade; os motivos considerados relevantes para os produtores de leite pesquisados trabalharem vinculados a uma cooperativa; a participação da atividade leiteira na renda da propriedade; e, por último, a renda média mensal da atividade leiteira. Encerrada a pesquisa relacionada ao ambiente produtivo desses produtores, procedeu-se à pesquisa com o uso dos cartões (maiores informações relacionados a essa etapa da pesquisa, como data e desenvolvimento foi descrita no tópico 5.1 pesquisa de qualificação do ambiente).

Aos entrevistados foi apresentado um determinado grupo de cartões, de forma que ao primeiro indivíduo foi apresentado o primeiro grupo de cartões, ou seja, o amarelo, e, posteriormente, para o segundo entrevistado foi apresentado o segundo grupo de cartões e assim sucessivamente. Esses respondentes fizeram suas escolhas e ordenaram seus cartões baseados na atratividade de cada alternativa combinada, ordenando-os na forma de *ranking*, na ordem decrescente de preferência. Segundo Ferguson (1996), para representar a atratividade das alternativas utiliza-se o conceito de utilidade, oriundo da Teoria do Consumidor, no qual sugere que um consumidor escolhe um produto ou serviço pelo conjunto de atributos que o produto possui, obedecendo a uma escala subjetiva de valor para cada atributo, em relação ao seu custo, sendo que o somatório dos atributos deve ser igual ou superior ao valor disposto a pagar.

Para Marques (2003), essa utilidade só se torna significativa quando comparada com valores de outras opções. Para formalizar e quantificar esses dados comportamentais é necessária a utilização da chamada Função Utilidade. No caso desta pesquisa, a Função Utilidade pode ser representada por:

$$FU = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

Em que:

FU= Função utilidade

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$ = variáveis aleatórias (atributos)

X_1, X_2, \dots, X_n = coeficiente (parâmetros).

Após a aplicação da pesquisa com cartões (PD), foi possível tabular, em um quadro específico, as ordenações desses cartões, devidamente codificados de acordo com o Quadro 10. Os resultados da tabulação podem ser observados no Quadro 11. Esses resultados foram inseridos no *software* LMPC para serem rodados e conhecidos os resultados finais, assim facilitando alcançar os objetivos da pesquisa. Também nesse momento foi possível verificar que a amostra de 140 (cento e quarenta) entrevistas aos produtores foi considerada suficiente para o *software* LMPC.

(continua)

	REGIÃO	BLOCO	COMBINAÇÃO			
1	COAMIG	A	2	4	1	3
2	COAMIG	A	3	2	1	4
3	COAMIG	A	2	4	3	1
4	COAMIG	A	4	3	1	2
5	COAMIG	A	4	3	2	1
6	COAMIG	A	3	2	4	1
7	COAMIG	A	3	1	2	4
8	COLARI	A	4	3	1	2
9	COLARI	A	4	1	2	3
10	COLARI	A	4	1	3	2
11	CATIVA	A	4	1	3	2
12	CATIVA	A	1	4	3	2
13	CATIVA	A	4	1	2	3
14	CATIVA	A	4	1	2	3
15	CATIVA	A	4	1	3	2
16	CATIVA	A	4	1	2	3
17	CATIVA	A	4	1	2	3
18	CATIVA	A	4	1	3	2
19	CATIVA	A	4	1	3	2
20	COFERCATU	A	4	1	2	3
21	COFERCATU	A	1	4	3	2
22	COFERCATU	A	4	1	2	3
23	COPAGRA	A	4	1	2	3
24	COPAGRA	A	3	4	1	2
25	COPAGRA	A	4	3	1	2
26	COPAGRA	A	4	1	2	3
27	COAMIG	A	3	1	4	2
28	COAMIG	A	4	1	3	2
29	COAMIG	A	4	1	2	3
30	COAMIG	A	1	4	3	2
31	COAMIG	A	4	1	3	2
32	COAMIG	A	4	1	3	2
33	COAMIG	A	1	4	3	2

	REGIÃO	BLOCO	COMBINAÇÃO			
1	COAMIG	R	5	7	8	6
2	COAMIG	R	7	6	8	5
3	COAMIG	R	6	8	7	5
4	COAMIG	R	7	6	8	5
5	COAMIG	R	6	7	8	5
6	CATIVA	R	7	6	8	5
7	CATIVA	R	7	8	6	5
8	COLARI	R	6	7	8	5
9	COLARI	R	6	7	5	8
10	COLARI	R	7	6	8	5
11	COCAFE	R	7	6	5	8
12	COCAFE	R	7	6	5	8
13	COAMIG	R	7	6	5	8
14	CATIVA	R	7	6	5	8
15	CATIVA	R	7	6	5	8
16	CATIVA	R	7	6	5	8
17	CATIVA	R	7	6	5	8
18	CATIVA	R	7	6	5	8
19	CATIVA	R	7	6	5	8
20	CATIVA	R	7	6	5	8
21	CATIVA	R	7	6	5	8
22	COAMIG	R	7	6	5	8
23	CATIVA	R	7	6	5	8
24	COFERCATU	R	7	6	8	5
25	COFERCATU	R	7	6	5	8
26	COPAGRA	R	7	6	5	8
27	COPAGRA	R	7	6	5	8
28	COPAGRA	R	7	6	5	8
29	COPAGRA	R	7	8	6	5
30	COAMIG	R	6	7	8	5
31	COAMIG	R	6	7	5	8
32	COAMIG	R	7	6	8	5
33	COAMIG	R	7	6	8	5

	REGIÃO	BLOCO	COMBINAÇÃO			
1	COAMIG	V	12	9	11	10
2	COAMIG	V	11	12	9	10
3	COAMIG	V	9	12	11	10
4	COLARI	V	9	12	10	11
5	CATIVA	V	12	9	11	10
6	COCAFE	V	9	12	11	10
7	COLARI	V	12	11	9	10
8	COLARI	V	12	9	10	11
9	COCAFE	V	12	9	11	10
10	COCAFE	V	9	12	11	10
11	COCAFE	V	12	9	10	11
12	CATIVA	V	12	9	11	10
13	CATIVA	V	12	9	11	10
14	CATIVA	V	12	9	11	10
15	CATIVA	V	9	12	11	10
16	CATIVA	V	12	9	10	11
17	COFERCATU	V	12	9	11	10
18	COFERCATU	V	12	9	11	10
19	COFERCATU	V	12	9	10	11
20	COFERCATU	V	12	10	11	9
21	COPAGRA	V	9	12	10	11
22	COPAGRA	V	12	9	10	11
23	COPAGRA	V	9	12	11	10
24	COPAGRA	V	12	9	11	10
25	COAMIG	V	12	9	11	10
26	COAMIG	V	12	9	10	11
27	COAMIG	V	12	9	11	10
28	COAMIG	V	12	9	10	11
29	COAMIG	V	12	11	9	10
30	COAMIG	V	12	9	11	10
31	COAMIG	V	12	9	10	11
32	COAMIG	V	12	10	11	9
33	COAMIG	V	12	9	11	10

	REGIÃO	BLOCO	COMBINAÇÃO			
1	COAMIG	C	15	16	13	14
2	COAMIG	C	16	13	14	15
3	COPERCATU	C	14	15	13	16
4	COCAFE	C	13	15	13	16
5	COROL	C	15	14	16	13
6	COLARI	C	14	15	13	16
7	COROL	C	14	15	13	16
8	COPAGRA	C	14	15	16	13
9	COPAGRA	C	15	14	13	16
10	COLARI	C	14	15	16	13
11	COLARI	C	14	15	16	13
12	COLARI	C	15	14	13	16
13	CATIVA	C	16	13	14	15
14	CATIVA	C	15	14	13	16
15	CATIVA	C	16	13	15	14
16	CATIVA	C	16	13	15	14
17	CATIVA	C	16	14	15	13
18	CATIVA	C	16	13	14	15
19	CATIVA	C	16	13	15	14
20	COFERCATU	C	16	13	14	15
21	COFERCATU	C	16	13	15	14
22	COFERCATU	C	16	14	15	13
23	COPAGRA	C	16	13	15	14
24	COPAGRA	C	15	14	13	16
25	COPAGRA	C	15	14	16	13
26	COAMIG	C	15	14	16	13
27	COAMIG	C	14	15	16	13
28	COAMIG	C	16	13	15	14
29	COAMIG	C	16	13	15	14
30	COAMIG	C	14	15	16	13
31	COAMIG	C	16	13	15	14
32	COAMIG	C	13	16	15	14
33	COAMIG	C	13	16	14	15

34	COAMIG	A	4	1	2	3	34	COAMIG	R	7	6	8	5	34	COAMIG	V	12	9	10	11	34	COAMIG	C	16	13	14	15
35	COAMIG	A	4	1	3	2	35	COAMIG	R	8	5	7	6	35	COAMIG	V	12	9	11	10	35	COAMIG	C	16	13	15	14

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 11 – Tabulação dos dados para pesquisa PD

4. RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 PESQUISA DE QUALIFICAÇÃO DO AMBIENTE

Para conhecer o ambiente pesquisado procedeu-se a uma pesquisa informacional com o objetivo de caracterizar e qualificar os respondentes. Foi aplicado um questionário com dez questões fechadas aos pesquisados antes de se proceder à pesquisa com os cartões utilizados para a técnica da Preferência Declarada.

A pesquisa de campo consistiu em uma entrevista com produtores de leite vinculados a cooperativas singulares que fazem parte do sistema Confepar, uma das quatro alianças estratégicas do segmento lácteo do Paraná formado no final da década de 1990.

Essa pesquisa iniciou-se no dia 16 de janeiro de 2011 no município de Manoel Ribas – Paraná, com produtores vinculados à Cooperativa COAMIG, uma das integrantes do sistema. Nesse município foram entrevistados 28 cooperados e 10 ex-cooperados.

Na sequência procedeu-se à pesquisa na região de Londrina, onde, além dos produtores daquela região, aproveitou-se para realizar a pesquisa com os membros do Conselho Fiscal e do Conselho de Administração da Confepar, os quais, além de conselheiros, também são produtores de leite, cada qual em sua região de base. Essa pesquisa estendeu-se por todas as regiões de atuação das filiadas ao Sistema CONFEPAR, perfazendo um total de 140 entrevistas com cooperados atuantes, que comercializam sua produção com a cooperativa (além desses, entrevistaram-se 28 produtores de leite ex-cooperados, os quais atualmente comercializam sua produção com terceiros. Os apontamentos desses ex-cooperados podem ser observados no Apêndice 2).

Além das informações coletadas por meio dos questionários e cartões da pesquisa de PD, obtiveram-se também informações por observação e conversa informal com os produtores de leite. Essas duas outras formas de coleta de dados contribuíram sobremaneira para se ter uma visão, embora limitada a um número não tão significativo de produtores, mas bastante distribuída nas regiões Centro-Sul e Noroeste do estado do

Paraná, da importância do segmento lácteo na geração e distribuição de renda para produtores classificados como agricultores familiares.

Em muitas das localidades pesquisadas, a única fonte de renda possível é realmente a comercialização de leite, pois a distância de centros maiores e a precariedade dos sistemas logísticos para a comercialização de outras formas de produção agrícola, além das características topográficas das propriedades, tornam a atividade leiteira insubstituível.

Observou-se, ainda, que todos os entrevistados se encontram atualmente motivados com a atividade desenvolvida, alguns mais e outros menos, porém em todos os casos a atividade leiteira garante renda mensal às propriedades.

4.1.1 Área Média das Propriedades

O Gráfico 1 permite visualizar a distribuição das propriedades de acordo com a área por elas ocupada.



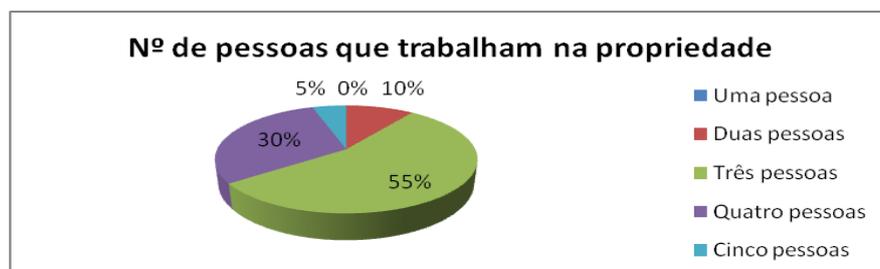
Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 1 - Tamanho das propriedades

Das 140 propriedades pesquisadas, 32% possuem área entre 10 ha e 20 ha; 27% área entre 20 ha e 30 ha; 26 % possuem área entre 30 ha e 40 ha; e 15 % possuem área superior a 40 ha. Essa composição do porte das propriedades rurais pesquisada evidencia que, na grande maioria, os produtores de leite são compostos por pequenas propriedades rurais.

4.1.2 Número de Pessoas que Trabalham na Propriedade

Na questão 2 foi questionado quantas pessoas trabalham na propriedade e o resultado pode ser observado no Gráfico 2.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 2 - Número de pessoas que trabalham na propriedade

No que se refere ao número de trabalhadores que atuam nas propriedades pesquisadas, identificou-se que, em 10% delas, são duas pessoas; em 55% são três pessoas; em 30% são quatro pessoas e em 5% das propriedades são cinco pessoas que atuam na atividade leiteira.

4.1.3 Todas as Pessoas que Trabalham na Propriedade são da Família?

O Gráfico 3 a seguir apresenta a composição da força de trabalho nas propriedades pesquisadas.



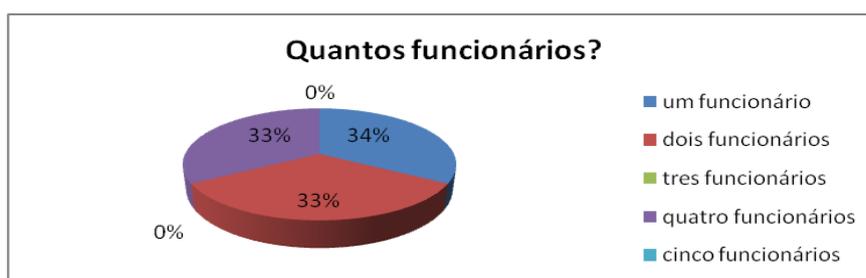
Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 3 – Composição da força de trabalho

Com os dados da pesquisa, pode-se verificar que, em 87% das propriedades pesquisadas, a força de trabalho é exclusivamente familiar e apenas 13% das propriedades possuem trabalhadores contratados. Com essa informação é possível identificar a grande influência da agricultura familiar na produção de lácteos entre os produtores vinculados à aliança estratégica estudada neste trabalho.

4.1.4 Número de Trabalhadores Contratados na Propriedade

Na questão 4 foi questionado aos proprietários que responderam na questão anterior terem trabalhadores contratados na propriedade, quantos são esses trabalhadores, como pode ser observado no Gráfico 4.



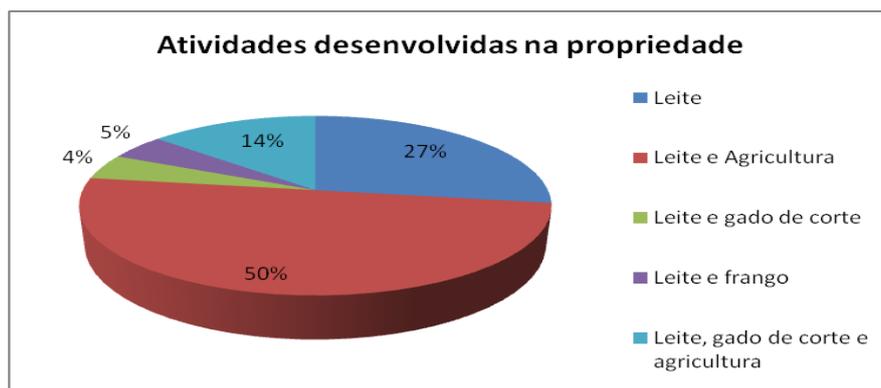
Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 4 - Funcionários nas propriedades

Em relação ao quadro de funcionários, é possível observar que, das 18 propriedades que responderam, na questão anterior, possuem trabalhadores contratados atuando na atividade leiteira, 34% deles responderam que possuem um funcionário, 33% possuem dois funcionários e 33% possuem quatro funcionários.

4.1.5 Atividades Desenvolvidas na Propriedade

No Gráfico 5, a seguir, pode ser observado quais são as atividades desenvolvidas nas propriedades pesquisadas.



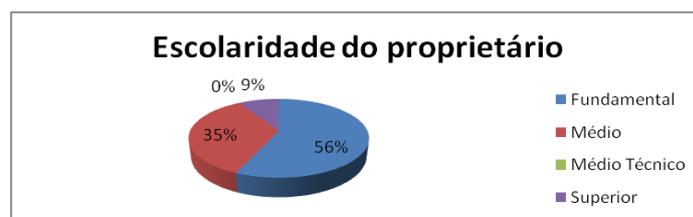
Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 5 - Atividades desenvolvidas na propriedade

Com relação às atividades comerciais desenvolvidas nas propriedades pesquisadas, pode-se observar que, das 140 propriedades, 27% exercem apenas a atividade leiteira; 50% delas possuem atividade leiteira e agricultura comercial; 4% desenvolvem pecuária leiteira e pecuária de corte; 5%, além da atividade leiteira, criam frango de corte; e 14% das propriedades desenvolvem três atividades simultaneamente, sendo pecuária leiteira, pecuária de corte e agricultura. Esse índice pode ser vinculado às informações da primeira questão, a qual estava relacionada ao porte da propriedade, onde as propriedades com área superior a 40 ha perfaziam um percentual de 15% das propriedades, ou seja, produtores com maior área de terra teoricamente podem desenvolver um número maior de atividades.

4.1.6 Grau de Escolaridade do Proprietário

O Gráfico 6 demonstra o grau de escolaridade do proprietário.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 6 – Grau de escolaridade do proprietário

De acordo com o observado no Gráfico 6, dos 140 entrevistados 56% possuem o ensino fundamental; 35% o ensino médio e 9% ensino superior. Na observação *in loco*, foi possível identificar que o percentual de pessoas com escolaridade fundamental, em sua maioria era dos patriarcas das famílias, os quais, em função da dificuldade existente anos atrás, não tiveram oportunidades de avançar no grau de escolaridade. À medida que as propriedades eram mais próximas a centros maiores e os proprietários tinham menos idade, o nível de escolaridade foi aumentado. Com relação a nível superior, a maioria dos entrevistados atua na atividade leiteira atualmente, porém já desenvolveram outras atividades anteriormente, ou ainda desenvolvem atividades relacionadas à gestão de cooperativas ou outras atividades comerciais.

4.1.7 Atividade de Proprietário

O Gráfico 7 indica quantos por cento dos proprietários entrevistados atuam na atividade leiteira.



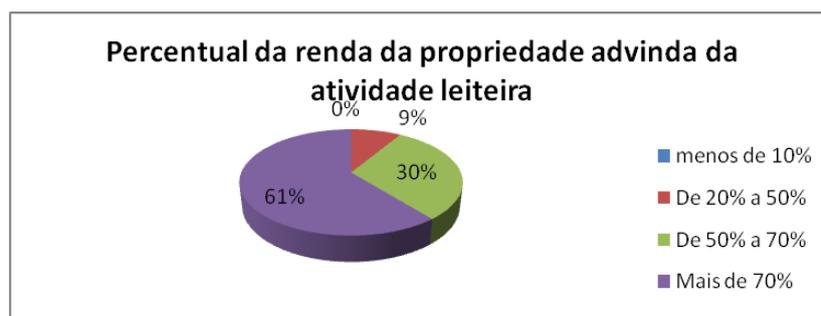
Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 7 – Percentual de proprietários atuantes na atividade leiteira

Como observado no gráfico acima, 96% dos entrevistados atuam diretamente nas atividades desenvolvidas nas propriedades e apenas 4% dos entrevistados desenvolvem suas atividades baseados apenas em mão de obra contratada.

4.1.8 Participação da Atividade Leiteira na Renda da Propriedade

O Gráfico 8 evidencia a participação da atividade leiteira na composição da renda da propriedade.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 8 - Atividade leiteira x renda da propriedade

Como observado no Gráfico 8, em 9% das propriedades a renda oriunda da atividade leiteira representa de 20% a 50% da renda total da propriedade, sendo que em 30% dos estabelecimentos pesquisados esse índice varia de 50% a 70% da renda e em 61% das propriedades pesquisadas a atividade leiteira representa mais de 70% dos respectivos rendimentos. Isso evidencia, em comparativo com o modelo de trabalho (agricultura familiar), que a atividade leiteira é relevante enquanto potencial geradora de trabalho e renda para pequenas propriedades rurais.

A pesquisa descritiva relativa ao ambiente produtivo dos produtores de leite vinculados à Confepar foi concluída. Na sequência são apresentados os resultados da pesquisa utilizando a técnica de PD, com o uso do *software* LMPC.

4.2 RESULTADOS OBTIDOS COM O EXPERIMENTO DE PREFERÊNCIA DECLARADA

Depois de efetuada a coleta dos dados para o experimento de Preferência Declarada, a estimativa dos parâmetros do modelo Logit Multinomial com Probabilidade Condicional foi feita com o uso do *software* LMPC. Na primeira rodada,

inserindo as 140 entrevistas, devidamente tabuladas conforme Quadro 12, os resultados encontrados podem ser observados na Tabela 4.

Tabela 4 - Resultados LMPC sem ajustes de entrevistas discrepantes

*** LOGIT MULTINOMIAL COM PROBABILIDADE CONDICIONAL ***				
*** Método de Newton-Raphson - Ponto Máximo com (4) Iterações ***				
Eficiência = 0,8000 *** QMR = 0,0728				
Atributo	Coefficiente	Erro	Teste t	IC.(t=2,5%)
Pastagens	-0,3949	0,1415	-2,7914	[-0,678 ; -0,112]
Genética	-1,5655	0,1616	-9,6891	[-1,889 ; -1,242]
Treinamentos	0,0173	0,1224	0,1412	[-0,228 ; 0,262]
Convênios	0,4668	0,1225	3,8106	[0,222 ; 0,712]

Obs.: A eficiência já está incluída na Variância.

Transformação: DADOS NÃO TRANSFORMADOS

Número de Entrevistas = 140 Número de Casos = 420

F(Betas_0) = -444,9275 F(Betas_1) = -361,0000

LR (-2[F(0)-F(B)])= 167,8551

Rho = 0,1886 Rho (Ajt) = 0,1796

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo *software* LMPC. *** encontram-se no menu ajuda do sistema.

Após a inserção dos dados no *software* LMPC, este acusou a presença de entrevistas com características discrepantes das demais, ou seja, suas escolhas podem ser equivocadas e destoam do comportamento médio da população amostrada. Assim, das 140 entrevistas, 5 possuem essa característica, no caso, resultados não afinados com a tendência natural da população amostrada. Souza (1999) sugere que essas entrevistas podem ser excluídas, sendo, portanto, eliminadas da composição dos resultados.

Segundo Souza (1999), o valor da probabilidade dos dados da entrevista será considerado discrepante se for inferior ao valor de um dado percentil de referência (Pr). O valor do percentil é uma função do *Coefficiente de Assimetria de Pearson (As)* e é calculado em função da seguinte escala:

- Se $As \geq -0,15$ então não são considerados dados discrepantes;
- Se $-0,5 \leq As \leq -0,15$ então se adota o percentil 5 (P5) como valor discrepante;
- Se $-1 \leq As \leq -0,5$ então se adota o percentil 10 (P10) como valor discrepante;
- Se $As \leq -1$ então $Pr = \text{menor valor entre } P.\left(\frac{j}{C.}\right) = \frac{j}{n(C.)}$

No que tange a essa pesquisa, o programa apontou uma assimetria considerada negativa moderada de -0,3218, com um percentil igual a 5, e, com a exclusão das entrevistas discrepantes, houve uma melhoria de *performance* dos resultados em 3,4%. Após essa operação novamente é solicitada ao *software* nova

rodada com os dados ajustados, ficando a composição final dos resultados conforme descrito na Tabela 5, e as explicações dos itens relevantes seguem na sequência.

Tabela 5 – Resultados LMPC com ajuste das entrevistas discrepantes

*** LOGIT MULTINOMIAL COM PROBABILIDADE CONDICIONAL ***				
*** Método de Newton-Raphson - Ponto Máximo com (5) Iterações ***				
Eficiência = 0,8000 *** QMR = 0,0816				
Atributo	Coefficiente	Erro	Teste t	IC.(t=2,5%)
Pastagens	-0,4883	0,1474	-3,3134	[-0,783 ; -0,194]
Genética	-1,7761	0,1735	-10,2344	[-2,123 ; -1,429]
Treinamentos	0,0446	0,1268	0,3514	[-0,209 ; 0,298]
Convênios	0,5257	0,1273	4,1296	[0,271 ; 0,780]

Obs.: A eficiência já está incluída na Variância.

Transformação: DADOS NÃO TRANSFORMADOS

Número de Entrevistas = 135 Número de Casos = 405

F(Betas_0) = -429,0373 F(Betas_1) = -328,9000

LR (-2[F(0)-F(B)])= 200,2745

Rho = 0,2334 Rho (Ajt) = 0,2241

Melhoria de performance = 3,4 %

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo *software* LMPC. *** encontram-se no menu ajuda do sistema.

A tabela 5 mostra a colocação dos atributos, ficando estatisticamente o atributo Genética com maior índice da estatística t , isso indica uma influência muito forte, significando que a população amostrada dá muita importância a esse atributo, e menor importância estatisticamente ao atributo treinamentos, pois seu coeficiente de correlação é bem fraco.

Em relação ao teste t (teste de significância de um parâmetro), Marques (2003) enfatiza que valores acima de 2 são usualmente indicados como adequados para esse tipo de experimento. Observando os resultados é possível verificar que o atributo Genética é estatisticamente o mais significativo para o entrevistado -10,2344. Também se pode dizer que esse resultado mostra que existem diferenças significativas para o entrevistado escolher entre o nível 0 e 1 desse atributo (se houver, por exemplo, escolhas do nível 0, isso será estatisticamente mais significativo que o nível 1). No caso do atributo Treinamentos, este possui o menor resultado no teste t , sendo o item com menor relevância para o entrevistado, o que também pode indicar que não existem diferenças significativas que o façam escolher entre o nível 0 ou 1 do atributo. Isso é comprovado estatisticamente pelo baixo resultado (0,3514).

O próximo teste abordado foi o teste da razão de verossimilhança $LR = -2\{L(0) - L(\beta^*)\}$, que tem a finalidade de testar a hipótese de nulidade de todos os

parâmetros simultaneamente. Segundo Ben-Akiva e Lerman, (1989 apud SOUZA, 1999), se o valor LR for maior que o valor $\chi^2_{(\alpha, r)}$, então se rejeita a hipótese de nulidade de todos os parâmetros simultaneamente. Neste estudo, o resultado encontrado, de 200,2745 para o teste LR, indica que a hipótese de nulidade deve ser rejeitada, portanto que os parâmetros têm utilidade e são, portanto, relevantes.

Na sequencia é possível visualizar os resultados do teste da estatística ρ^2 (Pseudo Coeficiente de Determinação - *Rho*). Para Ortuzar e Willumsen (1990), como encontrado em Souza (1999), a estatística ρ^2 tem seu valor teórico limitado de 0 a 1, mas seu valor acima de 0,2 e próximo a 0,4 indica um ajuste considerado excelente para o modelo logit multinomial. No caso do resultado encontrado neste estudo, o *Rho* possui um ótimo desempenho, ficando em 0,2334.

O próximo teste efetuado foi o de comparação das alternativas, com a finalidade de se conhecer qual combinação de atributos e cartões foi mais escolhida. Os resultados são expostos na Tabela 6.

Tabela 6 - Teste de comparação de alternativas

Alternativa 4	==> (0 0 1 1)	=== 0,5703 ***	Var = 0,0361- a
Alternativa 7	==> (0 0 0 1)	=== 0,5257 ***	Var = 0,0162 --b
Alternativa 12	==> (1 0 1 1)	=== 0,0820 ***	Var = 0,0572 --c
Alternativa 6	==> (0 0 1 0)	=== 0,0446 ***	Var = 0,0161 ---d
Alternativa 15	==> (1 0 0 1)	=== 0,0374 ***	Var = 0,0366 ---de
Alternativa 1	==> (0 0 0 0)	=== 0,0000 ***	Var = 0,0000 ----f
Alternativa 14	==> (1 0 1 0)	=== -0,4438 ***	Var = 0,0385 -----g
Alternativa 9	==> (1 0 0 0)	=== -0,4883 ***	Var = 0,0217 -----h
Alternativa 16	==> (0 1 1 1)	=== -1,2058 ***	Var = 0,0567 -----i
Alternativa 11	==> (0 1 0 1)	=== -1,2503 ***	Var = 0,0394 -----j
Alternativa 8	==> (1 1 1 1)	=== -1,6941 ***	Var = 0,0816 -----k
Alternativa 10	==> (0 1 1 0)	=== -1,7315 ***	Var = 0,0436 -----l
Alternativa 3	==> (1 1 0 1)	=== -1,7387 ***	Var = 0,0636 -----m
Alternativa 13	==> (0 1 0 0)	=== -1,7761 ***	Var = 0,0301 -----n
Alternativa 2	==> (1 1 1 0)	=== -2,2198 ***	Var = 0,0699 -----o
Alternativa 5	==> (1 1 0 0)	=== -2,2644 ***	Var = 0,0557 -----p

* Letras diferentes indica diferença significativa a 5% de probabilidade

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo *software* LMPC.

Com a utilização do teste de comparação das alternativas foi possível perceber que o conjunto de atributos compostos no Cartão 4 do Grupo A é estatisticamente mais atrativo que os demais, tendo um resultado de 0,5703, e o último colocado é o Cartão 5 do Grupo B, o qual obteve um resultado de -2,2644, sendo estatisticamente menos atrativo para o entrevistado. Na sequência é possível visualizar o cartão com a maior quantidade de escolhas pelos entrevistados.

Grupo (A)

e

<u>Pastagens</u>	<u>Genética</u>	<u>Treinamentos</u>	<u>Convênios</u>
			
Implantação de pastagens perenes	Por meio de inseminação artificial	Em gestão da propriedade	Financiamentos aquisição de vacas

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 7 - Conjunto de atributos da PD

Um apontamento interessante é que, justamente, a composição inversa para todos os níveis de atributos integrantes no Cartão 4 é a menos interessante para os entrevistados e compõe as alternativas do Cartão 5. Isso fortalece a relevância do teste.

Grupo (R)

f

<u>Pastagens</u>	<u>Genética</u>	<u>Treinamentos</u>	<u>Convênios</u>
			
Cultivo de pastagens anuais	Aquisição de touros PO	Em qualidade do leite	Financiamentos equipamentos e infraestrutura

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 8 - Conjunto de atributos da PD

Com os resultados encontrados na Tabela 6, foi possível atender a um dos objetivos específicos deste estudo, o qual foi verificar as preferências dos produtores de leite da aliança estratégica da Confepar. Assim, como resposta para essa questão, resultou que, se houver alguma disponibilidade de programas de apoio pela Confepar, esta deve ser relacionada aos quatro níveis de atributos do Cartão 4, ficando, portanto, preferido o apoio quanto ao cultivo de pastagens perenes, incentivos à inseminação artificial, a promoção de treinamentos para atender à gestão da propriedade e, finalmente, apoio a convênios para aquisição de vacas.

No teste do ponto crítico ou de sela, obteve-se a comprovação de que o modelo é convergente e o ponto de máximo obtido trata-se de um ponto de máximo global uma vez que todos os níveis de atributos combinados dois a dois atingiram o ponto de máxima local, e não de sela, conforme resultados apresentados na tabela 7.

Tabela 7 - Teste do ponto crítico: ponto de máximo, mínimo ou sela

Beta[1,2] = -100,816	====>	Ponto de Máximo Local	***	CM = 0,2668
Beta[1,3] = -137,004	====>	Ponto de Máximo Local	***	CM = 0,1646
Beta[1,4] = -138,095	====>	Ponto de Máximo Local	***	CM = 0,1554
Beta[2,3] = -121,905	====>	Ponto de Máximo Local	***	CM = 0,2567
Beta[2,4] = -122,996	====>	Ponto de Máximo Local	***	CM = 0,2477
Beta[3,4] = -159,185	====>	Ponto de Máximo Local	***	CM = 0,1622

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo *software* LMPC.

Segundo o teste de comparação, o teste de Hausman-McFadden (HM) e McFadden-Train-Tye (MTT), gerado pelo programa LMPC, para comparação quanto à hipótese de igualdade entre duas estimativas, obteve-se o resultado de que deve ser rejeitada a hipótese de igualdade dos parâmetros, ou seja, todas as alternativas são significativamente diferentes. E ainda, pelo teste MTT, não se deve excluir nenhuma das alternativas, pois todas são relevantes para os entrevistados.

Finalizando a análise dos resultados obtidos com o *software* LMPC, conclui-se que os dados da Tabela 5 são significativos. Assim, a função utilidade fica descrita da seguinte forma:

$$FU = (-0,4883 \chi_1) + (-1,7761\chi_2) + 0,0446\chi_3 + 0,5257\chi_4$$

Em que:

FU= Função utilidade

χ_1 = Pastagens

χ_2 = Genética

χ_3 = Treinamentos

χ_4 = Convênios

De posse desses resultados contidos na Tabela 5 e Tabela 6, foi possível comparar as preferências dos produtores quanto a programas de apoio que gostariam que a cooperativa lhes proporcionasse, juntamente com aqueles constantes no Quadro 6. Organizou-se, então, um quadro comparativo (Quadro 12), apresentado a seguir:

Preferência dos produtores de leite evidenciadas pela Pesquisa de PD	Programas disponibilizados pela Aliança Estratégica - CONFEPAR
Programas de apoio à implantação de pastagens perenes	Não possui
Programas de apoio ao melhoramento genético do rebanho por meio de inseminação artificial	Não possui
Treinamentos na área de gestão de propriedade	Na área de qualidade, gestão e produção de leite e educação continuada.
Convênios para aquisição de vacas	Não possui.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 12 - Preferência dos produtores de leite x Aliança estratégica CONFEPAR

Conhecendo as escolhas dos produtores, foi possível comparar com programas oferecidos pela cooperativa. Nota-se que esses produtores almejam ser atendidos em áreas em que a cooperativa ainda não dispõe o apoio. Nesse sentido, a pesquisa atende a um requisito primordial na manutenção de uma aliança estratégica, qual seja a possibilidade de se reavaliar estratégias e processos. Essa reavaliação pode ser feita utilizando-se inicialmente das necessidades destacadas por esses produtores.

Enfatizando essa proposta, ressalta-se que a cadeia produtiva do leite passou por profundas transformações nos últimos anos, tanto no aspecto produtivo e tecnológico, quanto no mercadológico. Essas transformações ocorreram acompanhando o panorama mundial, onde os mercados são cada vez mais exigentes e informados. Como menciona Bialoskorki (1997), essas cooperativas foram importantes no crescimento e na modernização das atividades agropecuárias, pois, além de dinamizarem a agricultura, apoiaram o desenvolvimento político e socioeconômico dos pequenos e médios produtores, podendo ser vistas como uma organização econômica intermediária posta a serviço da satisfação das necessidades particulares de seus cooperados. Seguindo esse conceito, a união das cooperativas visa, por meio da aliança, fortalecer o grupo e os seus componentes, de forma que possam firmar uma posição que seja, ao mesmo tempo, lucrativa e sustentável perante as forças que sustentam a concorrência no mercado de produtos lácteos.

Entretanto, o mercado segue constantes mudanças, exigindo das estruturas econômicas que acompanhem esse processo. Adotar a mudança é uma perspectiva para continuar a crescer ou, simplesmente, para sobreviver. Linch (1994) enfatiza que a flexibilidade, quanto às culturas corporativas, pode e deve ocorrer, mas isso realmente pode acontecer se os esforços se intensificarem, direcionando o foco para o gerenciamento por valores e processos, reforçando transformações internas. Yoshino e

Rangan (1996) sugerem que os laços pessoais mais estreitos promovem reações ágeis e honestas de um parceiro para com as novas ideias do outro.

Por isso, a necessidade de uma reestruturação e ou reavaliação no modelo organizacional das cooperativas agropecuárias tornou-se imprescindível, já que a principal razão da existência dessas instituições é possibilitar uma diminuição de riscos e uma agregação de valor para seus integrantes. Então conhecer os anseios desses integrantes é primordial para que permaneçam ligados a essa intuição. Seguindo essa tendência, surgiu a curiosidade de conhecer os anseios dos produtores de leite, o que realmente almejam que a cooperativa lhes proporcione. Sendo assim, o ambiente de pesquisa se restringiu a uma amostra de produtores vinculados à aliança estratégica da Cooperativa Central Agroindustrial Ltda. (Confepar). Procurou-se verificar quais são os programas de apoio que a aliança pode proporcionar, verificação que foi feita sob a ótica da preferência dos produtores vinculados.

Assim, portanto, a interação sob práticas de gestão pode melhorar a utilização de alguns recursos, como anteriormente referenciado por Yoshino (1997) quando comenta as cinco tarefas críticas de uma aliança. É oportuno, neste momento, enfatizar a quarta e a quinta tarefas, quando afirma que as alianças devem exercer um realinhamento estratégico contínuo, pois o ambiente competitivo está em constantes mudanças, e, em segundo, que as relações internas são igualmente importantes às externas, pois são parte integrante do processo. Como esses produtores são parte primordial desse empreendimento, atuando não somente como fornecedores, mas como proprietários, e, às vezes, como clientes, buscar a sintonia com seus anseios é indispensável para a reavaliação das estratégias da aliança, bem como para buscar vantagens competitivas no mercado em que a Confepar atua.

Finalmente, uma expressão que foi colocada anteriormente por Yoshino e Rangan (1996, p. 168) e novamente salientado o qual fortalece a importância da prática de se reavaliar e ou inovar processos pelas corporações: “[...] o ambiente competitivo dinâmico de hoje ordena a reavaliação contínua das estratégias da empresa. O impulso básico de uma estratégia empresarial pode não alterar muito no médio e longo prazo, mas a ênfase diferenciada sobre os elementos dessa estratégia, sim”. Uma aliança estratégica deve visar os objetivos dos envolvidos e deve ser flexível a mudanças.

5. CONCLUSÃO

O Brasil deixou de lado a característica de ser um grande importador passivo do produto leite e passou a desenvolver projetos no sentido de tornar-se um exportador de relevância. Nesse sentido a necessidade de constantes reestruturações nas corporações é imprescindível. Esse estudo propôs enfatizar a prática de reavaliação de estratégias, e para isso foi utilizado como ambiente de pesquisa a Cooperativa Central Agroindustrial Confepar. Essa pesquisa evidenciou a possibilidade de se reavaliar estratégias sob a ótica das preferências dos produtores de leite vinculados à mesma. Para alcançar os objetivos propostos com a pesquisa, foram questionados produtores e cooperativa, onde se procurou conhecer alguns aspectos do ambiente produtivo de ambas as partes.

Quanto à aliança estratégica da Confepar, foi aplicado um questionário compreendendo perguntas relativas ao seu ambiente de produção, conhecendo, assim, alguns serviços e programas disponibilizados ao cooperado. E, do outro lado da pesquisa, os produtores de leite, aos quais foi aplicado um questionário com diversas perguntas, cujas respostas puderam refletir o modo como atuam em suas propriedades, ficando evidenciado que a grande maioria deles é da agricultura familiar, sendo pequenos produtores de leite.

Ficou também evidenciado que, em muitas das localidades pesquisadas, a única fonte de renda possível é realmente a comercialização de leite, isso pelas dificuldades topográficas das propriedades, pela distância de centros maiores e pela precariedade dos sistemas logísticos para comercialização de outras formas de produção agrícola, o que torna essa atividade mais viável. Foi, no entanto, possível observar que todos os entrevistados se encontram atualmente motivados com a atividade desenvolvida, alguns mais e outros menos, porém em todos os casos a atividade leiteira garante renda mensal às propriedades.

Todavia, para responder aos objetivos da pesquisa, de verificar as preferências dos cooperados dessa aliança quanto às escolhas de programas de apoio na atividade leiteira, essa verificação foi possível adotando a técnica de Preferência Declarada. A adoção dessa técnica envolveu diversas fases, que já foram descritas neste estudo, no qual, na fase final, foram indagados 140 produtores de leite vinculados a essa aliança estratégica.

Para isso utilizaram cartões autoexplicativos contendo propostas de programas que gostariam que a cooperativa lhes apoiasse. Assim, com os cartões em mãos, eles faziam suas escolhas ordenando-os conforme a importância dada a cada um. Após isso, os dados da pesquisa foram inseridos no *software* LMPC e processados estatisticamente. Então foram conhecidos os resultados finais, respondendo ao problema proposto e alcançando os objetivos estabelecidos.

Pôde-se observar, por meio desse recurso sofisticado de pesquisa, que os programas que esses produtores desejam estão bem focados na área produtiva, envolvendo a necessidade de apoio na implantação e desenvolvimento de pastagens perenes, na escolha de genética superior por meio de inseminação artificial, no apoio a convênios de financiamento para aquisição de vacas para melhorar o plantel, e, enfim, outra área bastante interessante foi a escolha por treinamentos em gestão de propriedade, evidenciando a preocupação desses produtores em gerenciar bem o seu negócio. Em contrapartida, pôde-se e pode-se perceber que os programas oferecidos pela Confepar não são os mesmos escolhidos pelos produtores, respondendo e concluindo assim os objetivos da pesquisa.

Conhecer os ideais da base da pirâmide produtiva (produtores) pode representar uma forma interessante de reavaliar metas e ou de traçar outras pela cooperativa. Esse conhecimento talvez até possa ser uma preciosa vantagem competitiva perante as concorrentes. A essência desse estudo foi a reavaliação da aliança estratégica da Confepar. Buscar a sintonia com seus anseios (produtor e cooperativa) é indispensável para a reavaliação das estratégias da aliança, representando uma vantagem competitiva no mercado em que a Confepar atua.

Finalmente, cabe aqui um comentário descrito por Linch (1994), comentário no qual enfatiza que as armas comerciais do futuro não serão baseadas principalmente em dinheiro, ou em relatórios financeiros, nem no tamanho da organização, mas na capacidade de inovar produtos e serviços, na capacidade de adaptar-se de forma fluida às oportunidades que surjam de repente e na capacidade de criar continuamente um valor maior pela potencialização das competências básicas e de construir sinergias integrando a diversidade corporativa.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. **O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural.** Disponível em: < <http://www.sep.org.br/artigo/ivcongresso66.pdf>> Acesso em: 28 de janeiro de 2010.

ALFINITO, S. **Determinação de atributos de preferência do consumidor na escolha de uma instituição de ensino superior no Distrito Federal.** Dissertação de mestrado – Universidade Católica de Brasília. Brasília - DF (2002).

ALMEIDA, L. M. W. O.; LOBO, D. S. **Características relevantes das universidades determinadas através de técnicas de preferência declarada.** Terra e Cultura, Londrina - PR, v. 29, p. 19-26, 1999.

ANSOFF, I. **A Nova Estratégia Empresarial.** São Paulo: Atlas, 1991.

ARTIGOS. Alianças estratégicas. Disponível em: <<http://www.artigos.com/.../aliancas-estrategicas.../artigo/>> Acesso em: 12 de março de 2010.

BACHMANN. **Levantamento dos gargalos tecnológicos da cadeia produtiva de leite e derivados.** Curitiba, 2007. Disponível em: <www.bachmann.com.br>. Acesso em: 20 maio 2010.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica.** In: CLEGG, S. R. et al. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

BATALHA, M. O. Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial - GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais.** São Paulo: Atlas, 1997.

BEN-AKIVA, M.; LERMAN, S. R. *Discrete choice analysis: theory and application to travel demand.* New Jersey, Mit Press, 1985.

BENATO, João Vitorino. **O ABC do cooperativismo.** São Paulo. OCESP/SESCOOP – SP, 2002.

BIALORSKORSKI, S. N. A nova empresa cooperativa. Agroanalysis. **Revista de Economia Agrícola da FGV.** São Paulo, v. 18, n. 1, p. 48, jan. 1998.

_____. **Gestão do agribusiness cooperativo.** In: **Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Pesquisas Agroindustriais.** Coord. BATALHA, M. O. São Paulo: Atlas, 1997.

BORRÁS, M. A. A.; TOLEDO, J. C. A coordenação de cadeias agroindustriais: garantindo a qualidade e competitividade no agronegócio. In: **Agronegócios - gestão e inovação.** Organizadores ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. São Paulo: Saraiva, 2006.

BRANDLI, L. L.; HEINECK, L. F. M. As abordagens dos modelos de preferência declarada e revelada no processo de escolha habitacional. **Revista Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 61-75, abr./jun. 2005.

BRITO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial**. Rio de Janeiro: UERJ, 2002.

BRUNO, M. A. C.; VASCONCELLOS, E. Eficácia da aliança tecnológica: estudos de caso no setor químico. **Revista de Administração (RAE)**. São Paulo, v. 31, n. 2, p. 73/84, abr./jun. de 1996.

CANZIANI, J. R. **Cadeias agroindústrias**. O Programa Empreendedor Rural. Curitiba: SENAR-PR, 2003.

CAPELLARI, V. G., **Alianças estratégicas no setor educacional: um estudo em faculdades particulares**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de pós-graduação em Administração e Negócios, Pontifícia Universidade Católica/ RS, Porto Alegre, 2008.

CARVALHO, G. R.; CARNEIRO, A. V.; STOCK, L. A. **O Brasil no cenário mundial de lácteos**. Embrapa, Juiz de Fora, MG, out. 2006.

CAMARGO, O.; GONÇALVES, M. B.; LIMA, M. L. P. Comparação entre as estratégias de ordenação e de avaliação em preferência declarada aplicadas ao transporte de soja no oeste paranaense. In: **ANPET 2000: Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes**, 2000, Gramado - RS.

CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F.; SHANNON, H. S. *New organizational forms for competing in highly dynamic environments: the network paradigm*. British Journal of Management, v. 7. 1996.

CURTARELLI, L. O.; ROCHA JR., W. F.; SHIKIDA, P. F. A. Modelagem comportamental pela técnica da preferência declarada aplicada aos agricultores de Santa Helena (PR). **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 44, n. 2. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/resr/v44n2/a05v44n2.pdf>> Acesso em: 05 de maio de 2011.

CURTARELLI, L. O. ; DALMÁS, S. R. S.; EIDT, S. L.; SHIKIDA, P. F. A. **Modelagem de atributos de venda para veículos não flex fuel Pela técnica da preferência declarada: Toledo, Cascavel e Foz do Iguaçu – Paraná**. In: XLV CONGRESSO DA SOBER "Conhecimentos para Agricultura do Futuro". Londrina – Pr, 2007.

DEMO, Pedro. **Educar pela pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Autores Associados, 2000.

DERKOSKI, João Luiz. **Administração de cooperativas**. CEMAT/ DENACOOOP, 1998. Cuiabá - MT, 1998.

DUARTE, V. N. **Estudo da Cadeia Produtiva do Leite em Santa Catarina no período 1985 – 2000**. Disponível em: <<http://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/viewFile/1158/896>> Acesso: 16/05/2010.

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. *Cooperative strategy*. England: John Wiley & Sons, 1999.

DUTRA, I. S.; SAUAIA, A. C. A. Alianças em redes de empresas no laboratório de gestão empresarial. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 13, n. 2, p. 317-327, nov. 2007.

EIRIZ, V. **Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas**. RAC, v. 5, n. 2, maio/ago. 2001.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. **Publicações**. Disponível em: <<http://www.cnpqgl.embrapa.br/nova/publicacoes/circular/CT85.pdf>> Acesso: 28 de janeiro de 2010.

_____. **Novas Publicações**. Disponível em: <<http://www.cnpqgl.embrapa.br/nova/publicacoes/comunicado/COT51.pdf>> Acesso: 28 de janeiro de 2010.

_____. **Novas informações estatísticas**. Disponível em: <<http://www.cnpqgl.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/producao/producao.php>> Acesso em: 16 de junho de 2010.

FUNDAÇÃO DE AMPARO AO ENSINO E PESQUISA - FAEP. **Conseleite**. Disponível em: <<http://www2.fae.com.br/conseleite>> Acesso em: 16 de maio de 2010.

_____. **Boletim**. Disponível em: <<http://www.fae.com.br/boletim/.../encbi997pag02.htm>> Acesso em: 09 de março de 2011.

_____. Disponível em: <<http://www2.fae.com.br>> Acesso em; 17 de junho de 2010.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Relações tecnológicas e organização dos mercados no sistema agroindustrial de alimentos**. Caderno de Ciência e Tecnologia. Brasília, v. 8, n. 1/3, p. 9-27, jan./dez. 1991.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estudo e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FAULKNER, D. *International strategic alliances: co-operating to compete*. New York: McGraw-Hill International, 1995.

FACUDADE SETE DE SETEMBRO - FA7. -_Rea7. Disponível em:
<[http:// www.fa7.edu.br/rea7/artigos/volume2/artigos/read2.doc](http://www.fa7.edu.br/rea7/artigos/volume2/artigos/read2.doc)> Acesso em: 23 de junho de 2010.

FERGUNSON, C. E. **Microeconomia**. 19. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.

GALAN, V. B. **Formas de governança e cooperativismo no Brasil; uma análise do setor; de casos escolhidos e de incentivos**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

GALERANI, J. **Gestão de operações e logística – formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas**. RAE/eletrônica, v. 2, n. 1, jan./jun. 2003.

GARCIAS, P. M. **Alianças estratégicas e coordenação no agribusiness**. Tese (Doutorado em Economia), 1999. São Paulo, FEA/USP, 1999.

GAWLAK, A.; RATZKE, F. A. **Cooperativismo: filosofia de vida para um mundo melhor**. Curitiba: Sescop/PR-Ocepar, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, C. S. **Uma contribuição à estruturação dos procedimentos e demonstrações contábeis das cooperativas, aplicação em uma cooperativa de trabalho**. São Paulo: FEA/USP, 2003.

GULATI, R. *Alliances and networks*. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

HAMEL, G. *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*. *Strategic Management Journal*, v. 12, Special Issue: Global Strategy (Summer, 1991), pp. 83-103.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L. **Formatos multilaterais**. HSM Management. São Paulo, número 15, p. 66-72, jul./ago. 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARBISON, J. R.; PEKAR Jr, P. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

HITT, M. A. et alii. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomsom, 2001.

JANK JR., R. H.; NASSAR, A. M. Competitividade e globalização. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F.(Org.). **Economia dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

JANK JR. R. H. **A cadeia produtiva do leite.** Biotecnologia da Reprodução em Bovinos (2º Simpósio Internacional de Reprodução Animal Aplicada), 2006.

KANTER, R. M. *Collaborative advantage: the art of alliances.* *Harvard Business Review*, número 72. Jul/ago. 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1995.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas:** estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Editora Pioneira, 1992.

LIEGGIO JR, M. **Transporte rodoviário de produtos perigosos:** proposta de metodologia para escolha de empresas de transporte com enfoque em gerenciamento de Riscos. Dissertação (Mestrado em transportes urbanos), 2008. UNB. Brasília, 2008.

LINDNER, G. H. **Avaliação de uma cooperativa agropecuária orientada para o seu aperfeiçoamento utilizando a metodologia multicritério em apoio à decisão.** 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1995.

LOBO, D. S. **Dimensionamento e otimização locacional de unidades de educação infantil.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), 2003. Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC. Florianópolis, 2003.

LOBO, D. S. et alii. Desenvolvimento de ferramenta para a gestão da logística da captação de leite de uma cooperativa agropecuária. In: STADUTO, J. A. R. et alii (Org.). **Agronegócio e desenvolvimento regional:** reflexões sobre a competitividade das cadeias de produção paranaense. Cascavel, PR: EDUNIOESTE, 2007.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas:** formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

LYNCH, R. P. **Alianças de negócios, a arma secreta competitiva:** como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARKESTRAT. **Alianças estratégicas.** Disponível em:
<http://www.markestrat.org/uploads/file/18%20Ali_.pdf> Acesso em: 10 de março de 2010.

MARTINS, R. S.; LOBO, D. S.; LABEGALINE, L. **Aplicação da Técnica de Preferência Declarada para identificação de atributos para estratégias logísticas:** o caso das hospedagens do roteiro turístico Estrada Real. In: XI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2008, São Paulo, SP. Anais do XI Simpoi. São Paulo, 2008.

MARTINS, R. S.; LOBO, D. S.; LABEGALINE, L.; CARRIERI, A. P. O. **Atributos estratégicos nas compras de estabelecimentos de hospedagens:** Estudo das pousadas de Ouro Preto e Tiradentes no roteiro turístico Estrada Real. *Turismo em Análise*, v. 21, p. 320-340, 2010.

MARQUES, K. W. B. **Preferência declarada aplicada à alocação ótima de alunos às escolas - um estudo de caso.** Tese (Doutorado em Métodos numéricos em engenharia)2003. Universidade Federal do Paraná - UFPR, Curitiba, 2003.

MEZZADRI, F. P. **Panorama da pecuária leiteira - aspectos internacionais, nacionais e estaduais.** Curitiba, 2005. Disponível em: <http://www.seab.pr.gov.br/arquivos/File/deral/> > Acesso em: 28 de janeiro de 2010.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4. Ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

MORIKAWA, T. *Incorporating stated preference data in travel demand analysis.* 1989. 203 f. (Doctor of Philosophy) – Department of Civil Engineering, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1989.

MOWERY, D.C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B.S. *Strategic alliances and interfirm knowledge transfer.* *Strategic Management Journal*, v. 17, Issue Special Issue: Knowledge and the Firm (Winter, 1996), 77-91.

MÜLLER, M. E.; CORNELSEN, J. M. Normas e Padrões para Teses, Dissertações e Monografias. 5. Ed. Atual. Londrina/PR: Eduel, 2003. 155 p.

NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, E. M. **Agronegócio do Brasil.** São Paulo: Saraiva, 2005.

NICÁCIO, J. A. **Alianças estratégicas entre agroindústrias integradas em cooperativas.** Dissertação (Mestrado em engenharia de produção), 1997. Florianópolis,UFSC, 1997.

NOLETO, M. J. **Parcerias e alianças estratégicas:** uma abordagem pratica. São Paulo: Editora Global, 2000.

OCB – **Organização das Cooperativas do Brasil.** Pesquisa no *site* <www.ocb.org.br>, em 15/2/2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas – uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 2001.

O'FARRELL, P. N.; WOOD, P. A. *Formation of strategic alliances in business services: towards a new client-oriented conceptual framework.* *The Service Industries Journal*, v. 19, n. 1, p. 133-151, jan. 1999.

OLIVEIRA JÚNIOR, C. **Avaliação da eficiência empresarial das cooperativas.** OCEPAR, Curitiba - PR, 1991.

OLIVEIRA, L. A. G. Obtenção de vantagem competitiva e criação de valor através de alianças estratégicas. **Revista de Administração e Contabilidade Faculdade 7 de Setembro.** v. 2, n. 01, 2005. ISSN 1808-1568

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLSON, M. A **Lógica da ação coletiva – Os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. São Paulo. Edusp São Paulo, 1999.

ORTÚZAR, J. D. *Modelos econométricos de elección discreta*. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile, 2000.

ORTÚZAR, J. D.; WILLUMSEN, L. G. *Modeling transport*. John Wiley & Sons. England, 1990.

PACANAN. M. N. **Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa competitiva para o pequeno varejista: um estudo comparado**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, n. especial, p. 20, 2006.

PERIDIS, T. *Co-operatives and strategic alliances. Memoria Conferência Regional*, 1995. Disponível em: <[#peredis](http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM03_96.HTM)>. Acesso em: 31 maio 2010.

PINHO, D. B. **Dicionário de cooperativismo**. São Paulo: Dotto Garcia, 1961.

_____. **Economia e cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1977.

_____. **Concentração de cooperativas**: das fusões e incorporações ao controle acionário. ASSOCEP. Colaboração Fundação Friederich Naumann. 1977.

PIRES. M. S. **Construção do modelo endógeno, sistêmico e distintivo de desenvolvimento regional e a sua validação através da elaboração e da aplicação de uma metodologia ao caso do Mercoeste**. Florianópolis; UFSC, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

PLANALTO. **Leis**. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm> Acesso em: 18 de junho de 2010.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M. E. **Competição = On Competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROLLEMBERG, M. **Cooperativismo**. Brasília, DF: Organização das Cooperativas Brasileiras, 1996.

ROMEO, D.; ROTARIS, L. **Analisando a demanda de transporte de mercadorias com base em dados de preferência declarada**: um levantamento e um projeto de

pesquisa para a região de Friuli-Venezia Giulia. *European Trasporti*, n. 13, 1999. 13, de 1999.

ROOT, F. R. *International trade and investment*. Cincinnati, OH: Southwest, 1984.

ROTTA, U.A.S. **Rede de negócios: um panorama da cadeia do leite no Brasil**. Banco do Nordeste do Brasil Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/desenvolvimento_em_acao/desenvolvimento_territorial/docs/rede_de_negocios%E2%80%93bovinocultura_de_leite-urriel.pdf> Acesso em: 28 de janeiro de 2010.

SANTOS, S. A.; LEITE, N. P.; DUTRA, I. S. **Fronteiras da administração II: teorias, aplicações e tendências**. Maringá, PR: Unicorpore, 2006.

SANTOS, G. F. **A evolução da indústria de energia elétrica e a estratégia do Grupo Iberdrola no Brasil**. Dissertação de mestrado. UFBA, 2006.

SEAB. **Panorama da Pecuária Leiteira**. Disponível em: <http://www.seab.pr.gov.br/arquivos/File/deral/panorama_pecuaria_leiteira.pdf> Acesso em: 28 de janeiro de 2010.

SEBRAE. **Biblioteca**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>> Acesso em: 05 de maio de 2010.

SENNA, L. A. S., LINDAU, L. A., AZAMBUJA, A. V. **Avaliando a demanda potencial do Trensurb através de técnicas de preferência declarada**. IX ANPET . Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes, p. 585-594, 1995.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. revisada e atualizada. UFSC-PPGEP-LED. Florianópolis, SC. 2001.

SHELDON, R. *Stated preference: design issues. PTRC: Course: Introduction to Stated Preference Techniques*, (1991).

SOUZA, M. P. et alii. **Governança em cadeias produtivas agroindustriais**. Em <http://www.sober.org.br/palestra/2/880.pdf>

SOUZA, O. A. **Delineamento experimental em ensaios fatoriais utilizados em Preferência Declarada**. Tese (Doutorado em engenharia de produção) 1999. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 1999.

SOUZA, O. A. **Delineamentos de experimentos em ensaios fatoriais utilizados em preferência declarada: uma aplicação em benchmarking**. Revista Ciências Exatas e Naturais. V. 8, n. 1, jan./jun. Guarapuava: UNICENTRO. 2006.

SOUZA, O. A. **Software LMPC**. Florianópolis: UFSC, 1999.

SOUZA, R. P. **As transformações na cadeia produtiva do leite e a viabilidade da agricultura familiar: o caso do sistema COORLAC (RS)**. Dissertação de mestrado. UFRGS, (2007).

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização.** São Paulo: Editora Makron Books, 1996.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. *Dynamic capabilities and strategic management.* CCC Working Paper, num. 94-9, University of California, Berkeley - agosto de 1994.

UFRGS. **Arquivos.** Disponível em: <<http://www6.ufrgs.br/pgdr/arquivos/645.pdf>>
Acesso em: 28 de janeiro de 2010.

VIANA, G.; FERRAS, R. P. R. A cadeia produtiva do leite: um estudo sobre a organização da cadeia e sua importância para o desenvolvimento regional. **Revista Capital Científico**, Guarapuava – PR, v. 5, n.1, jan./dez. 2007.

VILELLA, D.; BRESSAN, M; CUNHA, A. S. **Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Leite no Brasil.** Brasília, MCT/CNPq/PADCT, Juiz de Fora: EMBRAPA-CNPGL, 1999. 211 p.

ZANINI, M. T. F. **Um estudo sobre a avaliação da condução do processo de parcerias - o caso Telemar Corporate.** Dissertação (Mestrado em Gestão empresarial) 2002. São Paulo. Fundação Getúlio Vargas - FGV, (2002).

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.* New York. The Free Press. 1985.

_____. *Transaction cost economics and organization theory.* *Journal of Industrial and Corporate Change*, v. 2, 1993.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

Apêndice A – Cartões de pesquisa da PD

Grupo (A)

α

<u>Pastagens</u>	<u>Genética</u>	<u>Treinamentos</u>	<u>Convênios</u>
			
Implantação de pastagens perenes	Por meio de inseminação artificial	Em qualidade do leite	Financiamentos equipamentos e infraestrutura

Grupo (A)

λ

<u>Pastagens</u>	<u>Genética</u>	<u>Treinamentos</u>	<u>Convênios</u>
			
Cultivo de pastagens anuais	Aquisição de touros PO	Em qualidade do leite	Financiamentos aquisição de vacas

Grupo (A)

β

<u>Pastagens</u>	<u>Genética</u>	<u>Treinamentos</u>	<u>Convênios</u>
			
Cultivo de pastagens anuais	Aquisição de touros PO	Em gestão da propriedade	Financiamentos equipamentos e infraestrutura

Grupo (A)

θ

<u>Pastagens</u>	<u>Genética</u>	<u>Treinamentos</u>	<u>Convênios</u>
			
Implantação de pastagens perenes	Por meio de inseminação artificial	Em gestão da propriedade	Financiamentos aquisição de vacas

Grupo (R)

δ

<u>Pastagens</u>	<u>Genética</u>	<u>Treinamentos</u>	<u>Convênios</u>
			
Cultivo de pastagens anuais	Aquisição de touros PO	Em qualidade do leite	Financiamentos equipamentos e infraestrutura

Grupo (R)

ϕ

<u>Pastagens</u>	<u>Genética</u>	<u>Treinamentos</u>	<u>Convênios</u>
			
Implantação de pastagens perenes	Por meio de inseminação artificial	Em qualidade do leite	Financiamentos aquisição de vacas

Grupo (R)

ε

<u>Pastagens</u>	<u>Genética</u>	<u>Treinamentos</u>	<u>Convênios</u>
			
Implantação de pastagens perenes	Por meio de inseminação artificial	Em gestão da propriedade	Financiamentos equipamentos e infraestrutura

Grupo (R)

η

<u>Pastagens</u>	<u>Genética</u>	<u>Treinamentos</u>	<u>Convênios</u>
			
Cultivo de pastagens anuais	Aquisição de touros PO	Em gestão da propriedade	Financiamentos aquisição de vacas

Grupo (V)



<u>Pastagens</u>	<u>Genética</u>	<u>Treinamentos</u>	<u>Convênios</u>
			
Cultivo de pastagens anuais	Por meio de inseminação artificial	Em qualidade do leite	Financiamentos equipamentos e infraestrutura

Grupo (V)



<u>Pastagens</u>	<u>Genética</u>	<u>Treinamentos</u>	<u>Convênios</u>
			
Implantação de pastagens perenes	Aquisição de touros PO	Em qualidade do leite	Financiamentos aquisição de vacas

Grupo (V)



<u>Pastagens</u>	<u>Genética</u>	<u>Treinamentos</u>	<u>Convênios</u>
			
Implantação de pastagens perenes	Aquisição de touros PO	Em gestão da propriedade	Financiamentos equipamentos e infraestrutura

Grupo (V)



<u>Pastagens</u>	<u>Genética</u>	<u>Treinamentos</u>	<u>Convênios</u>
			
Cultivo de pastagens anuais	Por meio de inseminação artificial	Em gestão da propriedade	Financiamentos aquisição de vacas

Grupo (C)

π

<u>Pastagens</u>	<u>Genética</u>	<u>Treinamentos</u>	<u>Convênios</u>
			
Implantação de pastagens perenes	Aquisição de touros PO	Em qualidade do leite	Financiamentos equipamentos e infraestrutura

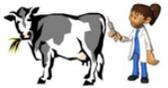
Grupo (C)

Ω

<u>Pastagens</u>	<u>Genética</u>	<u>Treinamentos</u>	<u>Convênios</u>
			
Cultivo de pastagens anuais	Por meio de inseminação artificial	Em qualidade do leite	Financiamentos aquisição de vacas

Grupo (C)

ρ

<u>Pastagens</u>	<u>Genética</u>	<u>Treinamentos</u>	<u>Convênios</u>
			
Cultivo de pastagens anuais	Por meio de inseminação artificial	Em gestão da propriedade	Financiamentos equipamentos e infraestrutura

Grupo (C)

Ψ

<u>Pastagens</u>	<u>Genética</u>	<u>Treinamentos</u>	<u>Convênios</u>
			
Implantação de pastagens perenes	Aquisição de touros PO	Em gestão da propriedade	Financiamentos aquisição de vacas

Apêndice B – Entrevista com ex-cooperados

Entrevista realizada com produtores de leite que se desvincularam do sistema CONFEPAR

Durante a aplicação do instrumento de pesquisa, cartões, com o uso da técnica da PD, encontraram-se vários produtores que não mais estão vinculados ao Sistema Confepar. Logo no início da aplicação da pesquisa, no município de Manoel Ribas, foram encontrados, em uma linha leiteira, vários produtores que recentemente deixaram de ser cooperados e que comercializam sua produção com outros laticínios que atuam na região.

Nessa localidade, a justificativa da maioria dos dez produtores entrevistados foi a questão do preço pago pela cooperativa.

Por essa região ser uma bacia leiteira com um volume significativo de leite com um raio pequeno de distribuição desses produtores, ela é um atrativo para qualquer laticínio, pois o custo de captação é reduzido em função do volume de leite captado.

Nesse sentido, laticínios de outras regiões do Paraná e alguns queijeiros da região chegam a pagar até R\$ 0,17 (dezessete centavos) a mais por litro de leite. Percentualmente, esse valor representa 25% a mais no preço pago pela cooperativa.

Houve ainda produtores que se desligaram da cooperativa por não concordarem com a planilha de formação do preço pago pelo leite, ou seja, na composição do preço do leite existem itens que avaliam a qualidade do produto e isso é pago como bonificação aos produtores. Normalmente esses itens que compõem a bonificação do preço do leite são: Teste de Redutase, Teste de Células Somáticas, Teste de Antibióticos, Teste de Sólidos e Gordura, além do volume captado.

Entretanto, um gerente da captação criou uma tabela com mais itens para a formação do preço do leite. Com isso, segundo esses produtores entrevistados, tornou-se mais difícil conseguir atingir um nível de qualidade que pudessem receber o preço máximo pelo litro comercializado. A cooperativa ampliou os itens que compõem o preço do leite, já os outros laticínios e os queijeiros, quando exigem qualidade, é apenas quanto aos itens mínimos exigidos pela legislação sanitária.

Na região Noroeste do Estado do Paraná, alguns ex-cooperados alegaram que o motivo de seus desligamentos da comercialização foi a forma de pagamento do leite adotado pela aliança, pois, segundo eles, produtores que praticam o controle leiteiro, manejo e práticas higiênico-sanitárias propostas pela Associação Brasileira de Criadores

da Raça Holandesa, com volume de leite acima de 1.000 litros diários, recebiam um preço inferior que produtores com qualidade de leite inferior, volume inferior e 600 km de distância a mais para captação. Como buscaram negociação para receberem melhores preços ou, ao menos, preços equiparados, sem serem atendidos, desligaram-se da cooperativa e passaram a comercializar com laticínios particulares.

Houve ainda produtores que informaram terem se desligado da cooperativa por não mais terem outras formas de agregação de valor ao seu produto além do preço, ou seja, assistência veterinária, assistência agrônômica, farmácia veterinária, entre outros itens citados, pois, em muitos casos, a diferença de preços pagos pelos outros laticínios, na média anual, não seja significativa, a cooperativa singular à qual eles estavam vinculadas não ofereciam mais qualquer item dos acima elencados que pudessem ser considerados um diferencial para se manterem cooperados.

Foram entrevistados, no total, 28 ex-cooperados durante o processo de coleta de dados para a pesquisa da PD e as justificativas por eles apresentadas resumem-se, basicamente, na descrição acima.

ANEXO

Princípios cooperativistas

Para Bialoskorski (1997), cooperativas são consideradas empreendimentos diferentes das empresas que visam ao lucro. Segundo esse autor, essa forma organizacional é baseada em princípios doutrinários, não com o objetivo de geração de lucros, mas tem o intuito de oferecer condições para que cada uma das unidades autônomas associadas possa se estabelecer eficientemente no mercado no qual está inserida.

Desde o início do cooperativismo, a troca de ideias entre as pessoas, para solucionarem problemas comuns, foi colocada como prática necessária e insubstituível. Já os princípios cooperativos aprovados são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam os seus valores à prática. São eles os atuais princípios cooperativistas, segundo a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) em 1995 (SEBRAE, 2009):

- Adesão voluntária e livre: As cooperativas são organizações abertas à participação de todos, independentemente de sexo, raça, classe social, opção política ou religiosa. Para participar, a pessoa deve conhecer e decidir se tem condições de cumprir os acordos estabelecidos pela maioria, ou seja, cumprir as normas estatutárias.
- Gestão democrática: Os cooperados, reunidos em assembleia, discutem e votam os objetivos e metas do trabalho conjunto, bem como elegem os representantes que irão administrar a sociedade. Cada associado representa um voto, não importando que alguns detenham mais cotas do que outros.
- Participação econômica dos membros: Todos os cooperados contribuem de forma equitativa para a formação do capital da cooperativa, o qual é controlado democraticamente. Parte desse capital é propriedade comum das cooperativas. Usualmente os sócios recebem juros limitados (se houver algum) sobre esse capital, como condição de sociedade. Se bem gerida, a cooperativa obterá sobras que serão administradas pelos sócios, destinando-as aos seguintes propósitos: desenvolvimento das cooperativas, possibilitando a formação de reservas, parte dessas podendo ser indivisível, retorno aos sócios na proporção de suas

transações com as cooperativas e apoio a outras atividades que forem aprovadas pelos sócios.

- Autonomia e independência: O funcionamento da cooperativa é controlado por seus sócios, que são os donos do negócio. Qualquer acordo firmado com outras organizações e empresas deve garantir e manter essa condição.
- Educação, formação e informação: É objetivo permanente da cooperativa destinar ações e recursos para formar seus associados, capacitando-os para a prática cooperativista e para o uso de equipamentos e técnicas no processo produtivo e comercial. Ao mesmo tempo, buscam informar o público sobre as vantagens da cooperação organizada, estimulando o ensino de cooperativismo nas escolas de 1º e 2º graus.
- Intercooperação: Para o fortalecimento do cooperativismo é importante que haja intercâmbio de informações, produtos e serviços, viabilizando o setor como atividade socioeconômica. Por outro lado, organizadas em entidades representativas, formadas para contribuir no seu desenvolvimento, determinam avanços e conquistas para o movimento cooperativista nos níveis local e internacional.
- Interesse pela comunidade: As cooperativas trabalham para o bem-estar de suas comunidades, através da execução de programas socioculturais, realizados em parceria com o governo e outras entidades civis.

O estatuto da Aliança Cooperativa Internacional – ACI caracteriza a sociedade cooperativa por sua dupla natureza:

- a) Social – enquanto é formada por pessoas que participam da sociedade;
- b) Econômica – enquanto busca resultados positivos, sob a ótica econômica.

Segundo Gonçalves (2003), o artigo 80 desse estatuto considera como sociedade cooperativa: “[...] toda associação de pessoas ou de sociedades que tenham por objetivo a melhoria econômica e social de seus membros por meio da exploração de uma empresa baseado na ajuda mútua e nos princípios cooperativos.”

A Lei Federal n.º 5.764/1971 traz, em seu artigo 3º, a conceituação e caracterização de cooperado e, no artigo 4º, além da definição de cooperativa, traz os aspectos doutrinários dessa sociedade, como segue:

Artigo 3º - Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

Artigo 4º - As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I – adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - variabilidade do capital social representado pelas quotas partes;

III - limitação do número de quotas parte do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV – inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI – quórum para o funcionamento e deliberação da assembléia geral baseado no número de associados e não no capital;

VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da assembleia geral;

VIII - indivisibilidade dos Fundos de Reserva e Assistência Técnica Educacional e Social;

IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;

X – prestação de assistência técnica aos associados e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI – área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestações de serviços.

A livre adesão, a singularidade do voto e a distribuição das sobras conforme as operações realizadas pelo cooperado deixam em evidência a cooperativa como pessoa jurídica com forma e natureza própria, diferentemente das sociedades civis e comerciais. Nas sociedades civis e comerciais, o voto e a distribuição dos lucros são feitos de forma proporcional ao capital investido e, em se tratando de sociedade de

cooperativa, somente com a concordância dos sócios pode haver o ingresso de outros (GONÇALVES, 2003).

Nesse estudo foram utilizadas duas classificações de cooperativas existentes no Brasil, às cooperativas centrais e as singulares. Quanto à classificação de cooperativas, Galerani (2003), distribui da seguinte forma:

- a) 1º grau (singulares), constituídas pelo número mínimo de vinte pessoas físicas e caracterizadas pela prestação direta de serviços aos associados. Nesse sentido, poderá ser caracterizado como um empreendimento pouco complexo;
- b) 2º grau (centrais e federações), constituídas pelo número mínimo de três cooperativas singulares, sendo possível, nas centrais, o ingresso de cooperativas de modalidades diferentes. Esse enfoque nos remete às alianças estratégicas, no qual trataremos posteriormente em item específico; e de
- c) 3º grau (confederações), constituídas pelo número mínimo de três federações ou centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.