

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS:
UM ESTUDO DE CASO NO PARANÁ**

LEONARDO PINHEIRO DEBOÇA

CURITIBA

2006

LEONARDO PINHEIRO DEBOÇA

**ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS:
UM ESTUDO DE CASO NO PARANÁ**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.
Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

CURITIBA

2006

*Aos meus pais,
José Antonio e Léa.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, por pessoas que traz em meu caminho, e pelo caminho em que me leva.

À família, por apoiar, por estar junto, apesar da distância.

Ao professor orientador, pelas lições de profissionalismo, compreensão e paciência.

Aos amigos e colegas do mestrado, pelas contribuições ao trabalho e por formarem parte de algo que mostra outros mundos e outras lentes.

Aos amigos com os quais convivi nesse período, de perto ou de longe, que de maneiras tão particulares participam do que sou.

Ao pessoal da Cooperativa Agroindustrial Lar, que receberam e apoiaram o trabalho, mesmo em meio ao cumprimento de agendas tão exigentes.

Aos professores da Universidade Federal do Paraná e de outras instituições que em diferentes momentos deram suas valiosas contribuições.

A tantas e todas as pessoas que contribuíram, cada uma a seu modo, cada uma a seu tempo.

*...e aqui, em branco, o vazio
de alguma frase célebre.*

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iii
SUMÁRIO	v
RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE TABELAS	xi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Formulação do problema	3
1.2 Definição dos objetivos da pesquisa	4
1.2.1 Objetivo Geral	4
1.2.2 Objetivos Específicos	4
1.3 Justificativas teórica e prática	5
1.4 Estrutura da dissertação	7
2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	9
2.1 Estratégias mercadológicas	9
2.3.1 Estratégias Mercadológicas e Posicionamento	12
2.3.2 Reposicionamento Mercadológico	16
2.3.3 Marketing e Internacionalização.....	17
2.4 Antecedentes das estratégias mercadológicas	19
2.5 Composto de marketing	21
2.5.1 Produto.....	22
2.5.1.1 Tipos	23
2.5.1.2 Qualidade.....	25
2.5.1.3 Design	26
2.5.1.4 Características	26
2.5.1.5 Marca	26
2.5.1.6 Embalagem.....	29
2.5.1.7 Tamanhos	29
2.5.1.8 Serviços	30
2.5.1.9 Garantia e devoluções	30
2.5.2 Preço.....	30
2.5.3 Praça (distribuição)	32

2.5.4 Promoção.....	34
2.6 Conseqüências das estratégias mercadológicas.....	35
2.7 Visão Baseada nos Recursos – VBR.....	37
2.8 Visão baseada nos recursos e estratégias mercadológicas.....	41
3 METODOLOGIA.....	43
3.1 Especificação do problema.....	43
3.1.1 Perguntas de Pesquisa.....	43
3.2 Definição constitutiva (DC) e definição operacional (DO) de termos e variáveis.....	43
3.3 Delimitação e design da pesquisa.....	46
3.3.1 Delineamento da Pesquisa.....	47
3.3.2 Coleta e tratamento dos dados.....	48
3.3.3 A Escolha do Caso.....	49
3.3.3.1 O caso da Cooperativa Agroindustrial Lar.....	52
4 RESULTADOS.....	55
4.1 Setor alimentício.....	55
4.1.1 Contextualização do Setor Alimentício Brasileiro.....	55
4.1.1.1 Ambiente demográfico.....	57
4.1.1.2 Ambiente econômico.....	58
4.1.1.3 Ambiente natural.....	59
4.1.1.4 Ambiente tecnológico.....	59
4.1.1.5 Ambiente político-legal.....	60
4.1.1.6 Ambiente sociocultural.....	60
4.1.2 Contextualização da Agroindústria Paranaense.....	61
4.2 Contextualização das cooperativas agropecuárias.....	62
4.3 Antecedentes das Estratégias Mercadológicas na Lar.....	69
4.4 As Estratégias Mercadológicas na Lar.....	73
4.4.1 A agroindustrialização.....	77
4.4.2 A diversificação.....	77
4.4.3 O crescimento.....	78
4.4.4 A inserção no mercado internacional.....	80
4.5 As Estratégias Mercadológicas e o Composto de Marketing na Lar.....	81
4.5.1 O produto.....	81
4.5.2 A praça (distribuição).....	83

4.5.3 A promoção.....	85
4.5.4 O preço	87
4.6 A Perspectiva dos Recursos e as Estratégias Mercadológicas na Lar	88
4.6.1 Recursos financeiros.....	88
4.6.2 Recursos de capital humano.....	90
4.6.3 Recursos organizacionais	92
4.6.4 Recursos físicos.....	94
4.6.5 Recursos de tecnologia.....	94
4.6.6 Reputação.....	95
4.6.7 Inovação.....	96
4.6.8 Ativos estratégicos	97
4.7 Avaliação dos Recursos da Lar	98
4.8 Conseqüências das Estratégias Mercadológicas na Lar.....	101
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
ANEXOS	119
Anexo 01: Protocolo do estudo de caso	120
Anexo 02: Roteiro de entrevistas.....	122
Anexo 03: Carta de apresentação da pesquisa	125

RESUMO

O presente estudo busca ampliar o entendimento sobre as estratégias mercadológicas e seus impactos no composto de marketing no setor do cooperativismo agroindustrial. A base teórico-empírica aborda as estratégias mercadológicas, seus antecedentes e suas conseqüências, e o composto de marketing, buscando-se a apreensão dos conceitos e a aplicabilidade no escopo do estudo, expõe-se também a abordagem da Visão Baseada nos Recursos (VBR) e suas relações com as estratégias mercadológicas. A metodologia utilizada se baseia em pesquisa do tipo qualitativa, caracterizando-se como estudo longitudinal com cortes transversais, em forma de estudo de caso único. Para a coleta de dados, utilizou-se como instrumentos entrevistas semi-estruturadas e fontes secundárias diversas. Os resultados passam por uma contextualização do setor alimentício e, mais especificamente, agroindustrial. Busca-se uma contextualização das cooperativas na agroindústria, com ênfase em um esclarecimento quanto a mudanças estratégicas ocorridas nas últimas décadas. A partir do caso estudado verifica-se uma integração das estratégias mercadológicas e do composto mercadológico, em contexto específico, com uma interdependência entre os recursos no processo de formação e condução de estratégias associadas a uma mudança de foco a partir da década de 1990, da atividade agropecuária para a atividade agroindustrial.

Palavras-chave: estratégias mercadológicas; cooperativas agroindustriais; visão baseada nos recursos.

ABSTRACT

This study searches to broadening the understand about the marketing strategies. The theoretical empiricist base describes about the marketing strategies, the antecedents and consequences, and the marketing mix, searching the apprehension from the concepts and the applicability into the study target, displaying the approach from Resource Based View too and its relation with the marketing strategies. The methodology used is based in qualitative research, characterized as longitudinal study with transversal cuts, in form of study of unique case. To the data collect, it was used as instruments interviews half-structuralized and diverse secondary sources. The results passes through a contextualization in the nourishing sector and, specifically, agro-industrial one. It also searches a contextualization from cooperatives into the agro-industry, putting emphasis on the clarification about the strategical changes occurred in the lasts decades. Based on the case study, it points to a integration of the marketing strategies, in specific context of the studied case, with a interdependency between the resources in the formation progress and conduction of the strategies associated to a change of the focus since 1990's, from the farming to the agro-industrial activity.

Keywords: marketing strategies, agro-industrial cooperatives, resource based view.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CRITÉRIOS DE CRIAÇÃO DE VALOR PELA DIFERENCIAÇÃO	16
QUADRO 2 - ANTECEDENTES DAS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS	20
QUADRO 3 - COMPOSTO DE MARKETING E SUAS VARIÁVEIS	22
QUADRO 4 - PRODUTOS DE CONSUMO E COMPOSTO DE MARKETING	24
QUADRO 5 - MATÉRIAS-PRIMAS COMO PRODUTO INDUSTRIAL E O COMPOSTO DE MARKETING	25
QUADRO 6 - CONDIÇÕES FAVORÁVEIS AO INVESTIMENTO EM MARCAS	27
QUADRO 7 - COMPOSTO PROMOCIONAL E SUAS FUNÇÕES	35
QUADRO 8 - CONSEQÜÊNCIAS DAS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS.....	36
QUADRO 9 - TIPOLOGIA DOS RECURSOS	39
QUADRO 10 - CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DOS RECURSOS.....	39
QUADRO 11 - PRINCIPAIS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS PARANAENSES	50
QUADRO 12 - COOPERATIVAS COM DESTAQUE NA AGROINDÚSTRIA.....	51

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - CLASSIFICAÇÃO DAS COOPERATIVAS	63
TABELA 2 - NÚMEROS DO COOPERATIVISMO PARANAENSE	69
TABELA 3 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE ASSOCIADOS DA LAR.....	79
TABELA 4 - AVALIAÇÃO DOS RECURSOS DA LAR (NÍVEL ESTRATÉGICO).....	99

1 INTRODUÇÃO

A estratégia organizacional pode ser expressa em termos de uma visão geral para uma visão específica, de modo que, formando-se uma definição estratégica organizacional, se estabelece a definição estratégica em nível das diversas áreas da organização e, a partir de então, a operacionalização estratégica a nível de cada área, de forma integradora (CERTO; PETER, 1993).

De modo semelhante, para a área de marketing em específico, o plano da estratégia pode ser visto a partir de níveis distintos e interligados. A partir de uma direção estratégica central, na qual se estabelece a finalidade do negócio em consonância com uma análise setorial e da empresa, passa-se ao posicionamento competitivo da empresa, considerando-se o objetivo mercadológico e a vantagem diferencial, partindo-se então para a implementação, na qual leva-se em conta o composto de marketing, a organização e o controle (HOOLEY; SAUNDERS, 1996).

Enquanto o sentido da estratégia pode ser visto na conquista ou no estabelecimento de legitimidade no ambiente competitivo (THOMAS, 1993), lembra Kotler (2000, p 98) que “o melhor desempenho da empresa pode ser atribuído à geração de maior valor para o cliente e à sustentação desse valor ao longo do tempo”. Nesses termos, o autor expressa a seqüência de criação e entrega de valor como a seleção, o fornecimento e a comunicação do valor. A seleção do valor corresponde ao marketing estratégico, compreendendo a segmentação dos clientes, a seleção/foco no mercado e o posicionamento do valor, ao passo em que o fornecimento e a comunicação do valor correspondem ao marketing tático, englobando um conjunto de decisões relativas ao composto mercadológico (KOTLER, 2000).

A ação estratégica das empresas ocorre em contexto de uma dinâmica de mudanças ambientais complexa, onde estão inseridas, influenciando e sendo influenciadas.

As mudanças ambientais nas últimas décadas, retratadas na literatura, chamam a atenção para questões relacionadas ao ambiente de competição, globalização dos mercados, comportamento do consumidor, evolução tecnológica, dentre outros tópicos que afetam as diversas áreas da empresa.

Ainda, Ambler e Riley (2000), chamam a atenção para o fato de que no ambiente de negócios na atualidade, as margens de ganho têm sido estreitadas ao

mesmo tempo em que as demandas dos consumidores e a escala de competição têm aumentado.

Nesse contexto, o setor alimentício e, de um modo mais específico o setor agroindustrial vem sofrendo alterações substanciais com fortes implicações à área mercadológica. Dentro do setor agroindustrial, algumas cooperativas agropecuárias vêm se destacando nos últimos anos, em cenários regionais ou mesmo nacional, na oferta de produtos agroindustrializados.

No Estado do Paraná, nos últimos dez anos a participação do varejo na receita bruta das cooperativas aumentou de entre 3% e 5% para 15%, correspondendo a cerca de 2,7 bilhões de reais vindos das gôndolas dos supermercados. Nos casos de maior destaque, os produtos destinados ao varejo correspondem a cerca de um terço ou mais das receitas totais destas organizações (PARANÁ COOPERATIVO, 2004).

As condições para sobrevivência das cooperativas agropecuárias na nova realidade de mercado, principalmente consolidada na década de noventa, exigiram destas organizações uma readequação de suas estruturas e processos a partir de diversas ações estratégicas, destacando-se, essencialmente, uma mudança de postura mercadológica, em muitos casos passando de mercados de *commodities*, onde tradicionalmente estavam inseridas, para mercados de produtos voltados ao consumidor final, por meio da agroindustrialização.

Nesse contexto, o direcionamento estratégico adotado por essas organizações pode ser estudado a partir de uma perspectiva interna num esforço por um melhor entendimento das relações entre as especificidades organizacionais e a atuação dessas organizações no mercado.

A abordagem baseada nos recursos, ou, Visão Baseada nos Recursos (VBR), tem crescido nas últimas décadas como referência de estudo no campo da estratégia. Especificamente na área de marketing, alguns estudos também denotam esforços por aliar tal concepção teórica ao referencial de marketing para as empresas.

Entretanto, as relações entre a perspectiva dos recursos e a área de marketing, e de modo ainda mais específico, as estratégias mercadológicas e o composto de marketing em cooperativas agropecuárias, no contexto delineado, configuram-se como uma área a ser estudada.

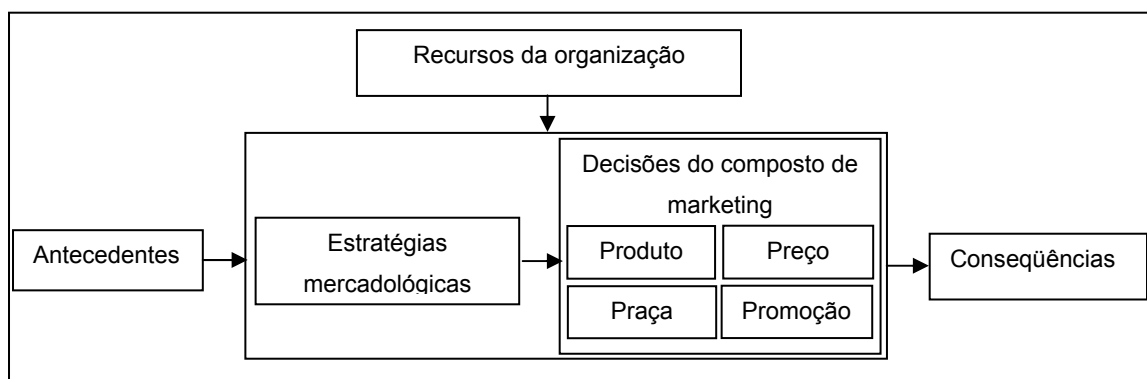
Assim, a presente pesquisa pretende compreender as implicações das estratégias mercadológicas no composto de marketing, bem como verificar seus antecedentes e conseqüências, considerando a perspectiva dos recursos, na Cooperativa Agroindustrial Lar, tendo em vista seu destaque no cenário paranaense e nacional, e suas peculiaridades no que diz respeito às mudanças estratégicas empreendidas nos últimos anos, relacionadas a um redirecionamento de oferta de produtos *commodities* para a oferta de produtos agroindustrializados, voltados ao consumidor final.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Tendo em vista a temática apresentada, propõe-se o seguinte problema de pesquisa:

“Quais os antecedentes e as conseqüências das estratégias mercadológicas e como os recursos afetam estas estratégias e as decisões no composto de marketing no setor agroindustrial?”

FIGURA 1 - ESTRUTURA E VARIÁVEIS DO ESTUDO



FONTE: O autor.

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Para responder ao problema exposto, os seguintes objetivos foram estabelecidos:

1.2.1 Objetivo Geral

Estudar as estratégias mercadológicas e suas implicações no composto de marketing (produto, preço, praça e promoção), considerando a perspectiva dos recursos, e verificar os fatores antecedentes e as conseqüências de tais estratégias na Cooperativa Agroindustrial Lar, visando a ampliação do entendimento sobre o tema em questão.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os antecedentes (fatores causadores e/ou indutores) das estratégias mercadológicas na organização em estudo;
- b) Identificar as estratégias mercadológicas e as práticas relacionadas ao composto de marketing anteriores à agroindustrialização na cooperativa;
- c) Descrever o processo de mudança nas estratégias mercadológicas e no composto de marketing na cooperativa, considerando a perspectiva dos recursos;
- d) Identificar as estratégias mercadológicas e o composto de marketing a partir da agroindustrialização na cooperativa;
- e) Identificar as conseqüências relativas às estratégias mercadológicas.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

Em referência às estratégias mercadológicas, importante constituinte se encontra na definição de mercado e posicionamento. Autores como Blankson e Kalafatis (2000), Kalafatis et al (2000) e Dovel (1990) apontam o posicionamento como um conceito de alta relevância para a administração de marketing na atualidade. Entretanto, Blankson e Kalafatis (2000), ao proporem o desenvolvimento de uma tipologia genérica de posicionamento baseada no consumidor, apoiados em uma revisão da literatura argumentam que, ao tratar de posicionamento, ainda há uma certa carência de estudos empíricos, os resultados têm sido descritivos, baseados em evidências empíricas muito limitadas ou simplesmente refletindo visões gerenciais.

Nesse sentido, a presente pesquisa pode ser um esforço de contribuição para a consolidação do tema no que tange às implicações das estratégias mercadológicas no composto de marketing, no âmbito do estudo de caso no setor alimentício, especificamente em uma cooperativa agropecuária¹.

Quanto às implicações no composto de marketing, apesar de críticas freqüentes ao tradicional modelo desenvolvido por McCarthy nos anos 60 e extensamente difundido desde então, Anderson e Taylor (1995), após uma revisão das críticas ao modelo dos quatro p's, atestam haver robustez suficiente para aplicações no marketing contemporâneo, sugerindo validade tanto no meio acadêmico quanto gerencial.

De fato, as críticas ao modelo de McCarthy normalmente dizem respeito ao enfoque da empresa no estabelecimento da oferta. Desde que o modelo foi desenvolvido, ocorreram mudanças sensíveis quanto à concepção de marketing e a orientação das empresas em relação às suas práticas (ETZEL et al, 2001). Logo, tornam-se evidentes as razões de modelos alternativos que, por exemplo, adicionam algum novo elemento ao modelo ou os substitui por outros a partir de um enfoque no cliente. Todavia, a adoção do modelo de McCarthy também pode assumir como pressuposto a primazia do consumidor.

¹ O termo "agropecuária" se deve à classificação da Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, todavia, diversas cooperativas do setor usam o termo "agroindustrial", tal como se expressa na razão social do caso em estudo "Cooperativa Agroindustrial Lar".

A abordagem a partir desta concepção também se justifica pela perspectiva de análise interna da organização, ou seja, como a empresa concebe suas ferramentas de marketing.

Em relação à Visão Baseada nos Recursos (VBR), Srivastava et al (2001, p. 2) reconhecem que “os estudiosos de marketing têm dedicado notavelmente pouca atenção em aplicar a VBR como quadro de referência no avanço da teoria de marketing ou na análise de mudanças essenciais na prática do marketing”. Todavia, essa constatação encontra suporte em observações generalistas em relação à VBR, ao passo em que diversos autores apontam a carência de estudos empíricos como meio de afirmação da VBR enquanto teoria. Especificamente em relação à aplicação da VBR em estudos de marketing, também aponta-se que os trabalhos têm sido de natureza conceitual ou teórica, com carência de trabalhos empíricos que pesquisem os impactos dos recursos, sob a perspectiva do marketing (HOOLEY et al, 2003).

Quanto ao tipo de organização escolhido para a pesquisa, no contexto do setor alimentício e agroindustrial, as cooperativas agropecuárias vêm assumindo relevância crescente no cenário sócio-econômico contemporâneo e, particularmente, tal fato se verifica no estado do Paraná.

Conforme dados de 2004 da OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras e da OCEPAR - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, a atividade econômica das cooperativas responde por cerca de seis por cento do PIB nacional, sendo o ramo agropecuário o que mais gera empregos e divisas no setor cooperativista. No estado do Paraná, as cooperativas agropecuárias respondem por aproximadamente dezoito por cento do PIB - Produto Interno Bruto agrícola. Além disso, dentre as quinze maiores cooperativas agropecuárias do Brasil, nove estão no Paraná. Destacam-se também nas exportações, de um total de mil quinhentos e dezenove cooperativas do setor espalhadas pelo país, as sessenta e nove organizações paranaenses respondem por aproximadamente cinquenta por cento das exportações.

Estudos têm evidenciado a preocupação de dirigentes no sentido de que estas organizações precisam agir como empresas, dando atenção privilegiada à parte econômica para fazer frente à competitividade de mercado e, a partir de então, construir bases sustentáveis para o atendimento de suas necessidades sociais específicas (GALERANI, 2003; FERREIRA, 2001).

Embora no setor cooperativista o ramo agropecuário tenha recebido maior atenção dos pesquisadores (VALADARES, 2003), poucos estudos têm se concentrado na área de marketing e, em um contexto marcado por mudanças de âmbito estratégico, torna-se relevante, do ponto de vista teórico e prático, estudar questões ligadas às estratégias mercadológicas e seus impactos no composto de marketing, bem como verificar os antecedentes e conseqüências dessas estratégias nas cooperativas agropecuárias que vêm se destacando no cenário paranaense e nacional, tanto como forma de ampliar esforços em compreender as relações entre as referidas variáveis, à luz de um referencial teórico, como um esforço em trazer ao campo da prática alguma referência relevante a partir do caso estudado.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, conforme indicado no sumário: introdução, base teórico-empírica, metodologia, resultados e considerações finais. Além dos cinco capítulos, encontram-se no final, as referências bibliográficas e os anexos.

No primeiro capítulo, apresenta-se uma contextualização em que se insere o tema abordado, buscando situar a problemática de pesquisa, bem como a justificativa teórica e prática na qual se assenta a importância de realização da pesquisa.

No segundo capítulo, trata-se a base teórico-empírica na qual se sustenta o trabalho, iniciando por um tópico referente às estratégias mercadológicas, abordando também questões ligadas ao posicionamento mercadológico, buscando-se a apreensão do conceito e sua aplicabilidade no escopo do estudo. Abordou-se ainda os antecedentes (razões e/ou fatores indutores) e as conseqüências das estratégias mercadológicas. Posteriormente, explora-se o conceito de composto de marketing e as decisões específicas relativas a seus elementos. Finalmente, expõe-se a abordagem da Visão Baseada nos Recursos (VBR) e suas relações com as estratégias mercadológicas, buscando-se delinear as aplicações da referida abordagem enquanto estrutura conceitual de referência para o trabalho.

No terceiro capítulo delinea-se o procedimento metodológico na realização do trabalho passando pelos itens: especificação do problema, perguntas de

pesquisa, definição constitutiva e definição operacional de termos e variáveis, delimitação e *design* da pesquisa, escolha do caso, delineamento da pesquisa e coleta e tratamento dos dados.

O quarto capítulo expõe os resultados e análise elaborada, em conformidade aos propósitos do estudo, delineando uma estrutura textual que inicia com uma contextualização do setor alimentício brasileiro e paranaense, buscando compreender sua configuração e mudanças, mais especificamente o setor agroindustrial nos últimos anos. Posteriormente, busca-se uma contextualização das cooperativas agropecuárias, em âmbito nacional e paranaense, com ênfase em um esclarecimento quanto a mudanças estratégicas ocorridas nas últimas décadas. Em seguida, descreve-se, de forma analítica, a situação inicial do período compreendido na pesquisa, contextualizando, portanto, o ponto de partida para a compreensão das mudanças estratégicas na área mercadológica da Cooperativa. Posteriormente, explica-se a formação e a prática das estratégias e seus impactos no composto mercadológico usando como estrutura de referência a abordagem dos recursos.

No quinto capítulo constam as considerações finais a partir dos resultados e a indicação para possibilidades de ampliação dos estudos na área pesquisada, ressaltando-se algumas das aplicações verificadas como pertinentes para futuras contribuições de outras pesquisas.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Sobre as funções principais da fundamentação teórica, de modo geral, destaca-se a sustentação do problema de pesquisa, a representação da opção teórica ou a argumentação do autor sobre o tema e, a sustentação à análise dos dados, permitindo sua interpretação (VIEIRA, 2004).

Neste tópico pretende-se a fundamentação em termos de uma base teórico-empírica que abarque questões-chave ligadas à temática do trabalho, conforme explicitado no item anterior.

2.1 ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS

Expor aqui a distinção estratégia corporativa versus marketing; conteúdo versus processo.

O campo da estratégia é amplo, sobretudo pela evolução de diferentes abordagens desenvolvidas ao longo do tempo. Uma distinção se faz relevante ao discorrer sobre estratégias mercadológicas, qual seja, situar esse tipo de estratégias no âmbito da estratégia corporativa.

A estratégia organizacional, ou corporativa, se forma de um âmbito geral para o específico, assim, a organização se define em sua totalidade, em termos estratégicos, e a partir dessa definição as estratégias são formadas nas áreas específicas da organização (CERTO; PETER, 1993).

A estratégia corporativa pode ser entendida como um modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades (ANDREWS, 2006).

As estratégias mercadológicas envolvem a identificação e seleção de mercados, o desenvolvimento apropriado da oferta e a reunião dos recursos necessários para produzir e entregar o valor. Trata-se de um processo que envolve diferentes recursos, tempo e energia da organização na busca de uma maior aproximação entre empresa e clientes (FAHEY, 1999; GLAZER, 1991).

Nesse sentido, o marketing pode ser conceituado como o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor no mercado, e a administração de marketing trata do esforço de compradores e/ou vendedores para conduzir a relação de troca tendo em vista o ganho mútuo ou pessoal (KOTLER, 2000).

O marketing enquanto processo pressupõe o entendimento de que a ação da empresa ocorre em um ambiente dinâmico, em que a empresa sofre os impactos das mudanças ao mesmo tempo em que também contribui para tais mudanças, na medida em que se relaciona com seus diversos públicos.

A dinâmica da sociedade moderna, em seus diversos aspectos, alimenta o desafio da inovação em um ambiente caracteristicamente competitivo, onde há um constante remodelamento das instituições e organizações na sociedade. Neste contexto, é fato a evolução do marketing, nos campos teórico e prático, como força influenciadora e influenciada, na constituição e nas inter-relações das organizações com seus ambientes (KOTLER, 2000).

Por esta perspectiva, admite-se que a ação das empresas no mercado deve ser contextualizada a partir de uma constante releitura das forças ambientais, todavia, as condições das empresas, em termos de seus recursos e de suas competências, que modelam e constituem o ambiente interno, também é fator essencial ao desempenho das mesmas no mercado.

Quanto ao papel do marketing nas organizações, na visão de Peter Drucker, citado por Kotler (2000, p. 30), o objetivo é tornar a venda supérflua, compreendendo e conhecendo tão bem o cliente que o produto se adapte a ele e se venda por si só.

Uma característica verificável no campo científico é o fato de que cada ciência tem um “assunto principal”, tal que se configure como o ponto de foco investigativo, todavia, o objeto de uma ciência também pode ser tratado no corpo de conhecimento de outra área científica, porém, explorando facetas daquele objeto sob uma perspectiva particular, que não seja a essência de tal ciência (SHETH; GARDNER, 1981).

Portanto, o conceito de marketing enquanto ciência requer a consideração de um “objeto científico” do marketing, ao que alguns escritores, nos anos de 1980, definem como sendo a transação, ou seja, o marketing como a ciência de transações, compreendendo a estrutura, as propriedades e o entendimento das

relações deste fenômeno, bem como relacionado a outros fenômenos (SHETH; GARDNER, 1981). Entretanto, como já exposto, o conceito de marketing também é dinâmico.

A evolução do marketing é marcada por determinadas linhas filosóficas. A orientação de marketing consiste em uma filosofia de suporte às atividades de marketing desenvolvidas no âmbito das relações com o mercado. Cinco orientações são descritas, a saber: orientação de produção, orientação de produto, orientação de vendas, orientação de marketing e orientação de marketing societal (KOTLER, 2000).

As orientações de marketing não se definem linearmente no tempo, embora em determinado momento uma ou outra orientação possa prevalecer como filosofia predominante, é certo que diferentes abordagens são praticadas concomitantemente por organizações diversas, conforme o contexto de mercado em que estão inseridas.

Orientação de produção - parte do pressuposto de que os consumidores preferem produtos fáceis de encontrar e de baixos custos, portanto, por esta orientação persegue-se uma alta eficiência produtiva, de custos e de distribuição.

Orientação de produto - baseia-se na idéia de que o consumidor se interessa por produtos de qualidade e desempenho superiores e que sejam inovadores, assim, o aperfeiçoamento de produtos é uma prática valorizada e perseguida.

Orientação de vendas - sustenta a idéia de que o mercado não absorve, por si só, os produtos em quantidade suficiente, desse modo, empreende-se um esforço agressivo de vendas e promoção com vistas a persuadir os clientes a comprarem os produtos.

Orientação de marketing - fundamenta-se na idéia de ter sucesso a partir de uma maior efetividade em relação à concorrência quanto à criação, entrega e comunicação de valor ao cliente, dentro de mercados-alvo selecionados. Esta abordagem rompe as anteriores sobretudo colocando o cliente em primeiro lugar.

Orientação de marketing societal - é sustentada em três considerações às vezes conflitantes, quais sejam, lucros para a empresa, satisfação dos desejos dos consumidores e interesse público. A organização determina as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo, produzindo satisfação com eficiência e eficácia superiores à concorrência e de modo que preserve ou melhore o bem estar do consumidor e da sociedade.

2.3.1 Estratégias Mercadológicas e Posicionamento

Embora haja na literatura de marketing uma convergência quanto ao reconhecimento da relevância estratégica do posicionamento, a definição do conceito em si é apresentada de modo distinto quanto ao enfoque de diversos autores (AAKER; SHANSBY, 1982; BLANKSON, 2001; BLANKSON; KALAFATIS, 1999; HARTMANN et al, 2005; KALAFATIS et al, 2000; SERRALVO; FURRIER, 2004).

Ibrahim e Gill (2005), lembram que o argumento de que o conceito de posicionamento, aplicável tanto a uma marca, quanto a uma empresa, a um serviço, uma pessoa ou lugar, expresso por Ries e Trout (1981) é consistente com o amplo conceito de produto, que pode ser compreendido como uma mercadoria física, um serviço, lugar, pessoa ou idéia, expresso por Kotler (2000).

De acordo com Serralvo e Furrier (2003), o modo de definir a efetivação do posicionamento varia de uma concepção sob qual o ponto de referência e a medida de efetividade do posicionamento é a percepção do público-alvo a uma outra visão sob a qual se entende o posicionamento numa perspectiva interna e processual da oferta, conforme os objetivos e condições da empresa. Para os autores, neste segundo ponto de vista estão autores como Greenley (1989), Jain (1997), Sekhar (1989), Yip (1997), Hooley e Saunders (1996) e McKenna (1992).

Entretanto, a despeito da constatação do caráter amplo e difuso do conceito de posicionamento, Kalafatis et al (2000) expõem que as várias definições e terminologias representam diferenças substancialmente superficiais, o que Arnott (1992) chama de “lados diferentes de uma mesma moeda”. Para este autor (1992), “posicionamento é um processo deliberado, proativo e interativo de definição, modificação e monitoramento das percepções do consumidor em relação a um objeto de mercado”.

Kalafatis et al (2000) lembram que, enquanto interativo, o posicionamento demanda ações deliberadas e proativas, envolvendo decisões aos níveis conceitual, estratégico e operacional e deve refletir as ‘deliberações triunviratas’ da empresa, dos competidores e do mercado-alvo/consumidores.

Essa visão também encontra suporte em Hooley e Saunders (1996) enquanto consideram que o conceito envolve todas as deliberações da empresa

objetivando alterar as percepções do cliente, em uma triangulação que inclui os clientes, a empresa e seus concorrentes; bem como em Rocha e Christensen (1987) quando se referem ao posicionamento do produto considerando as dimensões “produto, grupo-alvo e concorrência”.

Assim, uma visão integradora pode ser tomada a partir da consideração das diversas perspectivas, reconhecendo o caráter estratégico do posicionamento como uma ação contextualizada da empresa, tanto em relação aos consumidores quanto ao ambiente de marketing como um todo.

Para Kalafatis et al (2000), há um claro reconhecimento da relevância e importância do conceito de posicionamento dentro do domínio do marketing de negócios. Nesse sentido, Dovel (1990) argumenta que o “posicionamento não deve ser simplesmente uma parte de sua estratégia. Deve ser a coluna dorsal de seu plano de negócios”.

McKenna (1989) considera o posicionamento um processo multidimensional, envolvendo o produto, o mercado e a própria empresa, trata-se de estágios interconectados que devem formar o posicionamento como uma atividade empresarial total.

Conforme McKenna (1989, p. 35), “é o mercado que de fato posiciona os produtos. Mas se as companhias entendem as engrenagens do mercado, elas podem influenciar o modo como o mercado posiciona seus produtos”.

Conforme Hooley e Sauters (1996), o posicionamento desempenha papel central no marketing moderno, descrevendo aos clientes como a empresa difere dos concorrentes atuais e potenciais, tornando-se, portanto, um projeto efetivo da imagem da empresa de forma que os clientes-alvo entendam e apreciem sua posição em relação a seus concorrentes.

Na visão de Serralvo e Furrier (2003, p. 4), “um objeto está posicionado quando pode ser identificado em um lugar, por comparação aos lugares que outros objetos ocupam. A percepção de posicionamento está vinculada ao modo e às variáveis usadas para definição dos pontos de referência, e quanto mais os posicionamentos forem semelhantes, maior deve ser a percepção de grupos de referência”.

Em relação a um produto, posicionamento trata de localizá-lo em relação a alguma outra coisa: um outro produto ou outros produtos da mesma classe, em um sistema estabelecido, em um determinado momento, para um alvo específico, frente

à concorrência, em uma percepção nova a partir da tradição estabelecida (GRUENWALD, 1994).

Quanto à origem do termo posicionamento, de acordo com Serralvo e Furrier (2003) e Kalafatis et al (2000), parece haver tendência na literatura do reconhecimento do trabalho de Ries e Trout (1981) como o propulsor das discussões de posicionamento no campo do marketing, embora não se possa garantir seu pioneirismo no uso do termo. Há evidências que dão conta da posterior apropriação do conceito para o âmbito do marketing e da estratégia empresarial.

Ries e Trout (1991) e Trout e Rivkin (1996), atentam para as mudanças contemporâneas e para a velocidade e intensidade com que ocorrem sugerindo a necessidade de compreensão dessa realidade onde se torna cada vez mais difícil ser criativo no sentido de trazer algo que ainda não exista na mente do consumidor. A realidade que conta é a que já está na mente, nesse sentido, a abordagem básica do posicionamento deve ser, então, um realinhamento entre conexões já existentes.

O posicionamento localiza a empresa em seu ambiente de competição, Hooley e Saunders (1996, p. 51) entendem que “o posicionamento competitivo da empresa é uma declaração dos mercados-alvo, isto é, onde a empresa irá competir e a vantagem diferencial, ou seja, como a empresa irá competir”.

Assim, uma das bases do posicionamento é a definição dos mercados-alvo por meio da segmentação.

Para Lima e Richers (1991), a segmentação diz respeito a uma concentração consciente e planejada da empresa em parcelas específicas do mercado e implica em uma opção voluntária em concentrar os esforços de marketing em determinados segmentos em detrimento de outros.

Las Casas (1989, p. 110), define segmentação como “o processo de agregação de consumidores com características homogêneas, diferenciadas de outros grupos, com o objetivo de planejar programas de marketing que se aproximem mais da satisfação de desejos e necessidades do grupo ou grupos escolhidos como mercados-alvo”.

Conforme lembra Ferreira (2002, p. 23), “Não é possível para uma empresa satisfazer todos os consumidores de um dado mercado, ou pelo menos, da mesma maneira. Um único composto de marketing raramente é adequado para atender às necessidades e desejos de todo o mercado de um produto”.

Logo, a segmentação do mercado permite atender consumidores de maneira mais eficaz. As empresas segmentam seus mercados, escolhem um ou mais segmentos e desenvolvem produtos que se adequam aos consumidores, de modo mais vantajoso que seus concorrentes, e é a partir do conhecimento das necessidades e desejos dos consumidores que a empresa define o composto adequado (FERREIRA, 2002).

Além da segmentação e definição do mercado-alvo, a empresa deve tratar da diferenciação.

Para o caso de um produto, as principais bases para a diferenciação podem estar na aparência ou forma, no desempenho, na embalagem, nos recursos, na relação preço-valor ou padrões de distribuição (GRUENWALD, 1994).

Referindo-se a empresas do agronegócio, Neves (2000, p. 63-64) aponta como atributos do produto pelos quais é possível a diferenciação a aparência visual, origem, sanidade, qualidade, sabor, teor de ingredientes, desempenho, durabilidade, estilo, método de produção orgânico, livre de geneticamente modificados, entre outros. Também aponta a possibilidade de diferenciação por serviços tais como a frequência de entrega (permitindo regularidade e redução de estoques), ou o formato de entrega (produto já limpo, pronto para a gôndola, para processamento ou para uso específico do cliente), ainda se refere à instalação, treinamento do consumidor e serviços de manutenção. Outra fonte pode se referir ao atendimento, competência, educação, credibilidade e reputação, dentre outros, além da possibilidade de diferenciação pela própria marca.

Todavia, quaisquer sejam as bases de diferenciação utilizadas, convém às empresas estarem atentas às mudanças ambientais. Nessa direção, importa que as empresas busquem estabelecer estratégias e fundamentos sólidos, busquem compreender a estrutura do mercado e desenvolver relações estratégicas com perspectivas de durabilidade (MCKENNA, 1989).

MacMillan e McGrath (1997) chamam a atenção para o fato de que a maioria das empresas buscam se diferenciar focando suas energias somente em seus produtos ou serviços enquanto poderiam estar descobrindo oportunidades ao longo do processo de experiência de consumo como um todo do consumidor (*consumption chain*).

De acordo com Kotler (1993), a empresa deve selecionar cuidadosamente as maneiras pelas quais ela se distinguirá de seus concorrentes. Para o autor, uma

diferença estabelece valor satisfazendo um conjunto de critérios, conforme pode se verificar no quadro 1.

QUADRO 1 - CRITÉRIOS DE CRIAÇÃO DE VALOR PELA DIFERENCIAÇÃO

CRITÉRIO	CARACTERIZAÇÃO DA DIFERENÇA
Importância	Benefício altamente valorizado para um número suficiente de compradores
Distintividade	O concorrente não oferece ou a empresa oferece de modo mais distinto
Superioridade	É superior a outras maneiras de se obter os mesmos benefícios
Comunicabilidade	É comunicável e visível para os compradores
Antecipação	Não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes
Disponibilidade	O comprador dispõe de dinheiro para pagar pela diferença
Rentabilidade	A empresa verifica ser rentável introduzir a diferença

FONTE: Adaptado de Kotler (1993).

Em atenção ao objeto de estudo em questão, o termo “posicionamento mercadológico” é adotado por representar uma mudança de orientação mercadológica nas cooperativas agropecuárias, conforme já expresso na introdução do trabalho.

A partir de todas estas considerações, pode-se afirmar que a implementação do posicionamento mercadológico deve estar pautada em uma direção estratégica ampla, envolvendo a definição de mercado-alvo e a diferenciação da oferta, no contexto da dinâmica do ambiente competitivo e das características do mercado.

A implementação do posicionamento mercadológico, dentre outras implicações, demanda decisões relativas ao composto de marketing. É nessa direção que Kotler (1996, p 270) destaca que “o posicionamento habilita a empresa a estruturar o composto de marketing”.

2.3.2 Reposicionamento Mercadológico

A partir da constatação da dinâmica ambiental salientada por Trout e Rivkin (1996), contextualiza-se o conceito de reposicionamento. Trata-se de mudar a posição que uma empresa ocupa na mente do cliente com relação a produtos concorrentes.

O reposicionamento pode envolver, dentre outros fatores, a adição de novos produtos, o abandono de produtos já ofertados ou afastamento de determinados mercados e pode ser motivado principalmente por mudanças na atividade

competitiva, mudanças tecnológicas ou mudanças internas (LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

Ao passo em que as empresas de certo modo já ocupam uma posição na mente de seus clientes, torna-se evidente que a maior parte das ações estratégicas ligadas ao posicionamento mercadológico das empresas diz respeito a reposicionamento mercadológico, ou seja, o fenômeno de mudança de posição em relação a um estado anterior.

Kotler e Fox (1994) apresentam o desenvolvimento da estratégia de posicionamento em quatro etapas, incluindo a avaliação da posição atual, a escolha da posição desejada, o planejamento da estratégia para atingir a posição desejada e, finalmente, a implementação da estratégia.

Para McKenna (1989, p 12) “o posicionamento é sempre competitivo”, no sentido de que os clientes pensam em produtos e empresas sempre em relação a outros produtos ou empresas, estabelecendo uma hierarquia em suas mentes.

Sob o pressuposto da constante transformação do ambiente na atualidade, McKenna (1989) traz o conceito de “posicionamento dinâmico” como o posicionamento que se desenvolve gradativamente, tal como uma personalidade, vai adquirindo significado e modificando-se à medida que o próprio meio se modifica.

Nesse sentido, encontra-se suporte na definição de reposicionamento mercadológico das cooperativas agropecuárias como um fenômeno não necessariamente ocorrendo em um ponto específico no tempo, ou seja, a transição entre um posicionamento mercadológico no mercado de *commodities* para um novo posicionamento voltado para produtos industrializados pode ter ocorrido de modo gradativo e fundamentado em uma conjugação de fatores difusos em um determinado horizonte temporal.

2.3.3 Marketing e Internacionalização

Compreendendo-se a internacionalização como a entrada da empresa em um mercado correspondente a outro país, deve-se considerar que cada mercado se constitui como uma combinação específica de condicionantes, tais como econômicos, políticos e culturais. A partir da avaliação dessa combinação é que se

torna possível a definição de estratégias de internacionalização das atividades comerciais de uma empresa (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Tendo por base as diferenças entre mercados externos, Ansoff e McDonnell (1993) e Pipkin e Rivkin (2004) destaca-se os seguintes aspectos:

- O empreendimento estrangeiro custa mais e consome mais tempo que uma diversificação no mercado doméstico, além de que a natureza da oportunidade pode ser diferente, por exemplo, em relação ao ciclo de demanda;
- Pode ser necessário que a empresa se torne parte da comunidade empresarial local, tendo em vistas as diferenças fiscais, barreiras cambiais e de remessas de lucros, exigências legais, dentre outros aspectos;
- Provavelmente as linhas de produto e as estratégias mercadológicas que funcionam no mercado nacional não funcionem ou fracassem no mercado internacional;
- Nas multinacionais, a busca de equilíbrio das vantagens de desenvolvimento global de produtos e economias globais de produção em contrapartida à sensibilidade das condições locais torna-se um desafio de negociação entre administradores encarregados de cada país;
- Alto custo de informação estratégica deve ser considerado nas estimativas de rentabilidade e nas estratégias de envolvimento com a internacionalização (se é possível amortizar entre Áreas Estratégicas de Negócios - AENs diferentes, ou se é possível envolvimento gradativo, por exemplo);
- Potencialidade de gestão necessária é diferente no mercado doméstico e no mercado internacional.

Os objetivos pelos quais uma empresa busca a internacionalização podem ser de três tipos, a saber, o crescimento de volume/tamanho, a melhoria da rentabilidade, ou, o equilíbrio da carteira estratégica da empresa (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Em conformidade com os objetivos e com a maturidade da empresa em termos de inserção no mercado internacional, os graus de internacionalização podem variar de Estágio Exportação (exporta seus produtos, mas não está estabelecida no país de destino, não há estratégias específicas para cada país),

passando pelo Estágio Internacional (aqui já ocorre ações de marketing da empresa no país de destino, inclusive podendo haver escritório de representação e formulação de estratégias para o mercado), até o Estágio Multinacional (a empresa já tem filiais no país de destino, com um sistema de administração mais estruturado e autônomo naquele mercado).

A passagem da empresa por esses estágios representa o envolvimento progressivo pelo qual a empresa aprende fazendo, reduzindo substancialmente os gastos com pesquisas, e limita os riscos, controlando a magnitude de sua exposição a estes.

2.4 ANTECEDENTES DAS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS

Pode-se considerar como antecedentes das estratégias mercadológicas as razões e/ou os fatores indutores sobre os quais estão calcadas as decisões estratégicas correspondentes ao fenômeno.

Para Trout e Rivkin (1996), torna-se necessário uma estratégia de reposicionamento em situações em que ocorrem mudança nas atitudes do consumidor, mudanças tecnológicas superando os produtos existentes, e/ou, desvio dos produtos em relação à percepção cultivada pelo consumidor.

Lovelock e Wright (2002) expressam como razões para o reposicionamento as mudanças na atividade competitiva, as mudanças de ordem tecnológica e as mudanças no âmbito da própria empresa.

Também pode-se considerar determinados fatores como indutores do reposicionamento mercadológico, não sendo expressos como razões fundamentais mas elencados como motivadores junto a outros elementos.

O quadro 2 mostra alguns fatores que podem ser descritos como antecedentes (razões ou indutores) de estratégias mercadológicas.

Deve-se ressaltar, todavia, a ocorrência de outros fatores não considerados no escopo desta pesquisa, tais como os relacionados à cultura da empresa, aos recursos humanos e capacidades de marketing, conforme apontado por Correa e Luce (2005).

QUADRO 2 - ANTECEDENTES DAS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS

CATEGORIA	RAZÕES/INDUTORES	REFERÊNCIAS
Internos	Mudanças na empresa	Lovelock e Wright (2002)
	Diversificação	Araújo et al (2001); Freo et al (2004)
Externos	Mudanças tecnológicas	Lovelock e Wright (2002); Trout e Rivkin (1996); McKenna (1989)
	Comportamento do consumidor	Kotler (1999); Trout e Rivkin (1996); McKenna (1989)
	Atividade competitiva	Kotler (1999); Lovelock e Wright (2002); McKenna (1989); Araújo et al (2001); Freo et al (2004)
	Saturação de mercado	Kotler (1999); Lovelock e Wright (2002)
	Ciclo de vida dos produtos	Trout e Rivkin (1996); McKenna (1989)

FONTE: Elaborado a partir de revisão teórica.

Dentre as considerações para o posicionamento mercadológico, as empresas precisam compreender o que os clientes pensam, quais seus preconceitos, suas preferências e aversões e o que desejam ouvir, e a partir de então o posicionamento deve se ajustar às atitudes do mercado (McKenna, 1989).

Especificamente quanto ao setor alimentício, apesar de que nenhuma empresa esteja livre das influências do macroambiente, a indústria alimentícia tende a sofrer menos em relação a ameaças externas, flutuações cíclicas e incertezas da economia, no sentido de que o caráter inelástico dos produtos alimentícios, até certo ponto, protege o setor de oscilações bruscas (SEIFERT JUNIOR, 2004). Por outra via, o mercado de *commodities* tende a estar mais sujeito a tais impactos.

Nesse sentido, as estratégias mercadológicas, podem representar, ou incluir o reposicionamento mercadológico nas cooperativas agropecuárias pode também ter explicação enquanto uma ação estratégica frente às diferenças entre *commodities* e agroindustrializados.

Araújo et al, (2001) e Freo et al, (2004) também argumentam no sentido de que fatores como a alta competitividade, facilidade e diversificação de possibilidades de escolha expostas pela globalização têm levado o setor agroindustrial a uma fase de reestruturação, de modo que as empresas oriundas das atividades rurais estão procurando migrar da *commodity* para os produtos de maior valor agregado, à medida em que as rédeas da economia têm propiciado uma maior aderência desses produtos a diferentes classes da sociedade.

2.5 COMPOSTO DE MARKETING

O termo composto de marketing também é chamado na literatura como marketing mix, composto mercadológico ou mix de marketing (ROCHA; CHRISTENSEN, 1987).

Há dezenas de ferramentas no composto de marketing, McCarthy popularizou uma classificação dessas ferramentas conhecida como quatro ps: produto, preço, praça (distribuição) e promoção (KOTLER, 1998).

Na definição de Kotler (1998, p 97), “composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”.

Nas palavras de Rocha e Christensen (1987, p 37), trata-se do “conjunto de instrumentos controláveis pelo gerente de marketing, através dos quais ele pode obter melhor ajustamento entre a oferta que sua empresa faz ao mercado e a demanda existente”.

A partir das diversas definições na literatura consta, mesmo que por vezes implicitamente, o caráter controlável do composto de marketing pela empresa, uma vez que se refere a ferramentas por meio das quais a oferta é configurada e disposta ao mercado.

O composto de marketing situa-se entre outros elementos estratégicos ao marketing (HOOLEY; SAUNDERS, 1996; KNOX, 2004), entretanto, pode-se considerar que as empresas usam o composto de marketing para posicionar e criar valor por meio de um grupo coerente de políticas para cada um dos quatro p's (JAIN, 1997; KNOX, 2004; KOTLER, 1997; LANCASTER; REYNOLDS, 1995).

Nesse sentido, ao que Hooley e Saunders (1996) denominam como implementação do processo estratégico de marketing, ao lado da organização de marketing e dos métodos de controle, chamam a atenção para a necessidade do estabelecimento de um mix de produtos, preço, praça e promoção que levem tanto posicionamento como os próprios produtos e serviços para os mercados-alvo.

Conforme os autores (1996, p. 57), “o mix de marketing, constituído pelos produtos, preço, promoção e distribuição, são os meios pelos quais a empresa traduz sua estratégia de uma declaração de intenção em um esforço no mercado. Cada um dos elementos do mix deve ser concebido de forma a somar-se ao posicionamento exigido”.

Nesse sentido, atentam os autores, nenhum elemento do mix pode ser considerado independentemente da estratégia perseguida. Por exemplo, o posicionamento extraordinário que diferencie os produtos e/ou serviços da empresa em relação aos da concorrência no que se refere à alta qualidade de produto poderia naufragar se o preço cobrado for muito baixo.

A conciliação entre as decisões ligadas ao composto de marketing e o posicionamento mercadológico da empresa, ao lado dos esforços de organização e controle de marketing pode então ser vista como integrante das estratégias mercadológicas.

Quanto às decisões relacionadas ao composto de marketing, para cada um dos quatro “ps” um conjunto de variáveis deve ser considerado. As principais variáveis, ou, as mais utilizadas, se resumem conforme exposto no quadro 3.

QUADRO 3 - COMPOSTO DE MARKETING E SUAS VARIÁVEIS

PRODUTO	PREÇO	PRAÇA (DISTRIBUIÇÃO)	PROMOÇÃO
- tipos - qualidade - design - características - marca - embalagens - tamanhos - serviços - garantia e devoluções	- preço de lista - descontos - reduções - prazo de pagamento - condições de credito.	- canais - cobertura - sortimentos - localizações - estoque - transporte	- promoção de vendas - propaganda - venda pessoal - relações públicas - marketing direto

FONTE: Kotler (1993); McCarthy e Perreault (1997).

Para cada um dos quatro “p’s”, expõe-se a seguir uma explanação das variáveis de decisão que os compõem.

2.5.1 Produto

O produto é tratado por McCarthy e Perreault (1997, p. 148) como “a oferta de uma empresa que satisfaz a uma necessidade”.

É no âmbito do produto que se concretiza a materialização de um valor entregue como algo a satisfazer necessidades e desejos dos consumidores. Desse modo, as variáveis relacionadas ao “p” produto são alvos de importantes decisões para o composto de marketing.

Quanto às variáveis ligadas a decisões a serem tomadas em relação ao produto, a partir de Kotler (1999) e McCarthy e Perreault (1997) pode-se especificar os tipos, a qualidade, o design, as características, a marca, as embalagens, os tamanhos, os serviços e a garantia e devoluções.

2.5.1.1 Tipos

A classificação dos produtos ajuda a empresa no planejamento de seu composto de marketing. Uma primeira classificação divide os produtos em duas abrangentes classes, os produtos de consumo e os produtos industriais (KOTLER, 1999). Como sugere a própria denominação, enquanto os de consumo se destinam ao consumidor final para uso pessoal, os industriais são comprados para serem processados posteriormente e usados na condução de um negócio (KOTLER, 1999). Uma segunda classificação básica distingue os produtos entre duráveis e não-duráveis (CHURCHILL; PETER, 2003).

Nesses termos, pode-se considerar as *commodities* comercializadas pelas cooperativas agropecuárias na classe de produtos industriais e os produtos com valor agregado ofertados no varejo como produtos de consumo. Em ambos os casos se enquadram como produtos não-duráveis.

A classe dos produtos de consumo subdivide-se em produtos de conveniência, de compra comparada, de especialidade e os não procurados. Para cada tipo, as práticas ligadas ao composto de marketing tendem a ser diferenciadas, tal como sugere o quadro 4.

QUADRO 4 - PRODUTOS DE CONSUMO E COMPOSTO DE MARKETING

CLASSE DE PRODUTOS DE CONSUMO	CONSIDERAÇÕES DO COMPOSTO DE MARKETING	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR
PRODUTOS DE CONVENIÊNCIA		
De compra constante	Máxima disposição e difusão, baixo custo de distribuição; venda em massa por fabricante; geralmente de preço baixo; a marca é importante.	Rotineiro (habitual), baixo esforço, compras freqüentes; baixo envolvimento.
De impulso	Distribuição ampla através de <i>displays</i> de ponto de venda.	Compras não planejadas e feitas rapidamente.
De emergência	Distribuição ampla próxima aos locais da necessidade; baixa sensibilidade de preço.	Compra realizada com pressão de tempo quando uma necessidade é grande.
PRODUTOS DE COMPRA COMPARADA		
Homogêneos	Precisa de exposição suficiente para facilitar a comparação de preço; alta sensibilidade de preço.	Os consumidores vêem pouca diferença entre as alternativas e procuram o preço mais baixo.
Heterogêneos	Distribuição necessária próxima a produtos similares; promoção (incluindo a venda pessoal) para destacar as vantagens do produto; menor sensibilidade de preço.	Solução extensiva de problema; o consumidor pode precisar de ajuda para tomar uma decisão.
Produtos de especialidade	Provável sensibilidade a preço; distribuição limitada aceitável, porém tratada como se o produto fosse de conveniência ou de compra comparada para atingir pessoas que ainda não o compraram.	Disposição a esforços para a obtenção de um produto específico, mesmo que não necessário; as fortes preferências tornam a compra importante.
PRODUTOS NÃO PROCURADOS		
Novos produtos não procurados	Devem estar disponíveis em locais onde similares (ou relacionados) são encontrados; necessita atrair a atenção através de promoção.	Fraca necessidade do produto; desconhecimento dos benefícios ou inexistência do processo de adoção do produto.
Produtos regularmente não procurados	Exigem promoção agressiva, geralmente venda pessoal.	Consciência do produto, mas falta de interesse; a atitude em relação ao produto pode até ser negativa.

FONTE: Adaptado de McCarthy e Perreault (1997).

Por outro lado, a classe dos produtos industriais subdivide-se entre materiais e peças, itens de capital e suprimentos e serviços. Os materiais e peças tornam-se parte do produto do comprador por meio de processamento ou como componente, inclui matérias-primas, materiais manufaturados e peças. Os itens de capital fazem parte da produção ou das operações do comprador e inclui instalações e equipamentos acessórios. Já os suprimentos e serviços não chegam a fazer parte do produto acabado, inclui produtos operacionais e itens para concerto e manutenção (KOTLER, 1999).

Em relação às matérias-primas vale destacar a distinção entre produtos agropecuários e produtos naturais, os primeiros dizem respeito à atividade

agropecuária (frutas, trigo, soja, café, aves, leite e outros), os segundos tratam-se de produtos que ocorrem na natureza (peixes, animais silvestres, madeira, minérios e outros) (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

Claramente, os produtos das cooperativas agropecuárias, sejam enquanto matérias-primas para seus produtos agroindustrializados ou na oferta de *commodities*, correspondem a “produtos agropecuários”.

Ainda com relação aos produtos industriais, McCarthy e Perreault (1997) delineiam a classificação, as considerações do composto e o comportamento do consumidor. O quadro 5 mostra o delineamento para o caso das matérias-primas.

QUADRO 5 - MATÉRIAS-PRIMAS COMO PRODUTO INDUSTRIAL E O COMPOSTO DE MARKETING

CLASSE DE PRODUTOS INDUSTRIAIS	CONSIDERAÇÕES DO COMPOSTO DE MARKETING	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR
Matérias-primas	A graduação é importante e o transporte e a estocagem podem ser cruciais em função de produção sazonal e/ou de produtos perecíveis; os mercados tendem a ser muito competitivos.	Contratos a longo prazo podem ser exigidos para assegurar o suprimento.

FONTE: Adaptado de McCarthy e Perreault (1997).

2.5.1.2 Qualidade

Na perspectiva de marketing, a qualidade é definida a partir de como os consumidores vêem o produto; significa a habilidade de um produto em satisfazer as necessidades e exigências do cliente (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

Kotler (1999) atenta para a importância da escolha do nível de qualidade que apoia a posição do produto no mercado-alvo e para a consistência do nível de qualidade escolhido. Para o autor, a qualidade é a capacidade do produto de desempenhar suas funções, englobando atributos como a durabilidade, a confiabilidade, a precisão, a facilidade de operação, dentre outros.

Rocha e Christensen (1990, p. 118) argumentam que “o nível de qualidade do produto deve ser definido a partir do significado que a qualidade tenha para o consumidor e da sensibilidade do consumidor à qualidade.”

A definição de um nível de qualidade desejado também leva em conta a posição dos concorrentes e pode ser auferida a partir de pesquisa de mercado, tal

como as que consideram os compradores recentes ou a comparação entre clientes e não clientes (ROCHA; CHRISTENSEN, 1990).

2.5.1.3 Design

Vai além do estilo, contribui tanto para o aspecto quanto para a utilidade de um produto. O bom design pode atrair a atenção, aumentar o desempenho, baixar custos de produção e dar ao produto uma forte vantagem competitiva no mercado-alvo (KOTLER, 1999).

Produtos com apelo estético, agradáveis aos sentidos ao mesmo tempo em que fáceis de utilizar podem se constituir um desafio aos projetistas, todavia, também podem também representar diferenciais em relação aos concorrentes (CHURCHILL; PETER, 2003).

2.5.1.4 Características

O modelo básico é o ponto de partida, acrescentar detalhes necessários e valorizados pelos clientes pode ser uma forma eficiente de competir no mercado (KOTLER, 1999).

Conforme Churchill e Peter (2003, p. 273) as características do produto correspondem a “fatos ou especificações técnicas do produto.” Em cada caso, conforme as necessidades ou expectativas dos clientes, pode-se acrescentar em um novo produto ou em um produto já existente, determinadas características, tais como um dispositivo, uma variação na cor ou outro componente.

2.5.1.5 Marca

Uma marca de sucesso corresponde a um nome, símbolo, design ou uma combinação que, identifica o produto de uma organização em particular com uma vantagem diferencial sustentável, no sentido de que os consumidores têm uma

razão para preferir a marca em relação a outras marcas concorrentes (AAKER, 1998; KOTLER, 2000).

Trata-se de um importante fator a ser alvo de atenções da empresa em suas estratégias mercadológicas e seu posicionamento no mercado, bem como, enquanto uma decisão do “p” produto faz parte de uma instrumentação para a geração de valor que envolve decisões complexas.

A marca pode ser vista como uma entidade que oferece ao consumidor e a outras partes de interesse, valor adicionado com base em fatores que vão além da performance funcional. Esse valor adicionado diferencia a oferta e provê a base para a preferência e lealdade do consumidor (KNOX, 2004).

Serralvo e Furrier (2003, p. 2) afirmam que “marcas são conseqüências diretas da estratégia de segmentação de mercado e diferenciação de produto”.

Sobretudo no ambiente atual, o desenvolvimento de marcas sólidas é uma tarefa árdua para as empresas, tanto por barreiras internas quanto externas. Assim se destacam como fatores limitantes à pressão pela competição por preços, a proliferação da concorrência, a fragmentação da mídia e dos mercados, a complexidade das estratégias e relacionamentos em marcas, a tendência de modificações estratégicas, o preconceito contra a inovação, a pressão para outros investimentos e a pressão por resultados de curto prazo (AAKER, 1996).

Entretanto, uma série de condições podem ser apontadas como estímulo ao investimento das empresas em marcas, tais como as apontadas no quadro 6.

QUADRO 6 - CONDIÇÕES FAVORÁVEIS AO INVESTIMENTO EM MARCAS

CONDIÇÕES FAVORÁVEIS À MARCA	
-	Fácil identificação do produto
-	Valorização do preço pela qualidade
-	Confiança e disponibilidade possíveis
-	Ampla demanda pela classe geral do produto
-	Possibilidade de preço que compense o esforço da marca
-	Economia de escala para marcas bem-sucedidas
-	Maior poder de negociação (ex. espaços nas gôndolas e <i>displays</i>)

FONTE: Adaptado de McCarthy e Perreault (1997).

As decisões relacionadas a marcas são orientadas conforme uma política de marcas que a empresa adota. Nesse sentido, conforme McCarthy e Perreault (1997) cabe decidir que tipo de marca usar:

- Marca de família – a mesma marca para vários produtos ou marcas individuais para cada produto. O principal benefício consiste no efeito positivo de um produto em relação aos demais da família, além de uma possível agilização da aceitação de novos produtos;
- Marca individual – uma marca separada para cada produto, usada para que cada produto tenha uma identidade distinta e não ocorra confusão na mente do consumidor. Marcas individuais podem ser usadas para produtos similares por uma mesma empresa no sentido de facilitar os esforços de segmentação e posicionamento;
- Marca genérica – nesse caso o produto traz apenas a identificação do conteúdo da embalagem e o nome do fabricante ou intermediário, é ofertado em embalagens simples e a preços menores.

Para além dessa distinção, conforme atenta Rao et al (2004), a literatura apresenta denominações diferentes para a classificação de estratégias de marcas, dentre as quais se destacam as de autores como Olins (1989), Murphy (1987, 1989) e Laforet e Saunders (1994).

Para estes últimos autores, as empresas podem seguir várias estratégias para administrar suas marcas. De modo geral, a maioria começa com um único produto e passa a ofertar diversos produtos com o passar do tempo. Em alguns casos o nome de marca para o primeiro produto está relacionado ao próprio nome da empresa, sendo então conhecido como “*corporate branding*”. A partir da adição de novos produtos a identificação da firma no nome de marca é uma opção pela continuidade da estratégia de marca corporativa. Se o nome de marca inicial não usa o nome da empresa e se são escolhidos diferentes nomes para cada novo produto, então, trata-se da estratégia conhecida como “*house-of-brands*”. Entretanto, uma empresa também pode adquirir outra, e os produtos da adquirida continuarão com o nome de marca que já têm, neste caso, a estratégia da nova empresa será conhecida como “*mixed branding*”, o que também ocorre quando uma empresa usa o nome corporativo para algum de seus produtos e nomes individuais para outros (LAFORET; SAUDERS, 1994).

Ainda, Kotler (2000) identifica cinco tipos de estratégias básicas ligadas às marcas que são especificadas como extensão de linha, extensão de marca, multimarcas, novas marcas e marcas combinadas.

2.5.1.6 Embalagem

Inclui o projeto e a produção do recipiente ou invólucro do produto, bem como o rótulo. Além da função primordial de conter e proteger o produto, a embalagem pode atrair a atenção do consumidor e até descrever o produto e realizar a venda. As decisões incluem elementos específicos como tamanho, formato, materiais, cor, texto e marca, em consonância também com as funções que vai desempenhar, se simplesmente proteger o produto, se introduzir uma nova forma de servi-lo, se sugerir certas qualidades sobre o produto ou a empresa e assim por diante (KOTLER, 1999).

Também Churchill e Peter (2003), destacam o caráter funcional da embalagem, a conveniência para o consumidor, segurança em relação ao transporte e adulteração, a capacidade de promover e de informar sobre o produto. Em relação ao efeito promocional, McCarthy e Perreault (1997, p. 161) lembram que a embalagem é vista na loja na ocasião de compra, nesse sentido, pode ter efeitos até maiores que os obtidos nas mídias de propaganda.

O uso da embalagem para distinguir um produto e atingir mercados-alvo específicos pode ser exemplificado por determinados detalhes, tais como a facilidade de abertura da embalagem quando o produto se destina a consumidores idosos e embalagens com fechos de segurança quando para famílias com crianças (CHURCHILL; PETER, 2003).

2.5.1.7 Tamanhos

De certo modo, o tamanho é uma das características do produto e deve corresponder a certas características e necessidades do público-alvo. As opções de tamanho devem ser convergentes a questões como situações, hábitos, frequência e intensidade de consumo, bem como a facilidade de manuseio e segurança.

As decisões no “p” produto quanto a opções de tamanho devem ser tomadas estrategicamente alinhadas às características do mercado-alvo visado pela empresa (CHURCHILL; PETER, 2003).

2.5.1.8 Serviços

Ampliam o produto real servindo de apoio ao produto podendo gerar vantagem competitiva, devem ser concebidos e planejados conforme as necessidades dos consumidores (KOTLER, 1999).

Para cada situação, tipo de produto e empresa, os serviços podem variar de uma central de atendimento gratuito para esclarecimentos, reclamações e sugestões, até serviços de trocas, reparos e manutenção (KOTLER, 1999).

2.5.1.9 Garantia e devoluções

A garantia explica o que o vendedor promete sobre seu produto e não deve ser restritiva (MCCARTHY; PERREAULT, 1997). Obviamente, as decisões quanto a que garantias oferecer devem ser convergentes às decisões quanto aos níveis de qualidade praticados. Quanto às devoluções de produtos, as decisões devem estar balizadas em condições ou situações em que ocorrem.

2.5.2 Preço

De acordo com Rocha e Christensen (1987, p. 134), “o preço define as condições básicas pelas quais o vendedor e o comprador estão dispostos a realizar a troca”.

McCarthy e Perreault (1997) atentam que o preço envolve várias dimensões estratégicas e que os objetivos e políticas na definição de preço devem explicar o quão flexíveis serão, em que níveis serão estabelecidos durante o ciclo de vida do produto, a quem e quando os descontos e as concessões serão dados e, como os custos de transporte serão tratados.

Conforme uma tipologia expressa por McCarthy e Perreault (1997), os objetivos do preço podem ser orientados conforme três tipos, quais sejam, o orientado para o lucro, o orientado para vendas e o orientado para a situação de mercado.

No caso do preço orientado para o lucro, estabelece-se um retorno-alvo, normalmente declarado como uma porcentagem das vendas ou do capital investido, ou, alternativamente adota-se um objetivo de maximização do lucro, situação em que a empresa persegue o maior lucro possível, que não significa necessariamente a prática de um maior preço possível uma vez que a empresa pode alcançar tal maximização a partir da expansão de seu mercado.

No caso do preço orientado para vendas, busca-se referência em termos de unidades vendidas, faturamento ou participação de mercado, assim, as duas alternativas nesta orientação são o crescimento de vendas (por valor ou por unidade), ou o crescimento da participação de mercado.

Por fim, no caso do preço orientado para a situação de mercado, pode ocorrer o objetivo de igualar o preço ao da concorrência, normalmente em situações em que a empresa está satisfeita com sua participação de mercado e seus patamares de lucros atuais, em situação de mercado total estável como uma tentativa de estabilizar preços, igualar-se ou até evitar a concorrência. A outra opção nessa orientação de preços é a concorrência não focada em preço, que se caracteriza por uma ação agressiva em um dos “p’s” que não seja o “p” preço.

Kotler (2000) expressa as estratégias de determinação de preços, tendo em vista a referência nos custos, a referência nos concorrentes e a referência no valor percebido. Pela definição pelos custos, a empresa estabelece uma margem a partir do custo de produção do produto, pela definição pelos concorrentes, a empresa avalia os preços praticados no mercado para definir seus preços, e pela definição pelo valor percebido, o foco é na percepção do consumidor quanto ao valor do que a empresa oferece no mercado.

Apesar da tipologia apresentada, McCarthy e Perreault (1997) esclarecem que a maioria das empresas estabelecem políticas específicas de administração de seus preços, ao passo em que outras nem mesmo tentam administrar seus preços, apenas acompanham a concorrência.

É importante ressaltar nesse ponto, a situação em que a empresa não vende diretamente ao consumidor final, havendo então um determinado grau de dependência dos intermediários na administração do preço. Esta é a situação das cooperativas agropecuárias, cujos produtos agroindustrializados chegam ao consumidor final passando pelas redes de supermercados, mercearias e outros varejistas.

Por fim, importa destacar que as decisões do “p” preço (preço de lista, descontos, reduções, prazo de pagamento, condições de crédito) devem ser tomadas de modo alinhado às políticas de preço e aos demais “p’s” estabelecidas pela empresa.

2.5.3 Praça (distribuição)

A existência de um canal de distribuição pressupõe a transferência de propriedade ou controle do fabricante para o consumidor final (ROCHA; CHRISTENSEN, 1987). O canal tem a função de preencher as lacunas de tempo, local e posse entre o produto ou serviço e o consumidor (KOTLER, 2000).

De acordo com Kotler (2000, p. 510), “canais de marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo”. Tal conceituação pressupõe a gestão integrada de diferentes canais que ligam a empresa a seus públicos.

Quanto às decisões de ordem estratégica em relação ao “p” praça, McCarthy e Perreault (1997) discriminam o tipo de canal e o nível de serviços desejado ao consumidor. O canal pode ser direto ou indireto, quando direto a empresa vende diretamente ao cliente final, quando indireto, as decisões devem considerar o grau de exposição desejado (se intensivo, seletivo ou exclusivo), os tipos de intermediários/facilitadores necessários e, como deve ser a administração dos canais.

Anderson e Narus (1999) expressam como elementos centrais à consideração dos canais, questões relacionadas ao retorno financeiro, à qualidade do produto, à competitividade do preço, à segurança na entrega e à reputação.

A importância dos canais de distribuição também se verifica pelos impactos que provocam entre outras decisões de marketing, por exemplo, se a empresa utiliza lojas especializadas ou uma rede de distribuidores, certamente seus preços serão diferentemente afetados em cada caso (KOTLER, 2000).

De acordo com o mesmo autor (2000), a administração dos canais implica em questões tais como:

- A reunião de informações sobre os clientes, concorrentes e outras entidades de interesse;

- O desenvolvimento e a disseminação de mensagens de estímulo à compra;
- A realização de acordos relacionados a preços e outros fatores ligados à troca;
- A formalização de pedidos junto a fabricantes;
- O levantamento de recursos para o financiamento de estoques em níveis convenientes;
- A responsabilização por riscos de canais;
- A propiciação de condições para armazenagem e circulação de produtos;
- O fornecimento de condições para pagamentos;
- A supervisão da transferência de propriedade entre ofertante e cliente quando da troca.

No âmbito das considerações estratégicas da distribuição, conforme expõe Kotler (2000) e McCarthy e Perreault (1997), as decisões relacionadas ao “p” praça dizem respeito a que canais são utilizados, qual a cobertura desses canais (local, regional, nacional), qual o sortimento de produtos praticado no canal, como é gerenciado os estoques, bem como, o transporte dos produtos.

A partir da definição do mercado-alvo e do posicionamento mercadológico é que a empresa deve definir suas opções de canal, levando em conta os tipos de intermediários disponíveis, o número de intermediários necessários para seu volume de negócios, bem como, as responsabilidades dos diferentes membros do canal (KOTLER, 2000).

No caso das cooperativas agropecuárias ocorre o uso de canal direto nas situações em que ofertam produtos em forma de *commodities* para empresas transformadoras e nas situações em que ofertam produtos agroindustrializados diretamente aos consumidores finais em lojas administradas pelas mesmas. Ocorre o uso de canal indireto quando os produtos agroindustrializados destas cooperativas chegam até o consumidor final por intermédio de redes do varejo (supermercados, mercearias e outros).

2.5.4 Promoção

Kotler (2000) e McCarthy e Perreault (1997) apontam como alvo das decisões do “p” promoção a propaganda, a promoção de vendas, a venda pessoal, as relações públicas e o marketing direto.

Para McCarthy e Perreault (1997, p. 230), promoção “é a comunicação da informação entre vendedor e comprador potencial ou outros do canal para influenciar atitudes e comportamento”.

Tal como nos demais elementos do composto de marketing, a promoção e seus componentes devem ser consistentemente equilibrados entre si e entre os outros “p’s”. Nesse sentido, ressaltam McCarthy e Perreault (1997, p. 230) que o principal trabalho da promoção “é dizer aos consumidores-alvos que o Produto certo está disponível, no Preço certo e na Praça (canal) certa”.

Conforme a definição de McCarthy, a promoção envolve a venda pessoal, a venda em massa e a promoção de vendas. A venda pessoal envolve a comunicação oral direta entre vendedores e consumidores finais, a venda em massa envolve a comunicação a um grande número de consumidores ao mesmo tempo, destacando-se então a propaganda e a publicidade. A propaganda pode ser definida como “qualquer forma paga de apresentação impessoal de idéias, bens ou serviços”, ao passo em que a publicidade diz respeito a “qualquer forma gratuita de apresentação impessoal de idéias, bens ou serviços”. A promoção de vendas, por sua vez, refere-se a atividades de promoção que estimula o interesse, a experimentação ou a compra do produto, como exemplo, tem-se os concursos, cupons, feiras, amostras, presentes e outros (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

A partir das especificações de Kotler (2000), atribui-se também à publicidade o caráter promocional conforme pode ser notado no quadro 7 a seguir.

QUADRO 7 - COMPOSTO PROMOCIONAL E SUAS FUNÇÕES

COMPONENTES	FUNÇÕES
Propaganda	Dirige mensagens específicas e controladas capazes de contribuir na criação de imagens e símbolos da empresa ou da marca, inclusive com estímulos imediatos para compra.
Promoção de vendas	Incentiva a força de vendas por meio de atividades que estimulam compras imediatas e em maiores volumes, tais como prêmios, amostras, cupons, dentre outros.
Relações públicas	Consiste em uma função administrativa pela qual se avalia atitudes públicas pessoais ou organizacionais, no intento de que se direcionem à legitimidade.
Venda pessoal	Permite uma comunicação direta entre vendedor e consumidor, propiciando percepções mútuas e maior possibilidade de persuasão.
Marketing direto	envolve uma série de atividades tais como vendas diretas, telemarketing e o gerenciamento de banco de dados de clientes.
Publicidade	também de caráter promocional, embora seja de alta credibilidade, pode fugir da intencionalidade e, inclusive, tomar a forma de publicidade negativa.

FONTE: Adaptado de Kotler (2000).

Em referência aos elementos do composto de marketing abordados neste capítulo 2.5 convém destacar a necessária integração entre os quatro “ps” no processo de gestão estratégica de marketing, a definição do mix mercadológico deve considerar as particularidades do negócio e, ao passo em que é o posicionamento de mercado que orienta a definição de tais elementos (Hooley e Saunders, 2005; Kotler, 1999), torna-se explícito as relações entre as estratégias mercadológicas e o composto de marketing.

2.6 CONSEQÜÊNCIAS DAS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS

A despeito de que o marketing nas empresas é apontado como gerador de gastos e sem retorno palpável, um amplo esforço pode ser verificado na literatura abordando o tema “*marketing metrics*” no desenvolvimento e experimentação de metodologias que permitam quantificar as relações entre gastos ou investimentos e resultados dos esforços de marketing.

A preocupação pela mensurabilidade ocorre em sentido das demandas vivenciadas pelas empresas da atualidade, em que as margens de ganho tendem a ser menores, aumentam os níveis de exigência dos consumidores e a competitividade das empresas (AMBLER; RILEY, 2000).

Churchill e Peter (2003, p. 582) lembram que “mesmo as organizações sem fins lucrativos precisam garantir que as decisões de marketing sejam economicamente viáveis”.

Como conseqüências de estratégias mercadológicas, pode-se verificar resultados tangíveis (participação no mercado, índice de lucratividade, crescimento no faturamento, dentre outros) e resultados intangíveis (reputação da empresa ou da marca perante seus públicos, lealdade e fidelidade dos clientes, dentre outros).

Blankson (2001), a partir de uma revisão na literatura, aponta para a importância da aplicação do conceito de posicionamento nas estratégias de marketing, verificando que uma posição diferenciada gera maiores retornos em lucratividade; que a seleção de estratégias de posicionamento tem correlação significativa com a performance financeira; que há relação entre essas estratégias e as perspectivas de longo prazo da empresa.

Também Kalafatis et al (2000) afirmam ser importante notar evidências apontadas por autores como Brooksbank (1994), Devlin et al (1995) e Porter (1996) que indicam uma relação positiva entre um posicionamento bem formulado e claramente definido e a performance da empresa, em termos de lucratividade e/ou eficiência.

Em relação às marcas, por exemplo, é importante notar que os valores atingidos nas negociações de fusões e aquisições entre grandes empresas podem ser vistas, na realidade, como aquisições de posicionamentos nas mentes de clientes potenciais, com seus conjuntos de associações, qualidades e diferenças (KAPFERER, 1992).

A performance financeira, especificamente a rentabilidade, pode ser apontada como o fator mais importante no posicionamento da empresa, uma vez que se os lucros declinam, gera-se desconfianças e questionamentos no mercado em relação à empresa (MCKENNA, 1989).

QUADRO 8 - CONSEQÜÊNCIAS DAS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS

CATEGORIA	REFERÊNCIAS
Tangíveis	Blankson (2001); Brooksbank (1994); Devlin et al. (1995); Porter (1996); Kalafatis et al (2000)
Intangíveis	Blankson (2001); Kapferer (1992); McKenna (1989)

FONTE: O autor.

No caso das cooperativas agropecuárias, conforme já exposto, as estratégias mercadológicas adotadas a partir da década de 1990, indicam, em termos, uma mudança de foco de organizações voltadas essencialmente para o mercado de *commodities* para uma nova situação, caracterizada pela inserção destas cooperativas no mercado de produtos com valor agregado, voltados ao mercado de varejo no setor alimentício.

2.7 VISÃO BASEADA NOS RECURSOS – VBR

Os estudos na área estratégica, historicamente, podem ser entendidos como uma tentativa de ‘preencher os espaços’ criados pela estrutura SWOT, no sentido de ir além da sugestão de que as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são importantes na compreensão da vantagem competitiva, sugerindo modelos e estruturas que possam ser usados na análise e avaliação desses fenômenos (BARNEY, 1995).

A abordagem VBR apresenta crescente notoriedade dentro da literatura estratégica, como uma perspectiva mais adequada ao estudo da estratégia nas organizações em contextos ambientais dinâmicos, ressaltando a importância dos fatores organizacionais para a criação de vantagem competitiva em contraste ao determinismo baseado na indústria da visão porteriana (BARNEY; HESTERLY, 1996; HOOLEY et al, 2005).

De acordo com Barney (1995), “Conforme as empresas se desenvolvem, elas criam habilidades, capacidades e recursos únicos, refletindo sua trajetória particular por meio da história. Esses recursos e aptidões refletem as personalidades, experiências e relações únicas que existem em uma empresa”.

Pela perspectiva da VBR, os recursos e as competências permitem *insights* sobre a formulação e a implementação de estratégias, e possibilita a compreensão de desempenhos diferentes nas organizações. Trata-se de uma explicação diversa de uma perspectiva que considera a estrutura da indústria como cerne para o entendimento do desempenho das organizações (SCHULZE, 1994; GALUNIC; RODAN, 1998; HAYASHI JUNIOR, 2002).

Apesar de se desenvolver amplamente apenas nas duas últimas décadas, as origens da VBR encontram-se nos anos 50. (HOOLEY et al, 2005) e,

principalmente nas duas últimas décadas toma maior impulso. A VBR propõe que a diferença entre os recursos disponíveis para as empresas, tanto pela forma como se compõem, como se interagem e se renovam, faz com que cada empresa tenha um desempenho diferente (SCHULZE, 1994; BARNEY, 1992, 1995; BARNEY; HESTERLY, 1996).

Por recursos, podemos entender como ativos tangíveis e intangíveis que estejam vinculados de forma semipermanente à empresa (WERNERFELT, 1984). Schulze (1994) define de maneira mais pontual, como sendo os elementos que participam do processo produtivo, tais como máquinas e equipamentos, habilidades dos trabalhadores, marcas e patentes, etc. Barney (1995) considera como recursos, todos os ativos, as competências, o processo organizacional, os atributos e as informações da empresa, o conhecimento, enfim uma ampla gama de ativos que pertencem à empresa. E para Galunic e Rodan (1998), as competências são recursos baseados em conhecimento que existem nos diversos níveis hierárquicos.

Quanto à tipologia dos recursos, os trabalhos da área mostram uma complementação gradual dos recursos disponíveis. Do mesmo modo, na prática, não há uma diferenciação entre os recursos e competências, embora possa ocorrer na teoria (BARNEY 1996; PROENÇA, 1999).

Com esse pressuposto expõe-se, no quadro 9, as categorias de recursos para efeito deste trabalho, a partir do delineamento elaborado por Hayashi Junior (2002), cuja fundamentação se encontra em Barney (1996) e Kay (1996).

QUADRO 9 - TIPOLOGIA DOS RECURSOS

TIPOS DE RECURSOS	DESCRIÇÃO
Financeiros	Inclui todos os tipos de recursos financeiros que possibilitem a organização conceber e executar estratégias
Capital Humano	Inclui o treinamento, a experiência, a inteligência, o conhecimento, o julgamento, insights, etc
Organizacional	Referem-se aos atributos coletivos de indivíduos. Inclui a estrutura formal da empresa, os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, a cultura, bem como as relações entre grupos pertencentes à firma e também, com outros de fora. Arquitetura Estratégica – refere-se aos relacionamentos da empresa com outras organizações (fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes).
Físicos	Inclui fábrica, localização geográfica, acesso a matéria-prima, etc.
Tecnologia	Softwares, hardwares, equipamentos e maquinários, etc.
Reputação	Associação da empresa com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produto.
Inovação	Refere-se à capacidade da empresa de oferecer novos produtos no mercado.
Ativos estratégicos	Relaciona-se ao domínio ou posição de mercado da empresa (monopólio natural, restrições de mercado devido a licenças e/ou regulamentações, curva de experiência)

FONTE: Adaptado de Hayashi Junior (2002, p. 30).

Uma vez que a relação entre recursos e vantagem competitiva é apontada como uma das questões centrais da VBR, busca-se então parâmetros de avaliação quanto à geração e sustentação da vantagem competitiva. Neste sentido, Barney (1991; 1995) sugere quatro critérios essenciais à verificação da sustentabilidade dos recursos específicos de uma organização, conforme resume o quadro 10.

QUADRO 10 - CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DOS RECURSOS

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
Valor	atesta se o recurso tem, ou não, valor para explorar as oportunidades do mercado e/ou auxiliar a organização contra as ameaças do ambiente, participando do aumento das receitas e/ou redução das despesas.
Raridade	atesta se o recurso é raro ou comum.
Imitação	atesta se o recurso é de fácil imitação pelos concorrentes ou não.
Substituição	atesta se o recurso pode ser facilmente substituído ou não.

FONTE: Adaptado de Barney (1991) e Barney (1995)

Conforme sugere Barney (1991; 1995), os executivos devem começar por responder a pergunta: “os recursos e as capacidades da empresa agregam valor, permitindo que ela explore oportunidades e/ou neutralize ameaças?”. O autor chama a atenção para a questão temporal. “Embora os recursos e as capacidades de uma empresa possam ter agregado valor no passado, mudanças no gosto dos clientes, na estrutura do setor ou na tecnologia podem torna-los menos valiosos no futuro”.

Portanto, os recursos não tem valor no vácuo, assim, a análise ambiental ajuda na avaliação quanto às ameaças e oportunidades que a empresa tem.

Quanto à questão da raridade, se um recurso é controlado por diversas empresas, logo, esse recurso tem pouca chance de ser uma vantagem competitiva para qualquer uma dessas empresas (BARNEY, 1995). Portanto, o autor sugere uma segunda pergunta aos executivos: “quantas empresas concorrentes já possuem esses recursos e aptidões valiosos?”.

A raridade é um critério para que o recurso seja fonte de vantagem competitiva, todavia, não significa que recursos não raros não sejam importantes para a empresa. Conforme Barney (1995), se os recursos de uma empresa são valiosos e raros podem corresponder a uma fonte de vantagem competitiva, mesmo que temporariamente.

Em relação à imitação e à substituição, cumpre-se ainda outro critério para a avaliação. Se além da questão do valor e da raridade, as empresas concorrentes tiverem dificuldade de imitar, seja por duplicação (uma empresa concorrente imitadora constrói o mesmo tipo de recurso) ou por substituição (uso de outros recursos que tenham as mesmas implicações estratégicas), então, a vantagem tende a se sustentar. Barney (1995) expressa a questão da imitabilidade, então, do seguinte modo: “as empresas sem recursos ou aptidões enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los comparadas com as empresas que já os possuem?”.

Nesses critérios, também é importante ressaltar que alguns tipos de recursos, tais como os fenômenos organizacionais (confiança, reputação, amizade, trabalho em equipe, dentre outros) se configuram como “socialmente complexos”, são de difícil imitação (BARNEY, 1995).

Convém ressaltar que não há uma declaração única quanto à sustentabilidade de uma vantagem competitiva, todavia, os autores da VBR tendem a considerar os recursos “intrinsecamente inimitáveis – recursos para os quais a imitação é, de fato, infinitamente cara – como as jóias da coroa da empresa”. Como exemplos, aparecem os recursos fisicamente únicos (como o caso de uma melhor localização para o varejo), com imitação legalmente inviável (patentes), e recursos compostos que podem ser impossíveis de imitar devido à ambigüidade causal (a incapacidade em descobrir o que faz uma empresa bem-sucedida funcionar), ou a complexidade social (caso da cultura corporativa, por exemplo), que vai além da

capacidade das empresas de administrar e influenciar sistematicamente (GHEMAWAT; PISANO, 1997).

2.8 VISÃO BASEADA NOS RECURSOS E ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS

Na perspectiva mercadológica, as estratégias de negócios envolvem a identificação e seleção de mercados, o desenvolvimento apropriado da oferta e a reunião dos recursos necessários para produzir e entregar o valor. Tal processo demanda das empresas um considerável investimento de tempo, energia e recursos financeiros para uma relação estreita entre empresa e clientes (GLAZER, 1991; Fahey, 1999; KOTLER, 2000).

Sob tais aspectos, as estratégias mercadológicas guardam estreitas relações com o desenvolvimento e disposição dos recursos da organização. O que também é necessário no que diz respeito ao composto mercadológico, entendido como o conjunto de instrumentos controláveis pelo marketing que permite um melhor ajustamento entre a oferta e a demanda existente, ou seja, de que forma as organizações entregam valor (ROCHA; CHRISTENSEN, 1987).

Na literatura de marketing, os recursos podem ser definidos como qualquer atributo, tangível ou intangível, físico ou humano, intelectual ou relacional, que podem ser empregados pela firma para alcançar vantagem competitiva no mercado (BARNEY, 1991; HOOLEY, 2003; SRIVASTAVA, 1998).

Ao passo em que a VBR vem recebendo maior atenção, especialmente no campo da estratégia, nos últimos anos tem crescido também o interesse pelos pesquisadores em compreender melhor o papel dos recursos em relação ao campo do marketing, principalmente quanto à contribuição de tal abordagem para o estudo da criação de vantagem competitiva (HOOLEY et al, 2003).

Dentre os estudos com a aplicação da VBR no campo do marketing destaca-se o trabalho de Hooley (2005). De acordo com os autores, as categorias incluem os recursos humanos, a capacidade de inovação, a reputação da empresa (o que pode ser representado por marcas, por exemplo) e habilidade para aprimoramento de relações com clientes.

A perspectiva pela qual se considera os recursos no marketing também compreende recursos e/ou capacidades que se configuram como recursos de suporte, destacando-se aqueles relacionados ao desenvolvimento de uma “cultura

de marketing” na organização e os que estão relacionados com a capacidade de gestão de marketing (KOTLER, 2001).

Nota-se, portanto, alguns caminhos na pesquisa que começam a serem trilhados, embora os trabalhos, especialmente no campo empírico, ainda sejam incipientes nessa área.

3 METODOLOGIA

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Em atenção ao problema exposto e em acordo aos objetivos estabelecidos, pretende-se responder às seguintes perguntas de pesquisa:

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

- a) Quais os antecedentes (fatores causadores e/ou indutores) das estratégias mercadológicas na organização em estudo?
- b) Quais as estratégias mercadológicas e as práticas relacionadas ao composto de marketing anteriores à agroindustrialização na cooperativa?
- c) Como foi o processo de mudança nas estratégias mercadológicas e no composto de marketing na cooperativa e como os recursos se relacionam e tais estratégias?
- d) Quais as estratégias mercadológicas e o composto de marketing a partir da agroindustrialização na cooperativa?
- e) Quais as conseqüências relativas às estratégias mercadológicas?

3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E DEFINIÇÃO OPERACIONAL (DO) DE TERMOS E VARIÁVEIS

As definições constitutiva (DC) e operacional (DO) formam um elemento importante e definitivo para a avaliação do rigor na pesquisa qualitativa. Ao passo em que a definição constitutiva refere-se aos conceitos do termos e variáveis e deve emergir da fundamentação teórica, a definição operacional representa a operacionalização da definição constitutiva, refere-se a como o termo ou variável pode ser identificado, verificado ou medido no plano da realidade (VIEIRA, 2004).

Recursos

DC – Constituem-se em ativos, tangíveis ou intangíveis, específicos ou não, de uma organização, utilizados por esta para produzir bens e serviços (WERNERFELT, 1984). Ao termo recurso, considera-se também o conceito “competência”, o que alguns autores também chamam de capacidade (MELLO, 2004). A competência é

um recurso específico da organização e está implícita, ou incrustada, em seus processos, todavia, nem todo recurso apresenta esta característica. Ressalta-se ainda que a competência, nessa perspectiva, tem o propósito de desenvolver e potencializar os resultados de outros recursos organizacionais (MELLO, 2004).

DO – Por meio de entrevistas e análise de registros internos da cooperativa pesquisada. Verificou-se a ocorrência e as relações entre os recursos, incluindo também as competências, e as estratégias adotadas na cooperativa em conformidade às categorias de recursos estabelecidas.

Estratégias mercadológicas

DC – envolve a identificação e seleção de mercados, o desenvolvimento apropriado da oferta e a reunião dos recursos necessários para produzir e entregar o valor. Trata-se de um processo que envolve diferentes recursos, tempo e energia da organização na busca de uma maior aproximação entre empresa e clientes (FAHEY, 1999; GLAZER, 1991). Incorpora o conceito de posicionamento mercadológico, referindo-se a uma mudança de posição que um objeto de mercado (um produto, uma marca ou uma empresa) ocupa na mente do cliente com relação a seus concorrentes.

DO – Por meio de entrevistas e análise de registros internos da organização pesquisada. Uma análise a partir do referencial da pesquisa permitiu captar a caracterização das estratégias adotadas e a formação das mesmas ao longo do período estudado.

Posicionamento mercadológico

DC – Processo deliberado, proativo e interativo de definição, modificação e monitoramento das percepções do consumidor em relação a um objeto de mercado, envolvendo decisões aos níveis conceitual, estratégico e operacional, sendo uma ação contextualizada da empresa, tanto em relação aos consumidores quanto ao ambiente de marketing como um todo (ARNOTT, 1992; KALAFATIS et al, 2000). O conceito considera uma concepção congregada da empresa, seus produtos e marcas com implicações na forma de disposição de sua oferta no mercado.

DO – Por meio de entrevistas e análise de registros internos da cooperativa pesquisada. Verificou-se a adequação da visão empresarial (dos entrevistados) e de eventuais registros que de algum modo expressam o posicionamento, ou o foco de mercado da cooperativa, conforme a DC.

Composto de marketing

DC – É o conjunto das ferramentas de marketing, controláveis pela empresa, que podem ser agrupadas nos quatro p's (produto, preço, praça e promoção) e orienta as decisões de marketing pelas quais se realiza a formação de uma oferta para o mercado-alvo (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

DO – Por meio de observação direta não participante (para o caso do composto no momento da pesquisa), registros internos relacionados às ações de marketing e entrevistas. Verificou-se as práticas relacionadas a cada um dos elementos do composto de marketing, bem como a integração das práticas nos elementos como um todo.

Antecedentes das estratégias mercadológicas

DC – Razões de ordem interna ou externa que levam à adoção de estratégias mercadológicas na organização. As razões podem ser consideradas como fatores causadores quando de caráter principal e como fatores indutores quando de caráter secundário.

DO – Por meio de entrevistas e análise de registros internos da cooperativa pesquisada. Os antecedentes indicados pela perspectiva da organização pesquisada, a atribuição quanto a fatores causadores ou a fatores se deu pela visão dos entrevistados em consonância a outras fontes.

Conseqüências das estratégias mercadológicas

DC – Resultados, tangíveis ou intangíveis, constatados a partir da adoção das estratégias mercadológicas na cooperativa.

DO – Por meio de entrevistas, observação direta não participante e análise de registros internos da organização pesquisada. Algumas conseqüências foram

verificadas em relatórios financeiros, contábeis e em outros registros, ao passo em que outras emergiram nas entrevistas ou foram verificadas na observação direta não participante.

3.3 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Tratando da metodologia, Vieira (2004, p. 21) alerta que “é necessário explicitar, por meio de uma descrição adequada, o delineamento ou o desenho da pesquisa. Aqui devem ser incluídos itens como caracterização da pesquisa qualitativa, juntamente com as especificidades do método (etnográfico, estudo de caso, história oral, etc.). Ainda devem ser claramente expressos o tipo de corte, o nível e a unidade de análise”.

Quanto aos tipos de corte, o autor apresenta uma tipologia clássica de cortes possíveis que inclui o longitudinal, o longitudinal com cortes transversais, o seccional com perspectiva longitudinal e o seccional (VIEIRA, 2004).

Especificamente no caso do longitudinal com cortes transversais, o interesse da pesquisa está no desenvolvimento do fenômeno ao longo do tempo, mas com foco em alguns momentos históricos desse desenvolvimento ou, incidentes críticos que marcaram a história do fenômeno e que têm relevância no momento atual, todavia, a coleta de dados é realizada em um único momento no tempo (VIEIRA, 2004).

A partir dessas referências, esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, que se viabiliza pela especificidade do método de estudo de caso. Trata-se de um estudo longitudinal com cortes transversais. O nível de análise neste estudo é organizacional, ou seja, a cooperativa selecionada. A unidade de análise, por sua vez, corresponde ao conjunto dos dirigentes, ou atores organizacionais, eleitos ou contratados, que desempenham (ou desempenharam) funções ou atividades em níveis estratégico ou tático pertinentes ao fenômeno estudado, as estratégias mercadológicas e suas implicações no composto de marketing.

Buscou-se, por meio de entrevista semi-estruturada, ouvir os três dirigentes eleitos, do nível estratégico, que constituem a Diretoria da organização estudada, além de outros entrevistados com atuação em nível tático, cujas funções ou atividades estavam relacionadas ao estudo.

3.3.1 Delineamento da Pesquisa

Para o propósito desta pesquisa, delinea-se o método de estudo de caso único. Conforme Yin (2001), “Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

De fato, o propósito deste estudo centrou-se na compreensão de um fenômeno específico no campo organizacional e suas relações à área de marketing nos termos definidos na problemática e nos objetivos da pesquisa.

Ao passo em que na utilização de métodos quantitativos a preocupação é mais intensa no sentido de mensuração de fenômenos, normalmente com aplicação a amostras mais extensas, no estudo de caso, que se situa nos métodos qualitativos, o maior foco recai na compreensão dos fatos do que em sua mensuração (FARINA, 1997).

Apesar da discussão em torno da aplicabilidade e limitações da utilização do estudo de caso (SENGER et al, 2004; FARINA, 1997; YIN, 2001), sobretudo no que diz respeito a generalização, subjetividade de mensuração e confiabilidade, o método é apontado para a realização de estudos mais aprofundados, permitindo análises de situações específicas e complexas (BECKER, 1999; LAVILLE; DIONNE, 1999; SENGER et al, 2004; YIN, 2001).

Assim, dentre os objetivos do estudo de caso pode-se destacar a tentativa por uma compreensão abrangente do caso em estudo, bem como, a pretensão em desenvolver declarações teóricas mais gerais sobre regularidades do processo e estruturas sociais (BECKER, 1999).

Quanto à aplicação do estudo de caso nas pesquisas em administração, Senger et al (2004) situa estudos de marketing dentre outras áreas em que o método tem sido utilizado, e destaca Farina (1997, p. 3) salientando que “o estudo de caso descreve uma situação-problema real, vivida dentro de uma corporação, e que exige decisões de cunho estratégico. Dessa forma, trata-se de uma problemática datada e vinculada a um conjunto de circunstâncias internas e externas à organização”.

Nesse sentido, convém destacar o estudo de caso enquanto “método de pesquisa hábil e sensível em analisar um fenômeno dentro do seu contexto mais

amplo, em situações onde esta inserção traga reais benefícios à pesquisa” (FARINA, 1997, p. 14).

Nestes termos propõe-se a busca por compreender as relações entre o estratégias mercadológicas, suas causas e consequências e seus impactos no composto mercadológico na cooperativa em estudo.

3.3.2 Coleta e tratamento dos dados

Fontes de dados primárias e secundárias devem ser consideradas em função da própria natureza do estudo proposto. A apresentação “justa e rigorosa” dos dados, sugerida por Yin (2001, p. 20), pode ser mais confiavelmente atingida a partir de triangulação de dados e informações, nesse sentido, torna-se importante o uso de múltiplas fontes de evidência (TRIVIÑOS, 1987).

A referida triangulação se pautou na entrevista semi-estruturada, na pesquisa documental e na observação direta não participante. Para a entrevista e a pesquisa documental torna-se pertinente o procedimento da análise de conteúdo.

Na coleta de dados primários foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas a um conjunto de dirigentes e profissionais da Cooperativa Agroindustrial Lar. A elaboração prévia do roteiro das entrevistas foi realizada em consonância com as perguntas de pesquisa estabelecidas no projeto desta pesquisa.

A possibilidade de maior interação entre entrevistador e entrevistado e a ampliação de questionamentos se destacam entre as características deste tipo de instrumento de pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

Senger et al (2004, p. 101) destacam que “no que se refere à entrevista em profundidade, o pesquisador coleta informações de forma detalhada a respeito dos temas em análise, visando a buscar evidências que possibilitem a resolução de suas indagações. No desenvolvimento de uma entrevista o investigador comumente utiliza questionários ou roteiros para sua realização”.

Dados secundários foram coletados a partir de consultas a publicações diversas, internas e externas ao caso estudado, que dispunham de conteúdo de algum modo relacionado aos interesses do trabalho.

O tratamento dos dados secundários foi realizado a partir de análise documental, entendida como uma série de operações empreendidas a estudar e

analisar os documentos levantados, no sentido de descobrir circunstâncias sociais e econômicas ligadas à pesquisa (RICHARDSON, 1989).

Como fonte de evidências também utilizou-se da observação direta, do tipo não participante. Adverte Yin (2002, p. 115) que “assumindo-se que os fenômenos de interesse não sejam puramente de caráter histórico, encontrar-se-ão disponíveis para observação alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes”.

A observação direta ocorreu por ocasião da visita à cooperativa estudada, quando foram aplicadas as entrevistas semi-estruturadas e realizada parte da pesquisa documental, compreendendo um período de oito dias em novembro de 2005.

Em relação à análise de conteúdo, Bardin (2000, p. 31) afirma ser “um conjunto de técnicas de análise das comunicações.” Para a autora, “não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.” Ainda chama a atenção para a utilização de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, como característica da análise de conteúdo (BARDIN, 2000).

3.3.3 A Escolha do Caso

Neste sub-tópico se esclarece o procedimento da escolha do caso estudado, bem como as razões pelas quais o mesmo pode ser abordado como relevante para o propósito da pesquisa.

A escolha do caso estudado não pressupõe tratamento amostral, portanto os números a seguir apenas sugerem uma contextualização do caso no âmbito do universo das cooperativas agropecuárias paranaenses.

Quando da elaboração do projeto para a presente pesquisa, cerca de um terço das 210 cooperativas paranaenses, ou seja, 71 cooperativas, pertenciam ao ramo agropecuário.

A partir de uma primeira aproximação, por meio de informações junto a OCEPAR², extraiu-se das 71 cooperativas um conjunto de 20 organizações, distribuídas nas diferentes sub-regiões do Estado que, juntas, respondiam por 90% do PIB produzido pelo conjunto das cooperativas agropecuárias paranaenses.

Conforme visto na base teórica, a característica de “grandes complexos agroindustriais” guarda certa relação com as mudanças estratégicas ocorridas no setor nos últimos tempos e, por extensão, com o fenômeno tomado como objeto de estudo nesta pesquisa.

O quadro 11 exposto a seguir, lista as 20 organizações identificadas na primeira aproximação.

QUADRO 11 - PRINCIPAIS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS PARANAENSES

NÚCLEO	CENTRO-SUL	NOROESTE	NORTE	OESTE	SUDOESTE
Cooperativas	Batavo Castrolanda Agrária Bom Jesus	Coamo Cocamar Cocari Coagru Copagra	Corol Integrada Cofercatu	Cvale Coopavel Lar Copacol Copagril Frimesa	Candul Camisc

FONTE: Adaptado a partir de informações da OCEPAR (2005).

Em uma segunda aproximação, buscou-se identificar as cinco principais cooperativas, dentre as vinte anteriores, que apresentaram indícios contundentes de inserção no mercado de produtos agroindustrializados, nos últimos anos, em patamares superiores à média das demais cooperativas agropecuárias paranaenses³ e, que de algum modo, se destacaram no cenário paranaense ou nacional em relação às suas atuais situações no mercado com produtos com valor agregado.

O quadro 12, a seguir, destaca as cinco cooperativas, dentre as vinte apontadas na primeira aproximação, que se enquadraram no perfil delineado.

² Entrevistas informais a técnicos e informações de banco de dados disponíveis no site da Instituição.

³ Em média, cerca de 15% das receitas totais das cooperativas agropecuárias paranaenses advêm de produtos industrializados.

QUADRO 12 - COOPERATIVAS COM DESTAQUE NA AGROINDÚSTRIA

Coamo	<p>Cerca de 36% das receitas totais vêm da agroindústria (cerca de R\$ 1,4 bilhão em agroindustrializados em 2004);</p> <p>Receitas com agroindustrializados em rápido crescimento;</p> <p>Prêmio Top, pela Apras, como empresa de destaque no Paraná;</p> <p>Prêmio Top of Mind 2004, pela Revista Amanhã e Instituto Bonilha, marcas mais lembradas no Paraná;</p> <p>7o lugar nas Grandes Marcas do Sul - anuário Expressão Marcas, da editora catarinense Expressão.</p>
Cocamar	<p>22,5% das receitas totais vêm da agroindústria;</p> <p>Em 2000, o faturamento no varejo era 70 milhões, em 2004 foi R\$ 220 milhões e a previsão para 2005 é de R\$ 260 milhões;</p> <p>Prêmio Top (2005), pela Apras, como fornecedora de destaque na categoria alimentos;</p> <p>Prêmio Top of Mind 2004, pela Revista Amanhã e Instituto Bonilha, marcas mais lembradas no Paraná;</p> <p>Prêmio Valor Social 2004 de Respeito ao Meio Ambiente;</p> <p>Prêmio Cooperativa 2005, pela OCB em conjunto à revista Globo Rural, em três categorias: Meio Ambiente (Cocamar Ecológica); Responsabilidade Social (Cooperativa & Transformação Social: Cocamar Social) e Marketing (Multiplicação e fixação da marca Purity Soja Cocamar);</p> <p>Recente lançamento de produto novo (2005).</p>
Coopavel	<p>70% das receitas totais vêm da Industrialização;</p> <p>Mix de mais de 200 itens entre cortes de aves, cortes de suínos, embutidos, defumados e produtos lácteos;</p> <p>Cerca de 40% da produção é exportada;</p> <p>Faturamento total de R\$ 773 milhões em 2004;</p>
Frimesa	<p>Cerca de 70% das receitas provêm de agroindustrializados;</p> <p>Cerca de 230 itens são industrializados;</p> <p>Prêmio Top (2005), pela Apras, na categoria perecíveis;</p> <p>Prêmio Cooperativas 2004, pela OCB e Revista Globo Rural, pelo posicionamento da marca Frimesa;</p> <p>Recente implantação de nova linha de produtos;</p> <p>Prêmio Cooperativa 2005, pela OCB em conjunto à revista Globo Rural, na categoria Qualidade e Produtividade (Qualidade do leite Frimesa).</p>
Lar	<p>Cerca de 10% das receitas totais vêm do varejo (sem contar os produtos de valor agregado exportados (carnes));</p> <p>Grande projeto de agroindustrialização empreendido nos anos 90. Em torno de 60% das receitas advém de produtos agroindustrializados;</p> <p>Mais de 1/3 das vendas ocorrem através da marca Lar;</p> <p>Prêmio de destaque da marca, a mais lembrada (baseado em pesquisa regional);</p> <p>Prêmio Cooperativas 2004, pela OCB e Revista Globo Rural, pela Gestão Ambiental Lar.</p>

FONTE: OCEPAR/Paraná Cooperativo (edições diversas, 2004 e 2005).

Tendo então definido o quadro com cinco cooperativas que se destacaram no mercado pela agroindustrialização, as quais a partir dos critérios expostos são representativas para os propósitos da pesquisa, o passo seguinte foi determinar definitivamente o caso a ser estudado em profundidade, conforme propõe a metodologia do estudo de caso.

Na definição do caso considerou-se:

- Esclarecimentos, opiniões ou sugestões da OCEPAR quanto a adequação do caso aos propósitos da pesquisa;
- Abertura ou adesão das cooperativas ao estudo.

3.3.3.1 O caso da Cooperativa Agroindustrial Lar

A Lar surgiu em 19 de março de 1964 no município de Missal, então denominada Cooperativa Mista Agrícola Sipal⁴ Ltda – COMASIL, no contexto de colonização da região Oeste do Paraná.

Desde 1972, com vistas a atender seus planos de expansão, a sede se encontra em Medianeira, quando mudou também sua razão social para Cooperativa Agrícola Três Fronteiras Ltda – COTREFAL.

A sua área de ação está centrada na região extremo-oeste paranaense, atuando em doze municípios. Conta com quatorze unidades de recepção de produtos agropecuários, com industrialização de soja, mandioca, vegetais congelados, aves e treze postos de venda de insumos e supermercados, onde também são realizadas as atividades administrativas.

A Cooperativa atua no agronegócio, comercializando produtos agropecuários, industrializando soja, mandioca, vegetais congelados e aves; além de comercializar produtos nas áreas de supermercados e insumos agropecuários.

Nos últimos anos, especialmente a partir da década de 1990, a Cooperativa implementou uma série de mudanças, dentre as quais, a redefinição da razão social que passou a Cooperativa Agroindustrial Lar – LAR, ao passo em que também definiu como missão:

“Promover o desenvolvimento econômico e social dos associados e comunidade, através da agregação de valores à produção agropecuária”.

A referida mudança da razão social e a definição da missão organizacional, tal como expressa, são fatos associados a uma profunda reestruturação estratégica, do ponto de vista dos negócios da Cooperativa, que experimentou um vertiginoso crescimento em diversas áreas, sobretudo no que diz respeito às suas relações com o mercado e suas relações com os produtores cooperados.

Em 2005 a Lar reunia quase sete mil associados, gerando quase três mil empregos diretos na região onde está situada, com um faturamento próximo a um bilhão de reais.

⁴ SIPAL (Sociedade de Incremento à Propriedade Agrícola Ltda), Colonizadora da época.

Marin (2005, p. 106) resume do seguinte modo as principais realizações da Lar no período de 1991 a 2004:

- Transferência da sede da Sudcoop de Francisco Beltrão para Medianeira;
- Aquisição pela Sudcoop da Kamby em Nova S. Rosa e Matelândia;
- Implantação da Unidade Industrial de Rações, Medianeira;
- Ingresso da Cotrefal no setor de produção de sementes de soja, Xanxerê (SC);
- Ingresso da Cotrefal no Paraguai;
- Implantação da Unidade Industrial de Mandioca (fecularia), Missal;
- Implantação da Unidade de Produção de Leitões, Itaipulândia;
- Implantação da Unidade Industrial de Vegetais, Itaipulândia;
- Implantação da Unidade Industrial de Aves, Matelândia;
- Consolidação do Sicredi, Medianeira;
- Mudança da razão social da Cotrefal para Cooperativa Agroindustrial Lar;
- Implantação da Unidade Industrial de Rações, Santa Helena;
- Implantação da Unidade Industrial de Carnes, Matelândia;
- Implantação da Unidade Produtora de Pintainhos, Santa Helena;
- Ingresso e expansão da Lar em Mato Grosso do Sul.

Esse conjunto de realizações ocorreu de forma articulada, e tem dimensão significativa na realidade da Lar quando comparado o que era a Cooperativa no início do referido período e em que se transformou na atualidade.

No início da década de 1990, se caracterizava principalmente como intermediária da produção de seus associados, em forma de *commodities*, atuando de modo incipiente no mercado local e regional.

Já no começo de 2006, a Lar contava com cerca de cento e cinquenta itens no varejo, com participação nos mercados do sudeste, sul e centro-oeste, além de exportar produtos com valor agregado para cerca de trinta países.

Conforme as divulgações institucionais da Lar, suas linhas de produtos se classificam da seguinte maneira: aves; vegetais congelados; empacotados; enlatados e compotas; doces e geléias; especiais.

Na atualidade, destaca-se na Lar as seguintes unidades industriais:

- a) Unidade industrial de Mandioca

- b) Unidade industrial de Aves
- c) Unidade industrial de Rações
- d) Unidade industrial de Soja
- e) Unidade industrial de Vegetais
- f) Unidade de Empacotados
- g) Unidade de Beneficiamento de Semente de Soja
- h) Unidade de Beneficiamento de Ovos
- i) Unidade de Produção de Leitões - UPL
- j) Unidade de Armazenamento

A Lar declara-se voltada ao bem estar dos associados e suas famílias, destacando a organização de seu quadro de associados e funcionários, buscando também contribuir com o desenvolvimento das comunidades, criando canais de comunicação, alicerçados na solidariedade e na mútua confiança.

4 RESULTADOS

Neste tópico procede-se a descrição dos resultados e uma análise a partir das diversas categorias de variáveis abordadas na pesquisa. Os resultados foram estruturados de acordo com uma seqüência cuja lógica corresponde à forma de estruturação das perguntas de pesquisa, portanto, com os seguintes itens: Setor Alimentício; Contextualização da Agroindústria Paranaense; Contextualização das Cooperativas Agropecuárias; Antecedentes das estratégias mercadológicas na Lar; As estratégias mercadológicas na Lar; As estratégias mercadológicas e o composto de marketing na Lar; A perspectiva dos recursos e as estratégias na Lar; e, Conseqüências das estratégias mercadológicas na Lar.

4.1 SETOR ALIMENTÍCIO

4.1.1 Contextualização do Setor Alimentício Brasileiro

A agroindústria é apontada como um dos setores mais importantes da atualidade na economia brasileira (FAVARET FILHO; PAULA, 2003), todavia, o setor alimentício como um todo vem sofrendo modificações profundas nas últimas décadas, especialmente na década de 90 (SEIFERT JUNIOR, 2004). Ao conjunto dessas modificações, Fioravanzo (2003, p. 26) atribui “como conseqüências de uma complexa combinação de fatores sociais, culturais e econômicos”.

Enquanto os anos 70 representam a modernização das indústrias de alimentos, na década seguinte se consolida a importância das organizações agroindustriais, sobretudo em consonância com os objetivos políticos e econômicos no sentido de minimizar os efeitos dos déficits comerciais de outros setores na economia brasileira, tal como a indústria de transformação (GUARIDO FILHO, 2000; ABIA, 1999; FAVARET FILHO; PAULA, 2003).

Já na década de 90, a indústria alimentícia passa por uma reestruturação profunda, principalmente em função da abertura comercial com a eliminação de barreiras à entrada de produtos estrangeiros, a redução de recursos públicos voltados ao financiamento do setor, interesse de empresas estrangeiras pelo mercado brasileiro e ampliação de níveis de competição pela vinda de produtos

importados, além de novos padrões de qualidade, produtividade e eficiência que são delineados (SEIFERT JUNIOR, 2004).

Nesse contexto, destaca-se a aceleração do processo de concentração econômica por meio de fusões, incorporações, parcerias estratégicas e conseqüente expulsão de empresas menos eficientes e endividadas (FAVARET FILHO; PAULA, 2003; FERREIRA, 2002; GALERANI, 2003).

Seifert Junior (2004) constata a partir de dados do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o setor alimentício entre os que mais incorreram em processos de fusões e aquisições nos anos 90.

Nessa direção, a adaptação das empresas nas diversas cadeias agroalimentares ao novo ambiente competitivo implicou na adoção de um amplo conjunto de medidas relacionadas à melhoria da gestão, redução de custos e elevação da produtividade (FARINA; NUNES, 2003; SEIFERT JUNIOR, 2004; WEDEKIN; CASTRO, 1999).

A dinâmica das mudanças ambientais é produto de uma conjugação de fatores. Lembra Kotler (2000, p 160), que as organizações “operam em um macroambiente de forças e tendências que dão forma a oportunidades e impõem ameaças.” Conforme o autor, trata-se de uma arena econômica onde um conjunto de forças globais afetam as empresas e os consumidores. Esses “fatores não-controláveis” podem ser agrupados em demográficos, econômicos, natural, tecnológico, político-legal e sociocultural.

A partir da configuração desse conjunto de forças é possível contextualizar o setor agroindustrial e captar as mudanças e tendências que dizem respeito ao macroambiente.

O processo pelo qual decorrem oportunidades e ameaças é pelo fato de que um produto não pode ser visto independentemente, os elementos do meio, tais como as tendências tecnológicas, a dinâmica do mercado, a concorrência e as tendências sociais e econômicas, influenciam o modo como os clientes enxergam o produto (MCKENNA, 1989).

Os sub-tópicos a seguir expressam uma caracterização sucinta das forças ambientais no setor alimentício.

4.1.1.1 Ambiente demográfico

Em relação aos principais interesses pelas variáveis demográficas, Kotler (2000, p. 162) destaca “o aumento e a taxa de crescimento da população de diferentes cidades, regiões e países, a distribuição das faixas etárias e a sua composição étnica, os níveis de instrução, os padrões domiciliares e as características e os movimentos regionais”.

No contexto brasileiro, de acordo com Seifert Junior (2004, p 133), “a estabilização da economia nos anos 90, a abertura comercial, a introdução de produtos importados, a procura por produtos mais sofisticados, de maior valor agregado contribuíram para o delineamento de um novo perfil de consumo de alimentos”.

Nesse sentido, o índice de crescimento populacional, em paralelo à urbanização e aumento da renda nos anos 90, tem contribuído como garantia de segurança e estabilidade ao setor alimentício (VIGLIO, 1996).

Constata-se um aumento na demanda por produtos com maior valor agregado e complexidade, sobretudo em função de novos hábitos alimentares (PAULA, 1997; TROCCOLI, 1996).

As mudanças nos padrões de alimentação se refletem no aumento de consumo de diversos produtos alimentícios (SEIFERT JUNIOR, 2004), bem como no aumento do gasto percentual familiar com alimentação fora de casa (FARINA; NUNES, 2003).

Nota-se também o crescimento da população jovem, com hábitos urbanos, bem como a redução do tamanho da família levando à segmentação do mercado e a diversificação de produtos, intensificando-se a demanda por alimentos prontos ou semi-prontos, congelados e porções individualizadas (GHEZAN, 1997).

Em todo esse contexto, Seifert Junior (2004, p. 131), observa que “o consumidor passou a ter papel muito mais incisivo no grau de influência para a indústria de alimentos nacional”.

4.1.1.2 Ambiente econômico

A existência dos mercados pressupõe pessoas e poder de compra e o poder de compra por sua vez está atrelado a variáveis tais como renda, preços, poupança, endividamento e disponibilidade de crédito (KOTLER, 2000).

Há uma série de fatores de ordem econômica que atinge o setor agroindustrial brasileiro. Seifert Junior (2004) aponta os juros altos, as restrições ao crédito, o aumento na carga tributária e as deficiências na infra-estrutura impactando a competitividade.

Barros et al (2001) apontam uma significativa redução do preço real dos alimentos nas regiões metropolitanas brasileiras a partir do Plano Real. Ao mesmo tempo, as margens de lucro na agroindústria têm reduzido (FARINA; NUNES, 2003), seguindo uma tendência das empresas em geral (AMBLER; RILEY, 2000).

Fioravanço (2003) refere às alterações no consumo de produtos alimentícios enquanto causadas por variações na renda real dos consumidores e pelos preços dos produtos alimentícios em relação a seus substitutos ou complementares, no contexto das transformações estruturais da economia.

Nessa direção, por exemplo, Pereira (2000) constata em seu estudo o preço como fator de maior importância na escolha de supermercados, dentre um conjunto de outros fatores.

Entretanto, este último autor (2000) destaca vários estudos que apontam a perda da importância das variáveis preços e renda perante outros elementos explicativos, especialmente nos países desenvolvidos, tais como:

- a) Fatores socioculturais (REIG, 1992; López, 1995);
- b) Preferências e atitudes dos consumidores (CONNOR, 1994);
- c) Conscientização sobre dieta nutricionalmente equilibrada e saudável (HUANG, 1996; SÁNCHEZ et al, 1997; GARCIA, 2001);
- d) Preocupação com o meio ambiente (GONZÁLEZ, 1995; SCHOLZ, 1996);
- e) Influência dos meios de comunicação (ENTRENA, 1997).

Uma importante consideração relativa ao ambiente econômico, trata-se das mudanças ocorridas no setor do varejo alimentício, especialmente representado pelas empresas supermercadistas.

Especialmente ao longo dos últimos anos da década de 1990, acentuou-se a concentração, tanto pela entrada de redes supermercadistas internacionais, quanto por fusões e aquisições (AMIN; AGUIAR, 2006).

Estas mudanças no setor do varejo alimentício, fortemente encontradas no âmbito dos supermercados, redesenharam as condições de inserção de outras organizações no setor, como por exemplo, as cooperativas agropecuárias que, em seus processos de verticalização de atividades, ampliaram esforços pela agregação de valor aos seus produtos.

4.1.1.3 Ambiente natural

Ao passo em que a deterioração do ambiente natural passa a se configurar como uma preocupação global, as empresas devem estar atentas a questões ligadas a escassez de matérias-primas, maior custo da energia, maiores níveis de poluição e mudança no papel dos governos (KOTLER, 2000).

Também autores como Freo et al (2004, p 70) e Reis e Queiroz (2002) atentam para o crescente aumento da preocupação da sociedade para a redução da qualidade do meio ambiente, em função do uso indiscriminado de materiais, matérias-primas, insumos, produtos, processos e serviços de modo que impactam negativamente o meio ambiente, perpassando toda a cadeia, da matéria-prima ao uso final do produto.

4.1.1.4 Ambiente tecnológico

A tecnologia está entre as forças que mais afetam a vida das pessoas e as principais tendências a serem acompanhadas dizem respeito à aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades para inovação, as variações do orçamento de pesquisa e desenvolvimento e a regulamentação mais rigorosa (KOTLER, 2000).

O setor alimentício se caracteriza por promover um desenvolvimento muito mais adaptativo do que inventivo. Normalmente as preocupações se centram à modernização de máquinas ou equipamentos em conformidade com as normas

internacionais, com o aumento de produtividade, redução de custos e enfrentamento da concorrência (ABIA, 2003; SEIFERT JUNIOR, 2004).

4.1.1.5 Ambiente político-legal

O ambiente político legal corresponde ao conjunto das leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam as várias organizações e os indivíduos (KOTLER, 2000).

As empresas do setor agroindustrial reconhecem a importância da inspeção e da padronização dos processos, entretanto, não compreendem ou exploram a gestão da qualidade de maneira estratégica (TOLEDO et al, 2000).

No Brasil, os principais serviços de controle de qualidade dos alimentos estão submetidos aos Ministérios da Agricultura e da Saúde, em níveis federal, estadual ou municipal. De modo que os serviços de inspeção sanitária para produtos de origem animal correspondem a Órgãos da agricultura e a vigilância sanitária para produtos de origem vegetal corresponde a Órgãos ligados à saúde. O Serviço de Inspeção Sanitária para os produtos de origem animal é normatizado por um conjunto de leis e decretos e têm sido criadas, também, em alguns estados e municípios, leis sanitárias específicas para a produção de alimentos de origem animal e vegetal em pequena escala, principalmente para o caso de pequenas agroindústrias (FREO et al, 2004).

4.1.1.6 Ambiente sociocultural

A formação das crenças, valores e normas na sociedade têm relação com a forma como as pessoas enxergam a si mesmo, enxergam as outras pessoas, as organizações, a sociedade, a natureza e o universo (KOTLER, 2000).

Nesse sentido as características culturais de uma sociedade se configuram como uma importante força orientadora do papel e do sentido que as empresas exercem em seu contexto.

As forças socioculturais, de certo modo, também ressoam em mudanças expressas nas outras forças tais como a demográfica e a tecnológica. Dentre os

fatores socioculturais, Fioravanço (2003) cita a incorporação da mulher no mundo laboral, o crescimento da população urbana, a redução do tamanho das famílias, o envelhecimento da população, o aumento das distâncias entre o local de trabalho e as residências, o aumento do número de pessoas que realizam as refeições fora de casa, a menor disponibilidade de tempo e a crescente facilidade de conservação e preparo dos alimentos.

4.1.2 Contextualização da Agroindústria Paranaense

De acordo com Seifert Junior (2004, p 137) “historicamente o Estado do Paraná caracterizou-se pelo fato de possuir economia voltada predominantemente à agricultura”.

De fato, com 350 mil propriedades rurais e ocupando apenas 2,3% do território nacional, o estado responde por 23% da produção de grãos no Brasil (PARANÁ COOPERATIVO, 2005).

Nota-se, inclusive, diversos produtos alimentares que ganharam substancial importância nos complexos agroindustriais a partir do desenvolvimento industrial paranaense que se concentrou em gêneros da agroindústria no interior do Estado e mais amplamente em indústrias relacionadas ao transporte, comunicação, eletroeletrônica, dentre outros setores, na região metropolitana da capital (SEIFERT JUNIOR, 2004; VASCONCELOS; CASTRO, 1999).

Estudos do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES mostram uma ampliação da participação do Estado no valor da transformação industrial nacional de 4,3% para 5,7%, no período de 1985 a 2000. Como razões ao aumento da qualidade e produtividade atribui-se fatores como a racionalização da estrutura produtiva, a modernização de plantas industriais, bem como a inserção de empresas na dinâmica dos grandes grupos internacionais (IPARDES, 2002).

A trajetória da indústria de alimentos paranaense nos últimos anos reflete a reinserção da economia brasileira no comércio mundial e ao horizonte de crescimento interno deflagrado pela estabilização monetária com o Plano Real, trazendo como conseqüência a busca de novos espaços por meio de expansão ou

diversificação no mercado (SEIFERT JUNIOR, 2004; IPARDES, 1999a; IPARDES, 1999b).

Dentre as empresas que fazem parte do setor alimentício paranaense, as cooperativas agroindustriais têm papel de relativo destaque operando com produtos alimentícios agroindustrializados e produtos alimentícios em forma de *commodities*, além de operarem com insumos e outros itens de interesse da agropecuária.

4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Por definição, cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (OCEMG, 2006).

Para satisfazer tais aspirações e necessidades, a cooperativa se instrumentaliza por meio do empreendimento cooperativo. É nesse sentido que a literatura aponta a cooperativa como uma entidade com dupla natureza, a econômica e a social (VALADARES, 2003).

O cooperativismo brasileiro tem na Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB e no Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP o apoio e coordenação de suas atividades, portanto, trata-se de órgãos essenciais à sua consolidação e desenvolvimento. O Sistema OCB/SESCOOP está presente em todos os estados brasileiros, com aproximadamente 7.500 cooperativas filiadas, distribuídas em 13 ramos de atividades, contando com quase 7 milhões de associados e 200 mil empregos diretos (OCB, 2006).

O faturamento das cooperativas no Brasil somam 100 bilhões de reais, as exportações chegam a 2 bilhões de dólares, sendo 40% da produção agrícola. São diversas as áreas com destaque das cooperativas, na saúde são 20 milhões de brasileiros usuários de serviços cooperativados, também se destacam a área de crédito e de trabalho contribuindo para o desenvolvimento econômico e a inclusão social da população brasileira (OCB, 2006).

O termo cooperativa agropecuária advém da tipologia difundida pelos órgãos de representação do setor cooperativista, especialmente pela classificação considerada pela OCB, que representa o setor no plano político e institucional.

A classificação das cooperativas nos diferentes ramos se justifica, sobretudo, pela necessidade de desenvolvimento de políticas adequadas a cada tipo conforme a natureza das atividades que desenvolvem.

De acordo com a OCB, as cooperativas podem ser classificadas em treze ramos distintos, conforme a tabela 1:

TABELA 1 - CLASSIFICAÇÃO DAS COOPERATIVAS

RAMO	COOPERATIVAS	COOPERADOS	FUNCIONÁRIOS
Agropecuário	1.514	879.918	123.368
Consumo	147	2.181.112	6.938
Crédito	1.101	2.164.499	20.555
Educacional	319	73.951	3.144
Especial	10	529	0
Habitacional	355	91.299	1.562
Infra-estrutura	160	600.399	5.213
Mineral	44	15.212	52
Produção	173	17.569	323
Saúde	899	287.868	28.599
Trabalho	1.994	425.181	6.506
Transporte	783	50.600	3.411
Turismo e Lazer	19	2.917	9
TOTAL	7.518	6.791.054	199.680

FONTE: OCB (2006); OCEMG (2006)

O cooperativismo, no plano ideológico e de suas atividades, se fundamenta em um conjunto valores e de princípios que norteiam a conduta cooperativa.

Os valores cooperativistas, conforme a tradição, se baseiam na ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade (OCEMG, 2005).

Os princípios cooperativistas são considerados normas fundamentais que fornecem identidade à filosofia cooperativista em âmbito internacional. Surgiram no início do movimento cooperativista, em meados do século XIX na Europa, e desde então passaram por poucas reformulações, prevalecendo as idéias essenciais e expressos na atualidade, conforme definição em congresso internacional da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), da seguinte forma (OCB, 2006; RICCIARDI; LEMOS, 2000):

Os princípios cooperativos são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam os seus valores à prática, portanto, caracteriza-se como norteadores da gestão das cooperativas e são descritos, conforme a OCB, da seguinte maneira:

1 - Adesão voluntária e livre

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

Obviamente, a participação das pessoas na organização pressupõe compatibilidade em termos de objetivos e atividades do indivíduo e da cooperativa.

2 - Gestão democrática e livre

As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

3 - Participação econômica dos membros

Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: Desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível; benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

4 - Autonomia e independência

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo

instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

5 - Educação, formação e informação

As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

6 - Intercooperação

As cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais - força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7 - Interesse pela comunidade

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

No que diz respeito ao processo administrativo, a gestão nas cooperativas se caracteriza pela figura da Assembleia Geral como órgão máximo que delibera quanto à alocação e distribuição de recursos, às diretrizes e ao plano geral da organização, bem como elege membros para assumir a gerência e cumprir suas deliberações. A Assembleia Geral é o meio pelo qual todos os cooperados, independentemente da quantidade de capital que detêm, podem participar do processo administrativo com igualdade no poder de decisão, ou seja, os votos dos associados são equivalentes (BRAGA et al, 2002).

Outro importante componente na estrutura administrativa é o Conselho Administrativo. Eleito pela Assembleia Geral, representa os associados no plano administrativo, caracterizando-se como um aparelho que dá suporte à diretoria, normalmente eleita dentre estes conselheiros. A diretoria é o órgão de representação dos associados perante a comunidade e o mercado, cuidando das

medidas cotidianas e emergenciais para que a sociedade exista (BRAGA et al, 2002).

O Conselho Fiscal, também eleito pela Assembléia Geral, é o instrumento pelo qual o quadro social exerce a fiscalização sobre o Conselho Administrativo, zelando pelo cumprimento das determinações da Assembléia Geral, pelas responsabilidades atribuídas à diretoria, bem como pela situação econômica e financeira da entidade (BRAGA et al, 2002).

Para decisões que permeiam o cotidiano das cooperativas é necessário maior autonomia ao corpo administrativo, para que a organização não perca em competitividade em um mercado de rápidas mudanças, onde a agilidade nas decisões é um dos fatores determinantes para a sobrevivência.

Nesse sentido, ressalta Schulze (1987, p 51):

"O associado à cooperativa, como gestor do empreendimento comum, deve harmonizar a sua participação política - definição de objetivos e metas - com a sua participação econômica - capital e operações - e, a ambos, com a capacidade gerencial da empresa em efetivar suas relações com o mercado".

Neste contexto, um outro aspecto importante para a gestão nas cooperativas é a organização do quadro social. A prática estimulada e adotada na maioria das cooperativas é a formação de comitês de associados repartidos por critérios tais como áreas geográficas ou atividades dos associados. Por meio destes comitês, ou núcleos, os objetivos ou necessidades específicos dos grupos podem ser consideradas no processo de gestão e então levados à Assembléia Geral, ao mesmo tempo, a formação das decisões toma maior aderência às expectativas dos associados.

O setor cooperativista vem passando por modificações profundas nos últimos anos, tanto em termos institucionais nas suas formas organizativas quanto pela representatividade crescente nas dimensões econômica e social no Brasil.

Quanto ao cooperativismo agropecuário, em que se insere as cooperativas que atuam com agroindústrias, corresponde ao ramo de maior tradição no Brasil, dado o contexto histórico em que se desenvolveu e as características da economia brasileira. A própria ocorrência da agroindustrialização nas cooperativas agropecuárias traz implícito questões de ordem das mudanças estruturais experimentadas por estas organizações.

O ramo agrícola, ou agropecuário, é o mais bem estruturado historicamente no Brasil. Em função da globalização, do aumento crescente da competição internacional e do protecionismo agrícola dos países desenvolvidos, especialmente nos Estados Unidos e União Européia, estas cooperativas têm sido obrigadas a buscar soluções que garantam a competitividade e a sustentabilidade da agricultura, da própria cooperativa como empresa e dos cooperados (PINHO, 2004).

“Se se deseja outorgar às cooperativas importante função na estratégia de desenvolvimento econômico, deve-se procurar que orientem sua atividade em benefício dos associados” (BENECKE, 1980, p. 193).

Benecke (1980, p. 191-192) defende que as cooperativas podem ser um importante instrumento de integração regional para o desenvolvimento econômico no desempenho de medidas que permitem nivelamento entre desequilíbrios entre oferta e procura no contexto de uma região ou país. O que se justifica, conforme o autor, por três razões: a razão organizacional, pelo fato de que as cooperativas integram os indivíduos a nível local; a razão ideológica que permite maior identidade entre organizações no plano das centrais ou das federações de cooperativas, por exemplo; e a razão funcional enquanto permitem nivelar desequilíbrios entre oferta e procura de seus associados.

Os objetivos econômicos das cooperativas, de modo similar aos de outros empreendimentos, engloba todas as fases de produção e de comercialização, a operação em maior escala de produção, a redução de custos em geral, a aquisição de fábricas, a diversificação de produtos, a conquista de novos mercados ou novas faixas de consumidores e a extensão à sua área de atuação na recepção de matéria-prima (PINHO, 1977).

A gestão de negócios nas cooperativas agropecuárias vêm passando por transformações substanciais, a partir de mudanças estruturais das últimas décadas, em um cenário de globalização e crescente competitividade, estas organizações passam a enfrentar a necessidade de revisão de paradigmas pela sobrevivência, passam a uma nova forma de conduta empresarial perante exigências de mercado, necessitando, portanto, adotarem estratégias capitalistas como forma de sobrevivência no novo cenário (FERREIRA, 2002; FLEURY, 1997; VALENTE, 1999; MARTINEZ; PIRES, 1999).

Pelo lado dos fornecedores cooperados, à medida que a modernização da agricultura se instala, muitos agricultores cooperativados acabam se modernizando,

de maneira que criam também demandas de novos serviços para suas cooperativas, tais como armazenagem, beneficiamento e industrialização. Não só o processo de modernização da agricultura nas últimas décadas, mas também as mudanças no mercado em geral, exigiram das empresas cooperativas agrícolas a elevação de seu patamar de operações, tornando-as macro-organizações (PANZUTTI, 1997).

Por outro lado, além dessas mudanças estratégicas e estruturais, estas organizações são também desafiadas quanto aos seus processos de troca junto a seus mercados consumidores.

Assim, uma das direções de cunho estratégico que vem sendo adotada é a verticalização da produção com agregação de valor aos produtos dos associados. As cooperativas estão investindo no processo de agroindustrialização como um esforço a saírem, pelo menos parcialmente, do mercado de *commodities*. Desse modo, tanto os produtores podem ser melhor remunerados pela produção quanto as cooperativas podem ter melhores bases para sobrevivência.

Favaret Filho e Paula (2003) apontam a expansão do consumo de produtos agroindustriais como iniciador de um novo ciclo de investimentos no setor, tendo como foco a modernização das fábricas.

Nessa direção, a evolução dos investimentos nas cooperativas agropecuárias paranaenses corrobora tal fato, conforme se verifica na Tabela 2, que também mostra outros números do cooperativismo paranaense que, em parte, expressam as mudanças que vêm ocorrendo nos últimos anos.

O recuo de alguns indicadores, que pode ser notado no ano de 2005, deve-se, conforme avaliação da OCB, a questões climáticas que atingiram o desempenho de todo o setor agropecuário. Entretanto, nota-se também que a participação relativa no PIB paranaense e em relação ao setor, permaneceu estável para as cooperativas.

TABELA 2 - NÚMEROS DO COOPERATIVISMO PARANAENSE

INDICADORES	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Faturamento (bilhões R\$)	6,49	8,02	11,21	15,5	18,00	15,5
Participação no PIB do Paraná (%)	9,7	10,5	13,3	16,5	18,0	18,0
Participação no PIB agropecuário do PR (%)	47,0	55,0	52,0	53,0	55,0	55,0
Investimentos (milhões R\$)	-	300	350	450	780	600
Exportações (milhões US\$)	355,42	633,82	643,87	800,00	1000,00	700
Cooperativas (unidades)	194	193	202	204	210	228
Cooperados (unidades)	243.224	245.884	266.523	293.579	348.000	403.195
Colaboradores (unidades)	28.450	30.421	32.693	39.059	45.000	49.000

FONTE: OCEPAR/GETEC (2006).

A evolução de diversos indicadores nas cooperativas pode ser vista como reflexo das mudanças pelas quais vêm passando, torna-se um desafio, entretanto, a escolha de estratégias capazes de manter o sistema produtivo centrado no homem (conforme a filosofia cooperativista) e, ao mesmo tempo, atender às demandas competitivas típicas de empresas exclusivamente orientadas para o mercado (PEREIRA et al, 2001).

Todavia, a própria definição da organização cooperativa como um instrumento social com conseqüências econômicas e instrumento econômico com conseqüências sociais⁵ suporta o argumento da busca de efetividade por meio do empreendimento cooperativo, não somente como esforço pela competitividade e sobrevivência da empresa cooperativa, mas também como forma de atender às demandas dos associados. Logo, as mudanças empreendidas circunscrevem, em alguns casos, a adoção de estratégias mercadológicas, incluindo o estabelecimento ou uma mudança de posicionamento mercadológico dessas organizações, passando elas a atuarem em mercados distintos e/ou com produtos distintos.

4.3 ANTECEDENTES DAS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS NA LAR

⁵ Valadares (2003) explana o conceito a partir de vários autores.

Considera-se como antecedentes das estratégias mercadológicas os fatores que se configuram como indutores, ou motivadores, das mudanças de âmbito estratégico na Lar, e que são pertinentes a questões de mercado.

Estes antecedentes, conforme sugerido na revisão de literatura, podem ser de ordem interna ou externa.

Pela perspectiva interna, alguns fatores destacam-se na Lar: a aceleração do processo de agroindustrialização a partir da postura da nova diretoria no início dos anos de 1990; promoção da diversificação das atividades (produção dos associados e mix de produtos Cooperativa); reestruturação primando pelo enxugamento da estrutura organizacional e busca de eficiência.

Pela perspectiva externa, destacam-se mudanças ambientais tais como: mudanças na legislação a partir da Constituição de 1988; abertura comercial no mercado brasileiro a partir da década de 1990; Implantação do Plano Real e estabilização da economia na década de 1990; mudanças ligadas ao comportamento do consumidor.

No início da década, com uma nova diretoria, a Cooperativa acelerou a consolidação do processo de agroindustrialização que teve início na década anterior com a compra da Oleolar.

Entretanto, as condições que caracterizavam o panorama das cooperativas na década de 1980 eram um tanto diversas da realidade vivenciada a partir da década de 1990. Assim, embora para a Cooperativa, a compra da Oleolar tenha representado um importante passo em seu processo de agroindustrialização, esse fato histórico não se apresenta articulado a uma política agroindustrial tal como experimentada na década seguinte.

No contexto do setor cooperativista, uma mudança relevante, do ponto de vista institucional, foi a autogestão das cooperativas a partir da Constituição de 1988. Anteriormente estas organizações eram reguladas pelo governo, a partir de então passaram a ter total autonomia quanto à definição de suas políticas e livre ação no mercado.

O início da década de 1990 é marcado pela abertura comercial, fato político e econômico que marcou profundamente a economia brasileira quanto às suas relações com mercados externos, tanto pela entrada de empresas e produtos estrangeiros no mercado brasileiro quanto pela possibilidade de inserção das empresas e produtos brasileiros no mercado exterior.

Ainda, outra mudança marcante foi o controle inflacionário com a implantação do Plano Real em 1994, resultando em alterações significativas na dinâmica de negócios em toda a economia do país.

Quanto ao conjunto das mudanças externas, um dos entrevistados resume da seguinte maneira:

(...) as principais mudanças que ocorreram foi a liberalização dos mercados, a abertura econômica, especialmente a partir do ano de 91 aí, a entrada do governo Collor, né? e também, aquelas mudanças que houveram depois da desregulamentação das cooperativas, na Constituição de 88, onde elas... aí houve aquela questão da autogestão, né? e que depois, com aqueles sucessivos planos econômicos, insucessos nos planos econômicos, na verdade, as cooperativas pensaram um pouco aí pra dá a volta aí, digamos assim... de repente era muito controlado, aí, de um momento para o outro não se controla mais nada, quer dizer, e elas ficam sem chão, né? e aí vem os planos econômicos e tal, e acabou por descapitalizar as cooperativas sobremaneira. (Entrevistado 3)

Nesse mesmo contexto histórico, também foram diversas as mudanças percebidas em questões diretamente ligadas ao comportamento e aos hábitos dos consumidores.

Todo esse panorama contextual deu forma a um conjunto de condições sob as quais as cooperativas empreenderam importantes mudanças estratégicas para a sobrevivência no novo cenário econômico.

“(...) as conseqüências da globalização nos obrigaram a sermos mais produtivos, diversificados e participantes de um processo industrial, para agregar valor aos frutos de nosso trabalho” (Entrevistado 1).

As mudanças, relacionadas à agroindustrialização, à diversificação, à produtividade e agregação de valor, se configuraram como condição à sobrevivência: “Então, as empresas se viram assim num ambiente de, ou muda-se a estratégia de ação ou elas estão fadadas a realmente não sobreviver.” (Entrevistado 3)

É nesse contexto de mudanças externas e por força de razões internas, que a cooperativa Lar empreendeu uma série de mudanças de ordem estratégica que se configurou como uma mudança de posicionamento. Nas palavras de um dos entrevistados:

“(...) a grande sacada, digamos, foi a mudança no foco da cooperativa, antes ela era uma cooperativa que vendia produtos in natura, basicamente grãos, (...) mas então o foco foi de mudar a cooperativa, ela deixar de ser uma cooperativa agropecuária e de ser uma cooperativa agroindustrial” (Entrevistado 1).

As condições dos produtores associados, de certa forma, se configura entre as razões principais para as mudanças empreendidas na Lar:

“a cooperativa, especialmente a nossa, ela tem uma característica que é a formação, né? do quadro social basicamente por pequenos proprietários, e a cooperativa, então, se ela não buscasse uma forma de viabilizar também esses pequenos proprietários, possivelmente ela também não teria condições de sobreviver. Então, o quê que ela fez? Foi buscar alternativas para manter esse pequeno proprietário no campo visando, ao mesmo tempo, a sua inserção no mercado globalizado”. (Entrevistado 3)

Ainda conforme acrescenta outro entrevistado:

“Na atividade primária nós não tínhamos rentabilidade pra manter o associado no campo, o produtor nosso no campo. Nós temos hoje 75% de associados que têm menos de 30 hectares, e com isso a gente percebia um êxodo grande, embora menor na nossa região” (Entrevistado 1).

Essa mudança de ordem estratégica também se destaca pela postura gerencial marcada pela mudança de diretoria no início da década de 1990. Portanto, se por um lado o ambiente externo da Lar representava novas condições para a atuação da cooperativa, também no ambiente interno um conjunto de fatores teve o papel de induzir a adoção das referidas mudanças, especialmente uma nova visão gerencial, fundamentada em valores que impulsionaram um redirecionamento.

A primeira grande mudança no plano gerencial foi a promoção de uma reestruturação no organograma da cooperativa, de modo que, na época, o quadro administrativo foi reduzido de 36 cargos de chefia para apenas 22 cargos. Do mesmo modo, de 1750 funcionários, o quadro foi reduzido a 600 funcionários (MARIN, 2005, p. 106). Nas palavras do diretor presidente, as razões destas mudanças se expressam do seguinte modo:

A cooperativa era e continua sendo mais importante que interesses individuais. A fidelidade à família associada impunha um redirecionamento, para que continuasse a ser um instrumento de viabilidade das pequenas propriedades. Os balanços demonstravam que a Cooperativa e o agronegócio vinham empobrecendo e havia riscos de falência. (...) Foi preciso repensar a Cooperativa Lar com uma estrutura mais ágil e profissional. A Cooperativa tinha 1.750 funcionários, mas havia insatisfação

e registrou-se até uma inacreditável greve de vários dias. Reduzimos o quadro a 600 funcionários. A partir daí, passamos a pedir ao quadro funcional o compromisso com a seguinte diretriz: ternura na base e profissionalismo no mercado.

Esse enxugamento da estrutura da Lar, claramente representa uma fase de preparação da cooperativa para se projetar em novos desafios de mercado possibilitados na década de 1990.

“(...) nós fomos trabalhar a cooperativa, pra preparar ela... uma mudança de posicionamento, então, digamos de... 91 iniciou esse trabalho até 95 preparando ela, e a partir de 95, então, com força estatutária, com a capitalização do associado, deixando o resultado na cooperativa, todo ele capitalizado, durante sete anos para que a cooperativa se fortalecesse, pra poder entrar num processo de agroindustrialização mais forte, então, a partir de 95 é que nós iniciamos” (Entrevistado 2).

Nota-se, portanto, a relevância de fatores internos à Cooperativa associados ao processo de mudanças estratégicas, no que diz respeito à mudança de posicionamento de agropecuária para agroindustrial.

4.4 AS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS NA LAR

No plano das estratégias mercadológicas, a Lar conciliou o crescimento com a inserção em novos mercados, apostando em se destacar como marca de alto padrão de qualidade.

A expressão “ternura na base e profissional no mercado”, definida já no começo da década de 1990, mostra a preocupação por uma cooperativa comprometida com seus associados e, ao mesmo tempo, voltada às exigências impostas pelas novas condições de mercado. Esse comprometimento da Lar com os associados funcionaria como base para as mudanças a serem empreendidas, em termos de mercados

A partir de uma primeira fase, de preparação da cooperativa, especialmente quanto ao enxugamento em sua estrutura administrativa e funcional, empreendeu-se um “arrojado projeto agroindustrial, com o objetivo de garantir a sobrevivência da pequena propriedade rural, num processo constante de agregação de valor à produção primária” (MARIN, 2005).

É uma diretriz da cooperativa, agregar valor à produção. O objetivo é, a partir de matérias primas existentes em nosso parque industrial, verticalizar o processo, lançando novos produtos, já elaborados, prontos para o consumo, de maior valor agregado". (Rodrigues – Lar-Sicredi – Setembro/Outubro/2003)

A partir das mudanças iniciais, conforme Marin (2005, p. 110) “os passos seguintes foram o trabalho de modernização da Cooperativa, a expansão do setor agroindustrial e o incentivo à diversificação de atividades no âmbito das propriedades rurais”.

Ainda conforme expressa um dos dirigentes na entrevista:

“(...) a percepção nossa da necessidade de nós evoluirmos para um outro modelo de cooperativa, de trabalho, nós víamos... até com essa abertura econômica que houve, ela ensejou aí, na nossa visão, uma necessidade de nós avançarmos em termos de industrialização, de exportação, participar mais desse mercado, né?” (Entrevistado 2).

A preocupação da Cooperativa em viabilizar os produtores associados ocorreu tanto no cumprimento de seu papel social, mas ao mesmo tempo, a viabilização desses produtores foi uma condição para a sobrevivência e evolução da mesma enquanto empresa no mercado, conforme sugere parte de uma das entrevistas:

“Se viabiliza o pequeno proprietário, teríamos matéria-prima para industrializar, para processar e vender, e aí se gira a cooperativa. Então, as mudanças foram, assim, estratégicas, me parece um pouco nesse sentido,” (Entrevistado 3).

No conjunto das estratégias articuladas, quando do empreendimento no processo de agroindustrialização, a Lar também se moveu no sentido da busca de novos mercados como consequência lógica e planejada da incorporação de novos consumidores para os novos produtos, agora voltados ao consumo final.

O caminho trilhado desde então foi a busca do mercado interno, inicialmente na região onde está situada, posteriormente também em outros estados. Ao passo em que ganhou maior escala industrial, e no processo de diversificação implantou a indústria de aves, o grande passo seguinte foi a entrada no mercado exterior.

“(...) quando entrou no fomento avícola então, foi início de 99, aí ela [a Lar] imaginou o seguinte, que o mercado interno é bom, mas se a gente conseguisse exportar esses produtos seria melhor ainda, então, logo de cara já buscou a habilitação para o mercado europeu, com seis meses praticamente de funcionamento, o frigorífico já estava habilitado pra exportar, o dólar valia a pena, né? aquele dólar alto que a gente tinha ali, e começou a exportar, aí teve que também buscar mercado lá fora, assim... e lá o mercado lá, na verdade é formado por grandes atacadistas, né? distribuidores, então, foi lá, conheceu, visitou esses clientes, contatou... foi buscar mercado para o nosso produto” (Entrevistado 3).

No início dos anos 90, a industrialização na Lar se restringia basicamente à unidade industrial de soja e à unidade de empacotados. Quanto à soja, predominava a exportação do farelo ou grão in natura, com pouca ou nenhuma agregação de valor, ou o óleo.

“(...) muitas vezes a gente nem conhecia quem era o cliente, porque ele entrava ali no bolo, e na mandava... na verdade...se era... se tava lá... havia os clientes interessados no produto, tava aquele contrato ali, mandava ver, né? então não existia muito esforço, vamos dizer assim, de vendas, esforço mercadológico nessa época aí. (...) o óleo é que nem eu te falei, algumas empresas multinacionais compravam e refinavam esse óleo, e vendiam, outras compravam o óleo bruto pra... ou levavam para o exterior para suas indústrias, Bunge por exemplo, Cargil, entende? Ou compravam o grão mesmo, a grande maioria era exportação de grão e farelo, granel, soja a granel, farelo e soja, e ia pra fora...” (Entrevistado 3).

Quanto à indústria de empacotados, na época, comercializava-se basicamente arroz, feijão, pipoca, sendo o mercado regional, no Paraná, e uma incipiente participação em Santa Catarina.

Além desses produtos, havia a comercialização de produtos voltados aos associados, na área de ação da Cooperativa, basicamente insumos agropecuários e a rede de supermercados na região, voltada aos associados e comunidade.

“Estratégia? Não sei até se havia estratégia mercadológica, porque nós tínhamos um produto, se era *commoditie*, ele tinha um mercado praticamente destinado, garantido... Pra empacotados, você tinha também um mercado garantido, tinha pouca produção, o que se produzia, vendia. Insumos, pra quê? Você tinha um produtor garantido, uma venda garantida. (...) até 90 o consumidor era mais regional (...) exportava uma quantia, mas basicamente mercado interno, regional também, (...) e hoje, como vamos dizer, quem são os clientes nossos, é o mundo, nós exportamos para mais de 30 países, mudou bastante esse foco, hoje nós temos... por ter essa gama de produtos, mais de 100 produtos na marca Lar, fortemente em São Paulo e outras regiões, ampliamos esse ano o sistema de distribuição, que até então nós trabalhávamos meio... só no atacado, fornecendo para empresas, e hoje nós estamos entrando no varejo, em São Paulo, então nós queremos duplicar a nossa compra e vendas lá” (Entrevistado 3).

Quanto ao posicionamento da Lar, a forma como quer ser vista pelos seus públicos, o discurso dos entrevistados, bem como as demais fontes, enfatizam a cooperativa como uma empresa produtora de alimentos preocupada em oferecer produtos de qualidade aos consumidores.

“A cooperativa quer ser vista como uma empresa produtora de alimentos, antigamente, antes da década de 90, talvez, ela era uma cooperativa de produção agrícola, compra e venda de produção agrícola, hoje, o foco dela... até que mudou o nome, a razão social, ela é agroindustrial, ela quer produzir alimentos, de qualidade, (...) o foco, ser vista como uma empresa de alimentos, alto nível de qualidade, e valor agregado. Pelos cooperados, como uma cooperativa que realmente se preocupa com as necessidades, porque o fim de uma cooperativa é o associado, né? Como em qualquer empresa o fim é o acionista, da cooperativa é o associado, a viabilização do associado, então, me parece que ela quer ser vista como uma cooperativa que dá essa resposta ao pequeno proprietário, que viabiliza, que busca alternativas para o pequeno proprietário. E os funcionários, como uma... eu diria um porto seguro...talvez, mas como uma chance para melhoria da vida, da qualidade de vida do funcionário, crescimento pessoal, crescimento profissional” (Entrevistado 3).

O fato de ser a Lar uma marca ainda nova, no que diz respeito a escala de mercado, a Cooperativa vem buscando um aprimoramento de sua forma de atuar, conforme se verifica a seguir:

“Também se posicionando cada vez melhor, inclusive hoje nós estamos, a cada pouco tempo, nós estamos mudando o nosso jeito de atuar, porque nós não temos uma experiência, se nós nos compararmos com uma Nestlé, uma Sadia, né? Eles têm um *know how* fantástico, né? Então nós estamos buscando nos especializar cada vez mais” (Entrevistado 1).

O empenho da Lar em garantir qualidade dos produtos aos consumidores se manifesta nos programas de qualidade implantados em suas diversas indústrias, e tal forma que envolve diretamente a produção dos associados.

(...) hoje, se o produtor produzir com qualidade, a Cooperativa vai pagar e industrializar, agora, se não tiver qualidade, a Cooperativa não vai nem comprar, não importa se é associado ou não é. Antigamente parece que tinha a obrigação de comprar, independente da qualidade que ele produzia, e isso transferia pra frente, produtos de má qualidade, e hoje não, hoje a Cooperativa compra produto de primeira qualidade, se ele tiver pra vender compra dele, agora, se não tiver, vai buscar, importa. Então, o compromisso maior é com a qualidade no produto final, isso ele incorporou também, ele já sabe hoje que se não produzir com qualidade a cooperativa não vai comprar” (Entrevistado 10).

4.4.1 A agroindustrialização

A agroindustrialização aparece como uma das questões centrais das mudanças implementadas pela Lar, tanto no plano estratégico organizacional quanto no plano das estratégias mercadológicas. De fato, todo o processo, que inclusive refletiu até na alteração da razão social da Cooperativa (de agrícola para agroindustrial), diz respeito à agregação de valor à produção e a uma nova perspectiva de negócios para a Lar.

A estratégia de agroindustrialização se figura como um meio para a viabilização dos associados e da Cooperativa.

“O grande produtor, mesmo obtendo margens mínimas, consegue viabilizar suas atividades pelo volume produzido. O pequeno produtor, ao contrário, porque produz baixos volumes, precisa se viabilizar melhorando os preços finais. Isto é possível mediante a industrialização de seus produtos, que é o propósito da Cotrefal ao definir seus novos projetos agroindustriais” (Rodrigues, Cotrefal – Sicredi, set/out/97).

A trajetória desse projeto na Lar se caracteriza por ser pautado no potencial dos seus próprios associados, ou seja, o quê os produtores produziam ou viriam a produzir. Ao mesmo tempo, foi articulado a outras estratégias definidas em um amplo planejamento e com visão de longo prazo, incluindo desde a preparação técnica e administrativa, as fontes de recursos, parcerias, e a busca de mercados.

4.4.2 A diversificação

A Lar empreendeu, no período estudado, uma considerável diversificação das atividades, como estratégia de redução de riscos e viabilização enquanto empresa, e de seus associados que, predominantemente, podem ser caracterizados como pequenos associados. Conforme é possível constatar em um trecho de uma entrevista:

“esse eu acho que é um dos diferenciais da cooperativa Lar, ela buscou nas características dos pequenos proprietários associados, formas de sobrevivência, então, como são pequenas propriedades, a escala de produção de grãos torna-se difícil, então, o quê que é possível se produzir na pequena propriedade? Ah, é suíno, é leite, aves, o fomento avícola, ovos, então, beleza, vamos incrementar as atividades, capacitar o pequeno

proprietário para isso, né? e depois, numa segunda etapa, agroindustrializar esses produtos, agregar valor, então, mais ou menos foi assim a evolução da cooperativa, ela veio e... 'oh, precisamos mudar, não temos escala, nossos proprietários são pequenos, então, o que é possível ser feito na pequena propriedade? Diversificar'". (Entrevistado 3).

A diversificação ocorreu em benefício dos associados, dentre outros aspectos, no sentido de reduzir os riscos característicos da monocultura e pulverizar os rendimentos ao longo do ano.

Ao mesmo tempo ocorreu em benefício da Cooperativa, enquanto esta pode atender às demandas do mercado, especificamente no que diz respeito à ampliação do portfólio de produtos.

“Para nós atingirmos o mercado regional e também nacional e mesmo mundial, ela [a Lar] foi percebendo a necessidade de você ter mais produtos da marca, isso atrairia o próprio supermercadista, uma gama maior de produtos pra você oferecer, então, nós temos produtos hoje que nós não produzimos eles, nós temos parceria, ... faz com produtos de qualidade, você monitora, auditora elas [as parceiras], e com isso eles passam a produzir pra você na marca Lar. Nós temos, inclusive, até importação de batatas da Bélgica, nosso projeto para 2006 é ampliar bastante essa importação e fornecer para o mercado. Então, esse produto já pré-frito, pré-elaborado, são produtos que nós nunca tínhamos possibilidade de produzir aqui, mas termos a marca Lar, então essa necessidade maior de ampliar isso foi nós termos uma gama maior de produtos pra definir esse mercado” (Entrevistado 2).

4.4.3 O crescimento

A Lar, ao mesmo tempo em que buscou a diversificação das atividades dos seus associados e ingressou em um amplo processo de agroindustrialização, também se caracterizou por um processo de crescimento relativamente acelerado.

Conforme já exposto, a primeira metade da década de 1990 caracteriza-se como uma fase preparatória da Cooperativa, baseada em melhor utilização de seus recursos e enxugamento de sua estrutura. Nesse sentido, não só o número de funcionários dos diversos níveis reduziu, quanto também até o número de cooperados, conforme se observa na tabela 3.

Tabela 3 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE ASSOCIADOS DA LAR

ANO	ASSOCIADOS
1964	55
1970	126
1975	2.322
1980	3.238
1985	4.972
1990	5.300
1995	4.313
2000	5.271
2004	7.693

FONTE: Adaptado de Marin (2005), a partir dos editais de convocações de AGOs.

Nota-se, portanto, uma sensível redução do quadro social no período de 1990 a 1995 e, a partir de então, a retomada do crescimento. A razão dessa redução no número de associados se deve, sobretudo, a uma rigorosa atualização cadastral implementada no início da década de 1990. Na maioria dos casos se tratando de associados não ativos por razões diversas.

Portanto, a mudança no número de associados naquele momento se deve a um ajuste nos sistemas de registros e controles, refletindo, em parte, os sistemas de controle implantados na ocasião. Já o crescimento que se verifica a partir de 1995 reflete a ampliação das atividades da Cooperativa, ao mesmo tempo em que aumentou o número de associados, diversos indicadores da Lar se comportaram de modo positivo.

(...) Você tinha um cadastro, né? sei lá, com cinco, seis mil associados, mas quantos desses são realmente ativos... então foi feito um trabalho de atualização cadastral, às vezes o Leonardo tava lá a dez anos na cooperativa, há oito não atuava mais, mas tava lá, figurando como associado, no número e tal, então o pessoal fez uma limpa, “olha, esses são os associados que atualmente participam da cooperativa, etc, etc... ativos, movimentam...” então, tipo... os associados que não movimentavam mais, sei lá, cinco, seis anos... demitiram automaticamente, né? e aí deu uma enxugada. Por isso que deu aquela queda. (...) uma ação dessa nova visão de gestão, né? enxuta, prática. (Entrevistado 3)

No que diz respeito ao mercado, na área industrial, por exemplo, dois casos de crescimento das unidades industriais da Lar se destacam.

Considerando o período de 2001 a 2005, a Unidade Industrial de Empacotados teve uma variação positiva no seu faturamento na ordem de 663%, saltando de 7,93 milhões para 52,79 milhões de reais.

No caso da Unidade Industrial de Vegetais, neste mesmo período, o crescimento foi de cerca de 581%, saltando de 5,92 milhões para 34,4 milhões de reais.

Em ambas unidades industriais, o destaque foi no ano de 2003, em que o crescimento da UIE foi de 141% e o da UIV foi de 118%.

O crescimento da Lar também se resume nas diversas unidades industriais que implantou no período.

4.4.4 A inserção no mercado internacional

Junto ao projeto de agroindustrialização e diversificação empreendido, a Lar também buscou o mercado internacional, especialmente para o caso do frigorífico de aves implantado.

“Outra estratégia foi buscar o mercado externo, mercado forte, principalmente no frango... nós fizemos voltada para o mercado externo, o nosso objetivo era atingir 90% da produção para exportação (...) embora em certos momentos o mercado externo não seja tão produtivo quanto o mercado interno, depende do momento, tipo de produto, manter um compromisso de exportação e, a estratégia nossa foi buscar esse mercado externo mesmo, dá mais segurança” (Entrevistado 2)

A inserção no mercado exterior ocorreu em um momento em que a moeda brasileira, frente ao dólar, representava um excelente cenário no que diz respeito à valorização do produto no mercado exterior.

Na visão dos dirigentes da Lar, embora em alguns momentos não seja vantajoso em termos de câmbio, a segurança contratual é vantajosa.

4.5 AS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS E O COMPOSTO DE MARKETING NA LAR

Embora não haja um departamento, ou setor, específico de marketing na Lar, um conjunto de ações mercadológicas, estrategicamente concebido, pode ser notado no período em estudo.

Fato aparentemente marcante foi a formação de um comitê de marketing, que funcionou a partir da integração de uma equipe interna acompanhada por profissional externo.

Os itens a seguir demonstram alguns aspectos de cada um dos quatro “P”s na Lar e suas relações com as estratégias adotadas na Cooperativa.

4.5.1 O produto

Os impactos da mudança estratégica empreendida pela Lar no “P” produto foram profundos. Simplesmente considerando as características do produto *commoditie* e a mudança para produtos industrializados, já se denota uma série de alterações pertinentes à viabilização das estratégias adotadas.

Anteriormente, a maior parte do faturamento da Lar provinha da unidade de soja, produto padronizado, com a mesma característica em qualquer lugar, buscava-se então uma padronização em termos de características físico-químicas.

Quanto aos empacotados, inicialmente também era simples, apenas recebia o produto, empacotava e vendia, o arroz, o feijão, o milho.

O ingresso na agroindustrialização fez com que a Lar mudasse a concepção de produto que tinha antes.

“Agora, quando a gente ingressou na agroindustrialização, onde nós fomos produzir nosso produto final, aí a gente sentiu a necessidade de ter programas realmente de qualidade que pudessem nos resguardar a fidedignidade e qualidade desse produto aí, então, já na unidade de vegetais, que foi a primeira, e a gente começou a fornecer para o Carrefour, de cara a gente começou a ser auditado já, entendeu? “Como é que está o treinamento do funcionário, como é que está a qualidade intrínseca desse produto”, parâmetro para o brócolis, né? tamanho, especificações microbiológicas, sabe? Características físico-químicas desse produto, análises, inspeções de processos, inspeções de produtos, antes de embarcar para o cliente, durante a fabricação, depois de fabricado, serviço

de atendimento ao consumidor... como é que a empresa trata isso?... e foi aí uma lição pra nós (...)" (Entrevistado 3).

Se por um lado a mudança na concepção de produto foi profunda, por outro, também não foi repentina. Inicialmente com o fornecimento para o Carrefour, e tão logo, com a gradual ampliação dos mercados.

A Lar percebeu que deveria investir em qualidade, começou então, em suas indústrias, pela unidade de vegetais com o Programa de Qualidade Total, e posteriormente em suas outras unidades industriais, à medida que expandia as indústrias e buscava novos mercados.

A implantação da unidade de aves, desde o início voltada para o mercado externo, representou um passo importante para a Lar, quanto à questão da qualidade, bem como, volume de negócios.

"(...) especialmente quando se trata de mercado externo, o cliente externo, o europeu especialmente é muito mais exigente do que o mercado interno ainda, né? entendeu? Então, e aí já se preocupou desde o início com esse aspecto da qualidade, buscando profissionais adequados, profissionais que pudessem dar conta dessa necessidade, e aí a qualidade veio aí... e aí a gente já viu também a necessidade de estar trazendo qualidade também para os processos internos, não adianta você ter uma indústria lá, bons processos de qualidade, se aqui os processos de apoio, corporativos, de gestão, né? não estão no mesmo nível. Então, começamos a trabalhar essas unidades visando, né? essa visão um pouco mais de cliente, de gestão da qualidade" (Entrevistado 3).

Outro importante aspecto relacionado ao "P" produto diz respeito à marca. A Lar chegou a atuar com doze marcas em determinado período. Posteriormente, com a formação do Comitê de Marketing em 1997, a Cooperativa repensou suas marcas.

O Comitê de Marketing da Cotrefal decidiu mudar as marcas e o logotipo da cooperativa. Das 12 marcas registradas, a opção foi ficar com apenas duas: LAR para a linha de alimentos e COTREFAL para a linha de sementes, fertilizantes, rações e outros insumos e produtos. Quanto ao novo logotipo, a opção foi de retirar os triângulos que identificavam as "três fronteiras" e partir para um modelo mais abrangente.

As decisões foram levadas ao Comitê de Planejamento Estratégico que decidiu encaminhar as propostas (Briefing) à INOVE, agência de marketing de Curitiba para efetuar estudos com base em pesquisas mercadológicas (COTREFAL-SICREDI, 1997. p. 7)

Posteriormente, a então Cotrefal repensaria sua marca novamente. A divulgação da marca Lar em outros estados brasileiros, além do Paraná, e também para o exterior, com a exportação do frango, propiciou uma confusão do nome da

Cooperativa (Cotrefal) com o nome dos produtos (Lar), procedeu-se então um estudo de mercado quanto ao tratamento da marca e decidiu-se então mudar a razão social da Cotrefal para Cooperativa Agroindustrial Lar. Conforme Rodrigues (Diretor Presidente), “Essa decisão estratégica também decorre do privilégio de sermos detentores de uma marca cujo nome e símbolo, dão-lhe carisma que, aliado a produtos de qualidade, tem despertado o interesse dos consumidores”.

Com a mudança do nome da Cooperativa, concluímos um projeto muito amplo, que visava mudar o perfil econômico da sociedade, para cumprir a missão de promover o desenvolvimento econômico e social dos cooperados e comunidade, através da agregação de valores à produção agropecuária, (...) a mudança do nome enfoca o novo perfil econômico e a marca dos produtos, obedecendo a um princípio de racionalidade, pois será mais econômico e eficaz divulgar uma única marca, LAR, que agora é marca dos produtos e nome da cooperativa (Rodrigues).

A unificação das marcas em apenas uma, a LAR, possibilitou também avanços no desenvolvimento de melhorias nas embalagens dos produtos, especialmente por meio de padronização.

“É, foi um processo de mudança, de padronização da marca, e hoje a gente procura, na nossa embalagem, manter um padrão, o padrão da marca, logicamente nós temos uma identidade corporativa que é a Lar, que é a marca Lar. Essa marca precisa ser preservada, tanto é que ela não pode sofrer alterações no tamanho, na cor, em qualquer... na sua estrutura. Eu administro também essa parte e, especificamente nas embalagens nós temos um padrão visual, que as embalagens seguem. Significa o seguinte, se você ver uma embalagem de arroz e uma embalagem de batata, você pode identificar de longe que aquela embalagem é da Lar, sem visualizar a marca, entendeu?” (Entrevistado 8).

Estes, dentre outros aspectos do “P” produto na Lar, articulados aos demais elementos do composto de marketing, conforme segue, apresentam relações diretas com as estratégias desenvolvidas.

4.5.2 A praça (distribuição)

Anteriormente, enquanto cooperativa agropecuária, a distribuição era menos complexa, mais centrada em tipo específico de clientes, os grandes *players* dos produtos *commodities*.

A distribuição era feita via porto de Paranaguá, exportando os produtos soja. Havia uma movimentação interna entre unidades, entre recebimento e transferência para armazenagem ou processamento.

Quanto aos empacotados, havia um pequeno mercado, regional, região oeste, sudoeste e um pouco em Santa Catarina. A programação do transporte, por exemplo, ocorria na medida da produção.

Quanto ao transporte, a Lar sempre manteve uma frota própria, o que chamam de “frota estratégica”. No início, quando a base era grãos, quase toda a frota era própria da Cooperativa, apesar da necessidade suplementar em épocas de safras. À medida que a Cooperativa evoluiu no processo de agroindustrialização e se inseriu no mercado de produtos de consumo final, tornou-se necessário uma considerável ampliação da frota, ao mesmo tempo em que teve que diversificar os veículos, por exemplo, para as áreas de empacotados, de congelados, e *containeres*.

“A Cooperativa sempre fez questão de manter uma frota estratégica (...), pra alguns momentos, se a gente falar de grãos, diria pra você que 70% é de terceiros que a gente opera (...), na área de empacotados aí uns 40%, 50% com terceiros, e congelados , essa parte de *containeres* aí numa faixa de 50%” (Entrevistado 9).

Embora o crescimento da Lar representou uma transferência relativa na questão do domínio da frota, a Cooperativa buscou manter uma proporcionalidade da diversificação da frota. O não investimento proporcional nessa área sugere ter a Cooperativa entendido ser outras as prioridades na alocação de recursos.

Outro aspecto relevante da distribuição diz respeito à criação de uma equipe de logística, enquanto antigamente cada setor da Cooperativa cuidava de sua própria logística, atualmente existe uma divisão de logística, que integra os vários setores da Lar, visando uma melhor alocação de recursos.

A estratégia de diversificação e de comercialização de produtos de parceiras na marca Lar, que representou a formação de um portfólio relativamente variado na área de alimentos, guarda relações estreitas com a distribuição na Lar.

“(...) a estratégia nossa foi de realmente foi de ter um portfólio de produtos grande, com mais de 100 produtos na marca Lar que viabilizasse você fazer a distribuição dos produtos” (Entrevistado 2).

E ainda, um avanço nos negócios, a Lar, nos últimos anos, começa a investir em pequenos varejistas, buscando parcerias para melhor remuneração aos seus produtos.

“(...) no mercado interno, é... com a marca Lar, né? e por isso que eu já falava antes, por exemplo, a logística tem um conceito muito forte, né? E como é que nós atuamos? Em São Paulo nós já estamos buscando um jeito diferente de atuar. Por que o que agrega valor é... não é as grandes redes de supermercados. Por incrível que pareça, quem agrega valor são os pequenos mercadinhos, agora, como é que você vai atuar com eles, então, tem um jeito de atuar. Então nós estamos buscando um parceiro em São Paulo que vai fazer toda a distribuição” (Entrevistado 6).

Um detalhe importante é que apesar de estar situada na região de seus principais fornecedores, os produtores associados, a Lar se encontra relativamente afastada dos centros consumidores, portanto, se por um lado os custos de fornecimento, em transportes, tende a ser baixo, por outro, a ampliação dos mercados pode incorrer em um maior custo relativo.

4.5.3 A promoção

Na época em que a Lar atuava basicamente no mercado de *commodities* o investimento em promoção era quase inexistente, uma vez que na tradição primário-exportadora sempre havia a demanda, em uma lógica de “o que produz, vende”. A lógica mudou com a inserção da Lar na agroindústria.

“(...) com a entrada dos produtos pra consumo final, a cooperativa se viu aí com uma necessidade de montar alguma coisa nesse sentido [publicidade e propaganda], mas nunca foi grande, nunca foi expressivo o investimento da cooperativa nesse sentido, (...) Ela tem feito inserções regionais, em canais em mídia regional, revista, televisão, mas nunca fez um trabalho assim a nível nacional, por exemplo, algumas campanhas mais arrojadas, é... regionalmente ela tem feito alguma coisa, sorteio de brinde, sorteio de prêmio, show de prêmios, “Lar é show”, mais na rede de supermercados visando aumentar as vendas na área de supermercados” (Entrevistado 3)

Apesar de não investir na promoção em campanhas de maior alcance, a Lar direciona um trabalho de marketing por meio dos representantes comerciais, uma vez que suas vendas são realizadas no meio atacadista, geralmente.

“É, na verdade nós não temos assim uma política, é... de propaganda a nível, a nível de mais longe assim nós não temos, temos propaganda mais

regional, então, nossa forma de fazer marketing é através da venda mesmo, da nossa logística, dos produtos, agora, na área de supermercados que nós estamos fazendo alguma propaganda nesse sentido” (Entrevistado 8).

Do ponto de vista da promoção sob a perspectiva estratégica, há espaço para uma dinamização de atividades articuladas de modo a explorar os potenciais de mercados da Cooperativa.

“a marca ela foi reestilizada a cinco, seis anos atrás, então nós temos um período muito pequeno, né? de experiência mercadológica mais focada, né? E, a cada dia que passa nós estamos procurando lapidar pra que o conceito nosso de marca seja cada vez mais forte. Esse trabalho de qualidade com certeza tem sido muito importante nesse aspecto, né? nós temos ISO 9001 hoje já em cinco unidades industriais que é mandioca, vegetais, frigorífico e industrializados, e a unidade de empacotados, então os produtos que são vendidos com a marca Lar já têm ISO 9001. Então, do ponto de vista do conceito de qualidade nós evoluímos muito, agora nós temos que aproveitar isso como um potencial grande, é... pra valorizar esse produto. Essa é a grande busca agora, né?” (Entrevistado 2)

Uma atividade de destaque é a participação da Lar em feiras regionais e nacionais de produtos alimentícios, especialmente ocorrendo em Foz do Iguaçu e em Curitiba, onde o principal foco tem sido a divulgação da marca. Neste mesmo propósito, destaca-se também a participação da Lar em uma feira na Alemanha. A participação nesse tipo de evento é relativamente recente, cinco ou seis anos, e os resultados são apontados como satisfatórios pela Cooperativa.

Quanto à rede de supermercados da Lar, espalhada na região de atuação da Cooperativa, os produtos da Lar são tratados estrategicamente no sentido de gerar ou preservar valor da marca.

“(…) você não usa muito o produto da marca Lar para fazer uma promoção assim aonde que, você põe um preço muito lá em baixo, digamos assim, porque nós entendemos que a marca Lar precisa, assim, ser valorizada, então você pode observar que no supermercado, a Lar, nós trabalhamos com itens aonde que nós usamos pra atrair o cliente para o supermercado, né? E a gente tem procurado não utilizar demais o produto da marca Lar, porque ele tem a sua valorização no mercado como um todo” (Entrevistado 7).

A área de promoção da Lar parece indicar o uso de instrumentos (por exemplo, feiras e representantes) mais adequados a clientes atacadistas. Observa-se, portanto, a tendência declarada da Lar em buscar maior aproximação com os consumidores finais.

Especificamente em relação à comunicação da Cooperativa com os associados e a comunidade local, destaca-se a criação, em 1984, do Informativo Cotrefal, complementando o programa de rádio criado dez anos antes.

Estes instrumentos foram, e são, de grande relevância, inclusive do ponto de vista mercadológico, quando se considera o mercado representado pelos associados.

4.5.4 O preço

O preço, na prática de mercado da Lar, ao mesmo tempo é a razão e é a consequência para os resultados econômicos da agroindustrialização. Quando no mercado de *commodities*, o preço basicamente era ditado por cotações em bolsas de valores. Com a agroindustrialização, o mercado é que influencia o preço.

“O preço hoje, ele é baseado no cenário, no mercado, é ele é que dita a regra, então o que mudou é aquele preço então, cada vez mais ele foi se adequando com os concorrentes, então, ajustando o preço, e aí a cadeia de custos teve que ser esmagada” (Entrevistado 6).

Essa mudança, definida pela maior concorrência de mercado, em parte, ocorreu ao longo do processo de agroindustrialização da Lar, de modo que, antes as definições de preços se pautavam, em parte, com base nos custos e, posteriormente, passa a ser definida pela situação de mercado.

(...) está muito diferente do que era a 6, 8 anos atrás, né? aonde que você ainda podia definir assim, você pegava teu custo, jogava teus impostos, jogava tua margem e você tinha o preço de venda, que você lançando no mercado ele tinha todas as chances de vender tendo que fazer muito pouco diferencial em desconto, né? (...) a coisa ta mudando um pouquinho, aonde que se você não pratica o preço que o mercado tem lá fora, o teu produto não saia bem, e as vezes, a necessidade de você ter um preço compatível ao mercado lá fora faz com que você tenha que trabalhar com margens muito pequenas, ora até sem margem também (Entrevista 7).

A Lar pratica, conforme se verifica, estratégias de preços em cada área de produtos, conforme ciclo de vida ou características próprias das linhas de produtos, entretanto, a Cooperativa tem buscado patamares normais de mercado.

“(...) não tem um produto que eu diria pra você, “esse produto é premium” e ela vai... eu te diria o seguinte, uma coisa que a gente tem comentado bastante... que a cooperativa ta buscando agora, com a... agora que a gente, basicamente, implantamos os nossos complexos industriais, voltar-se para os nossos processos e verificar aquilo que a gente pode ser bom, ou podemos ser melhores do que nós somos, agregar mais valores e sair da vala comum, aí sim, ter produtos premium” (Entrevistado 3).

Nota-se, portanto, que apesar da agregação de valor aos produtos agropecuários, em relação ao mercado concorrente, não há preço *premium* pago pelo consumidor em compensação aos esforços mercadológicos da Lar.

4.6 A PERSPECTIVA DOS RECURSOS E AS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS NA LAR

Neste tópico, busca-se o entendimento da influência dos recursos, conforme as categorias definidas, nas estratégias mercadológicas adotadas no contexto histórico contemplado no estudo. Conforme o quadro de referência dos recursos, apresenta-se a seguir as seguintes categorias: recursos financeiros, recursos de capital humano, recursos organizacionais, recursos físicos, recursos de tecnologia, reputação, inovação e ativos estratégicos.

Nota-se uma estreita relação entre os recursos e a adoção das estratégias mercadológicas. Quanto aos recursos, destaca-se o desenvolvimento dos mesmos a partir de uma estrutura já existente, e tal desenvolvimento se viabilizou pela articulação entre diferentes categorias, conforme se verifica nos próximos tópicos.

Ainda deve-se considerar que o peso de cada categoria de recursos pode ter variado para as referidas estratégias, todavia, cada categoria apresenta parte explicativa para o sucesso das mudanças ocorridas.

4.6.1 Recursos financeiros

Conforme definição, nesta categoria, inclui-se todos os tipos de recursos financeiros que possibilitem a organização conceber e executar estratégias.

Uma estratégia importante para as condições de crescimento da Lar foi a política de capitalização adotada. No período de 1998 a 2002, por exemplo, todas as

sobras operacionais, por força de medida adotada em Assembléia Geral de 1998, foram capitalizadas, como forma de ampliação dos recursos financeiros para dar suporte à agroindustrialização. Conforme entrevista com os dirigentes, essa capitalização ocorreu durante sete anos:

“a evolução foi gradativa, a possibilidade de investimento que nós tínhamos na Cooperativa, você tinha dificuldade também de recurso pra associado, pequeno produtor descapitalizado, não tinha como ele capitalizar a Cooperativa. Nós tivemos que buscar recursos em bancos e, teve a participação dele que em sete anos ele não retirou capital dele, nós tivemos um momento duro, gerou um certo descontentamento para o produtor, mas ele entendeu a necessidade e hoje ele percebe que foi uma decisão correta, essa capitalização da Cooperativa” (entrevistado 2).

A Lar, no contexto das cooperativas agropecuárias, passou por uma fase de dificuldades quanto a financiamentos, por um lado pela descapitalização dos associados, por outro, pela escassez de crédito de fontes externas, em um momento em que diversas cooperativas se extinguíram por falta de condições de sustentação.

“(…) com a evolução, com esse processo de agroindustrialização, ela conseguiu, a Cooperativa conseguiu chegar a um momento em que deu a volta, chegou a hora em que a gente começou a ter um pouco de superávit, ela conseguiu pagar todas essas... todas... conseguiu, assim, dar a volta em termos de capital de giro especialmente, para fazer frente às atividades rotineiras diárias, e um financiamento de longo prazo, entende?” (Entrevistado 3).

Esse processo de mudança no qual a Lar passou a uma situação financeiramente positiva, encontra-se também atrelado a diversas parcerias com prefeituras da região que, principalmente em função de receberem royalties pela inundação do lago de Itaipu, adotam políticas de investimento em indústrias buscando a geração de empregos e renda na região.

“Então, antes não tinha muita parceria com prefeituras, por exemplo, a partir da década de 90 fez parcerias com prefeituras, ela ganhou muitas verbas em termos de instalações, comodatas de instalações, terrenos, infraestrutura para instalação das indústrias, então esses recursos foram bem interessantes. (...) você entendendo estratégia mercadológica como estratégia de expansão, por exemplo, das atividades da organização, dos produtos, foram importantes, foram a base” (Entrevistado 3).

Também de grande importância para a Lar, foram (têm sido) os financiamentos junto ao BNDES, financiando grandes projetos industriais, tal como a

unidade de produção de pintainhos. E, em um programa específico do governo federal, o RECOOP – Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária, em 1998, a Lar conseguiu financiamentos para a unidade industrial de vegetais e para uma parte da unidade industrial de aves.

O RECOOP foi criado pela Medida Provisória nº 1.715-2, de 29 de outubro de 1998, como um programa do governo com objetivo de dar suporte ao saneamento das condições econômicas nas cooperativas agropecuárias.

Portanto, dentre outras questões, estes aspectos na área na área de recursos financeiros foram de crucial importância para que a Lar gradativamente alavancasse suas atividades, especialmente se inserindo no processo de expansão e agroindustrialização.

4.6.2 Recursos de capital humano

Pela conceituação, inclui o treinamento, a experiência, a inteligência, o conhecimento, o julgamento, *insights*, dentre outros aspectos relacionados às pessoas que integram a organização.

Na Lar, desde o início do período estudado, um aspecto central no que tange a esta categoria de recursos, para além das atividades desenvolvidas junto aos cooperados, foi a profissionalização dos funcionários. A Cooperativa passou a primar por uma estrutura enxuta e profissional, é no mesmo sentido que também promoveu um profundo enxugamento do quadro de pessoal e dos cooperados no início da década de 1990.

Outro aspecto relevante envolvendo o capital humano na Lar, e que se constitui em atividade específica, a partir do início do período estudado, são as “rodadas de reuniões” da diretoria (presidente) com os colaboradores. Ainda no ano de 1997, por exemplo, foram 21 reuniões envolvendo em torno de 95% dos colaboradores. Além de ser um instrumento de comunicação direta, constitui-se em um espaço de aprendizagem coletiva. “O resultado mais importante disso é uma contribuição ainda mais eficiente de todos, para o alcance das metas da empresa” (Cotrefal – Sicredi, set/out/97).

Na visão dos entrevistados, o investimento em treinamentos e educação evoluiu muito. De fato, em cumprimento à diretriz de profissionalização e com as

mudanças nas atividades e nos padrões, a busca pela aprendizagem e pela capacitação permeia o desenvolvimento da Cooperativa.

(...) o mercado exigiu da Cooperativa um sistema de readequação de recursos humanos, houve a necessidade de começar a fazer treinamento de funcionários, direcionarmos a linha de produção, e isso mudou bastante, e do jeito de pensar da Cooperativa, dos funcionários, é uma coisa, assim, que evoluiu bastante e foi transferido isso para os cooperados, essa questão dos 5S (...) inicialmente começou com os funcionários da Cooperativa, depois a Cooperativa fez a transferência para os produtores (Entrevistado 10).

O investimento na profissionalização tanto ocorreu no quadro de funcionários, no quadro de cooperados, como também no quadro gerencial. “Eu acho que a inteligência do quadro gerencial, que nós temos, o cérebro da Cooperativa cresceu muito” (Entrevistado 2).

A profissionalização na Lar tanto envolveu a capacitação de seus recursos humanos já existentes, quanto também a busca de talentos fora da Cooperativa, “tínhamos a necessidade de preparar essas pessoas, trazer cursos preparatórios para toda a equipe gerencial... muitos cursos envolveram essa equipe, além dessa contratação de profissionais já especializados nas áreas pra atender essa necessidade” (Entrevistado 2).

Ainda, conforme resume outro entrevistado:

“(...) quando você começa a trabalhar com processos industriais aí a coisa muda, você precisa ter funcionários com esse perfil, preparados para aquele determinado tipo de produto, aquele processo produtivo, conhecedores até mesmo ao nível de gestão, né? pessoas que pudessem dar conta dessa nova realidade, novo perfil econômico, e aí foi buscar, internamente e externamente, então, trazendo profissionais já com experiência de outras empresas de mesmo segmento, né? principalmente trazendo conhecimento ao negócio, foi extremamente importante também (Entrevistado 3).

Torna-se claro, portanto, os esforços empreendidos na área de recursos humanos para que a Lar pudesse se preparar e conduzir as mudanças estratégicas que empreendeu.

4.6.3 Recursos organizacionais

Os recursos dessa categoria se referem aos atributos coletivos de indivíduos na organização, inclui a estrutura formal da empresa, os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, a cultura, bem como as relações entre grupos pertencentes à firma e também, com outros de fora. Parte também importante nesta categoria diz respeito à arquitetura estratégica, que diz respeito aos relacionamentos da empresa com outras organizações (fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes).

Como parte do Planejamento Estratégico desenvolvido em 1997, a Lar elaborou uma ampla programação orçamentária para o período de 1998 a 2002, envolvendo 51 Planos Operacionais referentes às metas estabelecidas.

A partir da elaboração do referido planejamento, a Lar atualiza sistematicamente, a cada ano, suas projeções, bem como, empreende ações corretivas com base nos padrões estabelecidos.

Para a consecução das estratégias da Lar, na categoria de recursos organizacionais, ressalta-se também a organização do quadro social da Cooperativa como um importante aspecto gerencial do ponto de vista de articular o envolvimento dos associados efetivamente no plano da gestão da cooperativa ao mesmo tempo em que o insere em grupos de interesse, conforme as atividades que desempenha.

Assim, além da tradicional estrutura baseada na Assembléia Geral, no Conselho Fiscal e Conselho de Administração, a Lar formou os seguintes comitês: suínos, leite, agricultura, amidos, vegetais, ovos, aves, e ainda o comitê de jovens, o de mães e o comitê central, que reúne representantes de todos os demais.

Quanto à estrutura formal, a Lar também modificou seu organograma algumas vezes, ao longo do período, como forma de se realinhar estrutura e processos.

“(…) quando você ingressa numa agroindustrialização, então você precisa de recursos estruturais, ou organizacionais para isso, uma gerência, prova disso, agora mesmo, recentemente foi criada a divisão industrial, justamente para dar vazão a isso, porque uma direção, uma diretoria formada por três pessoas não estava mais dando conta de atender a nove unidades industriais, entende?” (Entrevistado 3).

Outro aspecto importante de sustentação do projeto agroindustrial da Lar foram as concessões do poder público, especialmente as prefeituras na região, na sessão de terrenos e recursos para a implantação ou ampliação de plantas industriais.

“(...) Itaipulândia passou a receber royalties, e a Prefeitura começou a buscar parcerias para a geração de empregos através da agroindustrialização. A Cotrefal não perdeu tempo, pois a meta basilar do Conselho de Administração era a mudança do perfil de uma “cooperativa basicamente agrícola para uma cooperativa produtora de alimentos industrializados” (Marin, 2005, p 110).

Nisso se configura uma parceria entre a Lar e os municípios, de modo que interesses de ambas as partes puderam se concretizar, conforme pode ser exemplificado a seguir:

“Matelândia ajudou também aqui com a unidade de aves (...) Matelândia gera quase 3.000 empregos, 2.500 empregos, qual é a prefeitura que não quer? É lógico que isso tem um preço, né? e alguns municípios conseguem, atração de investimentos, né? e a cooperativa se beneficiou... sobremaneira disso, com isso que ela também conseguiu assim... isso ajudou a ela, ajudou a cooperativa a expandir o seu processo agroindustrial” (Entrevistado 3).

Quanto aos “projetos compartilhados com prefeituras”, em 1997 a então Cotrefal já contava com a construção e ampliação da fecularia em Missal, a implantação da Central de Produção de Leitões e Indústria de Conservas, Sucos e Congelados em Itaipulândia, montagem de uma loja de supermercado em São Miguel do Iguçu, modernização da unidade de Santa Rosa do Ocoy, implantação de unidade de recepção de cereais em Santa Helena, melhorias no complexo industrial de Céu Azul, fomento de novas alternativas em Ramilândia e Diamante D'Oeste, viabilização do complexo avícola em Matelândia, ampliação e construção de nova fábrica de rações em Medianeira e implantação de nova unidade operacional em Serranópolis do Iguçu (Cotrefal – Sicredi, set/out/97).

4.6.4 Recursos físicos

Esta categoria inclui fábrica, localização geográfica, acesso a matéria-prima, dentre outros aspectos.

O processo de agroindustrialização em si, demandou da Lar um grandioso projeto de investimentos em estruturas físicas, seja pela construção de novas plantas industriais, seja pela modernização das estruturas já existentes no início do período.

Alguns dos aspectos importantes em relação aos recursos físicos foram as decisões estratégicas quanto à localização, ao dimensionamento físico e ao momento de aquisição.

Por exemplo, a razão de o setor de produção de sementes de soja estar no município de Xanxerê, Santa Catarina, conforme informações técnicas da Lar, se deve ao fato das condições ambientais ligadas ao solo e ao clima para tal atividade.

Outro exemplo, a Unidade Industrial de Aves em Matelândia, foi estrategicamente pensada, conforme se esclarece no seguinte trecho:

“A unidade industrial de aves, se você for passar, ali na BR, ela é do ladinho da BR, inclusive um dos fatores que levaram a cooperativa implantar essa indústria naquele município foi a localização geográfica da instalação, do ladinho da BR, tem fácil acesso, a logística tranqüila, não precisa andar em estrada de chão, nada, e os produtores também estão numa área de, de localização, diria assim, média de 28, 30 km da unidade industrial, outros estão a menos, mas em média eu diria que daria isso aí, portanto hoje, tem matéria-prima, se você fomenta o pequeno produtor é garantida, você tem tecnologia porque você tem uma área técnica disponível aí, aí você tem o apoio do poder público em termos de recursos físicos, uma logística bem planejada ali, então, tudo isso foi planejado também, sabe? De forma a garantir que você pudesse ter uma... desenvolvesse a estratégia adequadamente” (Entrevistado 3).

Portanto, nota-se a importância desses recursos para a expansão da Lar, sobretudo pelas condições sob as quais desenvolveu os mesmos.

4.6.5 Recursos de tecnologia

Esta categoria diz respeito aos softwares, hardwares, equipamentos e maquinários, dentre outros aspectos na organização.

A história da Lar, no período estudado, aponta determinados momentos em que a Cooperativa se sentia estrangulada em termos de recursos de informação defasados. Com o crescimento, migrou-se para um *ERP* próprio, desenvolvido internamente e que permite uma vasta geração de dados e informações gerenciais.

Nós acompanhamos a evolução natural desse campo de recursos aí, e aproveitamos isso pra ganhar agilidade na cooperativa, tivemos investimento alto em cima de tecnologia da informação, principalmente de programas, nas indústrias nossas foram automatizadas aproveitando essa questão de programas, softwares, teve ganhos muito grandes (...) (Entrevistado 2)

Entretanto, apesar da evolução da Lar no que diz respeito a investimentos em recursos de tecnologia, admite-se também um potencial não totalmente utilizado, conforme relata um trecho de entrevista. "(...) nós temos muitos dados, mas começar trabalhar esses dados pra gerar informação, pra tomada de decisão, sabe? Os gerentes ainda não utilizam, eu diria assim, com propriedade o recurso que a gente tem na mão aí" (Entrevistado 3).

Quanto ao envolvimento com o associado, um aspecto importante é a tecnologia enquanto capacitação ao produtor:

"Foi, buscou assistência técnica, buscou capacitação, formou aqueles comitês por atividade pra capacitar tecnologicamente a pequena propriedade, o pequeno produtor, e inseriu o pequeno proprietário neste mecanismo, ou nesse... diria, nesse mercado globalizado, através do quê? Através da agregação de valores a essa pequena produção, seja ela vegetais, hortigranjeiros, aves, né? fomento avícola, exportando grande parte da produção, suínos através da central, então, incrementando essas atividades que pudessem gerar renda, viabilizar o pequeno proprietário" (Entrevistado 3).

4.6.6 Reputação

Trata-se de uma categoria que diz respeito à associação da empresa com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produto, dentre outros aspectos semelhantes.

A Lar buscou aliar as mudanças estruturais e estratégicas à construção de uma base sustentável no que diz respeito à reputação. Assim, procurou investir na marca Lar para um reconhecimento no mercado.

“Eu penso assim que é uma importância assim que a cooperativa dá muito grande, de fato, pra você ter produto de qualidade, pra que gere confiança para aquele cliente, pra que ele volte a adquirir aquele produto, então, a cooperativa trabalha muito em cima disso (...) é dado muito importância pra essa questão de qualidade e a equipe toda envolvida pra se manter o que foi conquistado” (Entrevistado 7).

Há uma integração no sentido de que a reputação é considerada em diversas dimensões, tanto na questão da imagem da Cooperativa, perante seus diversos públicos, quanto na imagem de seus produtos.

“(...) muito boa porque sempre buscou tratar... e até por ser uma cooperativa, a necessidade de utilizar de transparência, né? tanto nos seus produtos como nos processos, no pagamento dos tributos, contas em dia, então, era boa a imagem, continua sendo, no mercado, a questão mercadológica, muito boa imagem também, até o nosso diretor ele foi, numa determinada situação para o Japão, e ficou muito surpreso com a imagem que o produto tem lá, nosso frango que está no Japão, né? ficou muito surpreso, porque os industriais lá disseram “olha, os produtos de vocês são os melhores aqui”, então, até isso foi um feedback bem interessante que ele recebeu na época aí que... eu diria pra você, tem essa conotação aí, né? de você ter esse feedback do mercado, como é que é” (Entrevistado 3).

Outro exemplo está no fornecimento de insumos, a Lar desfruta de uma boa reputação quanto à qualidade de seus insumos, dado os padrões de controle que pratica, de modo que os produtores manifestam preferência pela Cooperativa, enquanto fornecedora de insumos agropecuários.

4.6.7 Inovação

A inovação se refere à capacidade da empresa de oferecer novos produtos no mercado.

Pelo próprio processo de expansão da Lar, e de sua inserção no mercado de produtos voltados ao consumidor final, houve um crescimento substancial do portfólio de produtos comercializados.

Grande parte desses produtos foi desenvolvida na Lar, ao passo em que outro tanto advém de outras empresas, a Lar apenas comercializa como estratégia de portfólio e logística visando eficiência.

Um exemplo de inovação interessante ocorrido, embora pontual, foi a modificação de embalagens de enlatados, conforme afirmou um entrevistado:

“por exemplo, essa latinha aqui foi um diferencial, nunca tinha visto a não ser nesses produtos Lar. Essa latinha aqui ela deu uma diferença na gôndola e chamava a atenção do pessoal que ia no supermercado (...) isso aqui alavancou bastante as nossas vendas e a marca, ficou conhecida em função desse caso específico” (Entrevistado 9).

Todavia, na avaliação de outro entrevistado, analisando por uma perspectiva mais ampla:

“(...) essa evolução da cooperativa para agroindústria, eu acho que poderia ter uma política de inovação muito mais agressiva ainda do que nós temos hoje, então no ano passado se cogitou a idéia de formar um comitê de desenvolvimento de novos produtos, mas isso ainda não foi feito, e a idéia é justamente fazer isso aqui, né? ter uma área de desenvolvimento de novos produtos, hoje nós temos mas, ela atende estritamente a unidade de aves” (Entrevistado 3)

Entretanto, a inovação vista sob a perspectiva de novos processos, a Lar é vista como mais aberta, mais dinâmica, o quê se evidencia pela intensidade das mudanças estratégicas implementadas no período em estudo.

4.6.8 Ativos estratégicos

Conforme o conceito, relaciona-se ao domínio ou posição de mercado da empresa (monopólio natural, restrições de mercado devido a licenças e/ou regulamentações, curva de experiência)

Não há a ocorrência de monopólio quanto ao mercado da Lar, mesmo considerando a área de ação de seus cooperados, apesar de que:

“(...) ela [a Lar] detém um mercado muito grande, eu diria que em torno... mais de 50% do mercado é da cooperativa, insumos, então isso é um ativo que eu penso que... bem interessante, e aquilo só tende a crescer, todo ano no orçamento que a gente ta fazendo a gente prevê sempre crescimento no mercado, sabe? (...) consumidores aqui da sua área de ação, associados, mas tem bastante não sócios também que compram, por quê? Em função da qualidade dos insumos aí, porque é que eles preferem, mais é a questão da segurança e assistência técnica que a cooperativa dá, (...) ele sendo

sócio ele tem assistência técnica gratuita, insumos de qualidade” (Entrevistado 3).

Na avaliação dos entrevistados, o principal ativo estratégico é a própria marca Lar. A Cooperativa acompanha sistematicamente as questões relacionadas aos aspectos legais.

Um fator limitante percebido é a ocorrência de patente com o mesmo nome por outra empresa braseira da área de farináceos, de pequeno porte. O que significa não poder a Lar lançar qualquer produto nessa linha com a marca Lar.

4.7 AVALIAÇÃO DOS RECURSOS DA LAR

Conforme a perspectiva dos recursos, a geração e manutenção de vantagem competitiva pode ser atestada pela avaliação dos recursos ligados à firma. Na Lar verificou-se a percepção dos entrevistados quanto aos recursos em suas diversas categorias. Para tanto, adotou-se os critérios propostos por Barney (1991), especificados no tópico 2.7. A geração de vantagem competitiva, por tais critérios, deve ser constatada se os recursos são considerados valiosos, e, se sendo valiosos, também cumprem os demais critérios de modo afirmativo.

A avaliação aplicada específica, nas tabelas 4 e 5, a percepção de dois entrevistados de nível estratégico e seis entrevistados de nível tático, respectivamente.

TABELA 4 - AVALIAÇÃO DOS RECURSOS DA LAR (NÍVEL ESTRATÉGICO)

	VALIOSO				RARO				DIFÍCIL DE SER IMITADO				DIFÍCIL DE SER SUBSTITUÍDO			
	pouco		muito		pouco		muito		pouco		muito		pouco		muito	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recursos de capital humano			2		2					2					2	
Recursos financeiros			2	1		1				2		1			1	
Recursos organizacionais			1	1		1	1			1	1		1		1	
Recursos físicos			2				2			2			1	1		
Recursos de tecnologia			2		1		1	1		1			1	1		
Reputação			2				2		2							2
Inovação			1	1		1		1			2			1	1	
Ativos estratégicos			2				2			2						2

FONTE: Dados da pesquisa

Pela tabela 4 constata-se que os dirigentes entendem como valiosos os recursos em suas diversas categorias, entretanto, ressalta-se os organizacionais, os de inovação e os estratégicos, com valor ligeiramente menor.

Para o critério “raro”, a percepção dos dirigentes coincide nas categorias capital humano, reputação e ativos estratégicos. Para capital humano atribuíram pouco raro e para reputação e ativos estratégicos, muito raro. Nas demais categorias, há uma certa dispersão de valores atribuídos.

Quanto à dificuldade de imitação, coincide a percepção dos dirigentes na atribuição “muito difícil de ser imitado” as categorias capital humano, financeiros, físicos e inovação. Como “pouco difícil de ser imitado” aparece as categorias reputação e ativos estratégicos. Para o caso da categoria tecnologia observou-se dispersão aos valores atribuídos entre pouco e muito.

Quanto ao critério “difícil de ser substituído”, coincide a percepção nas categorias capital humano, reputação e ativos estratégicos. Para as demais categorias ocorrem diferenças na percepção dos dirigentes.

Considerando a avaliação dos entrevistados de nível estratégico, nota-se o reconhecimento das diferentes categorias de recursos como valiosas para a organização. Entretanto, para os demais critérios, há uma sensível dispersão dos valores atribuídos nas várias categorias de recursos avaliadas.

Portanto, embora as categorias recursos físicos, de capital humano e ativos estratégicos se aproximam dos requisitos, a geração de vantagem competitiva

sustentável, por efeito desta avaliação, não ocorre efetivamente, na visão dos dirigentes.

TABELA 5 - AVALIAÇÃO DOS RECURSOS DA LAR (NÍVEL TÁTICO)

	VALIOSO				RARO				DIFÍCIL DE SER IMITADO				DIFÍCIL DE SER SUBSTITUÍDO			
	pouco		muito		pouco		muito		pouco		muito		pouco		muito	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recursos de capital humano			2	4	1	3		2	2	3	1		2	2	2	
Recursos financeiros			1	4		2	2	1	2	2	1			3		2
Recursos organizacionais			2	4	2	1	2	1	2	2	2		1	2	2	1
Recursos físicos			1	5		1	3	2	2	3		1	2	2	1	1
Recursos de tecnologia			1	5	4	1	1		5		1		5			1
Reputação				6	1	1	2	2	1	3	2		2	1	2	1
Inovação				6	2	1	2	1	4	1		1	2	3		1
Ativos estratégicos	1			5		2	1	3	2	2	2		2	1	2	1

FONTE: Dados da pesquisa

Para o caso dos entrevistados que ocupam cargos no nível tático da Lar, conforme demonstra a tabela 5, também ocorre o predomínio da percepção de que os recursos, nas suas variadas categorias, são valiosos, ocorrendo uma discrepância isolada na categoria “ativos estratégicos”.

Para o critério “raro”, a dispersão dos valores atribuídos ocorre nas diversas categorias de recursos, sendo possível identificar apenas tendências para “pouco” ou para “muito” nas categorias. Destaca-se, portanto, a tendência “pouco” para as categorias recursos de tecnologia e recursos de capital humano. Com a tendência “muito” aparecem as categorias recursos físicos, reputação e ativos estratégicos.

Quanto ao critério “difícil de ser imitado”, também ocorre uma considerável dispersão, todavia, predomina a tendência “pouco”, com destaque para as categorias recursos de tecnologia, inovação e capital humano.

Quanto ao critério “difícil de ser substituído”, a dispersão permite identificar a tendência “pouco” como predominante, especialmente para as categorias recursos de tecnologia e inovação.

Portanto, do mesmo modo que na avaliação dos entrevistados de nível estratégico, para os de nível tático a geração de vantagem competitiva sustentável também não ocorre efetivamente, sob os critérios de avaliação especificados.

4.8 CONSEQÜÊNCIAS DAS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS NA LAR

Como conseqüências das mudanças estratégicas na Lar, e de modo específico as mudanças mercadológicas, identifica-se tanto resultados tangíveis quanto intangíveis. Aos resultados tangíveis refere-se às conseqüências que podem ser mensuradas de modo quantitativo, enquanto os resultados intangíveis referem-se a aspectos qualitativos e não mensuráveis diretamente.

O quadro evolutivo da Lar ao longo do período analisado se mostra acima da média de mercado, em diversos indicadores. Dentre os indicadores destaca-se os seguintes, em 2004 (LAR-SICREDI, 2004):

- Evolução no ranking nacional das 500 Maiores e Melhores empresas do Brasil⁶, publicado pela Revista Exame. Do ano de 2003 para 2004, por exemplo, a Lar subiu 63 posições, passando de 409^a para 346^a. Na região Sul, entre as 100 maiores, a Lar evoluiu 13 posições, conquistando 55^a posição. No Paraná se destacou em 4^o lugar no critério crescimento em vendas e em 10^o em rentabilidade.
- A Lar venceu o concurso promovido pela OCB e Revista Globo Rural na categoria “meio ambiente”, no ano de 2004, concorrendo com diversas outras organizações.
- “A Unidade Industrial de Aves da Lar continua sendo o melhor frigorífico de aves entre os certificados para exportação à União Européia e, conseqüentemente, para todos os países. Na auditoria realizada nos dias 23 e 24 de junho pelo SIF/MAFA, aquela unidade industrial da Lar recebeu nota 95,80 o que a mantém no topo da qualidade desde sua inauguração em julho de 1999”.

Outros destaques publicados pelo jornal Lar-Sicredi, de julho a Agosto de 2003.

⁶ Publicação da Revista Exame.

- Premiação concedida pela FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná, por se figurar entre as trinta maiores empresas exportadoras do Paraná em 2002, ocupando a 18ª posição.
- Evolução no ranking nacional das 500 Maiores e Melhores empresas do Brasil, publicado pela Revista Exame. Do ano de 2001 para 2002, por exemplo, a Lar passou de 474ª para 409ª. No Paraná, entre as 100 maiores, a Lar evoluiu 13 posições, conquistando 55ª posição. No Paraná, entre as 100 maiores, a Lar passou de 32ª em 2001 para 27ª em 2002.

Nas entrevistas, esclarece-se sobre o desenvolvimento da marca, tal como segue o exemplo:

“Assim, olha, é a conquista que a cooperativa teve no mercado, na verdade, reconhecimento, ela hoje, a marca Lar é conhecida mundialmente, Brasil, a nível do Paraná, na região então ela intensificou ainda mais, então, na minha avaliação, todas as mudanças que ocorreram foram pra mostrar que, de fato, a cooperativa queria crescer e alcançar mais espaço no mercado, e ela conquistou esse espaço a mais porque ela diversificou e chegou em mais lugares, né? do que em relação a antes” (Entrevistado 7).

Quanto ao aspecto da geração de riqueza da Lar, a tabela 6 mostra uma evolução positiva no período, a coluna ‘sobras por associados’ evidencia parte das conseqüências das mudanças ocorridas na Lar. A agregação de valor à produção do associado fica implícita nestes números.

TABELA 6 - DESEMPENHO ECONÔMICO DA LAR

ANO	ASSOCIADOS	SOBRAS OPERACIONAIS	SOBRAS POR ASSOCIADO
2000	4848	554.013,00	114,27
2001	5271	1.189.470,00	225,66
2002	5824	2.082.214,00	357,52
2003	6248	3.167.025,00	506,89
2004	6823	5.129.288,00	751,76
2005	7693	5.094.584,00	662,24

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de relatórios anuais de atividades da Lar.

Nota-se, portanto, uma clara evolução na geração de sobras para os associados, ao passo em que o total de sobras operacionais da Lar apresenta um acentuado crescimento.

Ainda outro dado quantitativo importante é a evolução do faturamento da Lar, que saltou de 102 milhões de reais em 1995 para 868 milhões de 2004.

Quanto aos resultados globais da Lar, um entrevistado afirma:

“(...) toda essa questão da estrutura, seja ela organizacional ou seja de recursos, investimentos, financiamentos para esse novo perfil, foram necessários justamente para você ter então esse resultado que hoje é a cooperativa, quer dizer, uma empresa agroindustrial, focada para o ramo de alimentos, com perspectivas, com uma boa saúde financeira, um quadro de funcionários capacitado e, o mais importante, que é viabilizando a pequena propriedade, tudo isso foi parte de uma estratégia de você ter uma empresa ágil, eficiente, com potencial no mercado e atendendo, ao mesmo tempo, aos objetivos cooperativistas, que é de manutenção do pequeno proprietário” (Entrevistado 3).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados mostram que, o que levou a cooperativa estudada a se engrenar em uma profunda mudança estratégica foi a necessidade de adequação às condições de sobrevivência em uma nova realidade de mercado a partir dos anos de 1990.

Tais condições tanto se refletem pela ação frente às mudanças no ambiente externo, por exemplo, em questões relacionadas à globalização dos mercados, acirramento da concorrência, dentre outros fatores, quanto por forças internas, tais como a articulação dos recursos da organização conforme as estratégias definidas. O foco do presente estudo esteve principalmente na perspectiva interna, tratando das relações entre as estratégias e os recursos da organização.

As mudanças implementadas, explicadas em termos de estratégias mercadológicas, passam pela inserção no mercado internacional, pela agregação de valor aos produtos primários especialmente a partir da agroindustrialização e pela ampliação do mix de produtos e do volume de negócios, além de um esforço pela solidificação da marca Lar nos mercados em que passa a atuar com uma mudança de foco de cooperativa agropecuária para cooperativa agroindustrial.

Atribui-se às mudanças estratégicas adotadas, o alcance de uma posição relativamente confortável no que se refere à situação econômica, social e mercadológica da Lar. Do ponto de vista econômico, a organização aumentou em quase dez vezes o faturamento no período estudado, apresentando melhores indicadores financeiros em relação ao passado. Do ponto de vista social, propiciou condições de melhorias aos produtores associados com a diversificação de atividades e a organização do quadro social. Do ponto de vista mercadológico, especialmente com a ampliação de mercados, com a ampliação do mix e agregação de valor aos produtos, a Lar passa a um novo foco mercadológico, com melhores perspectivas, na avaliação da organização.

Destaca-se que o apelo de mercado largamente enfatizado na Lar diz respeito à qualidade dos produtos que levam a marca. De fato, este é o diferencial de mercado apontado pela Cooperativa aos consumidores. Entretanto, na avaliação dos profissionais pesquisados na Lar, admite-se não ser a qualidade um diferencial, mas uma condição para permanência no mercado na atualidade.

Entretanto, deve-se ressaltar que, na avaliação da própria organização, a nova configuração de negócios em que se encontra, corresponde a uma situação ainda não totalmente apreendida pela organização, ou seja, a pouca experiência com mercados diversos (incluindo mercado internacional), com produtos e esforços de marketing mais voltados ao consumidor final, ainda é uma realidade pouco vivenciada pela Cooperativa.

Percebeu-se alguns diferenciais que se configuram como “emergentes” para a atuação da cooperativa, ou seja, possibilidades ainda não exploradas na atuação mercadológica da Cooperativa e que podem representar diferenciação, a critério de maior refinamento.

Por exemplo, embora no discurso dos dirigentes, notou-se a preocupação com questões sociais e respeito ao meio ambiente, tratadas estrategicamente no plano de gestão, e de fato, a Lar mantém uma área específica, onde centraliza todas as questões ligadas à gestão ambiental, as ações correspondentes não são efetivamente levadas ao conhecimento dos consumidores, portanto, configura-se como aspectos de diferenciação a serem explorados.

Outra possibilidade apontada, foi a integração entre as indústrias já existentes na Lar, buscando sinergia para maior agregação de valor em relação ao estágio atual nos produtos, permitindo inclusive, a criação de novos produtos.

Quanto aos recursos, as categorias puderam ser descritas a partir das ocorrências no caso estudado, de modo não exaustivo quanto à riqueza de aspectos e fatos do histórico da Cooperativa. Todavia, é importante ressaltar a inter-relação entre as diversas categorias de recursos de modo a permitir a consecução das estratégias organizacionais, e de modo específico, no plano das estratégias mercadológicas.

Como implicações gerenciais destaca-se a importância da articulação de recursos, a partir de áreas diferentes da organização, como condição facilitadora ao sucesso organizacional. Especificamente para as cooperativas, afirma-se a relevância da dupla atenção por parte dos gestores, de um lado atender as necessidades dos produtores associados e, de outro, as demandas do mercado.

Um dos fatores importantes no sucesso das estratégias adotadas foi o envolvimento dos diversos níveis e setores da organização no processo de planejamento, ou seja, a não centralização da elaboração das estratégias quando da concepção.

Como limitações deste trabalho destaca-se o escopo tratado, considerando as relações entre estratégias mercadológicas e os recursos, pela VBR, em um conjunto relativamente amplo de categorias, sugerindo a necessidade de maior aprofundamento no estudo de tais relações.

Sugere-se para futuros trabalhos a busca por melhor compreensão das relações entre recursos e estratégias mercadológicas. Sugere-se também estudos na área de marketing em organizações cooperativas considerando suas peculiaridades organizacionais, especificamente no que tange às relações da organização com seus associados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, D. A. **Marcas: brand equity, gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- AAKER, D.; SHANSBY, J. Positioning your product, **Business Horizons**, v. 25, p. 56-62, maio/jun. 1982.
- ABELL, D. F. **Administrando com dupla estratégia**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ABIA. **O mercado brasileiro de alimentos industrializados**. São Paulo: Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação, Departamento Econômico, 1999.
- ABIA. **Perspectivas para a indústria da alimentação no Brasil: panorama gráfico-estatístico**. São Paulo: Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação, Departamento Econômico, 2002.
- ALBUQUERQUE, P. P. Estratégias empresariais e o novo ambiente econômico – a realidade virtual da mudança, **Perspectiva Econômica**, v. 32, n. 96, p. 57-74, 1997. (Série cooperativismo).
- AMBLER, T.; RILEY, D. **Marketing metrics: a review of performance measures in use in the UK and Spain**. London Business School, Centre for Marketing. Working Paper, n. 00-901, mar 2000.
- AMIN, M. C.; de AGUIAR, D. R. D. Concentração industrial, fusões e *turnover* no setor supermercadista brasileiro. **Gestão e Produção**. V. 13. nº 1. jan./abr. 2006.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. **Business market management: understanding, creating and delivering value**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- ANDERSON, L. M.; TAYLOR, R. L. McCarthy's 4Ps: Timeworn or time-tested? **Journal of Marketing Theory and Practice**, Statesboro: Summer, v. 3, n. 3, p. 1-9, 1995.
- ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia corporativa. In: Mintzberg, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.
- ANSOF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. Atlas, 1993.
- ARAÚJO, N.; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L. **Complexo agroindustrial: o complexo "agribusiness" brasileiro**. Rio de Janeiro: Suma Economia, 2001.

- ARNOTT, D. C. **Bases of financial services positioning**. PhD thesis, Manchester: Manchester Business School, 1992.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BARNEY, J. B. Commentary: a hierarchy of corporate resources (A.L. Brumagin). In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management**. Greenwich : Jai Press, 1994.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, n. 17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading – MA: Adisson Wesley, 1996.
- BARNEY, J. B. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis. In: SHRIVASTAVA, P; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management**. Greenwich: Jai Press, 1992. v.8
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.
- BARNEY, J. B., HESTERLY, W. Organizational Economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S. et al. **Handbook of organizational studies**. Londres: Sage Publications, 1996.
- BARROS, J. R. M. de; RIZZIERI, J. A. B.; PICCHETTI, P. **Os efeitos da pesquisa agrícola para o consumidor**. São Paulo: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, 2001. Relatório de pesquisa.
- BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BENECKE, D. W. **Cooperação e desenvolvimento**: o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países de terceiro mundo. Porto Alegre: Coojornal; Recife: Assocene. 1980. 240 p. (Col. Cooperativismo. Debate, 2)
- BIALOSKORSKI NETO, S.; ZYLBERSZTAJN, D. Cooperativismo - economia de empresas e estratégias, **Perspectiva Econômica**, v. 29, n. 84, p. 7-22, 1994. (Série cooperativismo).
- BLANKSON, C. Some issues about the concept of positioning: na overview. **Atlantic Marketing Association Conference**. Portland, 2001.
- BLANKSON, C.; KALAFATIS, S. P. Towards the development of a consumer-derived generic positioning typology. **American Marketing Association - AMA**, Conference Proceedings, Chicago, v. 11, 2000, p. 259, 2 pgs.
- BLANKSON, C.; KALAFATIS, S.P. Issues and challenges in the positioning of service brands: a review, **Journal of Product & Brand Management**, v. 8, n. 2, p. 106-18, 1999.

BRAGA, G. M.; DEBOÇÃ, L. P.; ANDRADE, J. M. F.; GONÇALVES, R. M. L. As implicações do trabalho em cooperativas de trabalhadores rurais, **V Coloquio Internacional de Geocrítica** (Actas del Coloquio), Scripta Nova (Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales), Universidad de Barcelona, v. VI, n. 119 (102), 2002.

BROD, V. H. **Contribuição do programa de aves de corte no aumento de faturamento da Cooperativa Agroindustrial Lar entre 1999 e 2001**. Foz do Iguaçu, 2002. 25 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) - FEPI - Faculdade de Economia e Processamento de Dados de Foz do Iguaçu.

BROOKSBANK, R. The anatomy of marketing positioning strategy. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 12, n. 4, p. 10-14, 1994.

BRUYNE, P. de et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CARNEIRO, J. M. T. et al. **Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based**. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/artigos/AE16.htm>> Acesso em: 24 abr. 2002.

CARVALHO, M. R. de O. Redes sociais e papel da reputação na formação de alianças estratégicas: o caso multiplex iguatemi. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, I. Strategy process research: focusing on corporate selfrenewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CONNOR, J. M. North America as precursor of changes in Western European food-purchasing patterns. **European Review of Agricultural Economics**, v. 21, n. 2, p. 155-173, 1994.

CORREA, D. K. de A.; LUCE, F. B. Cultura organizacional e estratégias de marketing: o desenvolvimento de um modelo e de proposições de pesquisa para a implementação dos esforços de marketing. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2005, Brasília. **Anais do ENANPAD**. Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

DAY, G. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of marketing**, v. 58, p. 37-52, oct. 1994.

DEVLIN, J., ENNEW, C.; MIRZA, M. Organisational positioning in retail financial services. **Journal of Marketing Management**, v. 11, n. 1-3, p. 119-32, 1995.

DOVEL, G.P. Stake it out: positioning success, step by step. In: HAYES, H. M.; JENSTER, P. V.; AABY, N. E. (Eds), **Business marketing: a global perspective**. Irwin: Chicago, 1990, p. 270-278.

DUTTON, J. E. **Advances in strategic management**. Greenwich: Jai Press, 1994.

DUTTON, J. E. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis. In: SHRIVASTAVA, P; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management**. Greenwich: Jai Press, 1992. v. 8.

ENTRENA, F. La alimentación en España: de la sociedad de producción a la de consumo. **Sociedad y Utopía**, n. 10, p. 59-73, 1997.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FAHEY, L. Competitor scenarios: projecting a rivals marketplace strategy. **Competitive Intelligence Review**, v. 10, n. 2, p. 65-85, 1999.

FAHY, J.; SMITHEE, A. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. **Academy of Marketing**, 1999.

FARINA, E. M. M. Q. **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FARINA, E. M. M. Q.; NUNES, R. **A evolução do sistema agroalimentar no Brasil e a redução dos preços para o consumidor: os efeitos da atuação dos grandes compradores**. Brasília: IPEA, 2003. (Texto para discussão n. 970).

FAVARET FILHO, P.; PAULA, S. de. **A agroindústria**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_setorial/setorial05.pdf> Acesso em 30 maio 2005.

FERREIRA, F. H. G. Gestão do composto mercadológico. **SEBRAE: Biblioteca Temática do Empreendedor**, 2002. Disponível em: <<http://www.bte.com.br>> Acesso em: 30 maio 2005.

FERREIRA, M. A. M. **Fatores internos associados à decisão de diversificação nas cooperativas agropecuárias**. Viçosa, 2001. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

FIORAVANÇO, J. C. O consumo de alimentos nos países do Mercosul e no Chile. **Informações Econômicas**. São Paulo: Instituto de Economia Aplicada, v. 33, n. 4, 2003.

FLADMOE-LINDQUIST, K.; TALLMAN, S. Resource-based strategy and competitive advantage among multinationals. In: SHRIVASTAVA, P; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management: resource-based view of the firm**. Greenwich: Jai Press, v. 10, 1994.

FLEURY, A. C. C. **Aprendizagem organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANKE, W., Aspectos jurídicos decorrentes da conceituação da Cooperativa como expansão das economias cooperativadas. **Perspectiva Econômica**. São Leopoldo: UNISINOS, 1982.

FREO, A.; PANNO, F.; FREO, J. D. Profissionalização do setor agroindustrial local. **Revista de Administração**, v. 3, n. 5, p. 59-75, 2004.

GALERANI J. **Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas de produção de leite**: um estudo de caso. Maringá, 2002. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá.

GALERANI, J. Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 1, 2003.

GALUNIC, D. C.; RODAN, S. Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 1193-1201, 1998.

GARCÍA, P. T. Perspectivas de los lipidos de las carnes en una dieta saludable. **La Alimentación Latino-americana**, n. 237, p. 26-29, 2001.

GHEMAWAT, P.; PISANO, G. Sustaining superior performance: Commitments and capabilities, **Harvard Business School Note**: 9-798-008, July 31, 1997.

GHEZÁN, G. Sistema alimentário. In: Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur. **El cambio global y el desarrollo tecnológico agropecuario e agroindustrial del Cono Sur: implicaciones para las INIA's y el PROCISUR**. Montevideo: Procisur, IICA, p. 53-58, 1997.

GLAZER, R. Marketing in an information-intensive environment strategic implications of knowledge as an asset. **Journal of Marketing**, v. 55, p. 1-19, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, 1995.

GONZÁLEZ, L. El marketing y el cambio en los hábitos de consumo. **Boletín ICE Económico**, n. 2470, p. 29-39, 1995.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRUENWALD, G. **Como desenvolver e lançar um produto novo no mercado**. São Paulo: MAKRON Books, 1994.

GUARIDO FILHO, E. R. **Influências contextuais e culturais sobre a aprendizagem organizacional**: um estudo no setor alimentício do Paraná. Curitiba, 2000. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná.

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

HARTMANN, P.; IBÁÑEZ, V. A.; SAINZ F. J. F. Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 23, n. 1, p. 9-29, 2005.

HAYASHI JUNIOR, P. **Recursos e competências nas mudanças de conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias**: estudo comparativo de casos. Curitiba, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná.

HAYASHI JUNIOR, P.; BULGACOV, S.; BARANIUK, J. A. Alianças estratégicas em pequenas empresas de massas alimentícias. **Revista Científica da Universidade do Oeste Paulista – Unoeste**. Presidente Prudente, v. 1, n. 1, p. 19 -30, jul./dez. 2003.

HOOLEY, GREENLEY, FAHY. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, p. 18-27.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. F. **Marketing Strategy and Competitive Positioning**. 2. ed. Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1998.

HUANG, C. L. Consumer preferences and attitudes towards organically grown produce. **European Review of Agricultural Economics**, v. 23, n. 3, p. 331-342, 1996.

HUNT, S. D. **The nature and scope of marketing**. In: Foundations of marketing thought and theory. 2002.

IBRAHIM E. E.; GILL, J., A positioning strategy for a tourist destination, based on analysis of customers' perceptions and satisfactions. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 23, n. 2, p. 172-188, 2005.

IPARDES. **Crescimento, reestruturação e competitividade industrial no Paraná: 1985-2000**. Curitiba: IPARDES, 2002.

IPARDES. **Panorama, tendências e competitividade das indústrias de alimentos e bebidas do Paraná**. Curitiba: IPARDES, 1999a. (Resumo executivo).

IPARDES. **Paraná**: projeções de população por sexo e idade 1991-2010. Curitiba: IPARDES, 1999b.

JAIN, S. C. **Marketing planning and strategy**. 5. ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1997.

JOACHIMSTHALER, E.; AAKER, D. A. Construindo marcas sem a mídia de massa. In: Administração de Marcas. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2002.

KALAFATIS, S. P.; TSOOGAS, M. H.; BLANKSON, C. Positioning strategies in business markets. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 15, n. 6, p. 416, 2000.

- KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial**: como as estratégias de negócio agregam valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: Edusp, 1979.
- KNOX, S. Positioning and branding your organisation. **Journal of Product and Brand Management**, v. 13, n. 2-3, p. 105, 2004.
- KON, A. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1994.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. What leaders really do. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 11, p. 85-96.
- KOTLER, P. **Marketing management**: analysis, planning, implementation and control. International ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1997.
- KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LAFORET, S.; SAUNDERS, J. Managing brand portfolios: how the leaders do it. **Journal of Advertising Research**, v. 34, p 64-76, set. 1994.
- LANCASTER, G.; REYNOLDS, P. **Marketing**, ButterworthHeinemann, Oxford, 1995.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios e casos. São Paulo: Atlas, 1989.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LAZER, W; KELLEY, E. J. **Interdisciplinary contributions to marketing management**.
- LEWIS, J. **Alianças estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1990.
- LIMA, C. P.; RICHERS, R. **Segmentação**: opções estratégicas para o mercado brasileiro. São Paulo: Nobel, 1991.
- LOPES, F. D. et al. Alianças estratégicas no Mercosul: uma análise sob os enfoques da Teoria dos Custos de Transação e da Teoria Institucional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais do ENANPAD**. Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- LÓPEZ, M. Análisis económico sobre los cambios en los hábitos alimenticios. **Estudios sobre consumo**, n. 33, p. 33-50, 1995.
- LORANGE, P., ROOS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MACMILLAN, I. C.; MCGRATH, R. G. Discovering new points of differentiation. In: **Harvard Business Review**, v. 75, n. 4, p. 133-145, 1997.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. Chichester. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401. 2001.

MARIN, R. **Lar na história: 40 anos da Cooperativa Agroindustrial Lar**. Cascavel: Tuicial, 2005. 200 p.

MARSCHALL, C. R. **Pequena propriedade e cooperativismo no Oeste do Paraná: um estudo a partir da Cooperativa Agroindustrial Lar**. Toledo, 2005. 197 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

MARTIN, J. Breaking up the mono-method monopolies in organizational analysis. In: HASSARD, J.; PYM, D. **The theory and philosophy of organizations**. London: Routledge, 1990.

MARTINEZ, I. B.; PIRES, M. L. Cooperativas e desenvolvimento rural: as recentes discussões no campo da “nova geração de cooperativas”. **Perspectiva Econômica**. v. 34, n. 46, p. 123-137, 1999. (Série cooperativismo)

MCCARTHY, E. J.; PERREALT JUNIOR, W. D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

MELLO, A. P. R. **O desenvolvimento de competências essenciais como fonte de vantagem competitiva na estratégia de internacionalização de negócios: o caso do consórcio Flor-Brasil**. Brasília. Universidade de Brasília. Dissertação (mestrado em administração). 2004.

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

MUHLBACHER, H.; DREHER, A.; RITTER, A. G. MIPS - managing industrial positioning strategies. **Industrial Marketing Management**, v. 23, n. 4, 1994.

MURPHY, J. **Brand valuation: establishing a true and fair view**. London: Hutchinson Business Books, 1989.

MURPHY, J. Branding: the game of the name. **Marketing**, v. 29, n. 32, 1987.

NEVES, M. F. Marketing e canais de distribuição de *commodities*. In: LÍRIO, V. S. e GOMES, M. F. M. (Eds) **Investimento privado, público e mercado de**

commodities. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Economia Rural, 2000, p. 49-72.

NOGUEIRA, A. S. **Padrão de concorrência e estrutura competitiva da indústria suinícola catarinense**. Florianópolis. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

OCB. **Banco de dados da OCB**. Organização das Cooperativas Brasileiras, 2004. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>.

OCB. **Brasil Cooperativo**. Organização das Cooperativas Brasileiras, 2006. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.com.br/Default.aspx?tabid=53>>.

OCEPAR. **Paraná Cooperativo**. Curitiba: Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, 2004 (edições diversas). Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br>>.

OCEPAR. **Paraná Cooperativo**. Curitiba: Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, 2006 (edições diversas). Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br>>.

OLINS, W. **Corporate identity: making business strategy visible through design**. London: Thames and Hudson, 1989.

OLIVEIRA, L.A.G.de; BATISTA, P.C. de S. **As pequenas empresas e as alianças estratégicas: tendências e oportunidades a partir da análise do pólo calçadista de Fortaleza**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25. 2001: Campinas. **Anais do ENANPAD**. Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

PANZUTTI, R. Especificidades da empresa cooperativa agrícola: estratégias de financiamento. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, p. 75-118, 1997.

PAULA, N. M. As transformações do agribusiness no contexto da globalização. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 91, p. 33-47, 1997.

PEREIRA, G. C. **Influência do composto mercadológico na escolha de supermercados em Curitiba**. Curitiba, 2000. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná.

PINHO, D. B. **Economia e cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1977.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, 1996.

PORTER, M. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

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

PRAHALAD, C.K. A nova era de competição e os líderes emergentes. **Imes**. v. 17, n. 49, maio/ago. 2000.

PROENÇA, A. **Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica**: refinando o entendimento gerencial. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, ARCHÉ, ano VIII, n. 23, 1999.

RAO, V. R.; AGARWAL, M. K.; DAHLHOFF, D. How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation? **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 126-142, 2004.

REIG, E. Tendências recientes en el consumo de alimentos y su incidencia en la industria alimentaria. In: GARCÍA, J. L. **Economía española, cultura y sociedad**. Madrid: Eudema, 1992, p. 711-725.

REIS, L.; QUEIROZ, S. **Gestão ambiental em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RICCIARDI, L.; LEMOS, R. J. **Cooperativa, a empresa do século XXI**: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos. São Paulo: LTr, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RIES, A. **Foco**: uma questão de vida ou morte para sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1997.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento**: como a mídia faz sua cabeça. São Paulo: Pioneira, 1991.

RIES, A.; TROUT, J. **Positioning: The Battle for Your Mind**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1981.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.

RODRIGUES, R. M. I. **Contexto institucional, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico de duas cooperativas agrícolas paranaenses: estudo comparativo de casos**. Curitiba, 2000. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SÁNCHEZ, M.; ETXANIZ, M.; TEKELIOGLU, I. Análisis de las preferencias en el consumo de productos de agricultura ecológica. **Estudios sobre consumo**, n. 41, p. 49-63, 1997.

SCHOLZ, I. Comercio exterior y medio ambiente: experiencias en tres sectores exportadores chilenos. *Revista de la CEPAL*, n. 58, p. 129-144, 1996.

SCHULZE, E. Estrutura do poder em cooperativas. **Perspectiva Econômica**, v. 22, n. 59, 1987. (Cooperativismo 22).

SCHULZE, W. S. The two schools of thought in resource-based theory. In: SHRIVASTAVA, P; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management: resource-based view of the firm** (v. 10). Greenwich: Jai Press, 1994.

SEIFERT JUNIOR, R. E. **Estratégias de internacionalização de empresas paranaenses da indústria de alimentos**. Curitiba, 2004. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná.

SENGER, I.; PAÇO-CUNHA, E.; SENGHER, C. M. O estudo de caso como estratégia metodológica de pesquisas científicas em administração: um roteiro para o estudo metodológico. **Revista de Administração**, v. 2, n. 3, p. 93-116, 2004.

SERRALVO, F. A.; FURRIER, M. T. Fundamentos do posicionamento de marcas – uma revisão teórica. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO DA USP – SEMEAD, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Edusp, 2004.

SHETH, J. N.; GARDNER, D. M. **History of marketing thought: an update**. Book Company, 1981.

SHRIVASTAVA, P; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. HESTERLY, W. Organizational Economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S. et al. **Handbook of organizational studies**. Londres: Sage Publications, 1996.

SHRIVASTAVA, P; SHERVANI; FAREY. Market based assets and shareholder value: a framework for analysis. **Journal of marketing**, v. 62, jan. 2-18.

SILVA, Amarildo Jorge da. Estratégias em organizações cooperativas: o caso da COTREFAL no período de 1964-2000. Florianópolis, 2001, 128 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

STERN, C. (1998) **The deconstruction of value chains**. Artigo eletrônico da 'The Boston Consulting Group'. Disponível em: <<http://www.bcg.com>>. Acesso em: 24 abr. 2002.

THOMAS, H. Perspectives on theory building in strategic management. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p. 3-10, 1993.

TOLEDO, J. C.; BATALHA, M. O.; AMARAL, D. C. Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 90-101, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

TROCCOLI, I. R. Alimentação: padrões de consumo no Brasil. **Agroanalysis**, p. 13-15, 1996.

TROUT, J.; RIVKIN, S. **O novo posicionamento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

VALADARES, J. H. **Estrutura e estratégia institucional: formação de campo organizacional e isomorfismo no cooperativismo de crédito rural de Minas Gerais**. Rio de Janeiro, 2003. Tese (Doutorado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

VALENTE, E. **Coordenação via cooperação: uma abordagem histórico-institucionalista**. Rio de Janeiro, 1999. Tese (Doutorado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

VASCONCELOS, J. R. de; CASTRO, D. **Paraná: economia, finanças públicas e investimentos nos anos 90**. Brasília: IPEA, 1999. (Texto para discussão, n. 624).

VARADARAJAN, P. R. e JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: An assessment of the state of the field and outlook. *Academy of Marketing Science*. Vol 27, n 2. Greenvale: Spring, 1999.

VIEIRA, M. M. F. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VIGLIO, E. C. B. L. Indústria de alimentação: características e tendências para o ano 2000. **Agroanalysis**, p. 6-12, 1996.

WEDEKIN, I.; CASTRO, P. R. Gestão do agribusiness na perspectiva 21. In: PINAZZA; ALIMANDRO. **Reestruturação no agrobusiness brasileiro: agronegócios no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Agrobusiness, 1999.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, p. 171-180, 1984.

WRIGHT et al. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZAJAC, E.J. Commentary on 'Alliances and Networks' by R. Gulati. **Strategic Management Journal**, v.19, p.319-321, 1998.

ANEXOS

ANEXO 01: PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

O protocolo do estudo de caso deve tratar dos procedimentos, instrumentos e regras gerais relacionados à condução da pesquisa, de modo a aumentar a fidedignidade do estudo (YIN, 1989).

A seguir, são especificados os principais detalhes pertinentes à condução da pesquisa e aos instrumentos utilizados.

Entrevistas

As entrevistas, no formato semi-estruturado, como parte da pesquisa de campo, foram conduzidas na ocasião de visita à Cooperativa pelo autor da dissertação. Em conformidade ao projeto da pesquisa, foram entrevistados dirigentes e profissionais de nível estratégico e tático da Lar. No total, foram aproximadamente quinze horas de entrevistas gravadas, seguindo roteiro semi-estruturado.

O roteiro de entrevistas foi dividido em quatro blocos, perfazendo trinta e uma questões, contendo: Questões gerais; Marketing; Finanças; Recursos.

A estrutura administrativa da Lar estava formada, no momento da pesquisa, do seguinte modo:

Diretoria Executiva

A Diretoria Executiva da Lar é formada por três membros:

- Diretor presidente
- Diretor vice-presidente
- Diretor secretário

Divisões

- Administrativa e financeira;
- Alimentos;
- Comercial;
- Estratégias e Logística;
- Industrial;
- Pecuária.

Considerando a Diretoria Executiva e as Divisões foram entrevistadas dez pessoas, sendo dois os entrevistados da Diretoria e oito das diversas Divisões.

Da Diretoria Executiva foram entrevistados o Diretor Vice-Presidente e o Diretor Secretário.

Das Divisões foram entrevistados: profissional da área de gestão de qualidade e da área de meio ambiente (Administrativa e financeira); profissional responsável pelo mercado interno, profissional responsável pelo mercado externo e profissional responsável pela área de supermercados (Alimentos); Profissional responsável pela área de marcas e embalagens (Comercial); Diretor de estratégias e logística (Estratégias e Logística) e Diretor de pecuária (Pecuária).

Dados Secundários

Como dados secundários foram pesquisadas as seguintes fontes:

Dissertações e outros trabalhos

Atas das Assembléias Ordinárias da Lar

Relatórios anuais de gestão

Jornal Lar (publicação periódica da Lar)

Observação Direta

Ocorreu na ocasião da pesquisa de campo, na vivência do pesquisador no cotidiano da Cooperativa ao longo do período em que as entrevistas foram aplicadas.

ANEXO 02: ROTEIRO DE ENTREVISTAS

- 1- Fale um pouco sobre sua experiência na Cooperativa e também sobre suas atribuições.
- 2- Na sua avaliação, quais foram as principais mudanças que ocorreram no ambiente externo da Cooperativa a partir dos anos 90?
- 3- Quais foram as principais mudanças que ocorreram na Cooperativa a partir dos anos 90?
- 4- O que levou a essas mudanças na Cooperativa e como foi o processo?
- 5- Quais as dificuldades enfrentadas no processo de mudança?
- 6- Quais os tipos de recursos que a Cooperativa mais precisou no processo de mudança?
- 7- Qual era o posicionamento mercadológico da Cooperativa no início dos anos 90 e qual é o atual?
- 8- Quem eram os consumidores dos produtos da Cooperativa no início dos anos 90 e quem são atualmente?
- 9- Como foi a evolução do portfólio de produtos da Cooperativa e quais as razões dessa evolução?
- 10- Na sua avaliação, quais são os resultados das mudanças que ocorreram na Cooperativa?
- 11- Houve mudança nas estratégias mercadológicas da Cooperativa? O que mudou e porquê?
- 12- Como eram os produtos da Cooperativa antes e como são atualmente? O quê mudou em termos das políticas relativas aos produtos características, embalagens, marca, qualidade, tamanhos...?
- 13- Como era a distribuição na Cooperativa antes e como é atualmente? O quê mudou em termos de canais, cobertura, estoques, sortimento, transporte...?

- 14- Como era a promoção na Cooperativa antes e como é atualmente? O quê mudou em termos de promoção de vendas, propaganda, publicidade, relações públicas...?
- 15- Como era o preço na Cooperativa antes e como é atualmente? O quê mudou em termos das políticas de preços dos produtos, condições de crédito para distribuidores, prazos...?
- 16- Quais os indicadores de marketing que a Cooperativa utiliza (ex.: participação de mercado, crescimento de faturamento)? Desde quando?
- 17- A Cooperativa realiza pesquisas de marketing? Em que situações realiza? Com profissionais da própria Cooperativa ou contrata consultoria?
- 18- A Cooperativa mantém algum tipo de parceria com outras empresas para atuar no mercado?
- 19- Como a Cooperativa quer ser vista pelos consumidores? E pelos cooperados? E pelos funcionários?
- 20- Qual a importância dos recursos financeiros para a Cooperativa?
- 21- Há entraves com relação a área financeira que limitam a atuação da Cooperativa (ex.: legislação, linhas de crédito)?
- 22- Na sua avaliação, há diferença na forma como a Cooperativa lidava com recursos financeiros no início dos anos 90 e como lida atualmente?
- 23- Como os recursos financeiros contribuem para as estratégias mercadológicas na Cooperativa?
- 24- Qual a importância do capital humano (treinamento, experiência, inteligência, conhecimento, etc) para a Cooperativa?
- 25- Como o capital humano contribui para as estratégias mercadológicas da Cooperativa?
- 26- Em que medida as características da organização em si, a sua estrutura formal, os sistemas de planejamento, as formas de controle e coordenação, relacionamentos com

outras organizações, têm importância para as estratégias mercadológicas da cooperativa?

27- Qual a importância dos recursos físicos (fábricas, localização geográfica, acesso a matéria-prima, etc) para as estratégias mercadológicas da Cooperativa?

28- Como a Cooperativa lida com questões relacionadas a ativos estratégicos (monopólio natural, licenças, patentes, curva de experiência)? Como estão relacionados com as estratégias mercadológicas?

29- Como a Cooperativa lida com a inovação (novos produtos, processos, administração)? Há relação com as estratégias mercadológicas?

30- Como a Cooperativa lida com questões relacionadas a recursos tecnológicos? Como estão ligados as estratégias mercadológicas?

31- Como o sr visualiza o futuro desta cooperativa em termos de produtos e mercados?

ANEXO 03: CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Prezado Presidente

Sr Irineo da Costa Rodrigues,

Como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná, estamos realizando uma pesquisa acadêmica (Dissertação de Mestrado) sobre “Estratégias mercadológicas em cooperativas agroindustriais no Estado do Paraná”.

O conteúdo da pesquisa busca compreender as estratégias mercadológicas das cooperativas no contexto das mudanças ambientais, especialmente a partir dos anos 90.

Nesse sentido, solicitamos a v.s. permissão e apoio para a realização de entrevistas junto aos integrantes do Conselho de Administração da LAR, bem como junto aos Dirigentes das diferentes Divisões Administrativas desta Cooperativa.

Asseguramos que o conteúdo da pesquisa será utilizado para fins estritamente acadêmicos e que serão preservados os nomes dos entrevistados.

Nos dispomos a quaisquer esclarecimentos pelos contatos:

leonardoadc@ig.com.br

41-30184825 ou 41-88413790

Antecipadamente agradecemos a atenção dispensada,

Curitiba, 14 de novembro de 2005.

Leonardo Pinheiro Deboça

Zaki Akel Sobrinho

Mestrando em Administração

Doutor em Administração

CEPPAD / Universidade Federal do
Paraná

Professor Orientador da Pesquisa
CEPPAD / Universidade Federal do
Paraná