

**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**

**ALINHAMENTO DE RECURSOS NAS ESTRATÉGIAS  
COMPETITIVAS E COLABORATIVAS DA CONFEPAR**

**JOENICE LEANDRO DINIZ DOS SANTOS**

**CURITIBA**

**2009**

**“ALINHAMENTO DE RECURSOS NAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVA E COLABORATIVAS DA CONFEPAR”**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**



**PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO  
COORDENADOR DO MESTRADO**

**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES:**



**PROF. DR. SERGIO BULGACOV  
PRESIDENTE**



**PROF. DR. HEITOR TAKASHI KATO  
MEMBRO**



**PROF.ª. DR.ª. NORMA DA LUZ FERRARINI  
MEMBRO**

27 de março de 2009

**JOENICE LEANDRO DINIZ DOS SANTOS**

**ALINHAMENTO DE RECURSOS NAS ESTRATÉGIAS  
COMPETITIVAS E COLABORATIVAS DA CONFEPAR**

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. Sergio Bulgacov.

**CURITIBA**

**2009**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente Ao que está acima de tudo e todos incondicionalmente, Deus. Não poderia deixar de mencionar quão grandes têm sido as alegrias, oportunidades e desafios que têm me proporcionado, me fazendo não apenas acreditar, mas vivenciar que somos capazes de ser felizes e realizarmos os nossos objetivos quando estes não ferem a nada, nem a ninguém.

Aos meus pais, pela missão que cumpriram brilhantemente de me encaminhar academicamente.

À minha família, que mesmo indiretamente são responsáveis pelas forças buscadas não se sabe de onde, para transpor cada etapa a ser vencida. A eles também devo minhas desculpas pelas vezes que estive tão longe, mesmo estando tão perto.

Ao professor orientador Sérgio Bulgacov, primeiramente por ter acreditado na minha pessoa, depois pela capacidade incondicional de transformar problemas em soluções, através de idéias claras e palavras objetivas. Pelas lições de profissionalismo, compreensão, paciência... bem, tenho o maior orgulho ter sido sua orientanda.

Aos meus colegas de mestrado, muitos agora amigos e companheiros docentes, pela ajuda, companheirismo, enfim, por todas as contribuições. Ivan e Geovane, não me esqueci de vocês.

Ao presidente da Confepar, Sr. José Renato Beleze, e ao “companheiro” Rogério Vanot, os quais atenderam imediatamente a todas as minhas solicitações e, prontamente abriram as portas das cooperativas para a realização da coleta de dados.

E a todas as outras pessoas, que direta ou indiretamente fizeram parte desta minha conquista: MUITO OBRIGADO E QUE DEUS OS ABENÇOE!

*“O que mais me dói na alma não é o grito  
dos famintos nem a dor dos enfermos,  
mas o silêncio dos instruídos”*

*Luth King.*

*“A ciência serve para nos dar uma idéia  
de quão extensa é a nossa ignorância”*

*Félicité Robert de Lamennais*

## Resumo

A presente pesquisa de natureza descritiva teve como principal objetivo, identificar de que forma o alinhamento estratégico de recursos colabora com a estratégia competitiva e colaborativa em produtos e mercados da Confepar-Cooperativa Agroindustrial do Paraná, a qual é composta por 8 cooperativas afiliadas sendo elas Cocafé–Cooperativa Agrícola de Astorga Ltda, Copagra–Cooperativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense, Cofercatu–Cooperativa Agroindustrial, Corol–Cooperativa Agroindustrial, Colari–Cooperativa de Laticínios de Mandaguari, Cativa–Cooperativa Agropecuária S/R de Londrina Ltda, Coamig–Cooperativa Agropecuária Mista de Guarapuava e Coopleite–Cooperativa Central de Captação de Leite, as quais possuem um total de 8396 cooperados, que se subdividem em dois grupos: assistidos e não-assistidos. Primeiramente foi feita uma caracterização de cada cooperativa em termos de conteúdo estratégico para que fosse verificado o nível quanto à estratégia competitiva e colaborativa. Posteriormente, levantamento dos recursos estratégicos relevantes no processo estratégico competitivo e colaborativo. Por meio da classificação de recursos, baseado nos critérios de valor, disponibilidade, imitabilidade e substituição, propostos por Barney (1992), foi verificado o efeito do alinhamento estratégico de recursos sobre as estratégias competitivas e colaborativas, através de quadro montado para cada cooperativa e cooperados. Finalizando, foram destacados os fatores facilitadores e dificultadores do alinhamento estratégico. A coleta dos dados constituiu-se de entrevistas com utilização de questionário semi-estruturado para os dirigentes das cooperativas e, questionário para 932 cooperados dos mais de 8.000 existentes. A revisão teórica e a metodologia utilizada foram imprescindíveis para o resultado obtido. O quadro de recursos alinhados e desalinhados corrobora a análise dos recursos, ficando evidente que as cooperativas e cooperados que possuem maior alinhamento nos mesmos, conseqüentemente possuem as melhores implicações estratégicas. Uma observação que deve ser feita quanto a este quadro, é que nem todos os recursos considerados pelos dirigentes alinhados ou desalinhados, realmente são, o que apresenta difícil solução, devido à falta de visão. Outra identificação foi quanto aos fatores facilitadores e dificultadores do alinhamento estratégico de recursos, onde os facilitadores estão relacionados à questão de segurança, seja financeira ou pessoal, e os dificultadores ligados ao intelecto do dirigente e sua insegurança.

Palavras-chave: Alinhamento estratégico. Estratégia competitiva. Estratégia colaborativa. Recursos.

## Abstract

The present research of descriptive nature had as mainly objective, to identify which way the strategic alignment of resources collaborates with the competitive and collaborative strategy in products and markets of the Confepar-Cooperativa Agroindustrial do Paraná, which is composed by 8 affiliated cooperatives being them Cocafé–Cooperativa Agrícola de Astorga Ltda, Copagra–Cooperativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense, Cofercatu–Cooperativa Agroindustrial, Corol–Cooperativa Agroindustrial, Colari–Cooperativa de Laticínios de Mandaguari, Cativa–Cooperativa Agropecuária S/R de Londrina Ltda, Coamig–Cooperativa Agropecuária Mista de Guarapuava e Coopleite–Cooperativa Central de Captação de Leite, which possess a total of 8396 cooperated, that are subdivided in two groups: attended and no-attended. Firstly it was made a characterization of each cooperative in terms of strategic content that it was verified the level concerning the competitive and collaborative strategy. Later, the rising of the important strategic resources in the competitive strategic process and collaborative. Through the resources classification, based on the value criteria, availability, imitation and substitution, proposed by Barney (1992), the effect of the strategic alignment of resources was verified on the competitive and collaborative strategy, through mounted picture for each cooperative and cooperated. Concluding, the facilitative and difficultative factors of the strategic alignment were highlighted. The data collection was constituted of interviews with questionnaire use semi-structured for the leaders of the cooperatives and, questionnaire for 932 cooperated of the more than 8.000 existent. The theoretical revision and the used methodology were indispensable for the obtained result. The aligned and misaligned resources picture corroborates the analysis of the resources, being evident that the cooperatives and cooperated that they possess larger alignment in the same ones, consequently they possess the best strategic implications. An observation that should be done with relationship to this picture, is that nor all the resources considered by the leaders aligned or misaligned, they are really, what presents difficult solution, due to the vision lack. Another identification was regarding to the facilitative and difficultative factors of the strategic alignment of resources, where the facilitators are related to safety's subject, be financial or personal, and the difficultadors linked to the leader's intellect and your insecurity.

Keywords: Strategic alignment. Competitive strategy. Collaborative strategy. Resources.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>XI</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>XII</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	2
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	2
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	2
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	3
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	4
<b>2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	<b>6</b>
2.1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	6
2.1.1 MODELOS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	9
2.1.1.1 MODELO DE HAMBRIICK E CANELLA (1989).....	9
2.1.1.2 MODELO DE KAPLAN E NORTON (1992, 1993, 1996, 2000) .....	10
2.1.1.3 MODELO DE LABOVITZ E ROSANSKY (1997) .....	10
2.1.1.4 MODELO DE BEER E EISENSTAT (1996, 2000).....	11
2.1.1.5 MODELO DE FUCHS <i>ET AL</i> (2000).....	11
2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	13
2.3 ESTRATÉGIA COLABORATIVA.....	22
2.4 VISÃO BASEADA EM RECURSOS.....	25
2.5 CONTEÚDO ESTRATÉGICO.....	29
2.5.1 ELEMENTOS DO CONTEÚDO ESTRATÉGICO.....	32
2.5.1.1 MERCADO .....	32
2.5.1.2 PRODUTO.....	35
2.5.1.3 FOCO ESTRATÉGICO .....	36
2.5.1.4 RESULTADO ESTRATÉGICO .....	37
2.6 COOPERATIVAS.....	40
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>44</b>
3.1. RESUMO OPERACIONAL .....	44
3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	45
3.2.1 PERGUNTAS DE PESQUISA .....	45
3.2.2 APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	46

3.2.3	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DA CATEGORIA DE ANÁLISE.....	47
3.3	DELINEAMENTO E DESIGN DA PESQUISA .....	52
3.3.1	POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM.....	54
3.3.2	FONTES , COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS .....	54
<b>4.0</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>57</b>
4.1	HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS EM TERMOS DE CONTEÚDO ESTRATÉGICO.....	57
4.1.1	ANÁLISE DA CONFEPAR.....	57
4.1.1.1	A NOVA ETAPA .....	59
4.1.1.2	O DIVISOR DE ÁGUAS.....	60
4.1.1.3	NOVA TORRE DE SECAGEM.....	61
4.1.1.4	O ANO DA APRENDIZAGEM.....	63
4.1.1.5	A HISTÓRIA RECENTE .....	64
4.1.2	ANÁLISE DA COCAFÉ .....	65
4.1.3	ANÁLISE DA COPAGRA.....	66
4.1.4	ANÁLISE DA COFERCATU.....	68
4.1.5	ANÁLISE DA COROL .....	70
4.1.5.1	ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO.....	73
4.1.6	ANÁLISE DA COLARI.....	74
4.1.7	ANÁLISE DA CATIVA .....	76
4.1.8	ANÁLISE DA COAMIG.....	76
4.1.9	ANÁLISE DA COOPLEITE .....	78
<b>4.2</b>	<b>ANÁLISE DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>78</b>
<b>4.3</b>	<b>ANÁLISE DO EFEITO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS SOBRE AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E COLABORATIVAS ..</b>	<b>85</b>
<b>4.4</b>	<b>FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS .....</b>	<b>96</b>
4.4.1	ELEMENTOS FACILITADORES DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS.....	97
4.4.2	ELEMENTOS DIFICULTADORES DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS.....	98
<b>5.0</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>100</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>104</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>117</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CONCEITOS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO .....	7
QUADRO 2 - VERIFICAÇÃO DAS IMPLICAÇÕES COMPETITIVAS.....	21
QUADRO 3 – ESTRATÉGIAS COLABORATIVAS RELEVANTES NA INDÚSTRIA .	24
QUADRO 4 - CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE RECURSOS .....	27
QUADRO 5 – DIVISÃO DOS RECURSOS .....	28
QUADRO 6 - TIPOLOGIA DOS RECURSOS .....	28
QUADRO 7 - COOPERATIVISMO PARANAENSE EM NÚMEROS .....	42
QUADRO 8 - CAPACIDADE DAS AGROINDÚSTRIAS - ANO 2007 .....	43
QUADRO 9 - TIPOLOGIA DOS RECURSOS .....	48
QUADRO 10 - VERIFICAÇÃO DAS IMPLICAÇÕES COMPETITIVAS.....	49
QUADRO 11 - POPULAÇÃO DA PESQUISA .....	54
QUADRO 12 - OBJETIVOS DA PESQUISA, FONTES, INSTRUMENTO DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....	56
QUADRO 13 – RECEBIMENTO DA PRODUÇÃO. ....	69
QUADRO 14 - INDUSTRIALIZAÇÃO.....	69
QUADRO 15 – ENTREPÓSOS DA COOPERATIVA.....	71
QUADRO 16 – PRODUTOS POR ÁREA PLANTADA.....	71
QUADRO 17 – PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS PELA COOPERATIVA.....	72
QUADRO 18 – ANÁLISE DOS RECURSOS OPERACIONAIS POR COOPERATIVA .....	79
QUADRO 19 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DA CONFEPAR.....	86
QUADRO 20 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DA COCAFÉ .....	86
QUADRO 21 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DA COPAGRA .....	87
QUADRO 22 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DA COFERCATU .....	88
QUADRO 23 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DA COROL.....	88
QUADRO 24 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DA COLARI .....	89
QUADRO 25 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DA CATIVA.....	89
QUADRO 26 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DA COAMIG .....	90
QUADRO 27 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DA COOPLEITE .....	91
QUADRO 28 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DOS PRODUTORES ASSISTIDOS .....	91
QUADRO 29 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DOS PRODUTORES NÃO ASSISTIDOS .....	92
QUADRO 30 – RECURSOS ALINHADOS E DESALINHADOS .....	95
QUADRO 31 – FACILITADORES E DIFICULTADORES DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS .....	97

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO DE INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	12
FIGURA 2 – AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS .....	15
FIGURA 3 – ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES .....	17
FIGURA 4 – DOIS ASPECTOS DA ESTRATÉGIA .....	30
FIGURA 5 – MATRIZ PRODUTO X MERCADO .....	31
FIGURA 6 – CONTEÚDO ESTRATÉGICO.....	32
FIGURA 7 – PADRÕES BÁSICOS DE PREFERÊNCIA DE MERCADO .....	34
FIGURA 8 – MIX DE MARKETING.....	34
FIGURA 9 – CINCO NÍVEIS DE PRODUTO. ....	35
FIGURA 10 – ESPIRAL DE RESULTADOS .....	38
FIGURA 11 – CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	46
FIGURA 12 – NÍVEIS DE ANÁLISE .....	53

## 1. INTRODUÇÃO

Em face da busca incessante das organizações por melhores desempenhos, o alinhamento estratégico é ferramenta indispensável no contexto da estratégia competitiva e colaborativa atual, de forma a transpor o conceito de governança, derivado da teoria dos custos de transação, base conceitual para a proposta de relacionar estratégias competitivas e colaborativas.

Este trabalho teve como principal objetivo, fazer uma pesquisa focando o alinhamento estratégico (focado em recursos), como facilitador da estratégia competitiva e colaborativa em produtos e mercados, razão de ser da empresa.

As estratégias competitivas como alternativas estratégicas, já não são mais a única opção. Crescente tem sido o número de empresas que tem reconhecido a possibilidade de continuar ou aprimorar seu desempenho econômico através de alianças interorganizacionais (COSTA, 2006).

Essas alianças geram as estratégias colaborativas, atualmente muito usadas nas indústrias, conforme observado por Costa (2006), devido à redução da frequência das mudanças neste setor, onde as estratégias competitivas têm seus efeitos positivos minimizados.

Nos estudos sobre estratégia define-se o alinhamento com o sentido de agrupamento, coesão, ajuste, congruência entre diferentes dimensões (GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986).

Conforme Miles e Snow (1984), o alinhamento estratégico pode ser definido tanto como um processo quanto como um resultado – uma dinâmica que procura ajustar a organização com o seu ambiente e, internamente, organizar os recursos que dão suporte à tal alinhamento. Ainda segundo os autores, em termos práticos, a estratégia é o mecanismo básico para o alinhamento, e os recursos internos são a estrutura organizacional e os processos gerenciais.

O alinhamento estratégico é um conceito que começou a ser explorado a partir da década de 80, devido uma pesquisa desenvolvida por John C. Henderson e N. Venkatraman. Pode-se citar alguns modelos conceituais que norteiam o assunto como o de Labovitz e Rosansky (1997), *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996 e 2000), Hambrick e Cannella (1989), Beer e Eisenstadt (1996 e 2000) e Fuchs *et al* (2000). Em particular, o modelo conceitual desenvolvido por

Henderson e Venkatraman (1999), apesar de ter como base o alinhamento do planejamento estratégico de negócio (PEN) com o planejamento estratégico da tecnologia da informação (PETI), tem servido de base para inúmeros estudos, os quais ampliaram o seu conceito original (NORDEN, 1993; LUFTMAN, 2000). Os modelos diferem conforme os autores, devido ao grande leque de variáveis e fatores que os influenciam.

Dando seqüência a este capítulo, nos próximos tópicos tem-se inicialmente a formulação do problema de pesquisa contendo a pergunta norteadora deste estudo. Em seguida os objetivos geral e específicos, a justificativa teórica e prática e a estrutura da dissertação.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A pergunta geral de pesquisa que este estudo se propõe a responder é:

**De que forma o alinhamento estratégico de recursos colabora com a estratégia competitiva e colaborativa em produtos e mercados da Confepar?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar de que forma o alinhamento estratégico de recursos colabora com a estratégia competitiva e colaborativa em produtos e mercados da Confepar.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos, a seguir, delineiam as etapas da análise da relação entre as categorias analíticas do estudo:

1. Descrever a Confepar e as cooperativas associadas em termos de conteúdo estratégico.
2. Caracterizar os recursos estratégicos relevantes no processo estratégico competitivo e colaborativo da Confepar.
3. Descrever o efeito do alinhamento estratégico dos recursos sobre as estratégias colaborativas e competitivas.
4. Descrever os fatores facilitadores e dificultadores do alinhamento estratégico de recursos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Ao longo dos últimos anos, pode ser evidenciada uma série de trabalhos de pesquisa referentes à estratégia competitiva e colaborativa, como forma da busca da vantagem competitiva num mercado altamente dinâmico, globalizado, o qual tem exigido das empresas novas posturas se quiserem sobreviver.

O alinhamento estratégico pode ser visto como uma dessas novas posturas, que aliado às demais estratégias das organizações, pode ajudá-la a alcançar esse diferenciador no mercado. Brodbeck (2001) cita que a Alfred P. Sloan School of Management at the Massachusetts Institute of Technology (MIT), elaborou um projeto de pesquisa com nome de “Gerenciamento nos anos de 1990”, o qual teve publicado em seu relatório final, que a chave do gerenciamento para a última década do milênio seria o foco em alinhamento estratégico, estrutura do negócio e tecnologia da informação. Também como forma de corroborar este pensamento, Freitas (2007), diz que diversos autores têm tratado o tema alinhamento estratégico, como uma importante ferramenta de gestão empresarial, proporcionando à empresa, condições de atuar de maneira integrada com suas áreas de negócios, otimizando recursos a fim de alcançar eficazmente seus objetivos. Porém estes estudos têm

dado ênfase quase que exclusivamente, à relação de plano de negócio e tecnologia da informação.

Deste pressuposto, surge a principal justificativa deste trabalho, que é contribuir para a ampliação do conhecimento do alinhamento estratégico, relacionando o mesmo com as estratégias competitivas e colaborativas em produtos e mercados, onde merece destaque e foi focado o alinhamento de recursos, por entender que recursos são fonte de vantagem competitiva, o qual pode ser considerado muito relevante.

Como o estudo foi aplicado em três níveis de análise na organização, após verificados os resultados e conclusões, acredita-se que estes permitirão às organizações interessadas, principalmente as organizadas em redes, clusters, arranjos produtivos locais, etc., ou seja, de acordo com suas características de atuação, uma forma de melhorar o desempenho das mesmas, através da verificação da existência ou não do alinhamento de recursos.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. No primeiro deles tem-se a introdução que, por sua vez, é composta por uma breve apresentação do tema, formulação do problema de pesquisa, seus objetivos geral e específicos e a justificativa teórica e prática.

A fundamentação teórico-empírica, situada no segundo capítulo, é composta por uma série de tópicos que tem como objetivo apresentar a composição de elementos teóricos e práticos que estão relacionados com a dissertação. O primeiro tópico compreende uma apresentação preliminar da compreensão teórica existente a respeito do alinhamento estratégico, que é considerado base para o desenvolvimento deste estudo. Os dois tópicos subseqüentes concentram aspectos relativos aos conceitos, estudos e processos relacionados à estratégia competitiva e colaborativa respectivamente. A visão baseada em recursos é tema do quarto tópico, onde foram considerados os tipos de recursos que serviram como base para o alinhamento estratégico. O quinto tópico tratará do conteúdo estratégico, o qual terá

seus elementos (mercado, produto, foco e resultado) divididos em subtópicos e, por fim, o sexto tópico com o tema cooperativa.

No terceiro capítulo foram estabelecidos os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa proposta. O quarto capítulo reservou a análise dos dados levantados, relacionando-os com o referencial teórico apresentado. Seqüencialmente no quinto capítulo, têm-se a conclusão da pesquisa, algumas limitações e sugestões para estudos futuros.

Finalizando, verificam-se as referências utilizadas na elaboração da dissertação e os anexos.

## 2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo, apresenta-se a base teórica do presente estudo. A principal finalidade da base teórica deste trabalho é delinear as concepções e conceitos necessários para o melhor entendimento das teorias e abordagens que possam subsidiar a análise pretendida.

Inicialmente, será apresentado o conceito de alinhamento estratégico o qual é a base norteadora deste estudo, na seqüência, as principais noções de estratégia competitiva, estratégia colaborativa, visão baseada em recursos, conteúdo estratégico e seus elementos, por último cooperativa.

### 2.1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de alinhamento estratégico e os modelos conceituais diferem conforme os autores, entretanto é ponto comum que esse não é um assunto simples, pois muitas variáveis e fatores o influenciam (FERNANDES FILHO, 2003).

De maneira geral, na estratégia organizacional o termo é utilizado em relação à ajustes entre elementos organizacionais ou ambientais, geralmente sujeitos à alterações típicas das pressões exercidas por sistemas abertos em permanente disputa por *inputs* e *outputs* diversos, tais como energia, matéria e informações (BARROS, 2007).

Como forma de melhor apresentar os conceitos sobre alinhamento estratégico, segue quadro com principais autores e definições:

AUTORES	CONCEITOS
Synnott, (1987); Henderson e Venkatraman, (1993);	Alinhamento estratégico corresponde à adequação e integração funcional entre ambientes externo e interno para desenvolver as competências e maximizar a performance organizacional.
Miles e Snow (1984)	Definem o alinhamento estratégico tanto como um processo quanto como um resultado – uma dinâmica que procura ajustar a organização com o seu ambiente e, internamente, organizar os recursos que dão suporte a tal alinhamento.
Galbraith, Kazanjian	Definem o termo quanto à estratégia com o sentido de agrupamento, coesão,

AUTORES	CONCEITOS
(1986),	ajuste, congruência entre diferentes dimensões.
Venkatraman, 1990).	O coalinhamento estratégico é visto como a consistência interna das decisões estratégicas que dá origem ao ajuste entre as escolhas estratégicas e as contingências críticas do contexto organizacional, com destaque ao alinhamento eficiente dos recursos e capacidades organizacionais às oportunidades e ameaças ambientais.
Beer e Eisenstat (1996, p. 598)	O termo alinhamento organizacional, do ponto de vista estratégico e sistêmico, refere-se à complexidade e interdependência dos seus sistemas abertos, cujos elementos formais (tecnologia, estratégia e estrutura) e informais (pessoas, líderes e valores) necessitam estar alinhados (ajustados), para que se dê a implementação eficaz das suas estratégias.
Costa (2006)	Trata do nível em que os recursos estratégicos aderem ao perfil considerado ideal em um determinado ambiente, surgindo da literatura sobre formulação estratégica.
Freitas (2007)	Importante ferramenta de gestão empresarial, proporcionando à empresa, condições de atuar de maneira integrada com suas áreas de negócios, otimizando recursos a fim de alcançar eficazmente seus objetivos.

QUADRO 1 - CONCEITOS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO  
 FONTE: PRÓPRIA DA AUTORA

O tema tem causado interesse, devido ao seu poder de resposta, quanto ao questionamento de que se um negócio que alinha seus recursos estratégicos de acordo com as particularidades de seu ambiente, demonstra claramente desempenho superior à outro que não obtém este ajuste (COSTA 2006), ou seja, o desalinhamento, causa efeito negativo sobre o desempenho. Neste sentido Powell (1992, p. 119-134), diz que a capacidade de alinhamento das organizações é vista como um recurso estratégico com condições de produzir resultados superiores, e conseqüentemente, constitui importante fonte de vantagem competitiva para as organizações.

Identifica-se o alinhamento estratégico sendo abordado em diferentes construtos: vertical e horizontal (WUNDER, 2005), o qual se refere aos mesmos tendo como base um contexto de corporações multinacionais, e interno e externo (PRIETO, 2006; PRIETO; CARVALHO, 2004a, 2004b; STEPANNOVICH; MUELLER, 2002; VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984).

O alinhamento vertical diz respeito à busca pela certeza de que todas as ações nos mais baixos níveis da empresa, estarão em sincronia com a corporação. Em contrapartida, o horizontal refere-se à resolução de problemas do mesmo nível organizacional (WUNDER, 2005). Em relação ao interno e externo, pode-se dizer que para os autores acima citados sobre o tema, o alinhamento interno está relacionado à mobilização dos recursos internos, tangíveis ou intangíveis para

implementação da estratégia formulada, enquanto o externo conduz ao ajuste das capacidades, recursos e estratégia ao ambiente de atuação da organização. Sem dúvida o termo mais utilizado para abordar este construto é adaptação (*fit*).

A literatura sobre alinhamento sugere muitas combinações de sistemas, a fim de driblar a desregulamentação atual dos mercados, dentre as quais podemos citar:

- Alinhamento entre recursos humanos, a estratégia e o sistema de desempenho (BECKER; HUSELID E ULRICH 2001, p. 18-19). Visam criar valor para os clientes e apoiar o processo de implementação das estratégias das empresas;

- Entre as competências essenciais da organização, identificadas nos seus sistemas internos, e as oportunidades detectadas através da monitoração do sistema ambiental externo (HITT; IRELAND E HOSKISSON 2001, p. 132; HUI 2004, p. 605). Acreditam que com esse tipo de alinhamento conseguirão competitividade estratégica e retornos acima da média do segmento;

- O alinhamento entre a estratégia funcional de tecnologia da informação e a estratégia de negócios da organização (CHAN 2005, p. 152). O objetivo é por meio de uma abordagem sistêmica, proporcionar um *framework* para o desenvolvimento de arquiteturas de tecnologia e processos de negócios através da cadeia de valor;

- Entre os sistemas integrados de gestão (ERP) das organizações (sistemas de computadores) com as suas estratégias internacionais (MADAPUSI E D'SOUZA 2005, p. 7). O intuito é otimizar o desempenho dos negócios internacionais e obter bom resultado na implementação do ERP;

No que tange a parceria entre os envolvidos como fonte para eficácia da implementação, pode-se citar dois tipos de alinhamento sugeridos: o alinhamento da alta administração com a gerência intermediária (EISENSTAT; BEER, 1994, p. 327), e das pessoas que elaboram os planos e aqueles que os colocam em prática (FISCHMANN, A. A., 1987, p. 59). Confirmando este pensamento, Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel, (1998, p. 37-38) falam da impossibilidade de separar o pensamento da ação.

- Alinhamento da estratégia com a estrutura da organização (EISENSTAT, R.; BEER, M., 1994, p. 332-334; WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J., 2000, p. 267). Fundamentam que assim conseguirão uma implementação eficaz;

- Alinhamento com o principal produto e com as variáveis de segmentação do mercado (FREEDMAN 2003, p. 26-31). Como um dos critérios utilizados no

desenho da estrutura para garantir alinhamento;

- Longo prazo e curto prazo (ALLIO, 2005, p. 18). Objetivando lidar com incertezas futuras, propõem este alinhamento através do estabelecimento de metas de curto prazo decorrentes dos planos de prazo mais longo;

Como um dos mais citados na literatura, tem-se o alinhamento entre a estratégia e a ação. Fahey (1994) comenta que para transformar a estratégia em ação, o gestor necessita ajustá-la aos processos, fazendo com que os considerados críticos também fiquem alinhados e não sejam apenas colocados no lugar certo.

Na verdade, inúmeras são as combinações de sistemas no contexto de alinhamento estratégico. Porém, conforme contexto acima, foram citadas as que mais cabiam quanto ao estudo proposto.

## 2.1.1 MODELOS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Visando a realização do alinhamento estratégico com a finalidade de assegurar a ordenação e a integração lógica de um conjunto de atividades estruturadas, podem-se citar alguns modelos, os quais teriam como vantagem reduzir à uma dimensão tratável e administrável o problema da implementação da estratégia, considerado extremamente complexo e, mais importante, deduzir conseqüências e resultados específicos das atividades de implementação (FISCHMANN, 1987).

Entende-se que a visão do alinhamento determina a escolha do modelo e de seus elementos e também determina o processo gerencial a ser desenvolvido para promover o alinhamento estratégico.

### 2.1.1.1 MODELO DE HAMBRIICK E CANELLA (1989)

Neste modelo o alinhamento é visto como um processo gerencial a ser conduzido pelo estrategista. O modelo para realizar o alinhamento caracteriza-se pela definição das etapas a serem conduzidas pelo mesmo, desde a formulação até a implementação da estratégia.

O processo gerencial consiste na definição de como o executivo deve desenvolver as ações buscando eliminar obstáculos, promover ajustes e convencer a respeito da importância da estratégia. Apóia-se no processo de negociação da estratégia desde a formulação até a implementação, interna e externamente à organização, na remoção dos obstáculos e no ajuste de aspectos internos da organização, denominados influências relevantes na implementação (recursos, programas das subunidades, estrutura, recompensa e pessoas).

#### 2.1.1.2 MODELO DE KAPLAN E NORTON (1992, 1993, 1996, 2000)

O Balanced Scorecard, mais conhecido com BSC, tem base para sua elaboração a definição ou revisão da estratégia da empresa, que deve considerar os fatores críticos de sucesso para aquele determinado segmento de negócios. O modelo em si é configurado considerando a estratégia já formulada, a qual será desdobrada em um *scorecard* multidimensional, integrando, além das medidas de desempenho financeiro, medidas de desempenho relacionadas às perspectivas dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Enquanto sistema de alinhamento estratégico, o modelo apóia-se em dois eixos principais, o da comunicação e do controle da estratégia. A proposta do BSC é disseminar o conhecimento a respeito da estratégia por todos os níveis e áreas da organização por meio do mapa estratégico. A dinâmica de controle da estratégia proposta no BSC acontece pela definição de medidas de desempenho equilibradas, que permitem acompanhar o desempenho dos negócios no curto e no longo prazo, o que só é possível pela definição dos indicadores que vão além da perspectiva financeira.

#### 2.1.1.3 MODELO DE LABOVITZ E ROSANSKY (1997)

Os autores vêem o alinhamento como um processo de integração dos sistemas da organização em torno do propósito essencial dos negócios, definido

pelos autores como uma estratégia ampla, um diferencial dos negócios. Os elementos a serem alinhados são a estratégia e pessoas (alinhamento vertical) e, clientes e processos (alinhamento horizontal). O desdobramento da estratégia requer a implementação de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades, definidos a partir do propósito essencial, que devem ser levados à todos os níveis hierárquicos da organização. Os autores propõem, ainda, o *perfil de diagnóstico de alinhamento* como uma ferramenta específica para diagnosticar o grau de alinhamento (PRIETO; CARVALHO, 2004a, 2004b).

#### 2.1.1.4 MODELO DE BEER E EISENSTAT (1996, 2000)

Os autores desenvolveram uma ferramenta que foi primeiramente denominada *Strategic Human Resource Management* (SHRM) e depois *Organizational Fitness Profiling* (OFP), respectivamente, em duas publicações: 1996 e 2000. O modelo para implementação é o diagnóstico de ajuste organizacional, que deve levar à elaboração do plano de implementação para eliminar as deficiências nas capacidades organizacionais (coordenação, comprometimento e competência interpessoal e funcional) que representam barreiras ao alinhamento. Os elementos do modelo fazem parte do diagnóstico e incluem aspectos internos e externos à organização. Uma das condições para a aplicação do modelo é um ambiente participativo, aberto inclusive para discussões sobre as decisões tomadas pelos próprios estrategistas, uma vez que todo o processo é dirigido por uma força tarefa composta para este fim, que conduz o processo internamente e, apresenta e discute os resultados com a alta administração.

#### 2.1.1.5 MODELO DE FUCHS ET AL (2000)

Fuchs *et al* (2000) propõem o alinhamento entre o posicionamento da organização e a execução. O posicionamento diz respeito à pergunta onde e como a empresa deseja atuar, descreve a posição pretendida. A execução corresponde ao

seu comportamento de um modo geral, considerando habilidades, clima e, os meios utilizados para implementar suas estratégias de posicionamento. Para tanto, criou um modelo composto por cinco grupos (vide figura 1), discriminados como direção, foco no produto/mercado, cultura organizacional, capacidades operacionais e recursos, os quais possuem seus elementos respectivamente. A parte de cima da figura representando o posicionamento, é composta pelos grupos direção e foco no produto/mercado, enquanto a parte de baixo possuidora dos demais grupos, representa a capacidade de execução organizacional.

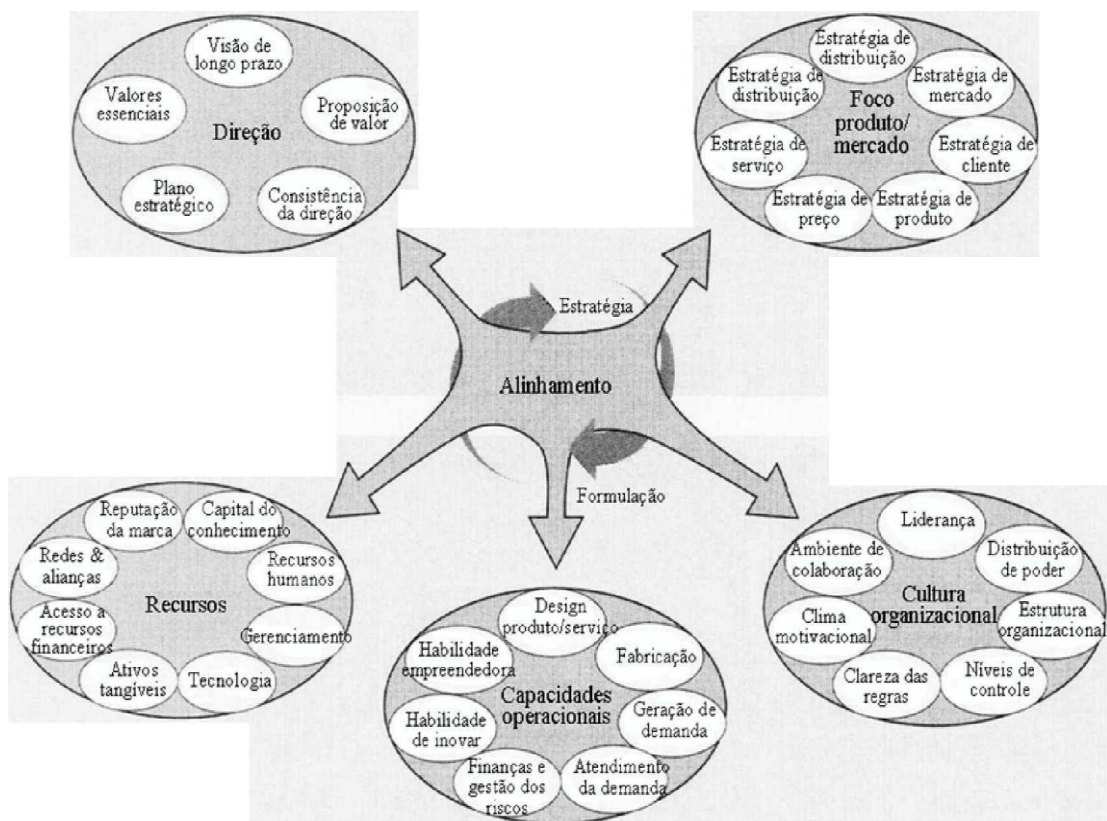


FIGURA 1 – MODELO DE INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA  
 FONTE: FUCHS ET AL (2000, p. 124).

Estes autores consideram os alinhamentos entre elementos (componentes dentro de cada dos cinco grupos do modelo), os alinhamentos entre grupos (os cinco conjuntos de posicionamento e execução) e os alinhamentos externos (entre todos os elementos do modelo e os desafios e oportunidades impostas pelo ambiente), como os três tipos imprescindíveis de alinhamento para que uma estratégia seja bem-sucedida.

Esse modelo se destaca dos demais devido à sua amplitude. Quando do surgimento do estudo do alinhamento, os modelos praticados tratavam quase que

única e exclusivamente do alinhamento do plano estratégico de negócios e tecnologia da informação. Há, portanto, muitos construtos em pares de dimensões específicas, como por exemplo, o alinhamento da estratégia com a estrutura da organização, já citado anteriormente, porém, estudos acerca do assunto, não tem oferecido conceitos ou metodologia suficiente à previsão e avaliação do alinhamento entre estratégia, ambiente e recursos das organizações, independente de utilização de modelagens (COSTA, 2006). O conceito precisa ser tratado de forma multidimensional.

Neste sentido, este estudo se aterá ao alinhamento de recursos, um dos grupos do modelo de Fuchs *et al* (2000). Entretanto utilizará a tipologia de recursos de Hayashi Junior (2002, p. 30), quadro 5, constante do item 2.4 deste trabalho, cuja fundamentação se encontra em Barney (1996) e Kay (1996).

## 2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Porter (2004), afirma que estratégia competitiva é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Para tanto, conclui que antes de definir estratégia, é necessário definir o posicionamento da empresa que pode ter três critérios: variedade, necessidade e acesso e, a partir deste levantamento é que as posições estratégicas emergem.

Destaca que a essência da formulação da estratégia está em lidar com a concorrência, seja esta estabelecida ou não, e o que determinará o potencial de lucro final de determinada indústria são as forças que a regem. Daí a necessidade das atenções estarem voltadas para essas forças. Portanto, quanto mais fracas forem as influências destas forças, maiores serão as oportunidades para que determinadas empresas alcancem o resultado superior nas indústrias às quais elas pertencem e vice-versa.

Em seqüência a este pensamento, o autor relata que o papel do estrategista empresarial é o de encontrar e estabelecer uma posição dentro da indústria que leve a empresa a se defender melhor dessas forças ou influenciá-las a seu favor, o que só será possível se o estrategista souber exatamente como funciona o ambiente em

que a organização está inserida. Cabe ao mesmo aprender e estar preparado para atuar no ambiente da indústria.

Com o intuito de explicar melhor o que acontece nas indústrias, em seu livro, Porter (2004) cita a confusão que é feita entre os conceitos de eficácia operacional e estratégia, e é incisivo no tocante de que eficácia operacional não é estratégia. Enquanto a eficácia operacional diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos, como exemplo a redução dos defeitos nos produtos, o posicionamento estratégico desempenha atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenha as mesmas atividades de maneira diferente.

Conclui dizendo que empresas que se dedicam à melhoria da eficácia operacional, perdem de vista sua estratégia preocupando-se na busca e implantação de melhores práticas, geralmente imitadas de empresas líderes, as quais devem sua posição duradoura à um conjunto de atividades, normalmente difíceis de serem identificadas, não somente na eficácia operacional, ou seja, condição necessária, mas não suficiente.

A essência da estratégia é escolher o que não fazer. Sem isto, não haveria a necessidade de escolher e, assim a estratégia seria algo prescindível. Mais uma vez o desempenho dependeria totalmente da eficácia operacional (PORTER, 2004).

Propôs um modelo de análise estratégica, baseado em cinco forças fundamentais, as quais determinam a postura básica da concorrência em uma determinada indústria:

- Poder de negociação dos fornecedores;
- Poder de negociação de compradores;
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- Ameaça de novos entrantes;
- E a intensidade da rivalidade existente.

Pode-se observar a influência dessas forças na figura 2:

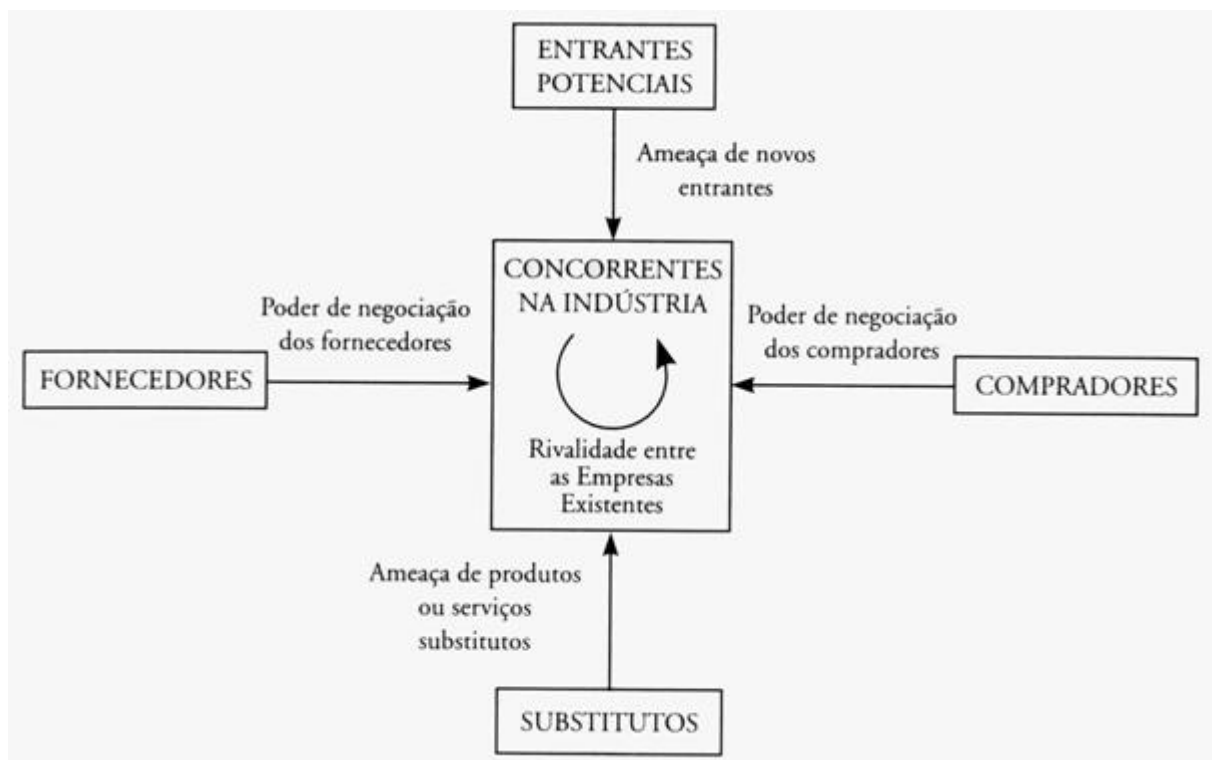


FIGURA 2 – AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS  
 FONTE: PORTER (2004)

A definição de Mintzberg (2001b) sobre estratégia ficou conhecida como os 5Ps da estratégia. Faz um reconhecimento explícito de que múltiplas definições podem ajudar as pessoas a manobrar pensamentos através deste difícil campo. São elas: estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

A estratégia como plano seria algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, ou seja, resultado de uma ação consciente e deliberada, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação. Como planos, as estratégias podem ser genéricas ou específicas. Também pode ser considerada um pretexto, realmente apenas uma “manobra” específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor. Geralmente ocorre através de sinalizações falsas. Como exemplo pode-se citar a aquisição de tecnologia ou concorrentes, etc.

Como padrão a estratégia é consciência no comportamento, quer seja pretendida ou não. Assim, as definições de estratégia como plano e como padrão podem ser bem independentes uma da outra: os planos podem não ser atingidos, enquanto que os padrões poderão surgir sem esforço. Faz parte da essência de comportamento que constitui as decisões da organização, estratégias padrão.

A quarta definição é estratégia como posição. Relaciona-se ao posicionamento da organização em seu ambiente de atuação. Por esta definição a estratégia se torna a força de mediação ou “harmonização”.

E finalmente como perspectiva, a estratégia olha para dentro das cabeças dos estrategistas. Estará voltada para os aspectos cognitivos dos tomadores de decisões nas organizações, coletivamente, mas com uma visão mais ampla. Seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, significa que não estará limitada à perspectiva de posicionamento estratégico, mas de uma maneira enraizada de ver e interpretar o mundo, deixando claras as diferentes estratégias adotadas pelas organizações. Enquanto muitas empresas dão ênfase em produção e marketing, outras preferem focar qualidade.

A quinta definição sugere acima de tudo, que a estratégia é um conceito. Reside nas mentes das pessoas que têm interesse em sua concepção e execução. O que é de primordial importância sobre esta quinta definição, todavia, é que a perspectiva é compartilhada, evidenciada no comportamento ou intenção dos indivíduos, que unidos em objetivos comuns das empresas através de seus esquemas interpretativos, acabam por desenvolvê-las e executá-las.

Segundo o autor, as estratégias nas organizações ficam situadas dentro dos extremos entre estratégias deliberadas e emergentes, possuindo portanto os dois aspectos, o que geralmente faz com que o resultado final seja diferente daquele esperado no início do processo.

Em Mintzberg (2001a), uma estratégia pretendida somente será alcançada em sua totalidade como foi concebida, se a pessoa que a ordenou for detentora de muito poder, precisa, de grande importância à organização, tiver apoio irrestrito dos envolvidos e, efetivamente, realizada sem a interferência de forças externas, dentre as quais pode-se citar as políticas, tecnológicas e de mercado, o que se pode considerar uma situação muito particular. Neste pressuposto, a estratégia emergente também parte de uma ordem muito importante que exige consistência nas ações, visto que a inconsistência das ações indicaria estratégia-zero ou estratégia não realizada, conforme figura na página seguinte:

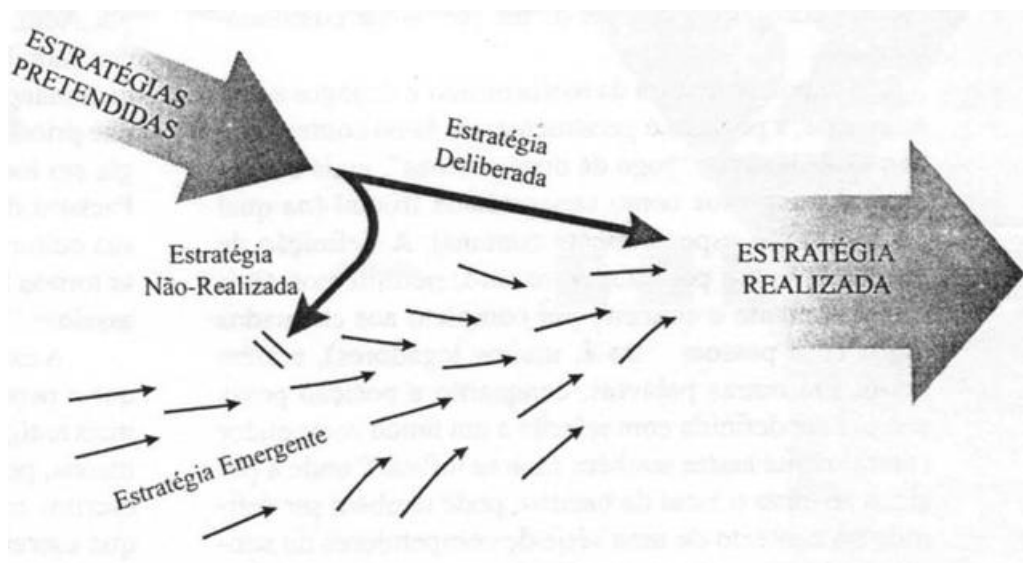


FIGURA 3 – ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES  
 FONTE: MINTZBERG (2001)

Estratégia é o *padrão ou plano* que *integra as principais* metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo *coerente* (QUINN, 2001). Quinn continua sua definição de estratégia, definindo tática e, colocando as diferenças entre elas. As estratégias, normalmente, existem em vários níveis em qualquer organização, exemplo: governo. Empresas geralmente têm inúmeras estratégias, desde o nível de diretoria até os níveis departamentais entre divisões. As táticas podem ocorrer em qualquer um dos níveis. São de curta duração, adaptáveis, realinhamentos interativos de ação que as forças opostas usam para atingir objetivos limitados após seu contato inicial. A estratégia define uma base contínua para ordenar essas adaptações no sentido de propósitos concebidos mais amplos.

Complementa dizendo que as estratégias podem ser encaradas como afirmações *à priori* para orientar providências, ou resultados *a posteriori* de um comportamento decisório real. Na maioria das organizações complexas, seria muito difícil encontrar uma afirmação completa *a priori* de uma estratégia total que é de fato seguida.

Quinn (2001) cita as dimensões da estratégia. Primeiro, as estratégias formais bem-sucedidas contêm três elementos essenciais:

- (1) as *metas* (ou objetivos) mais importantes a serem atingidas;
- (2) as *políticas* mais significativas orientando ou limitando as ações e,

(3) as principais *providências seqüenciais* (ou programas) que devem atingir as metas definidas dentro dos limites estabelecidos.

Segundo, estratégias eficientes giram em torno de alguns conceitos e investidas-chave que lhes dão coerência, equilíbrio e enfoque.

Terceiro, a estratégia lida não apenas com o imprevisível, mas também com o desconhecido.

Quarto, assim como as organizações militares têm múltiplos escalões de estratégias grandiosas, teatrais, de área, de batalha, de infantaria e artilharia, assim também outras organizações complexas têm uma série de estratégias de suporte mútuo hierarquicamente relacionadas (QUINN, 2001).

Cada uma dessas estratégias precisa ser mais ou menos completa em si e congruente com o nível de descentralização pretendida.

- Objetivos claros, decisivos e diretos;
- Mantendo a iniciativa;
- Concentração;
- Flexibilidade;
- Liderança coordenada e comprometida (para as metas);
- Surpresa;
- Segurança.

Citados por Quinn (2001), estes são os elementos críticos de estratégia, quer sejam aplicados nos negócios, no governo ou no conflito armado.

Para Ansoff (1990, p. 95): “estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”. Define estratégia de negócios como sendo regras para o desenvolvimento da relação da empresa com o ambiente externo: quais produtos, para quem, onde e como obter vantagem sobre os concorrentes e, que a estratégia administrativa são as regras para a relação interna.

Dando ênfase na estratégia de negócios, cita suas características específicas:

1. Formulação da estratégia não resulta em qualquer ação imediata;
2. Geração de projetos estratégicos através de processo de busca e exclusão das possibilidades incompatíveis;
3. A estratégia passa a ser desnecessária quando a dinâmica histórica da organização a conduz automaticamente;

4. As estratégias são baseadas também em informações incertas e incompletas;
5. Informações que geram dúvidas devem obter feedback estratégico;
6. Os objetivos representam os fins, enquanto a estratégia é o meio para alcançar estes fins;
7. A estratégia e os objetivos são intercambiáveis, isto é, alguns atributos em dado momento podem ser estratégias em outros momentos, objetivos.

Em resumo, considera estratégia um conceito fugaz e um tanto abstrato, onde sua formulação tipicamente não produz qualquer ação produtiva concreta imediata na empresa. Diz ainda que a estratégia não deve ser explicitada e sim ser de conhecimento restrito a apenas algumas pessoas.

Ansoff (1990) conceitua estratégia de carteiras e estratégia competitiva. A primeira como sendo a versão moderna do conceito “qual é o nosso negócio”. Os quatro componentes da estratégia de carteira são: 1) Vetor de crescimento geográfico: especifica o alcance à direção dos negócios futuros da empresa; 2) Exploração da vantagem competitiva nas respectivas áreas de negócio; 3) Sinergia entre suas atividades e 4) Flexibilidade estratégica da carteira de negócios (transferência de recursos entre as carteiras). A segunda especifica o enfoque especial que a empresa tentará utilizar para ter sucesso em cada uma das áreas estratégicas de negócio. A diferenciação de produtos transformou-se em estratégia competitiva importante, bem como a diferenciação de imagem via propaganda e promoções habilidosas.

No breve espaço de cerca de vinte anos, novas estratégias críticas para o sucesso no mercado foram adicionadas à estratégia tradicional de minimização de custo e preço, segundo consideração do mesmo.

Resumindo, as estratégias que se tornaram importantes para o sucesso de uma empresa durante o último quartel do século são:

1. A estratégia de maximização da participação no mercado;
2. A estratégia de crescimento, pela qual a empresa garante seu crescimento futuro;
3. A estratégia de diferenciação de mercado (ou de criação de nichos de mercado), pela qual a empresa cria uma imagem distinta nas mentes dos clientes em potencial para seus produtos os serviços;

4. A estratégia de diferenciação de produtos e serviços (ou de criação de nichos de produtos), que diferencia o desempenho do produto ou serviço da empresa dos oferecidos pelos concorrentes.

Finalizando a citação sobre Ansoff (1990) e o conceito de estratégia, coloca-se a visão que o mesmo tinha sobre a necessidade de estratégia em tipos diferentes de empresa:

1. Empresa sinérgica totalmente integrada: suas decisões sobre produtos e mercados exigem grande antecedência, ela necessita de orientação para pesquisa e desenvolvimento e deve ser capaz de prever mudanças;

2. Conglomerados: exigência menos rigorosas de estratégia, pois, não usa sinergia entre suas subsidiárias, nem usa a pesquisa e o desenvolvimento internamente. Cada subsidiária opera independentemente, e o elo entre elas é o financeiro;

3. Empresa que basicamente compra e vende: planejamento com base em informações setoriais, carteiras diversificadas, custos de transferência baixo. Ex.: fundos de investimentos.

Para Andrews (2001), estratégia empresarial “é o padrão de decisões em uma empresa, que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e, a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades”.

Para contribuir para este padrão, é necessária uma decisão estratégica que seja eficiente durante um longo período de tempo, que afete a companhia de várias maneiras, que foque e destine uma porção expressiva de seus recursos para os resultados esperados. Os padrões resultantes de decisões como essas provavelmente definirão o caráter central e a imagem de uma empresa, a individualidade que tem para seus membros e seus vários públicos, assim como a posição que ocupará em seu cenário e nos mercados.

Em relação à singularidade da estratégia, Andrews (2001) diz que em cada empresa, a maneira pela qual a competência distintiva, os recursos e os valores organizacionais são combinados é ou deveria ser singular. Generalizar sobre como fazer uma paridade eficiente é menos compensador do que se dedicar a ela. O

esforço é um exercício altamente estimulante e desafiador. O resultado será singular para cada empresa e cada atuação.

Sobre a questão da sustentabilidade da vantagem competitiva, Barney (1992) sugere que as seguintes dimensões são úteis para averiguar se os recursos específicos controlados por determinada empresa são, ou não fontes sustentáveis:

1. Valor: o recurso tem, ou não tem valor para explorar as oportunidades do mercado, e/ou auxiliar à organização contra as ameaças do ambiente por meio do aumento das receitas e/ou redução de despesas?

2. Disponibilidade: é um recurso raro ou comum?

3. Imitação: o recurso é de fácil imitação pelos concorrentes ou é difícil? A empresa consegue facilmente imitar os recursos dos concorrentes, ou não?

4. Substituição: pode o recurso ser substituído por outro facilmente, ou não?

Segundo Brumagim (1994), a primeira dimensão (valor) refere-se ao grau de vantagem competitiva que a organização obtém por meio do recurso em questão. As outras três dimensões são consideradas idiosincrasias do recurso. Ou seja, quanto maior for a peculiaridade do recurso, mais a vantagem pode ser sustentada. Para Prahalad e Hamel (1990) recursos valiosos precisam ser passíveis de ser transferidos de certa unidade de negócio para outra.

Barney (1992, 1996) expõe o seguinte quadro a fim de averiguar o grau de vantagem competitiva permeada pelo recurso, bem como sua sustentabilidade.

O recurso é...					
Possuído pela empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser substituído	Implicações Estratégicas
Não	-	-	-	-	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Sim	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Sim	Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Paridade competitiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

QUADRO 2 - VERIFICAÇÃO DAS IMPLICAÇÕES COMPETITIVAS

FONTE: ADAPTADO DE BARNEY, J. INTEGRATING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND STRATEGY FORMULATION RESEARCH: A RESOURCE-BASED ANALYSIS. IN: IN: SHRIVASTAVA, P; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **ADVANCES IN STRATEGIC MANAGEMENT** (V. 8). GREENWICH: JAI PRESS, 1992.

## 2.3 ESTRATÉGIA COLABORATIVA

Antigamente se um gestor cogitasse a possibilidade de “colaborar” com um concorrente, certamente seria tratado como louco ou incompetente. O que, porque e como as empresas produziram só diziam respeito à própria organização, ou melhor, ao alto escalão da administração. Porém o tempo passou e muitas coisas mudaram, inclusive quanto ao planejamento estratégico da empresa.

O ambiente externo da empresa foi se tornando cada vez mais mutável e descontínuo, e que em consequência disso, isoladamente os objetivos são insuficientes como regra de decisão para guiar a reorientação estratégica da empresa na medida em que se adapta a novos desafios, ameaças e oportunidades. O desenvolvimento empresarial atual tem necessidade de cooperação mútua.

As organizações vivenciam uma interdependência organizacional crescente, existente pelo fato de que nenhuma possui controle suficiente sobre as condições necessárias para o alcance completo de seus objetivos e/ou desejos, ou seja, acabam por depender diretamente do comportamento de outras organizações inseridas em seu ambiente (PFEFFER e SALANCICK, 1978; BRESSER, 1988).

Astley & Fobrum (1983) definem estratégia colaborativa como um meio de gerenciar as variações resultantes da dependência interorganizacional, as quais poderiam ser utilizadas tanto reativamente quanto proativamente. Para Human e Provan (1997), as estratégias colaborativas são fruto de um compromisso coletivo na busca de desenvolver soluções para problemas comuns. Podem ser consideradas também ações que as organizações realizam em busca de alcançar seus objetivos por meio da cooperação com outras organizações, antes do que competir com elas, trabalhando em conjunto (CHILD; FAULKNER, 1998, BARNEY, 1996, MENDONÇA 2007), visualizando também uma maneira de alcançar competitividade (BALESTRIN; VARGAS, 2003; MENDONÇA, 2007). Dessa forma, o alcance de objetivos que não poderiam ser realizados individualmente é facilitado por meio de ações conjuntas entre as organizações, de forma a proporcionar significativas vantagens para as empresas carentes de determinadas competências ou recursos, proporcionando fácil acesso a novos mercados e aprendizagem em conjunto (CASTRO 2007).

Nesse sentido, Bresser & Harl (1986) e Bresser (1988) dizem que tanto as organizações que deveriam usar a estratégia colaborativa, quanto as que já fazem

uso, as utilizam para reagir aos movimentos do ambiente, de forma a reduzir as incertezas resultantes da dependência interorganizacional, absorvendo seus impactos ou, de forma pró-ativa, antecipando suas mudanças através de decisões consistentes, sempre com o intuito de administrar sua interdependência e a crescente dinâmica do ambiente empresarial.

Dois anos depois Bresser (1988), complementa o pensamento anterior dizendo que o uso das estratégias colaborativas pode ser feito em conjunto com as estratégias competitivas. Atualmente, as estratégias competitivas e as estratégias de colaboração coexistem no mesmo cenário na busca de vantagem, revelando uma dinâmica de coopetição (CHILD; FAULKNER, 1998; MENDONÇA, 2007).

Como uma de suas maiores vantagens tem-se a redundância da informação para as empresas que compõem a aliança através dos *links* estabelecidos entre as mesmas, tornando o comportamento das empresas previsível, diminuindo incerteza e melhorando a qualidade das decisões a serem tomadas (BRESSER, 1988). Porém, caso a empresa opte pela utilização em conjunto das estratégias, poderá ser considerada uma desvantagem se desejar alcançar suas metas de crescimento através de determinadas estratégias competitivas, já que estas podem muitas vezes exigir uma postura secreta da empresa para evitar a imitação, o que se torna impossível neste caso pela revelação de seus movimentos através da falta de controle sobre as informações dentro da rede de empresas (PENNINGS, 1981; BRESSER, 1988).

É importante avaliar o risco do conhecimento da informação proporcionada pela estratégia colaborativa. Primeiramente, as informações compartilhadas tendem a tornar as estratégias competitivas ineficientes. Depois, porque essas informações sem controle tendem a agravar ainda mais a falta de flexibilidade normalmente encontrada nas estratégias. Dessa forma Bresser (1988), argumenta quanto à limitação da flexibilidade estratégica das organizações que adotam estratégias coletivas, isto porque ao abster-se de determinadas estratégias competitivas como o preço, há uma diminuição das opções estratégicas disponíveis para a competição.

Conforme Venkatraman e Camillus (1984), caso haja a possibilidade de combinações estratégicas, em face à revelação de informações por falta de controle como resultado dos *links* proporcionados pela estratégia coletiva, surge a necessidade de um alinhamento estratégico, o qual os autores chamaram de “fit”, alguns estudiosos traduziram como ajuste.

Estratégias colaborativas, portanto, têm como objetivo a formação de alianças estratégicas entre empresas com a finalidade de obtenção de sinergias comuns para a continuidade operacional das mesmas.

Almeida, Silva e Almeida Jr. (1998), falam a respeito da escassez de estudos relacionados à estratégia colaborativa e desempenho diferenciado. Entretanto, após estudos, sugerem um quadro (quadro 2) com os tipos de alianças estratégicas encontrados:

ESTRATÉGIA	DEFINIÇÃO
Licenciamento de Tecnologia/Produto ou Marketing	Acordo relativo aos direitos de uso de tecnologia, produtos ou marketing (Roberts & Mizouchi (1989))
Licenciamento qualificado	Licença de uso de determinado produto ou tecnologia em determinado mercado (Dunford 1987)
Cross-contracting	Acordo de troca de tecnologia com outras empresas (Roberts & Mizouchi (1989))
Joint-ventures de Tecnologia/Produto ou Marketing	Criação de nova entidade por duas ou mais empresas, de modo a alcançar um objetivo especial, tal como desenvolvimento de novas tecnologias ou de campanhas de marketing para novos produtos (Roberts & Mizouchi (1989))
Pools de patente	Partilha de patentes em tecnologia e ou produtos (Dunford, 1987)
Contratos de pesquisa	Obtenção do direito de licença de novos inventos advindos de contratos exclusivos ou não de pesquisa, em troca de fundos para pesquisa (Roberts & Mizouchi, 1989)
Investimentos minoritários em Tecnologia/Marketing	Aquisição de ações em novos empreendimentos de modo a obter acesso a nova tecnologia ou a novas técnicas de marketing (Roberts & Mizouchi, 1989)
Fontes conjuntas	Aquisição coletiva do suprimento necessário (Roberts & Mizouchi, 1989)
Consórcio	Contrato entre empresas, sem criação de nova entidade, para atingir objetivos específicos – tecnológicos ou mercadológicos - com redução dos riscos e ampliação dos potenciais individuais (Lei & Slocum, Jr., 1991)

QUADRO 3 – ESTRATÉGIAS COLABORATIVAS RELEVANTES NA INDÚSTRIA  
 FONTE: ALMEIDA, SILVA E ALMEIDA JR. (1998)

Os autores utilizaram o quadro acima para confecção de questionário e efetivação da pesquisa de campo, adaptado para a realidade da indústria brasileira.

## 2.4 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Conforme Vasconcelos e Cyrino (2000), a origem da VBR pode ser considerada a partir do trabalho de Penrose em 1959. Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990), reforçaram o conceito, o qual teve realmente maiores proporções, a partir dos estudos de Barney em 1991, 1996 e 2002. Percebe-se um crescente interesse na VBR situado na literatura estratégica, porém ainda são poucos os trabalhos no campo empírico, considerando o todo estudado.

Tal interesse pode ser explicado conforme Barney, Hesterly (1996); Hooley *et al*, (2005), como uma visão mais coerente ao estudo da estratégia nas organizações em contextos ambientais dinâmicos, dando ênfase na importância dos fatores organizacionais para a criação de vantagem competitiva em contraste ao determinismo baseado na indústria da visão porteriana.

Isto porque segundo Barney (1995) e Deboçã (2006) os estudos nesta área podem ser vistos como um ir além da sugestão de que as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, baseados no modelo das cinco forças de Porter (1980), são importantes na compreensão da vantagem competitiva. Ainda segundo os autores, podem ser entendidos como uma maneira de ocupar os espaços criados pela estrutura SWOT, sugerindo modelos e estruturas que possam ser usados na análise e avaliação desses fenômenos, com o intuito de neutralizar as ameaças externas, minimizar suas próprias fraquezas internas, identificar e criar novas oportunidades de crescimento.

Porter (1980, 1985), quando da análise da indústria e da concorrência, enfatizou muito mais o ambiente competitivo do que o ambiente organizacional. Tinha preocupação de verificar as habilidades que a empresa tem para se relacionar com o ambiente externo, o que na visão de Wernerfelt (1984) e Barney (1986, 1991), as vantagens competitivas das empresas também são dependentes dos seus recursos internos, o que seria uma outra variável.

A criação das habilidades, capacidades e recursos próprios de uma organização, se dão de acordo com o desenvolvimento da mesma, e que por meio da história, reflete-se a sua trajetória (BARNEY, 1995). O conjunto dos recursos e aptidões adquiridas reflete as características (o que nos seres humanos costuma-se

dar o nome de personalidade), experiências e relações únicas que existem em uma empresa.

De forma ampla Wernefelt (1984), diz que pode-se entender recursos como os ativos tangíveis e intangíveis que estejam vinculados de forma semi-permanente à empresa. Mais diretamente falando, Schulze (1994), define recursos como sendo os elementos que participam do processo produtivo, tais como máquinas e equipamentos, habilidades dos trabalhadores, marcas e patentes, etc.. Outra definição de recursos que abrange as duas primeiras é a de Barney (1995), considerando recursos como todos os ativos, competências, processo organizacional, os atributos e as informações da empresa, o conhecimento, enfim uma ampla gama de ativos que pertencem à empresa.

Cabe ressaltar ainda uma definição mais nova de recursos, a qual relaciona o mesmo com estratégias e desempenho. Recursos são todos os ativos, capacidades, competências, conhecimentos, informações e reputação pertencentes à organização que com o objetivo de aumentar a eficiência e a eficácia, lhe permitem desenvolver e implementar estratégias (COOL, COSTA, DIERICKX 2002; BARNEY 1996). Para os autores as organizações são vistas como conjunto de recursos e capacidades que não podem ser livremente comprados e vendidos. Isto devido serem fundamentais na determinação da vantagem competitiva e no seu desempenho.

Já na década de sessenta, Ansoff (1979) propôs que o retorno (lucro) da empresa era obtido por meio da conversão dos recursos (físicos, monetários e humanos) em bens e serviços, os quais eram vendidos aos clientes. Um pouco mais tarde, foi destacada a importância da estratégia na busca de negócios que possibilitassem o alcance de vantagens competitivas por meio dos recursos e competências da organização e, do aproveitamento das oportunidades do ambiente (ANDREWS 1980).

Os diferentes desempenhos nas organizações, segundo a perspectiva da VBR, são facilmente explicados pelos insights permitidos através dos recursos e competências, sobre a formulação e a implementação de estratégias. Explicação advinda de uma perspectiva que considera a estrutura da indústria como o centro do entendimento do desempenho das organizações (SCHULZE, 1994; GALUNIC; RODAN, 1998; HAYASHI JUNIOR, 2002).

Como uma maneira de propiciar melhor entendimento das características necessárias aos recursos para poderem gerar vantagem competitiva, uma vez que a relação entre eles é apontada como uma das questões centrais da VBR, Barney (1991; 1995) sugere quatro critérios, conforme quadro abaixo:

CRITÉRIO	ESPECIFICAÇÃO
Valor	Finalidade de verificar se o recurso tem ou não valor para explorar as oportunidades do mercado e/ou auxiliar a organização contra as ameaças do ambiente por meio do aumento das receitas e/ou redução de despesas.
Disponibilidade	Atestar se o recurso é raro ou comum.
Não-Imitável	Conclui se o recurso é de fácil ou difícil imitação pelos concorrentes.
Não-Substituível	Verificar a facilidade de substituição do recurso.

QUADRO 4 - CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE RECURSOS  
 FONTE: ADAPTADO DE BARNEY (1991; 1995).

Neste contexto, a premissa principal da VBR, conforme Schulze (1994), Barney (1992, 1994, 1996), Barney; Hesterly (1996), Priem; Butler (2001), Hayashi Jr (2002), é que a diferenciação (por meio de seu uso, composição, interação, renovação) de recursos (recursos + competências) da empresa conduz a seus resultados, independente do ramo industrial e que tais recursos não são transferidos para outras organizações sem custos (Schulze, 1994; Barney, 1992, 1994, 1996; Barney e Hesterly, 1996; Priem e Butler, 2001).

Cabe ressaltar neste trabalho a divisão dos recursos no decorrer das últimas décadas, segundo a compreensão de alguns autores:

AUTOR	DIVISÃO DOS RECURSOS
Ansoff (1979)	Físicos, monetários e humanos.
Chatterjee e Wernerfelt (1991)	Físico, financeiro e ativo intangível, tais como marcas, reputação, capacidade inovadora, entre outros.
Barney (1996) e Barney e Hesterly (1996)	Financeiros, físicos (inclui tecnologia, maquinários, fábrica, localização geográfica, softwares, hardwares, etc), capital humano (treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos, insights, etc.), organizacionais (estrutura administrativa, sistemas de planejamento, coordenação e controle, cultura e rotina organizacional, relacionamentos entre grupos de dentro da empresa e também com o ambiente, e ainda, o coleguismo, a reputação e a confiança).
Grant (1991)	Expande a divisão proposta acima, incluindo mais duas categorias: reputação e recursos tecnológicos.

QUADRO 5 – DIVISÃO DOS RECURSOS  
 FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA DA AUTORA.

Após estudos, alguns pesquisadores apontam diversas discordâncias quanto à essas divisões: amplitude das categoria física, pouco conhecimento da natureza dos recursos, fonte dos recursos, habilidade de se adquirir recursos (CARNEIRO *et al.* 1999; WERNERFELT, 1984; FLADMOE-LINDQUIST, TALLMAN 1992; SCHULZE 1994).

A partir do delineamento elaborado por Hayashi Junior (2002), que teve como fundamentação estudos de Barney (1996) e Kay (1996), segue as categorias de recursos para efeito deste trabalho, conforme quadro:

TIPOS DE RECURSOS	DESCRIÇÃO
<b>Financeiros</b>	Faz parte todos os tipos de recursos financeiros que possibilitem a organização conceber e executar estratégias.
<b>De Capital Humano</b>	Treinamento, experiência, inteligência, conhecimento, julgamento, insights, etc.
<b>Organizacional</b>	Tem diferença da categoria anterior, pois enquanto o capital humano trata dos atributos individuais dos indivíduos, os recursos organizacionais se referem aos atributos coletivos. Inclui a estrutura formal da empresa, os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, a cultura, bem como relações entre grupos pertencentes à empresa e também, com outros de fora.
	<b>Arquitetura Estratégica:</b> Diz respeito aos relacionamentos da empresa com outras organizações (fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes).
<b>Físicos</b>	Incluí fábrica, localização geográfica, acesso a matéria-prima, etc.
<b>Tecnologia</b>	Softwares, hardwares, equipamentos e maquinários, etc.
<b>Reputação</b>	Associação da empresa com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produto.
<b>Inovação</b>	Relaciona-se a questão a capacidade da empresa de oferecer novos produtos no mercado.
<b>Ativos Estratégicos</b>	Refere-se ao domínio ou posição de mercado da empresa e pode ser de três tipos: monopólio natural, restrições de mercados devido a licenças e/ou regulamentações e vantagens relacionadas à curva de experiência.

QUADRO 6 - TIPOLOGIA DOS RECUSOS  
 FONTE: ADAPTADO DE HAYASHI JUNIOR (2002, P. 30).

## 2.5 CONTEÚDO ESTRATÉGICO

Após estudos sobre diversos conceitos e analogias referentes à palavra estratégia, Bulgacov (1997) e Meirelles et al. (2000) salientam que pesquisas recentes apontam para a divisão da estratégia em dois referenciais: o conteúdo e o processo estratégico. A divisão dos dois referenciais busca uma maneira de melhor compreender e avaliar as estratégias, embora na prática isto seja mais difícil que na teoria (BULGACOV *et al*, 2007).

Segundo Bulgacov (1997) e Bulgacov *et al* (2007), o conteúdo estratégico relaciona-se ao aspecto mais racional da estratégia, referindo-se às idéias e suas inter-relações, intenções, proposições, lógica interna, suas mútuas influências, articulações, eventuais discrepâncias ou incongruências das estratégias concebidas, ao ponto que o processo estratégico figurando um aspecto mais relacionado à dimensão intersubjetiva da estratégia, diz respeito à elaboração, validação e implementação da estratégia.

Estes dois referenciais podem ser melhores compreendidos se relacionados com as perguntas “o que”, “para quem”, “como” e “por quê”, os quais dizem respeito às atividades empresariais, devido grande parte da literatura acerca deste assunto considerar que as organizações possuem propósitos a serem alcançados (BULGACOV, 1997; BULGACOV *et al*, 2007). As duas primeiras perguntas se referem ao conceito de conteúdo estratégico e as duas últimas ao processo estratégico (vide figura 4).

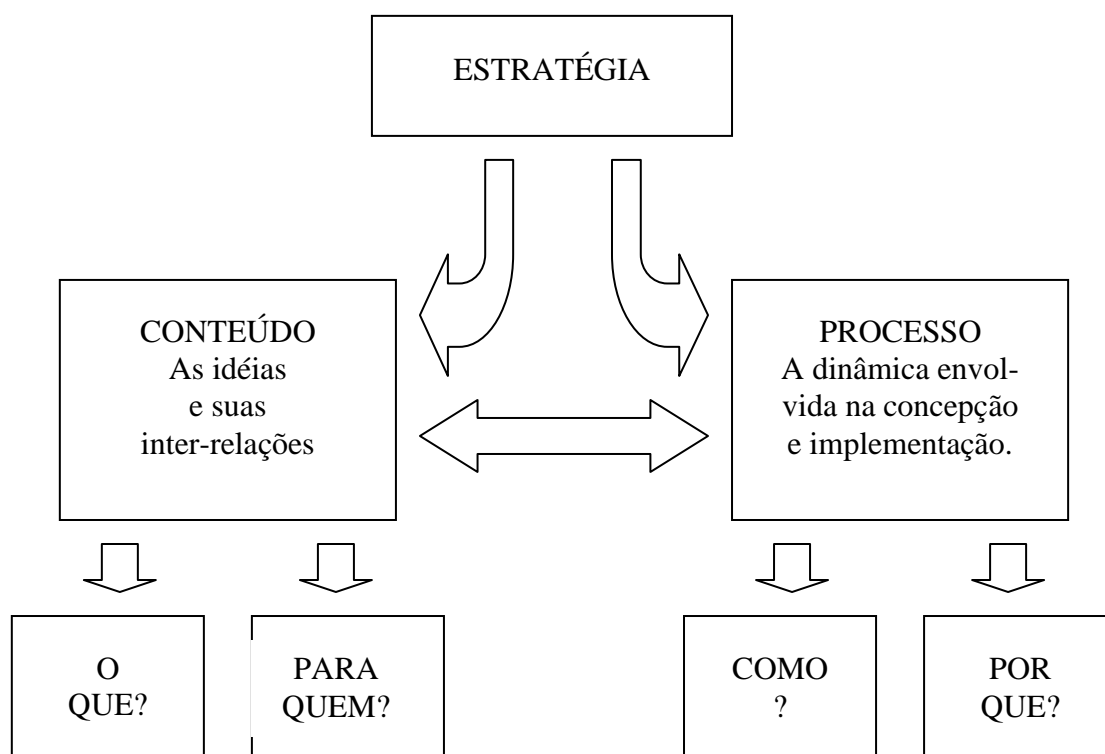


FIGURA 4 – DOIS ASPECTOS DA ESTRAT\u00c9GIA  
 FONTE: ADAPTADO DE MEIRELLES ET AL (2000)

Bulgacov (1997) cita como um dos pioneiros do conte\u00fado estrat\u00e9gico Ansoff (1990, p.96), pois refere-se ao conte\u00fado estrat\u00e9gico ao sistematizar estas perguntas “[...] quais produtos e tecnologias a empresa ir\u00e1 desenvolver, onde e para quem os produtos s\u00e3o vendidos e como a empresa obter\u00e1 vantagem sobre os concorrentes”, chamando este conjunto de regras de estrat\u00e9gias de neg\u00f3cios.

Chakravarthy; Doz (1992), Bulgacov (1997), concordaram no sentido de que por conte\u00fado estrat\u00e9gico, pode-se entender o posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados dentro do contexto vari\u00e1vel, cujo desempenho depende dos recursos e compet\u00eancias da empresa.

Apesar da cita\u00e7\u00e3o feita acima sobre Ansoff (1990), seu primeiro trabalho sobre conte\u00fado estrat\u00e9gico \u00e9 decorrente de Ansoff (1957), onde o autor prop\u00f5e a matriz produto-mercado, ainda muito utilizada nos dias de hoje. Com base nestes dados, pode-se dizer que o pensamento atual em pesquisas sobre conte\u00fado estrat\u00e9gico \u00e9 decorrente de seu pensamento. A matriz de Ansoff (1979) \u00e9 representada na seq\u00eancia:

<b>Produto</b> <b>Mercado</b>	Atual	Novo
Atual	<b>II</b> Penetração de mercado	<b>I</b> Desenvolvimento de Produto
Novo	<b>III</b> Desenvolvimento de Mercado	<b>IV</b> Diversificação

FIGURA 5 – MATRIZ PRODUTO X MERCADO

FONTE: ANSOFF, H. I. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL. SÃO PAULO: MCGRAW HILL, P. 92, 1979.

Para os quadrantes I, III e IV, há o desenvolvimento de produtos ou mercados, juntos ou não. O quadrante II - penetração de mercado - envolve a direção de crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa no mercado em que ela atua. Segundo Ansoff (1957), há esforços da empresa na busca de novos clientes para seu produto já existente e/ou aumento do consumo pelos clientes atuais.

Cabe ressaltar duas características peculiares em relação aos estudos de conteúdo estratégico relativos aos últimos vinte anos do século XX (BULGACOV *et al*, 2007):

- A primeira diz respeito à apresentação de quadro, modelos e taxonomias, ilustrando e representando as diferentes ações estratégicas, ficando mais evidenciado quando na forma de estudo comparativo entre organizações se relacionam os diferentes resultados obtidos em diferentes contextos;
- A segunda é que para a mensuração dos resultados organizacionais, utilizou-se quase que exclusivamente indicadores financeiros.

Como ressalva, Bulgacov *et al*. (2007), complementa sobre a utilização de indicadores sociais no quadro de resultados organizacionais nos estudos a partir do ano de 2000, ampliando o conceito de resultado estratégico.

## 2.5.1 ELEMENTOS DO CONTEÚDO ESTRATÉGICO

Após o trabalho de Ansoff (1957), o qual tem como base produto e mercado, outros apresentaram-se importantes para a construção do que são considerados hoje, elementos do conteúdo estratégico. Os trabalhos de Chakravarty e Doz (1992), inseriram a idéia de resultados, Porter (1980) destacou o posicionamento dentro dos elementos acima, e por último temos o trabalho Bulgacov *et al* (2007), inserindo o foco estratégico como influenciador dos outros elementos.

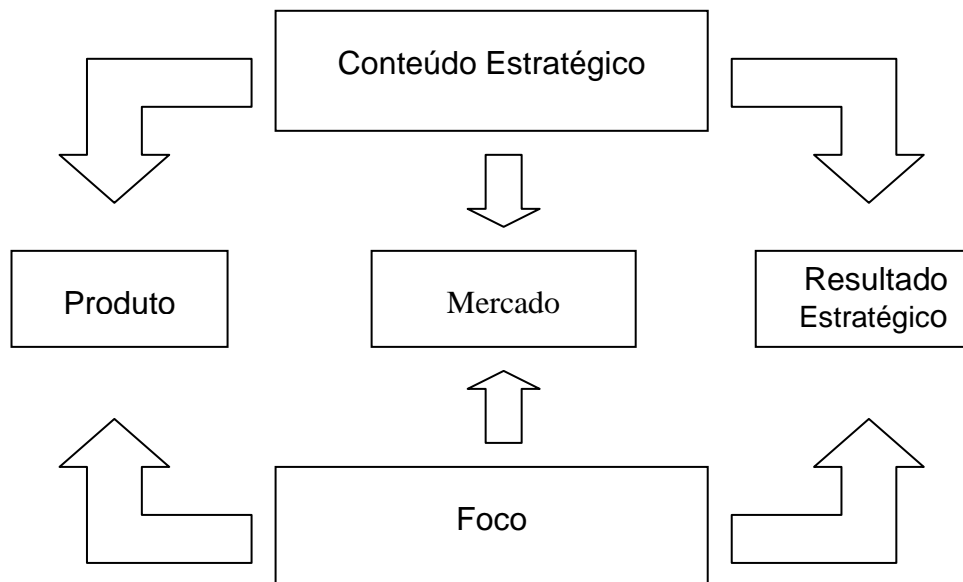


FIGURA 6 – CONTEÚDO ESTRATÉGICO  
FONTE: ADAPTADO DE BULGACOV *ET AL.* ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: TEORIA E PRÁTICA. SÃO PAULO: ATLAS, 2007

### 2.5.1.1 MERCADO

Segundo Bulgacov (1997), a área de marketing não pode ser colocada em segundo plano por estudos que tratem de conteúdo estratégico, tendo em vista que o marketing aborda o campo de conhecimento relevante para a tomada de decisão em nível do mesmo, pois incorpora elementos relacionados com produtos e

mercados e ainda, afeta desde a própria razão de ser da empresa frente ao mercado e seus relacionamentos.

Como definição de mercado tem-se Garófalo e Carvalho (1995) dizendo que mercado é o local onde os ofertantes expõem suas mercadorias para vender e os compradores vão adquiri-la (perspectiva econômica), cujo equilíbrio é afetado pela quantidade ofertada ou demandada (SPÍNOLA e TROSTER, 2002), portanto não é estático (ABELL, 1995).

Para McCarthy e Perreault Jr. (p. 66, 1997), o mercado é o “grupo de consumidores potenciais com necessidades similares que estão dispostos a trocar algo de valor com vendedores que oferecem vários bens e/ou serviços – isto é, formas de satisfazer a essas necessidades”.

Segundo Kotler (2000, p. 140), “um mercado é o conjunto de todos os compradores, efetivos e potenciais, de uma oferta ao mercado”. No começo do seu livro, fala sobre a visão antiga que se tinha de mercado, “espaço físico onde compradores e vendedores se reuniam para trocar mercadorias”. Na seqüência, fala da visão atual de economistas e profissionais de marketing sobre o termo, onde descrevem mercado como um conjunto de compradores e vendedores que negociam determinado produto ou classe de produto e, numa relação mercado/setor, as empresas compradoras representam o mercado, e as vendedoras, os diferentes setores, respectivamente (KOTLER, 2000, p. 30).

As empresas geralmente são mais eficientes quando selecionam seus mercados. Kotler (2000) sugere a separação dos mercados em quatro níveis: segmentos, nichos, áreas locais e individual. Kotler e Armstrong (1998) indicam que as empresas, ao invés de tentarem concorrer em todos os mercados, preferem identificar parcelas destes que melhor podem atender. Segmentar é o esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa (KOTLER, 2000).

As principais categorias de variáveis de segmentação são: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental (KOTLER, 2000). Há várias maneiras de segmentar um mercado, porém o autor destaca uma delas, segmentos por preferência, os quais podem surgir três modelos diferentes:

- Preferências homogêneas: mercado onde todos os consumidores partilham quase que totalmente a mesma preferência;
- Preferências difusas: sendo exatamente o extremo da anterior, os consumidores possuem preferências variadas;

- Preferências conglomeradas: onde o mercado pode um banco de preferências distintas, as quais podem ser chamadas de segmentos de mercados naturais, onde a primeira empresa possui três opções para se posicionar: “no centro”, esperando agradar a todos, “no segmento maior do mercado”, ou “desenvolver várias marcas”, posicionando cada uma em um segmento diferente.

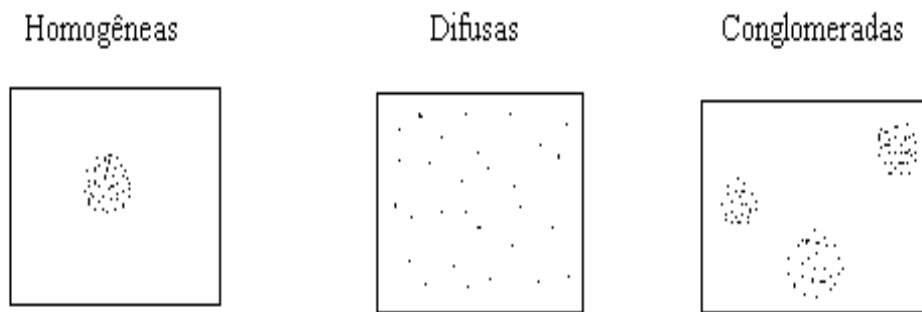


FIGURA 7 – PADRÕES BÁSICOS DE PREFERÊNCIA DE MERCADO  
 FONTE: ADAPTADO DE KOTLER (2000)

Os profissionais de marketing de forma a obter as respostas desejadas de seus mercados, utilizam diversas ferramentas. O conjunto dessas ferramentas tem o nome de mix de marketing (KOTLER, 2000; BULGACOV *et al*, 2007). Conforme estes autores, McCarthy (1982), classificou estas ferramentas em quatro grupos amplos, os quais denominou os 4Ps do marketing: produto, preço, praça (ou ponto-de-venda) e promoção. A figura abaixo mostra o mix de marketing com as variáveis específicas de cada P.



FIGURA 8 – MIX DE MARKETING  
 FONTE: KOTLER (2000, p. 37)

### 2.5.1.2 PRODUTO

Segundo Bulgacov (1997), produtos são bens e serviços oferecidos ao mercado, composto de características, atributos e benefícios incluindo-se os bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias. Para McCarthy e Perreault (1997, p. 148) produto é tratado como “a oferta de uma empresa que satisfaz a uma necessidade”. Para Kotler e Armstrong (1998), Kotler (2000), Hayashi Jr (2002), Ferrel e Hartline (2005) pode ser considerado produto, qualquer coisa que possua valor, não obrigatoriamente econômico, que possa ser oferecido ao mercado, para atenção, aquisição, uso ou consumo voltado para satisfazer desejos ou necessidades dos clientes/consumidores.

Quando se fala em produto, logo vem à cabeça algo que possamos tocar, porém, produtos não são apenas bens tangíveis e inclui, também, serviços, pessoas, locais, organizações, idéias, objetivos físicos, além das combinações desses elementos (Kotler e Armstrong, 1998). O produto pode ser considerado a razão da existência da organização (FERREL e HARTLINE, 2005).

Em 1998, Kotler e Armstrong disseram que o produto poderia ser analisado em três níveis: produto básico, real e ampliado. Alguns anos depois Kotler (2000), redefine melhor, aumentando para cinco os níveis de produto.

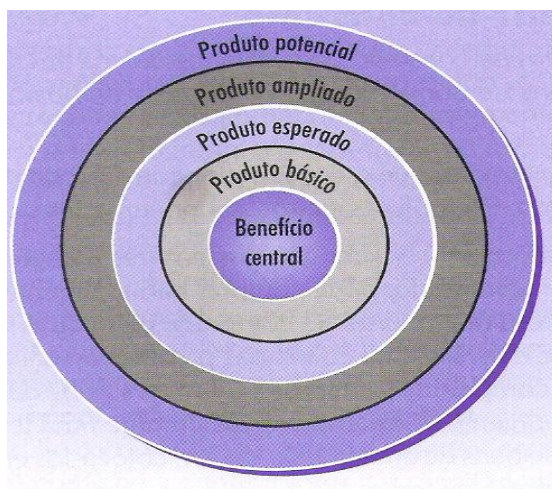


FIGURA 9 – CINCO NÍVEIS DE PRODUTO.  
FONTE: KOTLER (2000, P.417).

Kotler (2000), explica a figura acima da seguinte forma:

- Primeiro nível: benefício central. Entende-se como o benefício fundamental ou serviço que o cliente realmente está comprando.

- Segundo nível: produto básico. É a versão básica do produto, portanto com suas características mínimas.

- Terceiro nível: produto esperado. Está relacionado ao desejo do cliente. Seria então atributos e condições que os compradores geralmente esperam ao obterem o produto.

- Quarto nível: produto ampliado. Incorpora serviços e benefícios que visam distingui-lo das ofertas dos concorrentes, superando assim as expectativas dos mesmos.

- Quinto nível: produto potencial. Pode ser definido como um conjunto de possíveis novas características e serviços que no futuro podem ser acrescentadas à oferta. Seria uma maneira de “encantar” o cliente.

Kotler (2000) afirma que diante do mundo em que vivemos, onde a maioria dos setores são altamente competitivos, a chave para a vantagem competitiva está na diferenciação do produto ofertado.

Da mesma forma que o mercado, os produtos evoluem passando por quatro estágios: emergência, crescimento, maturidade e declínio. Conforme Kotler (2000), esses estágios, considerados o ciclo de vida do produto, demandam estratégias de marketing, as quais devem ser alteradas ao longo do tempo.

Kotler (2000), conclui dizendo que o sucesso está em criar produtos com poder de permanência e na antecipação de novos atributos que o mercado deseje.

### 2.5.1.3 FOCO ESTRATÉGICO

Como conceito de foco tem-se o de Lovelock e Wright (2001, p. 185), sendo “o fornecimento de um composto de produtos relativamente estreito para um determinado segmento de mercado”. Cabe ressaltar que os mesmos defendem em empresas prestadoras de serviços, a orientação de redução do foco estratégico.

Para Grant (2002), que estuda foco sob a visão da teoria dos custos de transação, tem-se a definição de foco a partir da análise dos custos de

administração internos da empresa, comparados aos custos de transação de mercado.

Em outra visão mais abrangente de foco, Quinn, Doorley e Paquette (2000), Fleury e Fleury (1995), dizem que foco é um modo da organização concentrar esforços em determinados mercados, baseados em conhecimentos que os concorrentes não consigam imitar, competências intimamente ligadas à atuação da empresa.

De acordo com o conceito acima, vê-se então que o foco específico sobre mercado ou posição competitiva onde a empresa pretende chegar a tempo futuro, está ligado à estratégia organizacional (HAMEL E PRAHALAD, 1995).

Em Bulgacov *et al* (2007), a partir dos anos 90, uma série de estratégias tiveram de ser adotadas pelas empresas, devido à mudança de foco em suas atividades, dentro as quais podemos citar:

- Aumento crescente de terceirizações;
- Desenvolvimento de alianças estratégicas;
- Surgimento de redes organizacionais;
- Constituição de novas estruturas de relacionamento interno e externo;
- Parcerias verticais e demais estratégias similares.

Essas atitudes propiciam às organizações, o aumento da oferta de produtos e seus mercados de atuação, permitindo manter seu foco em suas atividades internas (BULGACOV *et al*, 2007). Outra vantagem é a troca de conhecimentos e, conseqüentemente a aquisição de novas competências ou capacidades (experiência), que não poderiam ser obtidos de maneira mais eficiente.

#### 2.5.1.4 RESULTADO ESTRATÉGICO

Segundo Wegner; Dahmer (2004), Luitz; Rebelato (2003), o resultado estratégico pode ser visto como elemento de verificação da implantação de estratégias organizacionais, ferramenta avaliadora de desempenho passado, atual e futuro, ou até servir de comparação de desempenho com outras organizações.

Bulgacov *et al* (2007) deixa claro a grande possibilidade de questionamentos e estudos em torno da palavra “resultado organizacional”, devido à

grande diversidade de propósitos pelos quais as empresas são criadas. O autor considera necessária uma combinação mais estruturada de elementos para a composição do que é considerado por muitos, resultado estratégico, como por exemplo, a visão de que o único resultado a ser buscado pela empresa deva ser o lucro.

Dando seqüência a seu pensamento Bulgacov *et al* (2007), sugere a figura “Espiral de Resultados”, pg. 70, onde apresenta complementarmente, a visão social e ambiental dos resultados organizacionais aquém do econômico.

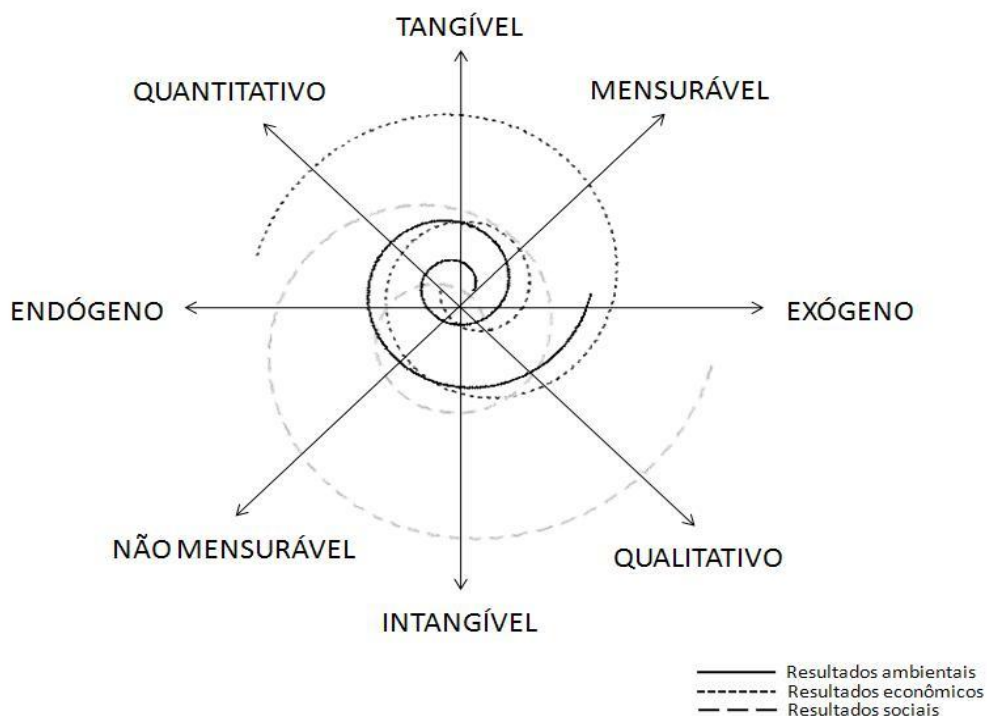


FIGURA 10 – ESPIRAL DE RESULTADOS  
FONTE: BULGACOV *ET AL.* (2007, P.70)

Como forma de explicar essa figura, Bulgacov *et al* (2007) a dividiu em quatro quadrantes, onde apresenta a visualização multidimensional dos resultados organizacionais econômicos, sociais e ambientais, hipoteticamente distribuídos, inter-relacionando os seguintes aspectos:

- Grau de tangibilidade;
- Grau de mensurabilidade;
- Tipo de mensuração predominante;
- Grau de abrangência dos resultados em relação à organização e ao ambiente.

Continuando, o autor utilizou três espirais representando os três tipos de resultados. A espiral pontilhada apresenta maior grau de tangibilidade e mensurabilidade, devido representar o resultado econômico que tem base quantitativa predominante, se posicionando nos dois quadrantes superiores. Exatamente o contrário aconteceu com a espiral tracejada, representando o resultado social. E bem no centro da figura, a espiral contínua está distribuída igualmente, apresentando maior equilíbrio entre os quadrantes, representando o resultado ambiental.

Os resultados econômicos estão diretamente relacionados ao resultado financeiro da organização como um todo. Possui uma série de indicadores de desempenho, a fim de demonstrar a capacidade da organização, mais ainda, à qualidade de seu resultado (BULGACOV *et al*, 2007). Resultados Financeiros, Recursos Humanos, Tecnologia, Suprimento, Manufatura, e Marketing, são seis grupos representados por Hax e Majluf (1991, p. 296) onde pode ser feitas as medições de desempenho.

Por resultado social Bulgacov *et al* (2007, p. 73) diz: “aquele referente ao impacto das interações entre as empresas, os indivíduos e os grupos humanos”. Possui também indicadores para que seus resultados possam ser medidos, tais como quantidade de empregos gerados diretos e indiretamente, política de saúde, combate à corrupção, etc. Funciona mais no sentido de que as empresas são cobradas por atitudes que não auferirão não só os funcionários, mas a sociedade como um todo. Como seu resultado mais comentado atualmente na literatura, tem-se as redes sociais e, em relação às alianças entre empresas, é dado ênfase ao resultado obtido na aprendizagem organizacional, inovação e desempenho de star-up (BULGACOV *et al*, 2007).

Bulgacov *et al* (2007), Moratelli e Souza (2006) e Gasparino (2006), dizem que o resultado ambiental tem a ver com o resultado da interação da organização com o ambiente físico, decorrente de suas práticas operacionais. Inúmeros têm sido os encontros internacionais, acordos e propostas em torno do tema, devido à preocupação em torno da sustentabilidade global, o que sem dúvida, é um fator diferenciador da competitividade empresarial (BULGACOV *et al*, 2007). Em contrapartida, a falta de preocupações em torno do assunto pode ser muito prejudicial. Como exemplo pode-se citar dificuldades para exportar, multas e prejuízos em torno da marca/imagem da empresa.

## 2.6 COOPERATIVAS

Pode-se definir cooperativa como: “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” (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2003; ACI, 2008).

A primeira cooperativa no mundo foi fundada no ano de 1844 no bairro de Rochdale, em Manchester, Reino Unido, por intermédio de um grupo de operários tecelões britânicos, como alternativa às dificuldades de sobrevivência da época e sob a influência dos primeiros intelectuais socialistas. A fundação dessa cooperativa deu início ao movimento cooperativista.

A fundação da mais antiga cooperativa em funcionamento no Brasil, ocorreu no ano de 1902, na cidade Vila Imperial, hoje conhecida como nova Petrópolis (RS), incentivada por colonos de origem alemã. Atualmente denomina-se Cooperativa de Crédito de Nova Petrópolis (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2003).

No Brasil, o cooperativismo é regulamentado pela Lei 5.764/71. Possui representação em nível nacional e estadual, sendo a OCB-Organização das Cooperativas Brasileiras e a OCEPAR-Organização das Cooperativas do Estado do Paraná suas representantes respectivamente.

O empreendimento cooperativista é uma forma organizacional que propicia uma série de vantagens, tanto para produtores rurais como para a sociedade em que o empreendimento se localiza. Isso decorre da forma de gestão organizacional das cooperativas, que permite maior distribuição de renda e resultados e, do fato da cooperativa ser um agente que consegue estabelecer níveis mais favoráveis de preços para os produtores associados.

“A cooperativa é um empreendimento diferente das empresas encontradas na economia e que visam resultados e lucros” (BIALOSKORSKI, 1997, p. 09). É uma empresa que pode ser analisada a partir de suas características organizacionais, de capacidade de coordenação de um complexo sistema de relações entre agentes econômicos, os produtores e as cooperativas, as cooperativas e a central,

cooperativas e distribuidores, e/ou cooperativas e consumidores (BIALOSKORSKI, 1997).

Para Halicki (2007) “o cooperativismo é uma forma de economia solidária”, “uma tradição que sobrevive no interior do sistema industrial-capitalista” e que representa ao mundo “seu potencial de criação de alternativas em busca de uma economia mais humana”.

O cooperativismo possui sete princípios, que pode-se denominar de linhas orientadoras, a qual por intermédio delas as cooperativas levam os seus valores à prática. Foram aprovados em 1844 na Inglaterra, quando da fundação da primeira cooperativa do mundo (OCB, 2006). São eles:

- Adesão voluntária e livre;
- Gestão democrática pelos membros;
- Participação econômica dos membros;
- Autonomia e independência;
- Promovem a educação, formação e educação;
- Intercooperação;
- Interesse pela comunidade.

Com aproximadamente 7,39 milhões de associados distribuídos em 7.603 cooperativas, conforme OCB (2006), muita expressiva é a configuração vigente do cooperativismo no Brasil. Isto pôde ser confirmado pela divulgação de dois indicadores, feito pela OCB em fevereiro deste ano: o crescimento do número de empregos gerados e o faturamento global do setor que superou os R\$ 72 bilhões. O maior crescimento do faturamento bruto em relação ao ano anterior foi destacado na da região sul do país, ficando em torno de 7,5%. Ainda segundo a OCB (2006), um faturamento da ordem de R\$ 100 bilhões, exportações de US\$ 2 bilhões e 40% da produção agrícola foram representados pelos 13 ramos de atividade em que atuam as cooperativas brasileiras sendo: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infra-estrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer. Em termos de faturamento o ramo agropecuário é o mais forte.

No Paraná existem 234 cooperativas, destas, 80 atuam no setor agropecuário, com 121.670 cooperados (OCEPAR, 2008). As receitas totais atingiram em 2006, R\$ 16,5 bilhões contra R\$ 15,5 bilhões do ano de 2003 (OCEPAR 2003, 2008). Isso corresponde em torno de 16,5% do PIB do Paraná e

8,5% do total exportado do estado. Em 2007, a receita total dos cooperados chegou a 18,5 bilhões.

INDICADORES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Faturamento (bilhões)	6,49	7,95	10,65	15,50	18,00	16,50	16,50	18,50
Cooperativas (unidades)	194	193	202	204	210	228	228	234
Cooperados (unidades)	243.224	245.884	266.523	293.579	348.309	403.195	406.791	451.500
Colaboradores (unidades)	28.460	30.421	32.693	39.059	48.541	49.000	50.000	51.000
Exportações (milhões)	355,42	633,82	643,87	800,00	992,00	680,00	852,90	1.100,00
Investimentos (milhões)	—	300	350	450	780	680	794	1.028
Postos de trabalho gerados	538.807	544.706	545.966	639.548	700.568	781.600	773.309	926.608
Impostos recolhidos (milhões)	—	412,8	558,3	710,7	718,8	744,9	781,9	898,0

QUADRO 7 - COOPERATIVISMO PARANAENSE EM NÚMEROS

FONTE: SISTEMA OCEPAR (PARANÁ COOPERATIVO, ANO 4, Nº 38, JAN/FEV 2008).

Neste contexto, merecem destaque as cooperativas agropecuárias, representando 55% da economia agrícola do estado (OCEPAR, 2008). Ainda segundo a OCEPAR, possui participação forte em toda a cadeia produtiva, da produção à comercialização. Para Ronkoski (2003), as características econômicas do estado justificam a maior representatividade destas cooperativas, as quais atualmente em busca de agregar valor aos seus produtos estão redirecionando o setor para o desenvolvimento agroindustrial.

Em 2006, a receita bruta das cooperativas do setor chegou ao número de R\$ 14,1 bilhões, e em muitos municípios do estado, são as maiores empregadoras e geradoras de renda, conseqüentemente consideradas as mais importantes empresas econômicas e, enormes agentes de desenvolvimento econômico social, atendendo diretamente 1/3 da população agrícola (OCEPAR, 2008).

Como forma de visualizar a capacidade das agroindústrias no ano de 2007, segue quadro com os produtos, produção e participação das cooperativas.

PRODUTOS	PRODUÇÃO DO PARANÁ (EM MIL TONELADAS)	PARTICIPAÇÃO DAS COOPERATIVAS %
<b>Rações</b>	<b>23.000 t/d</b>	<b>35</b>
<b>Leite</b>		
• Usina beneficiamento	4.720.000 l/d	53
• Derivados Lácteos	66.000 t/a	15
• Leite em pó	20.000 t/a	100
<b>Carnes</b>		
• Suínos	15.000 cab/d	20
• Aves	2.900.000 cab/d	33
• Bovinos	1.850 cab/d	10
<b>Beneficiamento</b>		
• Algodão	32.800 t/a	70
<b>Fiações</b>		<b>55</b>
• Algodão	85.000 t/a	
<b>Malte de Cevada</b>	<b>120.000 t/a</b>	<b>100</b>
<b>Trigo</b>	<b>3.650 t/d</b>	<b>30</b>
<b>Milho</b>	<b>2.500 t/d</b>	<b>20</b>
<b>Mandioca</b>		
• Farinha	38.200 t/d	5
• Fécula	1.800 t/d	20
<b>Oleaginosas</b>		
• Esmagamento de soja	28.650 t/d	40
• Farelo de Soja	22.600 t/d	40
• Refino de óleo	2.880 t/d	34
<b>Cana</b>		
• Açúcar	5.000 t/d	10
• Álcool	1.300.000.000 l/a	34
<b>Arroz</b>	<b>5.060 t/d</b>	<b>5</b>
<b>Café</b>		
• Beneficiamento	4.000 t/d	40
• Torrefação	220 t/d	10

QUADRO 8 - CAPACIDADE DAS AGROINDÚSTRIAS - ANO 2007

FONTE: OCEPAR (PARANÁ COOPERATIVO, ANO 4, Nº 37, NOV/DEZ 2007).

A OCEPAR faz questão de ressaltar a importância da cooperativa no ramo agropecuário, uma vez que 75% dos produtores são pequenos e médios, normalmente menos favorecidos.

### 3. METODOLOGIA

Segundo Kerlinger (1980), a metodologia é a investigação controlada dos aspectos teóricos e a aplicação da matemática, estatística, mensuração e maneiras de obter e analisar dados, compondo uma parte importante e significativa de toda atividade. Segue-se então neste capítulo, a apresentação da metodologia de pesquisa que foi utilizada para a solução do problema em questão, com o intuito de atingir os objetivos propostos.

#### 3.1. RESUMO OPERACIONAL

Visando um rápido entendimento de como se deu a metodologia, cabe ressaltar que a pesquisa foi feita por meio de um estudo de caso. Yin (2001) sugere que o estudo de caso deve ser definido como uma estratégia da pesquisa, um inquérito empírico que investigue um fenômeno dentro de seu contexto, o qual se caracteriza em dois aspectos: seu escopo e seus aspectos metodológicos. No escopo é uma investigação empírica e no metodológico converge em um formato de triângulo, onde têm-se a entrevista, observação e os documentos.

Segundo Goldenberg (1997), o estudo de caso vem da tradição de pesquisa das áreas médico-psicológicas e busca o conhecimento do fenômeno por meio de sua exploração intensa, sendo considerado abordagem holística. Tem-se em Bruyne *et al.* (1991) e Triviños (1994) que o estudo de caso é opção de pesquisa quando se quer pesquisar em profundidade uma ou mais organizações e com grande quantidade de informações, riqueza de detalhes, visando a apreender a totalidade da situação. Para Yin (p. 23, 1987), o estudo de caso é “pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual várias fontes de evidências são utilizadas”. Godoy (1995), também enfoca o estudo de caso como um tipo de pesquisa voltado para o exame detalhado de um ambiente ou situação. De maneira semelhante, Gimenez (2001) disse que o estudo de caso é ferramenta poderosa para conseguir entendimentos mais abrangentes de fenômenos

complexos. Carmo Neto (citado por Vargas e Maldonado, 2001) sugere que o estudo de caso é voltado para casos concretos, ao invés dos hipotéticos.

### 3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Muitos têm sido os estudos sobre estratégia competitiva, colaborativa e recursos independentemente. Quanto ao alinhamento estratégico e seus efeitos, ainda há muito que se pesquisar. Este trabalho tem como objetivo geral, contribuir para um melhor entendimento da importância do alinhamento estratégico em relação às estratégias competitivas e colaborativas da organização. Como o alinhamento pode se dar em vários níveis dentro de uma empresa, foi escolhido o alinhamento de recursos como foco deste estudo. Com a análise dos dados foi respondido o seguinte problema de pesquisa: de que forma o alinhamento estratégico de recursos colabora com a estratégia competitiva e colaborativa em produtos e mercados da Confepar?

#### 3.2.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Tendo em vista a base teórico-empírica apresentada, bem como o problema de pesquisa estudado, esta investigação pretendeu responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- ✓ Como é caracterizada a Confepar e as cooperativas associadas em termos de conteúdo estratégico?
- ✓ Como se caracterizam os recursos estratégicos relevantes no processo estratégico competitivo e colaborativo da Confepar?
- ✓ Qual é o efeito do alinhamento estratégico dos recursos sobre as estratégias colaborativas e competitivas?
- ✓ Quais os fatores facilitadores e dificultadores do alinhamento estratégico de recursos?

### 3.2.2 APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Cinco variáveis de análise foram estabelecidas a partir do problema de pesquisa e da fundamentação teórico-empírica apresentada: alinhamento, recursos, estratégia competitiva, estratégia colaborativa e conteúdo estratégico (produtos & mercados), conforme disposto no quadro abaixo:

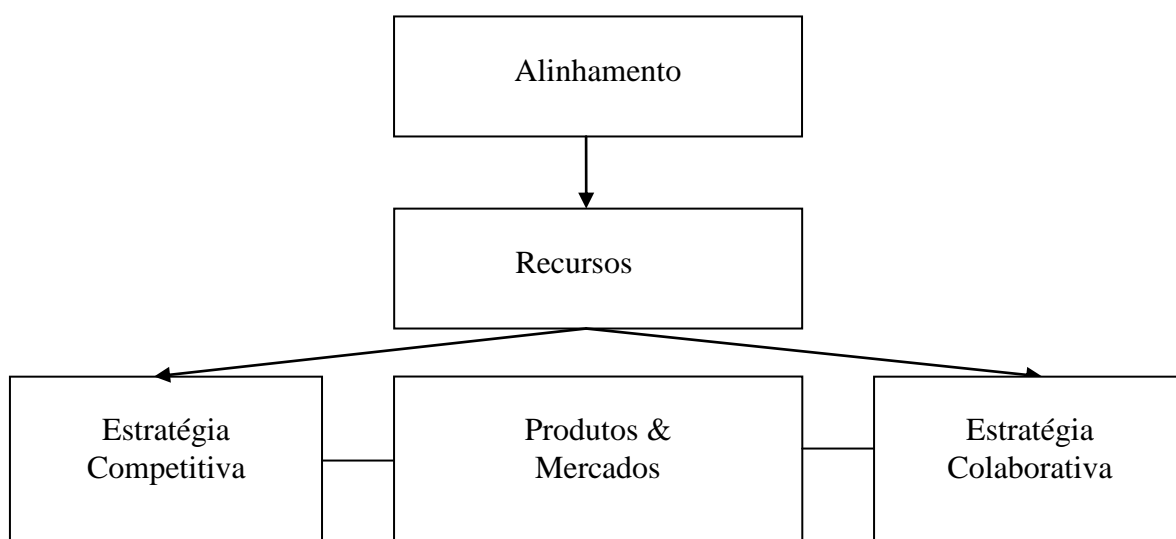


FIGURA 11 – CATEGORIAS DE ANÁLISE  
FONTE: PRÓPRIA DA AUTORA

As variáveis “são características observáveis de algo que podem apresentar diferentes valores” (TRIVIÑOS 1987, p.107), assim pode se destacar três tipos de variáveis: independentes, dependentes e intervenientes. Conforme problema de pesquisa, este estudo é composto por duas delas: variável dependente e independente. Triviños (1987), Richardson (1999) e Creswell (2007), relatam que a variável dependente é explicada ou tem seu resultado afetado pela variável independente, que por sua vez é explicativa e tem a capacidade de interferir o resultado da variável dependente.

Como variável independente norteadora deste estudo, tem-se o alinhamento estratégico de recursos. A estratégia competitiva e colaborativa focada em produtos e mercados destacado no referencial teórico no conteúdo estratégico, aqui em três dimensões, é a variável dependente.

### 3.2.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DA CATEGORIA DE ANÁLISE

Existem dois tipos de definições de categorias: definição constitutiva e operacional. A definição constitutiva (DC) define a categoria conceitualmente. Como é considerada ampla, o autor utilizou a que mais lhe convém de acordo com o que foi estudado. Já a definição operacional (DO) conforme Kerlinger (1980) especifica as atividades do pesquisador para medir e manipular uma categoria, ou seja, faz a ligação entre os conceitos e as observações. Portanto, apresentam-se as cinco categorias de análise deste estudo, com suas definições constitutivas e operacionais como segue:

#### **Recursos**

DC: São todos os elementos (ativos, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento, competências, capacidade, etc.) vinculados de forma semi-permanente e controlados pela empresa e que a capacita de conceber e executar estratégias de modo a obter e/ou manter certa posição competitiva. (BARNEY, 1996; BARNEY E HESTERLY, 1996; WERNERFELT, 1984). Foi utilizado um quadro adaptado de Hayashi Jr., com o intuito tipificar os recursos, de forma a deixar mais claro o que foi estudado. Já era uma preocupação de Barney (1996b) as possíveis variações terminológicas empregadas na VBR, embora tecnicamente recursos, capacidades e competências possam ser sutilmente distinguidos na teoria, na prática tais diferenças se tornam nulas.

DO: Foram verificados por meio de entrevistas feitas com questionário semi-estruturado, visita e conhecimento dos vários setores, departamentos da empresa (administração e produção), anotações de campo feitas devido a conversas informais com funcionários e após realização de entrevistas e, análise de documentos.

TIPOS DE RECURSOS	DESCRIÇÃO
<b>Financeiros</b>	Faz parte todos os tipos de recursos financeiros que possibilitem a organização conceber e executar estratégias.
<b>De Capital Humano</b>	Treinamento, experiência, inteligência, conhecimento, julgamento, insights, etc.
<b>Organizacional</b>	Tem diferença da categoria anterior, pois enquanto o capital humano trata dos atributos individuais dos indivíduos, os recursos organizacionais se referem aos atributos coletivos. Inclui a estrutura formal da empresa, os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, a cultura, bem como relações entre grupos pertencentes à empresa e também, com outros de fora. <b>Arquitetura Estratégica:</b> Diz respeito aos relacionamentos da empresa com outras organizações (fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes).
<b>Físicos</b>	Inclui fábrica, localização geográfica, acesso a matéria-prima, etc.
<b>Tecnologia</b>	Softwares, hardwares, equipamentos e maquinários, etc.
<b>Reputação</b>	Associação da empresa com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produto.
<b>Inovação</b>	Relaciona-se a questão a capacidade da empresa de oferecer novos produtos no mercado.
<b>Ativos Estratégicos</b>	Refere-se ao domínio ou posição de mercado da empresa e pode ser de três tipos: monopólio natural, restrições de mercados devido a licenças e/ou regulamentações e vantagens relacionadas à curva de experiência.

QUADRO 9 - TIPOLOGIA DOS RECURSOS

FONTE: ADAPTADO DE HAYASHI JUNIOR (2002, P. 30).

### Alinhamento Estratégico

DC: Conforme Miles e Snow (1984), o alinhamento estratégico pode ser definido tanto como um processo quanto como um resultado. Uma consistência interna das decisões estratégicas que dá origem ao ajuste entre as escolhas estratégicas e as contingências críticas do contexto organizacional, com destaque ao alinhamento interno eficiente dos recursos, os quais dão suporte a tal alinhamento e, as capacidades organizacionais às oportunidades e ameaças ambientais (MILES E SNOW 1984; VENKATRAMAN, 1990).

DO: Foi verificado por meio de entrevistas feitas com questionário semi-estruturado, visita e conhecimento dos vários setores, departamentos da empresa (administração e produção), anotações de campo feitas devido a conversas informais com funcionários, bem como após realização de entrevistas e, análise de documentos diversos.

## Estratégia Competitiva

DC: VBR, que conforme Barney, Hesterly (1996); Hooley *et al*, (2005), uma visão mais coerente ao estudo da estratégia nas organizações em contextos ambientais dinâmicos, dando ênfase na importância dos fatores organizacionais para a criação de vantagem competitiva em contraste ao determinismo baseado na indústria da visão porteriana. Os estudos nesta área podem ser vistos como um ir além da sugestão de que as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, baseados no modelo das cinco forças de Porter (1980), o quão são importantes na compreensão da vantagem competitiva, segundo Barney (1995) e Deboçã (2006).

DO: Foi operacionalizado a partir de entrevistas com roteiro semi-estruturado, observação não-participante e pesquisa documental, junto à administração de todas as cooperativas, em particular com seus dirigentes e cooperados, por meio da análise dos recursos. Foram consideradas as dimensões de valiosidade, raridade, imitabilidade e substituibilidade propostas por Barney (1992) para verificação se a estratégia competitiva tem sido alcançada. Tais dimensões, bem como implicações competitivas puderam ser resumidas conforme quadro seguinte.

O recurso é...					
Possuído pela empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser Imitado	Difícil de ser substituído	Implicações competitivas
Não	-	-	-	-	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Sim	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Sim	Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

QUADRO 10 - VERIFICAÇÃO DAS IMPLICAÇÕES COMPETITIVAS

FONTE: ADAPTADO DE BARNEY, J. INTEGRATING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND STRATEGY FORMULATION RESEARCH: A RESOURCE-BASED ANALYSIS. IN: IN: SHRIVASTAVA, P; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **ADVANCES IN STRATEGIC MANAGEMENT** (V. 8). GREENWICH: JAI PRESS,1992..

### **Estratégia Colaborativa**

DC: Ações que as organizações realizam em busca de alcançar benefício e seus objetivos, trabalhando em conjunto, por meio da cooperação com outras organizações, antes do que competir com elas, sugerindo que as organizações são deficitárias em algumas competências e recursos, por isso ligam-se a outras organizações que possuem as competências ou recursos ou criam possibilidades para obtenção (CHILD; FAULKNER, 1998; BARNEY, 1997; CHILD, FAULKNER TALLMAN, 2005), visualizando também uma maneira de alcançar competitividade (BALESTRIN; VARGAS, 2003).

DO: Foi operacionalizada a partir de entrevistas com roteiro semi-estruturado, observação não-participante e pesquisa documental, junto à administração de todas as cooperativas, em particular com seus dirigentes, e cooperados.

### **Conteúdo Estratégico**

DC: Posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados dentro do contexto variável, cujo desempenho depende dos recursos e competências da empresa. (BULGACOV, 1997; CHAKRAVARTHY E DOZ, 1992)

DO: verificado por meio de entrevistas semi-estruturadas, anotações de campo, observação não participante para identificar e analisar os produtos e mercados das empresas pesquisadas.

## **3.2.4 DEFINIÇÃO DE OUTROS TERMOS RELEVANTES**

### **Cooperativa**

DC: É uma associação autônoma de pessoas unidas, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (ACI, 2006).

### **Cooperativa Singular**

DC: Cooperativa singular ou de primeiro grau é aquela constituída por 20 pessoas físicas, no mínimo. Pessoas jurídicas podem ser admitidas excepcionalmente desde que tenham por objeto as mesmas atividades econômicas, ou atividades correlatas, das pessoas físicas (BRASIL, 1971)

### **Cooperativa Central**

DC: Cooperativa central ou federação de cooperativas é aquela constituída por três cooperativas singulares, no mínimo. Associados individuais podem ser admitidos excepcionalmente (BRASIL, 1971).

### **Cooperativa Agroindustrial**

DC: Cooperativa de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertencem ao cooperado que geralmente cuidam de toda a cadeia produtiva, desde o preparo da terra, até a industrialização comercial dos produtos (OCEPAR, 2008).

### **Produto**

D. C. – “Conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que proporciona benefícios reais ou percebidos com a finalidade de satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores” (SEMENIK E BAMOSSY, P. 260, 1995).

D. O. – Verificado por meio de entrevistas semi-estruturadas, observação não participante a respeito de produtos nas prateleiras dos mercados, estoques de produtos acabados e em processo nas cooperativas pesquisadas, visita às partes produtivas das mesmas, home page e análise de documentos tais como folders e catálogos das cooperativas.

## **Mercado**

DC: “Grupo de pessoas para quem a empresa cria e mantém um marketing mix que especificamente se adapte às necessidades e preferências do grupo” – Pride e Ferrell (1993).

DO: Foi operacionalizado por meio de entrevistas semi-estruturadas, observação não participante dos produtos industrializados, análise dos folders e catálogos da empresa, anotações de campo feitas devido a conversas informais com funcionários, compra dos produtos no mercado e análise de documentos diversos.

### **3.3 DELINEAMENTO E DESIGN DA PESQUISA**

O presente estudo se apresenta como uma pesquisa descritiva com corte transversal, com características longitudinais. Segundo Triviños (1987), os estudos descritivos se denominam também como “estudos de casos”, pois têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade.

Sendo assim, e devido à complexidade do tema proposto que tem como objetivo principal de pesquisa verificar de que forma o alinhamento estratégico de recursos colabora com a estratégia competitiva e colaborativa em produtos e mercados da Confepar, a estratégia de pesquisa de estudo de caso demonstrou-se como mais adequada. Yin (2001) afirma nesse sentido que nesse tipo de pesquisa, o estudo de caso tem como função explicar os supostos vínculos causais em intervenções da vida real que são complexos demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas por levantamento. É uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Geralmente enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e como resultado baseia-se em várias fontes de evidências, resultando na convergência dos dados em formato de triângulo (YIN, 2001). Essas são algumas características do estudo de caso que se relacionam perfeitamente com esta pesquisa.

Segundo Yin (2001), uma distinção básica que deve ser feita ao projetar o estudo de caso é entre o projeto de caso único e o de casos múltiplos. Neste estudo especificamente, coube a diferenciação, pois o objeto de estudo é a Confepar e, o estudo de caso é classificado como único mesmo se estendo às cooperativas e cooperados que a compõem.

Foi adotado nessa pesquisa o uso de metodologia qualitativa.

Em relação ao nível de análise prevê-se a utilização de três níveis (vide figura 12):

- a organização (Confepar);
- a rede de cooperativas que a compõem;
- os cooperados (representados por três círculos em cada cooperativa).

As unidades de análise de cada nível respectivamente são: os gerentes da Confepar, gerentes das cooperativas, cooperados, os dados secundários e o alinhamento com base nos recursos das empresas e cooperados pesquisados.

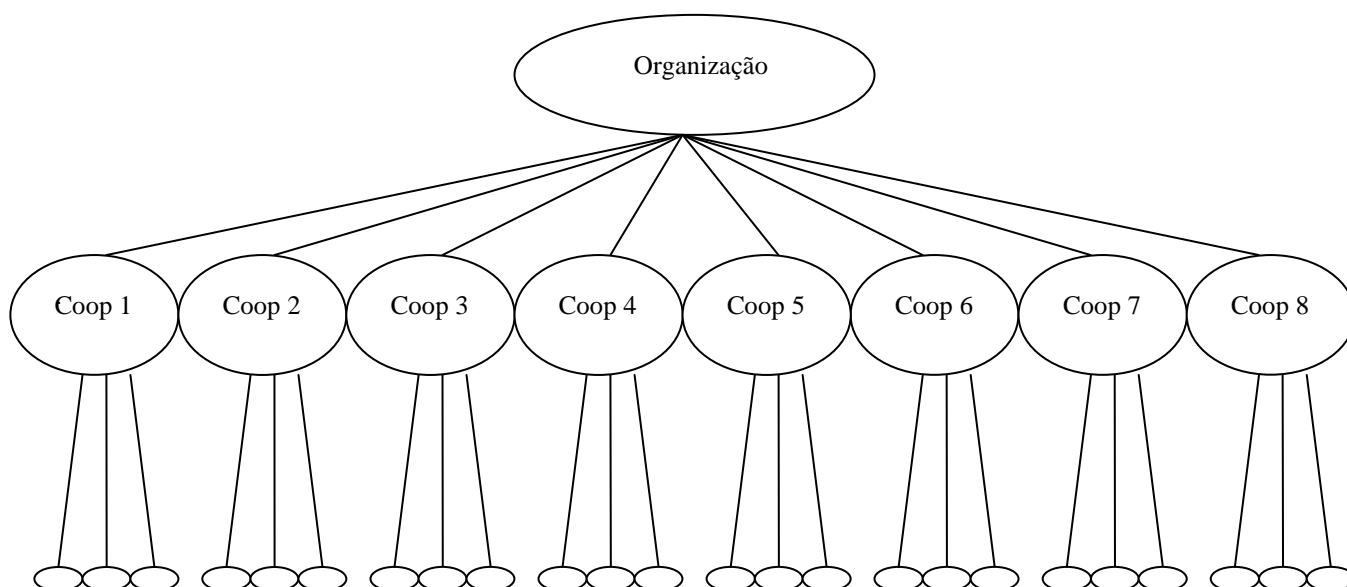


FIGURA 12 – NÍVEIS DE ANÁLISE  
FONTE: DADOS PRIMÁRIOS DA PESQUISA

### 3.3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

O caso estudado é a Confepar-Cooperativa Agroindustrial do Paraná, a qual é composta por 8 cooperativas afiliadas e 8396 cooperados, como segue:

Nº	COOPERATIVA	FUNDAÇÃO	COOPERADOS
01	Cocafé- Cooperativa Agrícola de Astorga Ltda	24/02/1962	142
02	Copagra-Cooperativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense	18/11/1962	262
05	Cofercatu–Cooperat. Agroindustrial,	11/06/1963	19
04	Corol-Cooperativa Agroindustrial	30/10/1963	18
07	Colari–Cooperativa de Laticínios de Mandaguari	14/02/1964	638
06	Cativa–Cooperativa Agropecuária S/R de Londrina Ltda	14/03/1964	511
03	Coamig–Cooperativa Agropecuária Mista de Guarapuava	14/07/1969	1375
08	Coopleite–Cooperativa Central de Captação de Leite	30/10/2003	5431
<b>Total</b>			<b>8396</b>

QUADRO 11 - POPULAÇÃO DA PESQUISA  
FONTE: DADOS PRIMÁRIOS DA PESQUISA

### 3.3.2 FONTES , COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Com o intuito do pleno atingimento dos objetivos deste estudo, foram utilizadas duas fontes para a coleta dos dados: primárias e secundárias. As fontes primárias foram compostas basicamente de questionário e entrevista semi-estruturada. As fontes secundárias foram obtidas através de análise dos documentos das cooperativas, revistas e sites.

A coleta de dados em um estudo de caso deve pautar-se no “princípio das múltiplas fontes de evidência” (YIN, 2001, p. 119). O uso de várias fontes de evidências permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes (YIN, 2001), que é considerado uma vantagem, baseadas nos fundamentos da triangulação de fontes de dados.

A coleta de dados deu-se de modo qualitativo, onde foram utilizados como métodos de coleta de dados: entrevistas com roteiro semi-estruturado, questionário, observação não participante e a análise documental, que segundo Bardin (1977, p. 45), consiste em “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado anterior, a sua consulta e referência”. A entrevista mereceu destaque, devido ser uma das técnicas mais utilizadas nas ciências sociais, o que conforme Gil (1999), capta dados em maior profundidade, adapta-se facilmente às pessoas e às circunstâncias, permite obter um maior número de respostas e ainda, apreende expressões corporais e tonalidades variantes da voz conforme a ênfase da resposta.

Os dados obtidos foram tratados de acordo com sua coleta. As transcrições de todos os dados coletados através das fontes primárias e secundárias, foram feitas mediante a técnica da análise de conteúdo (FLICK, 2004; RICHARDSON, 1999).

A seguir têm-se um quadro sintético com um resumo dos objetivos específicos desta pesquisa bem como as respectivas fontes, instrumentos de coleta e tratamento dos dados.

OBJETIVO	FONTE	INSTRUMENTO DE COLETA	TRATAMENTO DOS DADOS
Descrever a Confepar e as cooperativas associadas em termos de conteúdo estratégico.	Dados secundários	Jornais, livros, sites e documentos em geral	Análise interpretativa e documental
Caracterizar os recursos estratégicos relevantes no processo estratégico competitivo e colaborativo da Confepar.	Dados primários e secundários	Entrevista semi-estruturada e questionário estruturado	Análise de conteúdo e estatística paramétrica (não-paramétrica)
Descrever o efeito do alinhamento estratégico dos recursos sobre as estratégias colaborativas e competitivas.	Dados primários e secundários	Entrevista semi-estruturada e questionário estruturado	Análise de conteúdo e estatística paramétrica (não-paramétrica)
Descrever os fatores facilitadores e dificultadores do alinhamento	Dados primários e secundários	Entrevista semi-estruturada e questionário estruturado	Análise de conteúdo e estatística paramétrica (não-paramétrica)

OBJETIVO	FONTE	INSTRUMENTO DE COLETA	TRATAMENTO DOS DADOS
estratégico de recursos.			

QUADRO 12 - OBJETIVOS DA PESQUISA, FONTES, INSTRUMENTO DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.  
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA.

## 4.0 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo contempla a análise dos dados coletados a partir das entrevistas qualitativas, dos questionários entregues e do referencial teórico apresentado. As análises seguem a estrutura proposta pelos objetivos específicos que foram operacionalizados pelas perguntas de pesquisa. É importante ressaltar que nas informações sobre a caracterização das cooperativas, utilizaram-se as entrevistas dos presidentes e diretores das cooperativas.

### 4.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS EM TERMOS DE CONTEÚDO ESTRATÉGICO

#### 4.1.1 ANÁLISE DA CONFEPAR

Uma empresa envolvida com o ramo leiteiro foi idealizada no ano de 1966 pelo Sr. Pedro Piazzalunga que, ao viajar para a Europa, visualizou uma saída para o problema do excesso de leite que estava ocorrendo já na década de 1970 no Paraná: abrir uma indústria de leite em pó. Após esforços desmedidos em busca de parcerias e capital, no dia 4 de abril de 1976 nasceu a Kamby S.A., em Londrina, que seguiu com suas atividades até o ano de 1982, quando foi repassada a quatro cooperativas centrais.

O dia 17 de maio de 1982 é a data oficial do nascimento da Confederação das Cooperativas Centrais Agropecuárias do Paraná Ltda. (Confepar), que reuniu a Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste Ltda. (Sudcoop), Cooperativa Central de Laticínios do Paraná Ltda. (CCLP), Cooperativa Central Agropecuária do Paraná Ltda. (COCAP) e a Cooperativa Central Agropecuária Campos Gerais Ltda. (Copersul).

Sendo uma alternativa viável em meio às dificuldades do segmento leiteiro da época, a Confepar recebia o leite *in natura* de todos os produtores associados

das quatro cooperativas centrais. Desde então, a consagrada marca Polly já era uma opção de leite de qualidade disponível aos consumidores.

Além do processamento do leite produzido por seus cooperados, a Confepar, a partir do ano de 1985, passou a oferecer serviços de secagem e envasamento a outras empresas do ramo.

Em 1986, a cooperativa mudou sua razão social e se tornou a Cooperativa Central Agro-industrial Ltda. (Confepar), passando a ter como afiliadas a Cooperativa Agropecuária de Londrina (Cativa), Cooperativa de Laticínios de Mandaguari (Colari), Cooperativa Platinense dos Cafeicultores (Coplac), Cooperativa Agropecuária dos Cafeicultores de Porecatu (Cofercatu), Cooperativa Agropecuária Rolândia Ltda. (Corol), Cooperativa Agrícola de Astorga Ltda. (Cocafé), Cooperativa Agropecuária Mista de Guarapuava (Coamig) e Cooperativa Agrária dos Cafeicultores Nova Londrina (Copagra), somando 3.500 associados.

Começou aí uma história de união entre os cooperados das afiliadas com a cooperativa, que crescia ano após ano. Esse novo sistema de centralização trouxe melhoras significativas para todos os envolvidos no processo. As cooperativas, que antes disputavam pequenas fatias do mercado lácteo, agora estavam juntas, através da Confepar, fortificando o segmento leiteiro do Paraná.

O que contribuiu de maneira significativa para o seu sucesso foi a fidelidade para com os preceitos da filosofia cooperativista. Sempre visando o desenvolvimento dos cooperados e dos colaboradores, os ganhos da cooperativa foram distribuídos em constantes investimentos na planta industrial, acarretando assim em maior lucratividade para todos.

Momentos inesquecíveis começaram a ser vivenciados pela mesma a partir do final do século XX e início do século XXI. Algumas cooperativas desistiram da união com a Confepar, porém, no ano 2000, firmou-se a integralização das oito afiliadas que se mantém firmes e fortes com a cooperativa até os dias de hoje. São elas: Cativa; Coamig; Cocafé; Cofercatu; Colari; Coopleite; Copagra e Corol.

Em 2000, foi divulgada pela empresa de auditoria e consultoria Arthur Andersen, uma pesquisa mostrando que, entre os anos de 1997 e 1999, a empresa que mais cresceu em receita operacional bruta no Brasil foi a Confepar. Este ano foi realmente um sucesso para a cooperativa, que ainda ganhou o Prêmio Destaque Paraná, entregue conjuntamente pela Fiesp, Ciep, Sesi, Senai e Iel.

Apesar dos bons resultados obtidos, os cooperados ainda achavam que a cooperativa poderia ter um melhor desempenho se visasse mudar o seu contexto ambiental, de nacional para internacional. A diretoria da época, satisfeita com os resultados obtidos, disse ser arriscada tal mudança e, por isso, não fariam nada por ela. Indignados com tal atitude, a diretoria foi destituída e substituída por outra.

#### 4.1.1.1 A NOVA ETAPA

A partir de 2001, alguns planos diferenciados foram traçados pela atual diretoria, representada pelo presidente Renato José Beleze. Os membros integrantes dessa gestão começaram a enxergar que não se podia pensar apenas em grandes números de produtividade para tornar a Confepar melhor. Portanto, passou-se a valorizar o contingente humano da cooperativa, o qual tem exímia importância para o seu crescimento.

Aos poucos, os cooperados foram percebendo que a Confepar pertencia a eles. Além disso, a equipe de colaboradores da cooperativa estava cada dia mais engajada no trabalho e a diretoria cada vez mais entrosada com os cooperados.

O próprio planejamento empreendedor de conselheiros e diretores da Confepar voltava-se para uma indústria mais atenta com o processo de globalização vigente no mundo, merecendo destaque o gerente de captação de leite Rogério Luiz Vanot. Sendo assim, eles se atentaram às demandas do mercado exterior e intensificaram a industrialização de leite em pó.

Em 2002, devido ao constante crescimento de captação do leite, a planta industrial foi ampliada, podendo assim suportar essa demanda. Os diretores da Confepar entenderam que trabalhar sozinhos era impossível no segmento leiteiro. Por isso, intensificaram suas parcerias com universidades, sindicatos, poder público e privado etc.

Mas, conforme entrevistas e depoimentos colhidos da diretoria, apesar de todas as melhoras ocorridas, ainda assim era possível melhorar. Devido à grande experiência que o setor de captação da Confepar possuía, os técnicos agrícolas e engenheiros agrônomos perceberam que era possível elevar de maneira significativa o poder de produtividade dos associados da cooperativa.

Com o passar do tempo, o envolvimento entre Confepar e produtor foi se estreitando. Foi então que a cooperativa passou a perceber que, na verdade, muitos produtores precisavam receber um apoio técnico. Por essa razão, ainda no ano de 2002, a cooperativa aconselhou os produtores a utilizarem o sistema de gerenciamento em suas propriedades. Fazia-se necessário uma guinada no segmento leiteiro. Para isso, foi preciso profissionalizar a atividade e encarar o seu pedaço de terra como sua empresa.

#### 4.1.1.2 O DIVISOR DE ÁGUAS

Na metade do ano de 2002, a Confepar, por meio de parcerias com outras instituições ligadas ao setor, começou a investir em acompanhamento técnico junto às propriedades. Essa decisão, sem dúvida nenhuma, foi um divisor de águas da Confepar, rumo ao total profissionalismo do segmento leiteiro a qual estava inserida.

Mesmo enfrentando altíssimos custos de produção em 2003, a cooperativa não se intimidou e intensificou ainda mais os acompanhamentos técnicos. O que se percebe é que não apenas a Confepar, mas o segmento leiteiro brasileiro em geral estava se modernizando e seguindo os passos para a profissionalização do leite.

A cooperativa passou a promover campanhas para que os cooperados fizessem controles zootécnicos e econômicos das propriedades. Além disso, seus técnicos sugeriram também que cada produtor passasse a estipular uma meta e corresse atrás do aumento de produção, que seria a alternativa viável para uma maior lucratividade.

No início de 2004, a Confepar, mesmo com todas as dificuldades do ano anterior, atingiu a incrível marca de 20% de crescimento. O otimismo tomou conta da cooperativa, pois, tudo se encaminhava para uma grande melhora do segmento leiteiro no País.

Mesmo o Brasil não tendo tradição como exportador de leite, a Confepar deu seus primeiros passos no mercado externo. O sucesso do leite em pó crescia a cada dia, fazendo com que pudesse armazenar um estoque estratégico do produto. A partir de setembro de 2004, as exportações foram efetuadas, e com sucesso.

Já fazendo parte da Confederação Brasileira de Cooperativas de Leite (CBCL), a Confepar firmou parceria com a Embrapa Pecuária Sudeste, em novembro de 2004. A partir desse momento, todos os produtores que participavam do Trabalho de Assistência Técnica (ASTEC) passaram a obter mais um apoio técnico, pois os pesquisadores da Embrapa Artur Chinelato de Camargo e André Luiz Monteiro Novo, passaram a visitar com frequência as propriedades modelos de cada região, no intuito de repassarem conhecimentos aos técnicos da cooperativa que, conseqüentemente, repassariam aos produtores.

Nesse momento, cerca de 900 mil litros de leite eram recebidos por dia, e eram enviados ao mercado aproximadamente 5 milhões e meio de litros de leite longa vida e “barriga mole” por mês. Com esse vertiginoso crescimento, fez-se necessário ampliar a capacidade fabril. A idéia de construir uma nova torre de secagem já estava sendo pautada.

Analisando o ano de 2004, percebeu-se que, pela primeira vez na história, o segmento leiteiro mais exportou do que importou. A produção também cresceu em torno de 5%. Para a Confepar, este ano foi excepcional.

Não era apenas no campo que crescia. Em julho de 2004, na Revista Consumidor, o leite longa vida Polly foi eleito o melhor entre diversas marcas. Em 6 de julho, deu-se início a distribuição do leite Polly em Londrina. A indústria foi uma das primeiras no Brasil a implantar o sistema “Ultrafresh” e a tampa “Flexcap”, que se tornaram os diferenciais dessa marca de sucesso. Em agosto de 2004, os layouts das embalagens também foram inovados.

#### 4.1.1.3 NOVA TORRE DE SECAGEM

O ano de 2005 começou com a proposta de aumentar ainda mais a capacidade de produção. Na Assembléia Geral Ordinária, as principais metas consistiam em construir uma nova torre de secagem; ampliar e adequar o tratamento de efluentes, visto que a cooperativa sempre se preocupou com o meio ambiente; implantar o Projeto Escola de Fábrica para jovens carentes; e readequar o espaço físico da cooperativa.

Percebe-se que realmente existiu a preocupação de se aumentar a produtividade, mas o que mais marcou o ano de 2005 foi a plena valoração dos seres humanos. Seja no campo ou na fábrica, seja em Londrina ou em toda sua área de atuação, a cooperativa estava incessantemente, buscando a melhora da qualidade de vida a todas as pessoas.

O planejamento era fazer uma nova torre de secagem que tivesse a capacidade de processar 600.000 litros/dia. A construção de uma “ilha” de recepção de matéria-prima, bem como aquisição de equipamentos e veículos para aumento na captação de matéria-prima também foram igualmente solicitadas. A Confepar já estava começando a pensar em industrialização de queijos e leite cru e, na abertura de uma nova filial.

No dia 15 de junho de 2005, a cooperativa firmou convênio com o Banco Regional de Desenvolvimento Externo (BRDE) e com o Banco do Brasil para construir a nova torre de secagem, com previsão de entrega da obra em novembro do mesmo ano. A obra, que girou em torno de 15 milhões de reais, era a terceira torre de secagem da cooperativa; possuía tecnologia da Dinamarca e tinha como meta impulsionar um crescimento de 40% na capacidade de produção. O objetivo era de, ao todo, processar 1.400.000 litros de leite/dia.

A partir do segundo semestre de 2005, o mercado de lácteos passou a não reagir muito bem. Além do excedente de leite, o câmbio havia se desvalorizado, fazendo com que o preço pago ao produtor caísse consideravelmente. O grande problema era que no Brasil não existiam muitas indústrias com suporte para exportar o excedente, resultando em sobras de matéria-prima no País.

Ao final do ano, a ASTEC já havia chegado a mais de 150 propriedades, contribuindo para que os produtores melhorassem a qualidade do leite e obtivessem sucesso com uma maior produtividade.

No Prêmio Top de Marcas de Londrina de 2005, a marca de leite Cativa, também fabricada na Confepar, continuou sendo líder na lembrança dos consumidores, com 50,1% das citações e a marca de leite Polly passou a integrar o ranking, com o segundo lugar, tendo 19,3% das citações.

#### 4.1.1.4 O ANO DA APRENDIZAGEM

Para conseguir suprir os gastos com os investimentos de 2005, a Confepar esperava obter êxito no setor de exportação do leite em pó. Porém, com a chegada do ano de 2006, apareceram alguns empecilhos, os quais dificultaram o segmento leiteiro.

Os altos juros tributários e a desvalorização do dólar favoreceram a entrada de produtos de outros países no Brasil e dificultaram a exportação do leite, obrigando-a a mudar os planos. Com constantes estudos, reuniões, assembléias e muita experiência, a diretoria da cooperativa percebeu que uma maneira possível de driblar a crise seria produzindo em maior quantidade e qualidade, com os mesmos gastos.

Parecia impossível, mas era tudo uma questão de profissionalismo, já que a diretoria tinha o conhecimento de que em países europeus, que levam a atividade leiteira como tradição, os animais produziam muito mais do que se imaginava, bastando se aplicar os conhecimentos e as técnicas corretas na propriedade.

Em julho de 2006, a Confepar estampou as páginas da revista Exame, que divulgou um ranking das 1000 maiores empresas por vendas no Brasil. A cooperativa apareceu no 941º lugar. Nesse período, a Confepar também estava na quarta posição em crescimento na lista de cooperativas agroindustriais do país. Na mesma época, foi finalista do prêmio FINEP de inovação tecnológica 2006 na região sul, tendo como indicado o trabalho da ASTEC.

Pensando nisso, prosseguiu com os trabalhos da ASTEC, dessa vez com mais investimentos. A ASTEC desenvolveu o Grupo de Atuação Técnica (GAT), o qual consiste em reunir produtores leiteiros do município, no intuito de que eles crescessem juntos, por meio do auxílio da cooperativa, que também pediu apoio às prefeituras e outros órgãos. Lançou-se, em maio de 2006, o Programa de Melhoria da Qualidade do Leite da Confepar. Por meio da parceria entre cooperativa e universidade, fizeram-se estudos e concluiu-se que era possível obter leite com mais qualidade, ficando atento às análises de Contagem de Células Somáticas (CCS) e Contagem Bacteriana Total (CBT). No mês de julho, os diretores já estavam estudando as maneiras de se implantar o Programa de Pagamento por Qualidade do Leite. A Confepar também já mantinha há algum tempo, em Jandaia do Sul-PR, o

seu Centro de Recria de Animais. O objetivo de se investir nesse centro foi disponibilizar animais com genética, sanidade, procedência e preço acessível aos produtores assistidos pela ASTEC. Em novembro de 2006, foi instalado o segundo Centro de Recria de Animais, no município de Iguaraçu-PR. Os dois centros de recria juntos têm a capacidade de manter aproximadamente 1.000 animais.

O trabalho de assistência técnica conseguiu ultrapassar a marca de 400 propriedades assistidas em 2006, abrangendo os estados do Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul. Mais de 2.000 pessoas estavam envolvidas nesse trabalho, pois em cada propriedade visitada havia uma família engajada na produção leiteira, cada um com sua história para contar.

Em 2006, os achocolatados Polly e Cativa, chegaram ao mercado, com embalagens inovadoras e sabor inigualável. Além disso, o leite longa vida Cativa inovou sua embalagem para continuar agradando ao seu público fiel.

#### 4.1.1.5 A HISTÓRIA RECENTE

Conclusões foram tiradas com uma análise do que ocorreu no complicado ano de 2006. O que os integrantes da Confepar perceberam é que, embora a crise cause aflição a todos, é possível aprender bastante com ela.

O ano de 2007, momento em que a Confepar completou 25 anos, começou bem para a cooperativa, um número jamais alcançado: o processamento de mais de 1.300.000 litros de leite/dia. Em agosto iniciaram as obras para a instalação de uma unidade industrial de recepção e concentração na cidade de Pato Branco.

Em 2008, a mesma foi inaugurada, o que proveu um aumento da capacidade industrial para 1.600.000 mil litros de leite/dia, distribuídos em leite em pó, longa vida, leite pasteurizado, bebida láctea e manteiga. A economia em logística têm estado em torno de R\$ 600.000,00 por mês. O que os dirigentes não esperam era a crise financeira mundial, que fez com que diminuíssem as exportações, provocando um aumento na oferta de leite em pó no mercado interno, puxando os preços para baixo. Medidas foram e estão sendo tomadas para minimizar os prejuízos e adequar os custos à nova realidade nacional e internacional dos preços do leite.

Com esses 27 anos em prol do segmento leiteiro, a cooperativa prova que tem uma base sólida, conseguindo enfrentar crises e ainda tirar proveito delas. Além do aumento substancial de produção, ocorrido ano após ano, as marcas com a Qualidade Confepar têm espaço garantido no mercado de lácteos.

Desde 1996, o leite Cativa conquista o primeiro lugar nas pesquisas realizadas pelo Top de Marcas, que divulga as marcas mais lembradas pelos consumidores de Londrina. Em 2007, a Cativa continuou soberana, atingindo 42,3% dos entrevistados. O leite Polly, pela segunda vez, conquistou o segundo lugar, com 24,1% das citações.

Hoje possui mais de 8.000 associados. O trabalho da ASTEC continua firme e forte, atraindo a cada dia mais produtores. O Programa de Pagamento por Qualidade de Leite foi efetivado em dezembro de 2008 definitivamente em toda a região de captação da Confepar. Os centros de recria já sortearam os primeiros lotes de animais, disponibilizando aos produtores assistidos pela ASTEC animais com procedência. A previsão para 2009 é a disponibilização de 1000 animais, continuando com as importações de novilhas de outros estados, da Argentina e do Uruguai.

No aniversário de 25 anos, o Sr. Renato Beleze presidente atual da Confepar disse:

“todos os que integram essa Família devem olhar para trás e sentir um grande orgulho por fazerem parte dessa cooperativa que, como qualquer família, passou por momentos de alegria e tristeza, mas que hoje tem os pés no chão, firmes para continuar na luta em prol do segmento leiteiro dos municípios de sua área de atuação, do Paraná, do Brasil e do Mundo”.

Passados dois anos, perguntado a ele se tinha algo a acrescentar, ele respondeu: “a cada dia possuo mais orgulho de fazer parte desta história”.

#### 4.1.2 ANÁLISE DA COCAFÉ

A Cocafé-Cooperativa Agrícola de Astorga Ltda, fundada em 24/02/1962, ainda hoje é considerada um importante fator de desenvolvimento para a região, composta principalmente de pequenos produtores.

Além de seu presidente o Sr. Albino Mazzaro e seu vice-presidente, o Sr. Marcelino de Marchi, possui em seu quadro funcional pessoas capacitadas, que juntas priorizam os objetivos da cooperativa, tendo como principal, o desenvolvimento e a obtenção de resultados em prol dos cooperados.

Essa parceria além de facilitar o acesso a melhores tecnologias e a obtenção de ganhos em escala, busca agregar valor ao produto, pois do plantio à comercialização, na compra de insumos ou na venda da produção, a cooperativa busca sempre o melhor negócio.

A Cocafé tem como atividades atuais a produção leiteira e a venda de insumos agrícolas, contando com três unidades de apoio nos municípios de: Ângulo, Colorado e Santa Fé. Todo o processo leiteiro está centralizado na Confepar, da captação ao pagamento aos produtores.

#### 4.1.3 ANÁLISE DA COPAGRA

Inconformados com a precariedade das estradas e o distanciamento das indústrias, que prejudicavam a viabilidade econômica das propriedades e, a perniciosa atuação de intermediários cuja aquisição da produção agrícola lhes rendiam vultuosos lucros às custas do trabalho árduo e honesto de muitos produtores, em 18 de novembro de 1962, 39 produtores de Nova Londrina, incentivados pelo líder cooperativista, Leonardo Spadini, fundaram a Copagra-Cooperativa Agrária dos Cafeicultores de Nova Londrina.

O primeiro investimento foi a implantação de uma máquina de beneficiamento de café. O ciclo do mesmo impulsionou a agregação de novos associados e proporcionou a expansão da área de ação da Copagra para diversos municípios da região. No final da década de sessenta a linha de negócios da Copagra abria espaço para mais um produto de grande importância para sua história: o algodão.

O ciclo do algodão na Copagra se deu após a implantação da primeira usina de beneficiamento, em Nova Londrina, em 1968, e posteriormente em Naviraí/MS, Querência do Norte/Pr e, mais tarde, em Glória de Dourados, também no Mato Grosso do Sul.

Com o agravamento da crise econômica brasileira, a partir da década de 90, repensar os destinos da cooperativa passava por um exercício de extrema sensibilidade administrativa, administrar a crise, salvaguardar o patrimônio coletivo e buscar novas alternativas eram as grandes diretrizes do planejamento a ser implantado.

Hoje a Copagra retoma o caminho com a definição das linhas de negócios da cooperativa que contempla a cana de açúcar para produção de álcool anidro, álcool hidratado, álcool industrial e futuramente o açúcar; mandioca para a produção de fécula e amidos modificados; café, arroz, soja, milho, algodão, leite e laranja. Todas elas alicerçadas pelo fornecimento de insumos agropecuários, assistência técnica, agrônômica e veterinária e, recebimento, armazenagem e comercialização da produção, tendo como enfoque principal o desenvolvimento sustentável da comunidade cooperativada, cujo fundamento doutrinário é a pessoa do homem-associado.

Muito bem representada pela sua atual diretoria executiva, gestão 2007-2010, tem o Sr. Miguel Rubens Tranin como presidente, Sr. Arno Ravache Junior, como vice-presidente e, como diretor secretário o Sr. Jair São João, que administram além da sede, sete unidades operacionais nas cidades de Nova Londrina, Querência do Norte, Santa Isabel do Ivaí, Santa Cruz de Monte Castelo, Terra Rica, Loanda e Marilena.

Pode-se destacar como seus principais produtos: arroz, soja, milho, cana-de-açúcar, café, mandioca e leite.

A Copagra foi a primeira Cooperativa brasileira a construir uma Usina de Álcool e uma das primeiras a exportar Álcool Industrial e Fluido Anti-Neve. Milhões de litros de álcool são exportados anualmente. Em 2006 foram exportados 11.320 m<sup>3</sup> de álcool e, 2007 ultrapassaram a casa dos 14.000 m<sup>3</sup>. Entre os principais países compradores estão: Jamaica, Índia, Nigéria, México, Inglaterra, Coréia e Estados Unidos.

Como destaque possui capacidade atual de processamento de 850.000 toneladas de cana/ano, com uma produção estimada de 69 milhões de litros de álcool (carburante e industrial).

#### 4.1.4 ANÁLISE DA COFERCATU

Fundada em 11 de junho de 1963 por 28 produtores rurais de café com o nome de Cooperativa dos Cafeicultores de Porecatu Ltda, com o objetivo de beneficiar, rebeneficiar, padronizar, vender e exportar os cafés de seus cooperados.

Um pouco mais de sua história:

- ✓ 1964: adquiriu um terreno e iniciou a construção do seu armazém para estocagem de café beneficiado e instalação de máquinas de benefício e padronização.
- ✓ 1968: adquiriu das Casas Blanc S/A o prédio onde atualmente é sua sede social em Porecatu.
- ✓ 1970: com alteração Estatutária passou sua razão social para Cooperativa Agropecuária dos Cafeicultores de Porecatu Ltda.
- ✓ 1975: após as grandes geadas, iniciou-se a construção de graneleiros ou silos para abrigar a atividade de produção de cereais.
- ✓ 1976: já contava com duas Unidades de Cereais, em Florestópolis e Prado Ferreira.
- ✓ 1980: foi aprovado o projeto de construção da Destilaria de Álcool pelo programa Proálcool para produção de 25 milhões de litros/ano.
- ✓ 1983: foi instalado a Unidade de Recepção e Resfriamento de Leite em conjunto com duas outras Cooperativas, posteriormente resultando na constituição da Cooperativa Central-CENTRALNORTE.
- ✓ 1986: é iniciada a operação da Destilaria de Álcool, com uma produção de 14.119.581 litros de álcool hidratado.
- ✓ 1997: autorizado o início de operações com não-associados.
- ✓ 1998: a usina passa a produzir paralelamente a produção de álcool hidratado e álcool anidro.
- ✓ 1999: iniciada a exportação de açúcar .
- ✓ 2003: comemoração de 40 anos.
- ✓ 2004: efetuada a ampliação das unidades de Prado Ferreira e Centenário do Sul.
- ✓ 2005: criado o CTC - Centro de Treinamento Cofercatu.

- ✓ 2006: iniciada a ampliação da capacidade de moagem da Usina de Açúcar e Álcool.
- ✓ A partir de 27/03/2007 nova denominação COFERCATU COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL.

Sua atual diretoria é composta por quatro diretores, sendo: Sr. José Otaviano de Oliveira Ribeiro, diretor-presidente, Sr. Antonio Luiz Teixeira Figueirol, diretor-administrativo, Sr. Sérgio Bibiano Rodrigues, diretor-secretário e o Sr. Sérgio Pelissari o diretor-superintendente. Possui 13 unidades, divididas em escritório central, armazém seção café, armazém de insumos central, unidade armazenadora - silo II e III, unidade armazenadora IV, V, VII, XII, XIII, usina de álcool e açúcar, setor apoio - depto transporte e máquinas e centro de treinamento Cofercatu, distribuídos nas cidades de Porecatu, Florestópolis, Prado Ferreira, Miraselva, Centenário do Sul, Lupionópolis e Bela Vista do Paraíso/PR.

Como principais produtos podemos citar o café safra nova, café escolha, café coco, soja, milho, trigo e cana-de-açúcar. Teve como recebimento da produção, a seguinte quantidade abaixo:

PRODUTO	RECEBIMENTO 2007
Leite	1.416.092 litros
Milho	674.352 sacas
Soja	697.474 sacas
Café em coco	19.333 sacas
Café beneficiado	9.971 sacas
Algodão em caroço	5.240 arrobas
Trigo	180.667 sacas
Cana-de-acucar	1.002.831 toneladas

QUADRO 13 – RECEBIMENTO DA PRODUÇÃO.  
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS DA PESQUISA.

A cooperativa conta com cotações semanais de preços para que os cooperados possam acompanhar o desempenho financeiro de cada produto. De acordo com o recebimento da produção, teve a seguinte industrialização:

PRODUTO	2007
Açucar	653.831 sacas
Alcool Hidratado	52.084.850 litros
Alccol Anidro	9.839.661 litros

QUADRO 14 - INDUSTRIALIZAÇÃO.  
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS DA PESQUISA.

Atuante em diversos setores, a Cofercatu foi classificada no 433º lugar entre as 500 maiores empresas do país com faturamento de R\$ 138,7 milhões em 2006, 5,8% maior que o do ano anterior. Em 2007, a cooperativa contava com cerca de 820 cooperados, sendo que 10% deste total se dedicavam ao plantio da cana-de-açúcar, perfazendo um total de 30 mil hectares de área plantada. Com isto, produziu em torno de 30 mil toneladas de açúcar, que foram exportadas para a Arábia Saudita e Rússia, além de 70 milhões de litros de álcool, totalmente consumido pelo mercado interno.

Em 2008, estava em 311º lugar entre as 400 maiores empresas do agronegócio brasileiro, com R\$ 162,1 milhões de faturamento, crescimento de 8,5% em relação ao ano anterior. Nos últimos anos exportou em média 90% de sua produção de açúcar à empresa francesa Sucden.

Vende insumos agrícolas aos seus produtores e sua produção leiteira é totalmente centralizada na Confepar.

#### 4.1.5 ANÁLISE DA COROL

Na cidade de Rolândia, no dia 30 de outubro de 1963, vinte e cinco produtores fundaram a Corol-Cooperativa Agropecuária de Rolândia. O objetivo era beneficiar, padronizar, comercializar e exportar parte da produção. Inicialmente duas máquinas de beneficiamento de café foram adquiridas.

O primeiro presidente (1963 a 1973) foi o médico Ciro Solívar de Araújo Moreira, que liderou o movimento de criação da cooperativa. O segundo presidente foi Nikolaus Schauff (1973 a 1979), que teve seu mandato marcado pelo período de transição, compreendeu o fim da monocultura do café e o início do plantio de grãos. Assumindo a presidência em 1979, Eliseu de Paula inaugurou a era das agroindústrias, incentivou a expansão do cultivo de grãos, a chegada da cana, da laranja e uva industrial, além de expandir a área geográfica da cooperativa para todo o Norte do Paraná.

Durante estes mais de quarenta anos, grandes foram as transformações no cenário agrícola. A forte geada de 1975 praticamente dizimou os cafezais. Em compensação, grandes áreas passaram a ser ocupadas pelo trigo, soja, milho,

algodão e outras culturas. No ano seguinte a Corol construiu seu primeiro silo graneleiro, marcando um período de crescimento e modernização. Passo a passo, orientou os produtores sobre as novas culturas, ofereceu assistência técnica e ajudou a promover essa verdadeira revolução no campo.

Hoje a Corol não se resume a números, mas a soma de esforços de mais de 8 mil cooperados e 34 entrepostos, listados no quadro abaixo.

Alvorada do Sul	Carlópolis	Panema
Andirá	Iepe (SP)	Pitangueiras
Apucarana	Irerê	Sabáudia
Arapongas	Jaguapitã	Santa Cecília do Pavão
Assai	Jataizinho	Santa Mariana
Bandeirantes	Londrina	São Jerônimo da Serra
Bela Vista do Paraíso	Nova S. Bárbara	São S. da Amoreira
Cambe	PaiQuerê	Serrinha (Irerê)
Sertaneja	Ibiporã	Tamarana
Sertanópolis	Primeiro de Maio	Uraí
Congonhinhas	Rancho Alegre	Warta
Cornélio Procópio	ROLANDIA	

QUADRO 15 – ENTREPOSTOS DA COOPERATIVA.  
FONTE: DADOS PRIMÁRIOS DA PESQUISA.

A área de atuação da cooperativa concentra-se no Norte do Paraná, região de terra roxa de alta fertilidade. Com o nível e a conscientização dos associados, somado ao empenho diário de mais de 90 profissionais do corpo técnico que trabalham na difusão de tecnologias, a produtividade nas principais culturas tem sido bem superior à média nacional.

A área de plantio onde a cooperativa atua está dividida da seguinte forma:

PRODUTO	AREATOTAL (mil/ha)
Soja	390
Milho Verão	71
Milho Inverno	180
Trigo	156
Café	24
Cana	9,6
Laranja	3,6
Uva	0,25

QUADRO 16 – PRODUTOS POR ÁREA PLANTADA.  
FONTE: DADOS PRIMÁRIOS DA PESQUISA.

Vários são os produtos industrializados, produzidos e exportados pela Corol nos mais diversos ramos. No quadro 17 estão os produtos da cooperativa divididos por ramo de negócio.

<b>Linha</b>	<b>Produtos</b>
Café	- Café Extra Forte Tipo Exportação; - Achocolatado; - Café Gourmet; - Café Solúvel; - Café Veneza; - Café Expresso.
Suco	- Suco de laranja; - Além do suco, a Corol extrai, no processo industrial, óleos essenciais e D'limoneni, produtos usados nas indústrias de cosméticos, alimentação e química fina. - Concentrado.
Álcool	- Álcool Anidro; - Álcool Hidratado.
Açúcar	- Açúcar Cristal.
Ração	- Canina Filhote; - Canina Adulto; - Canina Dexter; - Ração para Bovinos; - Ração para Aves; - Ração para Eqüinos; - Ração para Ovinos; - Ração para Caprinos; - Ração para Peixes; - Ração para Coelhoos.

QUADRO 17 – PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS PELA COOPERATIVA  
FONTE: DADOS PRIMÁRIOS DA PESQUISA.

Com o intuito de atender seus produtores que possuem diversificação de produtos, filiou-se à Confepar, onde está centralizada sua produção leiteira. Como valor agregado, vende insumos agrícolas.

Possui aproximadamente 1.600 colaboradores efetivos, formados nas mais diversas áreas, os quais dão suporte à cooperativa. Durante as safras de grãos e as colheitas de cana e laranja, a Corol contrata aproximadamente 1.500 trabalhadores. Somente no campo são mais de 80 profissionais, entre agrônomos e técnicos que acompanham as lavouras, orientam os associados e difundem novas tecnologias para aumentar a produtividade e a rentabilidade. Somente em 2007, houve mais de 8 mil participações em cursos, totalizando mais de 31 mil horas de treinamentos nas mais diversas áreas. A Corol possui, ainda, em seu quadro de colaboradores, 31 profissionais portadores de necessidades especiais e 12 jovens adolescentes que integram o Programa do Menor Aprendiz, projeto este que visa oportunizar a

formação técnica e profissional do jovem para a inclusão no mercado de trabalho. Muitos destes adolescentes são efetivados após o seu término de contrato de trabalho.

Atualmente investe R\$ 36 milhões na instalação de um moinho de trigo e outros R\$ 70 milhões foram aplicados na ampliação da usina, o que praticamente dobrou a capacidade de moagem de cana. Outra importante obra em execução é a do moinho de trigo com investimento total de R\$ 36 milhões. Localizado às margens da BR-369 em Rolândia, o prédio terá área construída de 8,5 mil metros quadrados e capacidade de moagem de 128 mil toneladas/ano.

#### 4.1.5.1 ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO

A estrutura funcional da Corol segue os padrões legais estabelecidos pela OCB (Organização das Cooperativas do Brasil). Na cooperativa o presidente responde pela área administrativa financeira, o vice-presidente pela área industrial e o secretário pela área agrícola. Abaixo do conselho administrativo situa-se o conselho fiscal, cujo objetivo é fiscalizar as atividades da presidência e do conselho administrativo.

Segundo seu estatuto, a gestão dos diretores (diretor presidente, diretor vice-presidente e diretor secretário) é de três anos, podendo ser renovada continuamente. A gestão do diretor presidente da cooperativa, o Sr. Eliseu de Paula é de 30 anos.

Além desta estrutura, abaixo da assembléia geral, a cooperativa tem os comitês que são chamados de consultivos e tecnológicos, constituídos por líderes de entrepostos. Cada entreposto forma seu comitê. Estes são compostos por um coordenador, um vice-coordenador e um secretário. Cada comitê se reúne no entreposto, discute as ações a serem tomadas, recebe informação executiva sobre cooperativismo, mercado e tecnologia. A função deste comitê é promover o desenvolvimento cooperativo, para que futuramente seus membros possam fazer parte do comitê central, estando assim preparado para substituir a diretoria, conselho fiscal e administrativo.

Cada setor da cooperativa tem uma comissão técnica. O setor laranja tem

uma comissão de 15 a 20 cooperados que fazem a análise técnica do setor de que participam. Para fazer parte desta comissão, o cooperado deve necessariamente ser produtor de laranja. O perfil sugerido para entrar na comissão é ser um produtor de destaque, estando entre os melhores segundo os índices técnicos da cooperativa. A comissão tem um coordenador, onde o diretor e o gerente da área acompanham os trabalhos desta. Basicamente a comissão se reúne no início da safra, analisando todo seu planejamento. Durante a safra, esta comissão reúne-se novamente, porém agora para analisar seus dados preliminares de acordo com alguns índices e o contexto atual do mercado. Fazem-se ainda mais três ou quatro reuniões, dependendo da necessidade dos assuntos. No final é realizada uma reunião de fechamento, em que se submete o relatório final ao conselho, que o aprova, e encerra-se a safra.

Hoje a cooperativa possui um sistema de gestão operacional em "cada setor". A cooperativa na verdade funciona como *holding*. Trata-se do modus operandi da cooperativa. Compreende diversas empresas como, por exemplo, suco de laranja, usina de álcool e açúcar, a torrefação, o recebimento de grãos entre outras. Todas possuem orçamento e meta por atingir. Alguns setores, como o Departamento de Processamento de Dados, a Contabilidade, o Departamento de Qualidade, por exemplo, são únicos dentro da cooperativa. Estes prestam serviços aos outros departamentos e "cobram" pelos serviços prestados. Cada "setor" é subsidiado por um sistema informatizado de gerenciamento de informações.

O sistema de gestão de qualidade, além de garantir a segurança alimentar, confere a competitividade no mercado, uma vez que a Corol passa a ter um diferencial em relação aos seus produtos, salientando que isso fortalece muito a imagem de seriedade e respeito da Corol junto aos seus clientes e consumidores finais do Brasil e exterior.

#### 4.1.6 ANÁLISE DA COLARI

O dia 15 de fevereiro passou a ser uma data muito importante para todos aqueles que estão ligados de maneira direta ou indireta à pecuária leiteira no

município de Mandaguari e região, pois neste dia em 1964 foi fundada a Colari – Cooperativa de Laticínios de Mandaguari Ltda.

Seus fundadores foram os senhores: Agenor Paixão, Manoel Donha Sanches, Alfredo Rodrigues Brianez, Geraldo Simões, Antenor Rodrigues Simões, Adelino Rodrigues de Godoy, Geraldo Brianezi, Evilásio Alves dos Santos, João Batista Marzola, Oripes Rodrigues Gomes, Gabriel Neves Caleffi, Roberto Rodrigues Toledo, Rebeldino Rodrigues de Souza, José Favoreto, José Purcino da Silva, José Luiz da Silva, João Gomes Paulino e Antônio dos Santos. Homens considerados de visão futurista que acreditaram na força da união.

O primeiro conselho de administração da Colari foi formado pelo Dr. Alfredo Rodrigues Brianez como diretor presidente, Sr. José Luiz da Silva como diretor gerente e Sr. Evilásio Alves dos Santos como diretor secretário. O atual conselho de administração tem como presidente o Sr. Newton Goy Kimura, que fez questão de deixar claro na entrevista, que seu maior objetivo é prestar atendimento de excelência e proporcionar ganho extra aos seus cooperados. Este pensamento está de acordo com o objetivo social da cooperativa, que dentre outros, destaca-se o estímulo ao desenvolvimento progressivo e defesa dos interesses sócio-econômicos de seus associados e colaboradores.

A Colari tem como suas atividades atuais a produção leiteira e a venda de insumos agrícolas, contando com sete entrepostos em funcionamento nos municípios de: Mandaguari, Jandaia do Sul, Campina da Lagoa, Roncador, Borrazópolis, Rio Bom e Barbosa Ferraz.

O presidente Sr. Newton merece destaque quanto à sua administração, devido à gestão segura baseada em princípios os quais ele mesmo fez questão de escrever, como missão e valores da empresa, não deixando nada a desejar para as cooperativas de maior porte, que possuem diversas atividades e uma infinidade de colaboradores.

Como sua palavra final à entrevista, declarou:

Me sinto honrado em poder comemorar 45 anos de fundação da Colari, uma cooperativa composta por pessoas que acreditam na força cooperativista e que não medem esforços para fazer sempre o melhor em prol de todos que, de uma forma ou de outra, fazem parte da Colari.

#### 4.1.7 ANÁLISE DA CATIVA

Na cidade de Londrina, mais precisamente na avenida São Paulo, na casa do produtor de leite, Luiz Nogueira Monteiro, algumas pessoas se reuniram com o objetivo de fundar uma Cooperativa. Após várias reuniões, os produtores de leite: Luiz Nogueira Monteiro, Francisco Garcia Campos (Chico Lima), Antonio Vicentini, Carlos Castoldo, Demerval Frossard, Pedro Rezende e José Vidal da Silva Filho, entre outros, saíram “a caça” de cooperados.

Dos interesses econômicos e profissionais de 34 pecuaristas, que tinham como objetivo comum organizar os produtores, a produção e, o mercado regional leiteiro através do cooperativismo, fundou-se a Cativa-Cooperativa Agropecuária de Londrina Ltda, em 14 de março de 1964. Sua diretoria foi composta por três produtores de leite, tendo como Presidente o Sr. Luiz Nogueira Monteiro. Atualmente possui diretoria composta por dois diretores, tendo como seu presidente o Sr. Adir Salla, e vice-presidente o Sr. Jair Carlos da Silva.

A cooperativa que não tem finalidade lucrativa própria, tem como objetivo o estímulo, desenvolvimento e a defesa econômica e tecnológica de seus associados, sempre em consonância com as atividades dos mesmos e a viabilidade da empresa.

Em novembro de 1965, lançou seu primeiro produto no mercado: o leite pasteurizado Cativa, embalado em vidro, que marcou o início da linha de produtos Cativa. Naquela época, eram produzidos, em 261 propriedades da região de Londrina, 7.000 litros de leite por dia, uma produção que era destinada à pasteurização e à transformação manual de manteiga.

Hoje está com suas áreas comercial e industrial integradas à CONFEPAR – Cooperativa Central Agroindustrial Ltda., sendo de responsabilidade desta a industrialização e comercialização dos produtos da marca CATIVA.

#### 4.1.8 ANÁLISE DA COAMIG

No dia 16 de junho de 1969, começou a história e trajetória da Cooperativa Agropecuária Mista de Guarapuava Ltda – COAMIG, quando 30 agropecuaristas

locais tomaram a iniciativa de fundar uma entidade destinada a receber e comercializar seus produtos, além de fornecer insumos básicos para o desenvolvimento de suas atividades no campo.

A reunião da fundação foi realizada na Câmara Municipal de Guarapuava, oportunidade em que foi eleita a primeira Diretoria, tendo como presidente o produtor rural, Antônio Linhares Serpa.

Durante essas duas décadas, a evolução da COAMIG foi gradativa, com os investimentos feitos sempre pautados nas necessidades de seus cooperados.

Sua primeira sede própria era localizada na Avenida Cândido Xavier, passando por dois outros lugares, sendo atualmente na Rua Benjamin Constant, 1718, onde fica a diretoria executiva e os principais departamentos da cooperativa. Segundo a visão da atual diretoria, o cooperativismo é um sistema que segue uma filosofia, que objetiva a promoção da produção, repartição e consumo, tendo em cada associado um dos donos da entidade, com direitos iguais, independente da sua classificação na faixa econômica.

Desta forma, todos os investimentos para a realização da infra-estrutura ou da realização de melhoramentos, têm que ser aprovados pela assembléia geral ordinária ou extraordinária, pela maioria dos associados presentes.

Ao longo de sua trajetória a COAMIG fundou oito entrepostos, nove pontos de recepção de leite, dois mercados e um terminal de calcário.

Em decorrência da forte crise, na década de 90, que atingiu drasticamente muitos produtores, os fazendo reduzir suas atividades, chegando até mesmo a desistência das mesmas por alguns, a Cooperativa realizou o enxugamento das estruturas e do quadro funcional reduzindo as despesas.

Atualmente conta com dois postos de recebimento de leite a granel em Guarapuava e Pitanga/PR, atendendo cerca de 1.300 produtores por mês na atividade leiteira e venda de insumos. Apesar de fazer sua captação própria, é dependente do mercado da central para venda do leite, atendendo à produtores locais na venda de insumos. O presidente da cooperativa, Sr. Edson, vê sua atividade com importantíssimo enfoque econômico e social, devido ao sistema integrado com outras cooperativas.

#### 4.1.9 ANÁLISE DA COOPLEITE

No dia 30 de outubro de 2003, foi fundada a Cooperativa Central de Captação de Leite – COOPLEITE, possuindo sede e administração na Avenida Arthur Thomaz, 2166, Jardim Bandeirantes, na cidade de Londrina/PR.

Possui como objetivo principal, atuar no ramo de captação de matéria prima, leite e correlatos, a fim de proporcionar seu desenvolvimento sócio-econômico e por consequência de seus cooperados, conforme consta no capítulo II de seu estatuto. Estrategicamente, foi fundada para sanar problemas quanto à filiação produtores que não eram cooperados de nenhuma cooperativa, os quais tinham interesse em repassar seu leite para Confepar e não podiam, devido a uma norma do estatuto da mesma, que diz que a captação de leite em seu estabelecimento só se dará perante uma filiada, não podendo captar diretamente de produtores.

Sua existência é praticamente formal. Mesmo possuindo estatuto que a rege, sede própria e conselho de administração, todo o gerenciamento de seus recursos são centralizados e executados pela Confepar.

Devido ao seu quadro enxuto e objetivo claro quanto à sua atividade, restringindo-se apenas à captação de leite, o número de cooperados aumenta a cada dia, ultrapassando a casa dos cinco mil em 2008, o que corresponde à quase setenta por cento do número total de cooperados da Confepar.

## 4.2 ANÁLISE DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS

O quadro de recursos formado a partir dos trabalhos de Barney (1996b) e Kay (1996) serve de base de análise das empresas pesquisadas, os quais são classificados em oito tipos, a saber: financeiros, capital humano, físicos, tecnologia, reputação, inovação, ativos estratégicos e organizacionais. Para tanto, foi feito um quadro dos recursos identificados por cooperativa, para que possa se fazer um comparativo e, ter uma visão mais clara da estratégia adotada individual e no todo.

<b>Recursos Identificados</b>	<b>Barney</b>	Confepar	Cocafé	Copagra	Cofercatu	Corol	Colari	Cativa	Coamig	Coop-leite
	Financeiros	Sim	Não	Sim*	Sim*	Sim*	Não	Não	Sim	Não
	Capital Humano	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
	Organizacionais	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
	Arquitetura Estratégica	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
	Físicos	Sim	Não	Sim*	Não	Não	Não	Sim*	Sim	Não
	Tecnológicos	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
	Reputação	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Inovação	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
	Ativos Estratégicos	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não

QUADRO 18 – ANÁLISE DOS RECURSOS OPERACIONAIS POR COOPERATIVA  
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA.

\* Possuem o recurso porém não utilizam no processo leiteiro.

#### Recursos Financeiros

Financeiros	Incluí todos os tipos de recursos financeiros que possibilitem a organização conceber e executar estratégias. (Barney, 1996b)
-------------	---

Primeiramente cabe ressaltar o entendimento por todos do que é realmente o recurso financeiro. Única discrepância apresentada pelos dirigentes da Cativa e Coamig, é a centralização dos mesmos na Confepar.

Dentro da estratégia competitiva do grupo, os recursos financeiros são centralizados na Confepar, a qual é responsável de geri-lo, repassando para as cooperadas o percentual que lhe cabem de acordo com a quantidade de litros captados e o programa de qualidade, e assim sucessivamente é feito das cooperadas para seus cooperados individualmente.

Conforme quadro acima, pode-se ver uma divergência quanto à colocação feita anteriormente. A Coamig detém o recurso vindo da Confepar, e faz a distribuição utilizando outro método de pagamento determinado pela sua diretoria e não o previamente estabelecido. Quanto à Copagra, Cofercatu e Corol, apesar de deterem de recursos financeiros suficientes para pagar seus cooperados independente da Confepar, as mesmas não o utilizam, permanecendo assim o combinado.

À título de curiosidade foi perguntado aos respondentes destas três cooperativas o porquê da não utilização de seus recursos próprios para pagamento de seus cooperados leiteiros, os quais deram ênfase na importância de seguir o determinado pelo grupo e a vantagem de controle financeiro, visto que são cooperativas que possuem outras atividades.

#### Capital Humano

De Capital Humano	Incluí o treinamento, a experiência, a inteligência, o conhecimento, o julgamento, insights, etc e refere-se a atributos do indivíduo (Barney, 1996b)
-------------------	---

Quando falado em capital humano, houve uma confusão por parte dos respondentes quanto ao próprio quadro de funcionários, mas com a leitura da definição de Barney, o consenso foi geral, com exceção da experiência, onde muitos julgaram possuidores de tal, o que não deixa de ser certo se falado em processo produtivo de 1970 à 1990. Por se tratar de uma característica individual do respondente, não foi considerada à título de cooperada, mas foi considerada em nível de Confepar, porque toda cooperada possui um representante no Conselho da Confepar, sendo em todos os casos um de seus diretores, normalmente o mais antigo ou que sempre fez parte da cooperada.

A Confepar possui o capital humano destinado ao bom desempenho de todos. Responsável por quase todos os treinamentos existentes, sejam eles para a indústria, administração ou produtores, fazem reuniões mensais onde montam uma pauta com os assuntos mais discutidos, de onde saem as maiores necessidades de treinamento e conhecimento atuais, priorizando-as de modo a suprirem seja por encontros, treinamentos, palestras, visitas, indicações, distribuição de materiais, etc.

Esse é um assunto levado muito à serio pela sua administração, o qual o próprio presidente diz ser o principal motivo pela conscientização, instrução e conseqüente aumento de desempenho.

Alguns encontros e treinamentos são planejados isoladamente por algumas cooperadas, de acordo com alguma necessidade ou situação específica na sua própria região ou cooperativa como é o caso da Colari, que além de proporcionar palestras para os produtores de um modo geral, faz um encontro anual específico para as mulheres engajadas na produção, porém não pode-se dizer que são realizados isoladamente, sendo que todos são convidados à participar do evento.

## Recursos organizacionais

Organizacional	Difere-se da categoria anterior, pois recursos organizacionais se referem 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 relações entre grupos pertencentes a firma e também, com outros de fora.
----------------	--

Todo o processo de captação de leite até a sua venda, seja nacional ou internacional, está centralizada na Confepar. Para tanto, a empresa está dividida em departamentos: administrativo/financeiro, captação e assistência técnica, industrial e comercial. Cada departamento possui um supervisor e um gerente, ambos responsáveis por todo o processo previamente dividido em etapas muito bem definidas.

A atenção está sempre voltada para o departamento de assistência técnica e captação, devido à importância de conscientização da qualidade adicional do leite em conjunto com o aumento de produção, responsável por grande parte do crescimento da cooperativa. *(O crescimento da empresa está ligado ao aumento da capacidade de captação e industrial. A empresa está focada em commodities, portanto necessita de escala para aumento de competitividade)*

Cabe esclarecimento quanto ao repasse financeiro para cooperadas e seus cooperados respectivamente. Como já foi dito, tudo é centralizado na Confepar, porém a distribuição é feita de acordo com a quantidade de litros captados individualmente. É feito um cálculo por cooperada, e assim sucessivamente, a cooperada faz um cálculo por cooperado e efetua os pagamentos. Ressalva deve ser feita quanto à Cocafé, onde a cooperativa paga direto os produtores à pedido da mesma, recebendo apenas a parte que lhe cabe de taxa de administração, que é um valor pré-estabelecido por litro captado por produtor.

Outra despadronização no processo se dá na Coamig, que apesar de receber da Confepar da mesma forma que as outras e, ter o controle individual da captação de seus produtores, utiliza outra forma de pagamento, a qual justifica devido à captação exclusiva para sua unidade de armazenamento. O único que faz questão de centralizar a captação de seus produtores na sua cooperativa, o que claramente tem acarretado maiores custos.

A Coopleite não possui recursos organizacionais por ter apenas diretoria.

## Arquitetura Estratégica

Arquitetura estratégica	Refere-se aos relacionamentos da empresa com outras organizações (fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes – Kay, 1996).
-------------------------	--

O ponto mais importante para a Confepar, sem dúvida é a quantidade de litros captados x qualidade do leite, objetivo buscado nas duas pontas da cadeia produtiva: fornecedor e cliente. Como explana Sr. Rogério:

Para o produtor, baixa quantidade de leite captado sem qualidade significa prejuízo, prejuízo significa troca da atividade leiteira por outra. Para o cliente, a baixa quantidade de leite captado sem qualidade significa maior custo e troca de fornecedor, isto porque será obrigado a procurar outro com maior qualidade, o que indicará maior valor pago por litro de leite. Já a grande ou até média quantidade de leite captado com qualidade, para o produtor significa lucro certo desde que também tenha um custo compatível, uma vez que conseguirá cobrir todos as suas despesas, se manter e, investir ainda mais no seu negócio. Por outro lado, o cliente tem certeza de qualidade, já que possuímos um sistema on-line, onde pode ser verificada a qualquer momento qual a composição deste leite, e a garantia de que não pagará a mais por isso.

Em relação às cooperadas, elas não se sentem concorrentes em quanto ao leite, porém admitem a concorrência na venda de insumos, que seria o produto agregado à produção. Há portanto, um pequeno desgaste quanto à filiação dos produtores, quem é cooperado de quem, para que não haja problemas deste nível. Tentaram dividir as regiões, e devido à relacionamento, produtores localizados em determinadas locais não queriam comprar deste ou daquele vendedor especificamente, o que não deu certo.

Como exemplo, a Copagra conseguiu resolver seu problema firmando acordo com a cooperativa mais próxima da seguinte forma: se um cooperado da outra cooperativa compra determinado produto em sua loja, eles repassam a venda e vice-versa. Perguntei ao presidente como ele tem certeza de que isto tem dado certo, e o Sr. Arno respondeu: “Tudo é honestidade e confiança, os elos de amizade são grandes. Se omitimos ou não repassamos alguma venda, mais cedo ou mais tarde alguém vai ficar sabendo”.

As observações feitas no **quadro tal** quanto à Cativa e a Coamig, são devidos à falta, ou melhor, à deficiência de relacionamento interno. Ambas acham que não precisam de tal, ou são discriminadas, fato negado pelas demais cooperativas.

#### Recursos Físicos

Físicos	Incluí fábrica, localização geográfica, acesso a matéria-prima, etc. (Barney, 1996b).
---------	---

Excelentes instalações físicas em padrões internacionais, bem como procedimentos e metodologias que garante segurança alimentar, faz com que ela seja hoje reconhecida pelo serviço de inspeção federal S.I.F. como classe A, onde possuem escritório dentro da mesma com 3 fiscais permanentes na indústria, habilitando a exportar para diversos países. Inúmeras são as auditorias realizadas pelos seus clientes á respeito de seu padrão de qualidade.

Em relação à localização, uma unidade fabril foi criada em Pato Branco foi criado no intuito de resolver o problema de logística, uma vez que toda a captação feita na região, inclusive a de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, é levada e passa um processo de conentração, onde só depois com redução de 45% de volume anterior, transportada para Londrina para término de industrialização.

Das três que ainda possuem a unidade de industrialização leiteira (Copagra, Cativa e Coamig), a única que ainda faz uso da sua unidade de recepção e resfriamento é a Coamig, onde fica centralizada a captação feita pela Confepar.

#### Recursos tecnológicos

Tecnologia	Softwares, hardwares, equipamentos e maquinários, etc. (Grant, 1991).
------------	---

Possuem um software integrado de gestão, considerado excelente pela diretoria. Quanto aos hardwares, equipamentos e maquinários como disse o gerente financeiro/administrativo Sr. Cláudio “Tudo gerenciável!”. Para manutenção, há uma equipe de funcionários especializados.

O presidente atual apostou muito na modernização da fábrica para sua expansão. Nos últimos cinco anos ampliou sua capacidade de concentração de 400.000 litros/dia para 1.400.000 litros/dia. Aumentou a unidade de secagem de 400.000 litros/dia para 1.000.000 litros/dia. A diferença de concentração (1400.000 para 1.000.000) está localizada em Pato Branco, visando melhora no desempenho industrial, com ganho de produção e qualidade e, redução de custos.

A aquisição tecnológica cabível de comentários, foi a instalação da unidade de concentração e secagem com capacidade de 600.000 litros/dia, importada da

Dinamarca, trazendo o que há de mais moderno em tecnologia no mundo, podendo ser gerenciada on-line pelo cliente. Fato que credenciou a indústria a fornecer leite em pó para inúmeros clientes, nacionais e internacionais. Como exemplo podemos citar a Nestlé, que ao encomendar uma quantidade de leite em pó, com determinado teor de gordura, verifica de sua empresa a qualquer momento a composição de sua encomenda.

Uma única observação deve ser feita quanto à caldeira, que já está sendo considerada pequena e ainda é à lenha, apesar de proporcionar menor custo.

#### Reputação

Reputação	Associação da empresa com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produto (Grant, 1991).
-----------	--

A reputação é muito prezada por todas as cooperadas de um modo geral, para tanto, a Confepar faz questão de estar associada à produtos de qualidade, como é o caso do leite Cativa, onde no prêmio Top de Marcas realizada na cidade de Londrina e região, têm ganho por dez anos consecutivos como a marca mais lembrada e conseqüentemente mais consumida, ficando a Polly em segundo lugar.

Confiáveis ao ponto de poderem ser monitorados pelos próprios clientes, como citado no item anterior. Ecologicamente correta e preocupada com o meio ambiente, possui um sistema de tratamento de efluentes, onde toda água utilizada na industrialização, limpeza e desinfecção, é imediatamente tratada para depois ser devolvida ao meio.

#### Inovação

Inovação	Refere-se a questão a capacidade da empresa de oferecer novos produtos no mercado (Kay, 1996).
----------	--

Não existe interesse da cooperativa em oferecer novos produtos no mercado. Visto sua complexidade, seu foco é a industrialização do leite em pó.

#### Ativos Estratégicos

Ativos Estratégicos	Está relacionado ao domínio ou posição de mercado da empresa e pode ser de três tipos: ( i ) monopólio natural; ( ii ) restrições de mercados devido a licenças e/ou regulamentações e ( iii ) vantagens relacionadas a curva de experiência.
---------------------	---

Apesar do diferencial em suas instalações, maquinários, experiência profissional individual de seus colaboradores, prêmios e certificações, a cooperativa não apresenta até o período da coleta de dados, recursos tidos como ativos estratégicos.

#### 4.3 ANÁLISE DO EFEITO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS SOBRE AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E COLABORATIVAS

Por meio da classificação de recursos, baseado nos critérios de valor, disponibilidade, imitabilidade e substituição, propostos por Barney (1992), foi verificado o efeito do alinhamento estratégico de recursos sobre as estratégias competitivas e colaborativas que antecederam este alinhamento.

Um quadro individual foi montado para cada cooperativa, e mais dois para os cooperados, os separando em assistidos e não assistidos, a fim de ficarem mais claras as implicações estratégicas, evidenciando o ganho obtido. Posteriormente, outro quadro com a análise dos recursos alinhados e desalinhados, com todas as cooperativas e cooperados.

Ressaltam-se de acordo com a estratégia competitiva e colaborativa das cooperativas, os sete primeiros recursos da Confepar, os quais foram levados em consideração, portanto, centralizados na mesma. Para as demais, apenas os recursos organizacionais, arquitetura estratégica e reputação também são importantes individualmente no processo.

Tipos de Recursos	Descrição para a Confepar					
	O recurso é...					
	Possuído pela empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser substituído	Implicações Estratégicas
Financeiros	Sim	Sim	Não			Paridade Competitiva
<b>De Capital Humano</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>		<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>
Organizacional	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
Arquitetura Est.	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
Físicos	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
<b>Tecnologia</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>		<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>
<b>Reputação</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>

Tipos de Recursos	Descrição para a Confepar					
	O recurso é...					
Inovação	Não					Desvantagem Competitiva
Ativos Estratégicos	Não					Desvantagem Competitiva

QUADRO 19 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DA CONFEPAR

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

Destacam-se os recursos de capital humano, tecnologia e reputação, tendo os dois primeiros vantagem competitiva temporária e, o terceiro vantagem competitiva sustentável. Os restantes apresentam paridade competitiva, sendo exceção os recursos de inovação e ativos estratégicos, os quais apresentam desvantagem competitiva conforme critérios de análise, porém, estão de acordo com a estratégia competitiva adotada pela empresa e, portanto não considerados como tal. Pode-se dizer que o resultado final é muito satisfatório, tendo em vista as implicações estratégicas.

Tipos de Recursos	Descrição para a Cocafé					
	O recurso é...					
	Possuído pela empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser substituído	Implicações Estratégicas
Financeiros	Não					Desvantagem Competitiva
De Capital Humano	Não					Desvantagem Competitiva
Organizacional	Não					Desvantagem Competitiva
<b>Arquitetura Est.</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>			<b>Paridade competitiva</b>
Físicos	Não					Desvantagem Competitiva
Tecnologia	Não					Desvantagem Competitiva
<b>Reputação</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>
Inovação	Não					Desvantagem Competitiva
Ativos Estratégicos	Não					Desvantagem Competitiva

QUADRO 20 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DA COCAFÉ

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

Como pode ser visto no quadro anterior, a Cocafé não possui recurso organizacional, onde foi feito um acordo com a Confepar, onde a mesma faz os pagamentos

diretos para os produtores, repassando para a Cocafé apenas a parte que lhe cabe, e controla toda a captação/qualidade individualmente de todos os cooperados.

O atual presidente é uma pessoa de muito bom relacionamento, o que proporciona que a cooperativa tenha paridade competitiva na arquitetura estratégica. A reputação só não tem vantagem competitiva sustentável devido a alguns problemas provocados por gestões anteriores.

As próximas quatro cooperativas Copagra, Cofercatu, Corol e Colari, merecem análise em conjunto, graças aos resultados encontrados em seus quadros. Possuem exatamente o que é esperado de todas, que seriam os recursos organizacionais, arquitetura estratégica e reputação. O entrosamento nas estratégias e o profissionalismo em relação aos propósitos, faz com que estas cooperativas tenham poder de resposta no planejamento estratégico da Confepar.

Atribui-se grande parte desta responsabilidade ao perfil de seus presidentes e suas gestões, os quais mantêm excelente nível de relacionamento e comprometimento.

Tipos de Recursos	Descrição para a Copagra O recurso é...					
	Possuído pela empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser substituído	Implicações Estratégicas
Financeiros	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
De Capital Humano	Não					Desvantagem Competitiva
<b>Organizacional</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>			<b>Paridade competitiva</b>
<b>Arquitetura Est.</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>			<b>Paridade competitiva</b>
Físicos	Sim	Não				Desvantagem Competitiva
Tecnologia	Não					Desvantagem Competitiva
<b>Reputação</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>
Inovação	Não					Desvantagem Competitiva
Ativos Estratégicos	Não					Desvantagem Competitiva

QUADRO 21 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DA COPAGRA

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

A Copagra detém recursos financeiros suficientes que poderiam ser usados para melhorar seus recursos físicos se fosse o caso, porém nem faz uso do que possui por não ser estratégico.

Tipos de Recursos	Descrição para a Cofercatu O recurso é...					
	Possuído pela empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser substituído	Implicações Estratégicas
Financeiros	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
De Capital Humano	Não					Desvantagem Competitiva
<b>Organizacional</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>			<b>Paridade competitiva</b>
<b>Arquitetura Est.</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>			<b>Paridade competitiva</b>
Físicos	Não					Desvantagem Competitiva
Tecnologia	Não					Desvantagem Competitiva
<b>Reputação</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>
Inovação	Não					Desvantagem Competitiva
Ativos Estratégicos	Não					Desvantagem Competitiva

QUADRO 22 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DA COFERCATU

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

O presidente da Cofercatu Sr. José Otaviano de Oliveira Ribeiro que também é presidente da OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, participa de todas as reuniões do conselho da Confepar, e é muito respeitado em seus posicionamentos.

Quadro 45 - Recursos da Corol

Tipos de Recursos	Descrição para a Corol O recurso é...					
	Possuído pela empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser substituído	Implicações Estratégicas
Financeiros	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
De Capital Humano	Não					Desvantagem Competitiva
<b>Organizacional</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>			<b>Paridade competitiva</b>
<b>Arquitetura Est.</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>			<b>Paridade competitiva</b>
Físicos	Não					Desvantagem Competitiva
Tecnologia	Não					Desvantagem Competitiva
<b>Reputação</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>
Inovação	Não					Desvantagem Competitiva
Ativos Estratégicos	Não					Desvantagem Competitiva

QUADRO 23 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DA COROL

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

Assim como a Copagra, a Corol também poderia utilizar seus recursos financeiros individualmente, mas mantém a estratégia do grupo.

Tipos de Recursos	Descrição para a Colari O recurso é...					
	Possuído pela empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser substituído	Implicações Estratégicas
Financeiros	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
De Capital Humano	Não					Desvantagem Competitiva
<b>Organizacional</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>			<b>Paridade competitiva</b>
<b>Arquitetura Est.</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>			<b>Paridade competitiva</b>
Físicos	Não					Desvantagem Competitiva
Tecnologia	Não					Desvantagem Competitiva
<b>Reputação</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>
Inovação	Não					Desvantagem Competitiva
Ativos Estratégicos	Não					Desvantagem Competitiva

QUADRO 24 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DA COLARI

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

A Colari apesar de nem de longe possuir o porte das três cooperativas anteriores, adota o mesmo perfil.

Tipos de Recursos	Descrição para a Cativa O recurso é...					
	Possuído pela empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser substituído	Implicações Estratégicas
Financeiros	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
De Capital Humano	Não					Desvantagem Competitiva
<b>Organizacional</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>			<b>Paridade competitiva</b>
Arquitetura Est.	Não					Desvantagem Competitiva
Físicos	Sim	Não				Desvantagem Competitiva
Tecnologia	Não					Desvantagem Competitiva
<b>Reputação</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>
Inovação	Não					Desvantagem Competitiva
Ativos Estratégicos	Não					Desvantagem Competitiva

QUADRO 25 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DA CATIVA

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

A não existência do recurso arquitetura estratégica, está ligada à história industrial e conseqüentemente financeira da Cativa, uma vez que os recursos financeiros existentes são resultado da venda da marca Cativa para uso da Confepar.

Tipos de Recursos	Descrição para a Coamig					
	O recurso é...					
	Possuído pela empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser substituído	Implicações Estratégicas
Financeiros	Sim	Não				Desvantagem Competitiva
De Capital Humano	Não					Desvantagem Competitiva
Organizacional	Sim	Não				Desvantagem Competitiva
Arquitetura Est.	Não					Desvantagem Competitiva
Físicos	Sim	Não				Desvantagem Competitiva
Tecnologia	Não					Desvantagem Competitiva
<b>Reputação</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>
Inovação	Não					Desvantagem Competitiva
Ativos Estratégicos	Não					Desvantagem Competitiva

QUADRO 26 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DA COAMIG

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

O Sr. Edson tem uma maneira toda particular de gerir a Coamig. Na diretoria desde 1976, acredita na sua experiência e, portanto decide todo o processo, desde como é feita a captação, onde possui armazenamento próprio, até como será o critério de pagamento aos produtores.

Os recursos organizacionais e arquitetura estratégica são prejudicados por esta postura, uma vez que estão centralizados unicamente na sua pessoa. Perguntei a ele quanto ao relacionamento com as cooperadas diante da situação, o qual me respondeu prontamente: *"Não tem troca de experiências, deveria ter, a condução não é boa. A atuação está sendo feito pela Central e não pela singular, não é o sentido correto da cooperativa. A central está atuando onde a singular deveria atuar, então ficou prejudicado o relacionamento."*

A reputação é considerada como vantagem competitiva temporária, devido à problemas financeiros de outra década, que ainda refletem na administração da cooperativa.

Tipos de Recursos	Descrição para a Coopleite O recurso é...					
	Possuído pela empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser substituído	Implicações Estratégicas
Financeiros	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
De Capital Humano	Não					Desvantagem Competitiva
Organizacional	Não					Desvantagem Competitiva
<b>Arquitetura Est.</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>			<b>Paridade competitiva</b>
Físicos	Não					Desvantagem Competitiva
Tecnologia	Não					Desvantagem Competitiva
<b>Reputação</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>
Inovação	Não					Desvantagem Competitiva
Ativos Estratégicos	Não					Desvantagem Competitiva

QUADRO 27 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DA COOPLEITE

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

A Coopleite é um caso à parte, visto que foi criada única e exclusivamente por formalidades. A Confepar é responsável pelo seu recurso organizacional, e como sua diretoria é composta por membros do próprio conselho da central, não tem nenhum problema quanto aos demais recursos.

Tipos de Recursos	Descrição para os Produtores Assistidos O recurso é...					
	Possuído pela empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser substituído	Implicações Estratégicas
Financeiros	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
De Capital Humano	Não					Desvantagem Competitiva
<b>Organizacional</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>			<b>Paridade competitiva</b>
<b>Arquitetura Est.</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>			<b>Paridade competitiva</b>
Físicos	Não					Desvantagem Competitiva
Tecnologia	Não					Desvantagem Competitiva
<b>Reputação</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>
Inovação	Não					Desvantagem Competitiva
Ativos Estratégicos	Não					Desvantagem Competitiva

QUADRO 28 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DOS PRODUTORES ASSISTIDOS

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

Foi feita propositalmente uma separação entre produtores assistidos e não assistidos, para que ficasse clara a diferença quanto às implicações estratégicas de recursos, uma vez que não deveria ter diferença alguma, pois todos são produtores.

Os produtores assistidos possuem paridade competitiva nos recursos organizacionais e arquitetura estratégica e vantagem competitiva temporária na reputação. Tudo proveniente do programa de assistência técnica (ASTECH), que proporciona programa específico de controle de custos e aumento de qualidade, contato direto com técnicos, acesso a livros, palestras, encontros e, o mais importante, que é a troca de experiência. Nada mais justo o reconhecimento na reputação, mesmo com vantagem competitiva temporária, devido o produtor poder se descredenciar do programa à qualquer momento.

Tipos de Recursos	Descrição para os Produtores não Assistidos					
	O recurso é...					
	Possuído pela empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser substituído	Implicações Estratégicas
Financeiros	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
De Capital Humano	Não					Desvantagem Competitiva
Organizacional	Não					Desvantagem Competitiva
Arquitetura Est.	Não					Desvantagem Competitiva
Físicos	Não					Desvantagem Competitiva
Tecnologia	Não					Desvantagem Competitiva
Reputação	Não					Desvantagem Competitiva
Inovação	Não					Desvantagem Competitiva
Ativos Estratégicos	Não					Desvantagem Competitiva

QUADRO 29 – POTENCIAL RETORNO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DOS PRODUTORES NÃO ASSISTIDOS

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

Já o produtor não assistido, não possui nenhuma implicação estratégica favorável, sendo todo o resultado de sua produção, dependente dele mesmo e, em sua maioria de terceiros.

Abaixo, quadro com a análise dos recursos alinhados e desalinhados, tendo duas análises: dos dirigentes e da autora.

		Análise dos Dirigentes			Análise da Autora	
Cooperativas		Recursos Existentes	Recursos Alinhados	Recursos Desalinhados	Recursos Alinhados	Recursos Desalinhados
Confepar	<b>Financeiros</b>					
	<b>Capital Humano</b>					
	<b>Organizacionais</b>					
	<b>Arquitetura Estratégica</b>					
	<b>Físicos</b>					
	<b>Tecnológicos</b>					
	<b>Reputação</b>					
	Inovação					
	Ativos Estratégicos					
Cocafé	Financeiros					
	Capital Humano					
	Organizacionais					
	<b>Arquitetura Estratégica</b>					
	Físicos					
	Tecnológicos					
	<b>Reputação</b>					
	Inovação					
	Ativos Estratégicos					
Copagra	Financeiros					
	Capital Humano					
	<b>Organizacionais</b>					
	<b>Arquitetura Estratégica</b>					
	Físicos					
	Tecnológicos					
	<b>Reputação</b>					
	Inovação					
	Ativos Estratégicos					
Cofercatu	Financeiros					
	Capital Humano					
	<b>Organizacionais</b>					
	<b>Arquitetura Estratégica</b>					
	Físicos					
	Tecnológicos					
	<b>Reputação</b>					
	Inovação					
Ativos Estratégicos						

		Análise dos Dirigentes			Análise da Autora	
Cooperativas		Recursos Existentes	Recursos Alinhados	Recursos Desalinhados	Recursos Alinhados	Recursos Desalinhados
Corol	Financeiros					
	Capital Humano					
	<b>Organizacionais</b>					
	<b>Arquitetura Estratégica</b>					
	Físicos					
	Tecnológicos					
	<b>Reputação</b>					
	Inovação					
	Ativos Estratégicos					
Colari	Financeiros					
	Capital Humano					
	<b>Organizacionais</b>					
	<b>Arquitetura Estratégica</b>					
	Físicos					
	Tecnológicos					
	<b>Reputação</b>					
	Inovação					
	Ativos Estratégicos					
Cativa	Financeiros					
	Capital Humano					
	<b>Organizacionais</b>					
	Arquitetura Estratégica					
	Físicos					
	Tecnológicos					
	<b>Reputação</b>					
	Inovação					
	Ativos Estratégicos					
Coamig	Financeiros					
	Capital Humano					
	Organizacionais					
	Arquitetura Estratégica					
	Físicos					
	Tecnológicos					
	<b>Reputação</b>					
	Inovação					
	Ativos Estratégicos					

Análise dos Dirigentes				Análise da Autora	
Cooperativas	Recursos Existentes	Recursos Alinhados	Recursos Desalinhados	Recursos Alinhados	Recursos Desalinhados
Coopleite	Financeiros				
	Capital Humano				
	Organiza- cionais				
	<b>Arquitetura Estratégica</b>				
	Físicos				
	Tecnológicos				
	<b>Reputação</b>				
	Inovação				
	Ativos Estratégicos				
Produtores Assistidos	Financeiros				
	Capital Humano				
	<b>Organiza- cionais</b>				
	<b>Arquitetura Estratégica</b>				
	Físicos				
	Tecnológicos				
	<b>Reputação</b>				
	Inovação				
	Ativos Estratégicos				
Produtores não-assistidos	Financeiros				
	Capital Humano				
	Organiza- cionais				
	Arquitetura Estratégica				
	Físicos				
	Tecnológicos				
	Reputação				
	Inovação				
	Ativos Estratégicos				

QUADRO 30 – RECURSOS ALINHADOS E DESALINHADOS  
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

Divergências foram encontradas primeiramente na Cocafé, onde seu presidente considera não estar alinhado o capital humano, por haver deficiência na quantidade de técnicos e, conseqüentemente no número de produtores assistidos. Esta é a realidade de todas as cooperativas, a qual tem como planos o aumento gradativo dos mesmos, não considerado como desalinhamento. Já os recursos

organizacionais estão desalinhados, visto que a Confepar efetua os pagamentos diretamente aos cooperados da mesma.

A Corol apresenta desalinhamento em sua arquitetura estratégica, diante da pouca representatividade de seus produtores leiteiros.

O vice-presidente da Cativa, não concorda com a centralização dos recursos financeiros e capital humano na central, o que por outro lado desalinha sua arquitetura estratégica.

Os recursos financeiros, capital humano, organizacionais, arquitetura estratégica, físicos, tecnológicos e reputação, inclusive inovação são destaques para a Coamig, estando todos desalinhados. O real problema é o posicionamento de seu presidente.

Quanto aos produtores não assistidos, o desalinhamento somente não dos recursos físicos e tecnológicos se dá, ao não ingresso no programa de assistência técnica.

#### **4.4 FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS**

Dentro de uma cooperativa, a grande questão está em aumentar ao máximo o comprometimento do associado. Com isso obtém-se um nível de confiança maior, diminuindo o risco de comportamentos desleais, interesse próprio e a evasão.

Muitas são as razões para a formação de redes. Dentre os três apontamentos de Nohria (1992), para a utilização do paradigma de redes no ambiente organizacional, destaca-se o primeiro: a emergência de um novo padrão de competitividade, faz com que as organizações busquem ao invés de relações competitivas, relações colaborativas que as unam em redes de interligações laterais e horizontais tanto interna quanto externamente. Ratificando este pensamento Leon (1998), diz que as redes de empresas são formadas inicialmente, com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre empresas. Child e Faulkner (1998), estabelecem sete motivos relativamente amplos para a formação de estruturas de cooperação sendo:

- Redução de risco;
- Obtenção de economias de escala e/ou racionalização;
- Troca de tecnologia;
- Barreira competitiva;
- Barreiras de investimento;
- Facilitação para expansão internacional inicial;
- Vantagens da quase-integração vertical relacionando contribuições complementares dos parceiros dentro da cadeia de valor.

Diante de tantas vantagens para a sua formação, o questionamento se dá em torno do alinhamento estratégico. Após entrevistas e questionários aplicados, verificaram-se alguns fatores facilitadores e dificultadores que serão mostrados através do quadro 31:

Facilitadores	Dificultadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento do volume de produção (litros de leite);</li> <li>- Aumento do faturamento;</li> <li>- Redução de custos;</li> <li>- Ganho competitivo;</li> <li>- Troca de informações;</li> <li>- Segurança em relação a mercado e cooperados;</li> <li>- Desenvolvimento regional;</li> <li>- Familiarização da produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência;</li> <li>- Individualismo;</li> <li>- História própria;</li> <li>- Localização;</li> <li>- Serem concorrentes em outros segmentos;</li> <li>- Falta de regras claras.</li> </ul>

QUADRO 31 – FACILITADORES E DIFICULTADORES DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS  
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

Como forma de explicar o quadro acima, segue comentário dos itens individualmente.

#### 4.4.1 ELEMENTOS FACILITADORES DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS

Oito itens foram identificados como os principais facilitadores do alinhamento, dentre eles:

1. Crescimento do volume de produção (litros de leite): é o primeiro passo no processo diante de uma série de estratégias do setor. Sendo o resultado favorável, serve de incentivo para continuação no processo.
2. Aumento do faturamento: pode estar ou não relacionado ao volume de produção. No caso da cooperativa, o simples fato de se associar, pode fazer com que o produtor tenha o aumento imediato, devido ao melhor poder de negociação e menor perda de produto.
3. Redução de custos: como se está centralizado na central, há um melhor aproveitamento de recursos, o que colabora com a redução de custos.
4. Ganho competitivo: pode-se dizer que é uma consequência dos itens anteriores, isso sem contar com a qualidade diferenciada.
5. Troca de informações: dos itens relacionados, este é o mais usual e passou a fazer parte da rotina dos cooperados. É visível o aumento de relacionamento interpessoal e conhecimento técnico, devido a eventos, palestras, encontros e visitas dos técnicos para cooperados assistidos.
6. Segurança em relação a mercado e cooperados: o mercado passou a não ser visto como um enigma a ser decifrado, mas como um lugar a ser dominado. Os antigos concorrentes, atuais cooperados. Para muitos, mais que isso, colaboradores no processo.
7. Desenvolvimento regional: ponto importante na economia num todo. Produtores que pensavam em trocar sua propriedade por uma casa na cidade, hoje investem em seus patrimônios e, estimulam seus filhos e funcionários a viverem com dignidade.
8. Familiarização da produção: 90% do leite captado corresponde à produção da pequena propriedade, onde praticamente 100% da família está envolvida. Destaque se deve ao engajamento feminino, onde se comprova os melhores resultados.

#### 4.4.2 ELEMENTOS DIFICULTADORES DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS

Apesar de serem inferiores ao número de fatores facilitadores, os dificultadores tem mais peso quando se trata de alinhamento, levando-se em

consideração que quase todos os itens facilitadores são visíveis, o que só se dá com dois itens dos dificultadores: localização e falta de regras claras.

1. Experiência: em alguns casos, o excesso de experiência faz com que alguns sigam seus instintos com base em experiências passadas, infringindo alguns compromissos anteriormente firmados.
2. Individualismo: diz respeito ao comportamento individual de cada presidente de acordo com sua personalidade, ao opinar algo, tomar ou deixar de tomar alguma atitude que seria importante para o todo.
3. História própria: o fato de a maioria das cooperativas terem muitos anos de sua constituição e, no decorrer do tempo terem passado por muitas adversidades, influencia a gestão, como se tivessem algum tipo de “direito” a mais, principalmente as que possuem por muito tempo a mesma presidência.
4. Concorrência em outros segmentos: apesar de serem cooperados na Confepar, com exceção da Coopleite, todos tem atividades extras, o que os fazem concorrentes entre si, proporcionando insegurança quando o assunto é finanças e posicionamento estratégico.
5. Localização: o desgaste em relação à localização se dá quanto à filiação dos produtores, à falta de definição de quem deveria ser cooperado de quem e, conseqüentemente, a filiação “indevida” de alguns, faz com que a relação das cooperativas fique estremecida, gerando conflitos.
6. Falta de regras claras para todos: a falta de regras claras acentua os itens anteriores. No caso da filiação quanto à localização por exemplo, se existisse uma regra dizendo como todos deveriam se comportar, não haveria nenhum tipo de desgaste e, se houvesse seria menor porque estariam respaldados pela regra.

Quanto ao último item, um acontecimento do final do semestre de 2008 que merece destaque, foram os prejuízos acumulados devido à crise financeira, que devido à inexistência de regra quanto à distribuição de prejuízo, algo inesperado pelas cooperativas, gerou conflitos e desgastes desnecessários, sem nenhuma resolução concreta.

## 5.0 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve por objetivo principal identificar de que forma o alinhamento estratégico de recursos colabora com a estratégia competitiva e colaborativa em produtos e mercados da Confepar-Cooperativa Agroindustrial do Paraná, a qual é composta por 8 cooperativas afiliadas sendo elas Cocafé – Cooperativa Agrícola de Astorga Ltda, Copagra – Cooperativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense, Cofercatu – Cooperativa Agroindustrial, Corol – Cooperativa Agroindustrial, Colari – Cooperativa de Laticínios de Mandaguari, Cativa – Cooperativa Agropecuária S/R de Londrina Ltda, Coamig – Cooperativa Agropecuária Mista de Guarapuava e Coopleite – Cooperativa Central de Captação de Leite, as quais possuem um total de 8396 cooperados, que se subdividem em dois grupos: assistidos e não-assistidos.

Das cooperativas acima, vale acrescentar que para a Cofercatu, Copagra e Corol, o leite tem pequena significância em relação ao seu faturamento total, não ultrapassando a casa dos 5%, já para as demais o leite é o único produto, tendo em conjunto a atividade de venda de insumos.

A abordagem estratégica feita através do alinhamento de recursos pode ser vista como uma nova postura das empresas na busca da vantagem competitiva, diante de um mercado dinâmico e globalizado, tendo em vista os inúmeros trabalhos de pesquisa relacionados à estratégia competitiva e colaborativa.

Vale lembrar a contextualização de Miles e Snow (1984), onde relatam que o alinhamento estratégico pode ser definido tanto como um processo quanto como um resultado – uma dinâmica que procura ajustar a organização com o seu ambiente e, internamente, organizar os recursos que dão suporte a tal alinhamento.

Primeiramente foi feita a análise de cada cooperativa em termos de conteúdo estratégico para que fosse verificado o nível de cada cooperativa quanto à estratégia competitiva e colaborativa e, principalmente na posse e utilização dos recursos. Foi verificada uma grande discrepância entre as mesmas neste sentido. Quanto maior a cooperativa em termos de faturamento, maior o seu mix de produtos, mercados diferenciados e conseqüentemente, maior o alinhamento estratégico de recursos. Estão incluídas neste resultado a Copagra, Corol e Cofercatu.

A caracterização dos recursos estratégicos relevantes no processo estratégico competitivo e colaborativo foi o mais difícil de ser apurado. A revisão teórica e a metodologia utilizada foram imprescindíveis para o resultado obtido. O quadro de recursos com fundamento nos trabalhos de Barney (1996b) e Kay (1996), serviu de base para a análise das empresas pesquisadas, sendo os recursos classificados em oito tipos, a saber: financeiros, capital humano, organizacionais, arquitetura estratégica, físicos, tecnológicos, reputação, inovação e ativos estratégicos.

O recurso inovação não é considerado importante para a Confepar, devido não existir interesse em oferecer novos produtos no mercado, pois tem como foco a industrialização do leite em pó. Em relação aos ativos estratégicos, nada foi encontrado até o final da pesquisa que pudesse ser considerado como tal.

Houve uma preocupação quanto ao entendimento de cada recurso por parte de cada entrevistado, para que não houvesse vieses na pesquisa. Para os sete primeiros recursos analisados, depois da entrevista e questionário aplicado individualmente aos dirigentes, foi verificado que havia uma diferença na importância dos mesmos entre a central e demais cooperativas. De acordo com a estratégia competitiva e colaborativa da Confepar, os sete recursos analisados foram considerados relevantes, tendo em vista a centralização na mesma. Para as demais, apenas os recursos organizacionais, arquitetura estratégica e reputação também foram considerados importantes individualmente no processo.

Este fato influenciou diretamente a análise do efeito do alinhamento estratégico de recursos sobre as estratégias competitivas e colaborativas, o qual foi verificado por meio da classificação de recursos, baseado nos critérios de valor, disponibilidade, imitabilidade e substituição, propostos por Barney (1992).

A análise dos dados foi feita com base em um quadro montado para cada cooperativa, e mais dois para os cooperados, os separando em assistidos e não assistidos, a fim de ficarem mais claras as implicações estratégicas. Na Confepar o resultado final foi considerado muito bom. Com vantagem competitiva temporária ficaram classificados os recursos de capital humano e tecnologia e, com vantagem competitiva sustentável, a reputação. Os outros itens considerados tiveram paridade competitiva. Como para as demais cooperativas apenas os recursos organizacionais, arquitetura estratégica e reputação foram considerados relevantes,

a situação da Cocafé é razoável, com resultado de desvantagem competitiva, paridade competitiva e vantagem competitiva temporária consecutivamente.

A Copagra, Cofercatu, Corol e Colari obtiveram os mesmos resultados quanto às suas implicações estratégicas: paridade competitiva para recursos organizacionais e arquitetura estratégica e vantagem competitiva sustentável para a reputação. Com paridade competitiva para recursos organizacionais, desvantagem competitiva na arquitetura estratégica e vantagem competitiva temporária para reputação, a Cativa resume seu quadro. Com desvantagem competitiva nos primeiros recursos e, apenas vantagem competitiva no recurso reputação encontra-se a Coamig e, por último a Coopleite com desvantagem competitiva no recurso organizacional, paridade competitiva para arquitetura estratégica e vantagem competitiva sustentável para reputação.

O melhor resultado analisável foi sem dúvida o dos cooperados assistidos e não-assistidos, onde os não-assistidos ficaram com desvantagem competitiva em todos os itens, contra paridade competitiva para os recursos organizacionais e arquitetura estratégica e, vantagem competitiva temporária para reputação dos cooperados assistidos.

O quadro de recursos alinhados e desalinhados corrobora com a análise dos recursos, ficando evidente que as cooperativas e cooperados que possuem maior alinhamento nos mesmos, conseqüentemente possuem as melhores implicações estratégicas. Uma nova observação que deve ser feita quanto a este quadro, é que nem todos os recursos considerados pelos dirigentes alinhados ou desalinhados, realmente são, o que apresenta difícil solução, devido à falta de visão.

Quanto aos fatores facilitadores e dificultadores do alinhamento estratégico de recursos, identificou-se que os facilitadores estão relacionados à questão de segurança, seja financeira ou pessoal, e os dificultadores ligados ao intelecto do dirigente e sua insegurança.

As revelações acima expostas permitiram que se concluísse positivamente, no sentido de que os objetivos foram alcançados na sua totalidade. Os resultados apresentaram elementos que servirão de base para futuros estudos, contribuindo com novas informações e novas abordagens, principalmente às empresas organizadas em redes, clusters, arranjos produtivos locais, etc. Seria uma alternativa para melhorar o desempenho das mesmas, tendo em vista a realização do estudo

em três níveis de análise, e a relação do alinhamento estratégico de recursos com as estratégias competitivas e colaborativas em produtos e mercados.

Algumas limitações podem ser destacadas, baseando-se na revisão bibliográfica desenvolvida e na experiência obtida através do desenvolvimento deste trabalho. A primeira limitação relaciona-se ao instrumento de coleta de dados, pois este sempre estará sujeito à interpretação do respondente, podendo acarretar em distorções nos dados coletados.

Outra indagação pode ser feita quanto à ausência de controle real sobre quem realmente está respondendo o questionário, muito embora, os respondidos pelos dirigentes foram acompanhados, o que foi impossível de fazer com os cooperados, pela quantidade e grandes diferenças de localidades.

Para futuros estudos sugere-se testar em outras redes de empresas, tanto do mesmo segmento, quanto em outros, o que validariam ou não, os resultados obtidos. Para melhoria do processo de pesquisa, poderiam ser feitas pesquisas que contemplassem o método quantitativo, o que ajudaria na confirmação e comparação entre estudos e generalização dos achados.

Outra pertinente recomendação seria quanto à abordagem dos níveis de análise, a qual este estudo abordou três, sendo a organização (Confepar), rede de cooperativas e cooperados.

Petigrew et al, (2001), afirmou que as pesquisas em Estratégia tinham dois propósitos: mostrar o estágio em que se encontrava a teoria e, dar conselhos normativos úteis aos gestores. Já Costa (2001), concluiu que talvez devesse se buscar uma justificativa filosófica como adaptação à pesquisa e prática de Estratégia, entretanto far-se-ia necessário o reconhecimento de uma nova maneira de pensar. Quem sabe esta nova maneira já esteja surgindo?!

## REFERÊNCIAS

ABELL, D. F. **Administrando com dupla estratégia**. São Paulo: Pioneira, 1995.

ACI -ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Statement on the Co-operative Identity**. Disponível em: <<http://www.ica.coop/coop/principles.html>>. Acesso em: 23.04.2008.

ALLIO, Michael K. A short, practical guide to implementing strategy. **The Journal of Business Strategy**. Boston: Emerald Group Publishing. v. 26, n. 4, p. 12-21, Apr. 2005.

ALMEIDA, L. C.; SILVA, J. F.; ALMEIDA JR. Alianças estratégicas e a indústria financeira brasileira: impactos das estratégias colaborativas e competitivas no desempenho dos bancos comerciais, múltiplos e de investimento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood (Illinois): Richard D. Irwin, 1980. (revised edition)

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, cap. III; p.58-64.

ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, v. 35 n.5, p. 113-125, 1957.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo, Atlas: 1990, cap. VI, p. 93-106.

ASTLEY, W. G.; FOMBRUN, C. J. Collective Strategy: social ecology of organizational environments. **Academy of Management review**, Vol 8, 576-587, 1983.

BALESTRIN, A., VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PME'S. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2003, Curitiba: **Anais...** Curitiba: 3Es, 2003. 1 CD-ROM.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. Strategic factor market: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, oct. 1986.

\_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, n. 17, p. 99-120, 1991.

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

\_\_\_\_\_. 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.

\_\_\_\_\_. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

\_\_\_\_\_. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading – MA: Addison Wesley, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 2. ed. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley Publishing Company Inc, 2002.

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, L. A. M de. **Alinhamento Estratégico**. 149f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **The HR scorecard**: linking people, strategy, and performance. Boston: HBS Press 2001.

BEER, M; EISENSTAT, R. A. Developing an organization capable of implementing strategy and learning. **Human Relations**. v.49, n.5, p. 597-619, May, 1996.

\_\_\_\_\_. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**. v. 41, n. 4, p.29, 12p., summer, 2000.

BIALOSKORSKI, S. N., **Cooperativas**: Economia, crescimento e estrutura de capital. 257p. Tese (Doutorado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

BRASIL. **Lei 5764**, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 16 dez. 1971.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa nº 51, de 18 de Setembro de 2002. **Regulamentos Técnicos de Identidade e Qualidade do Leite Cru Resfriado**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>> Acesso em: 20 de abril de 2008.

BRESSER, R. K. F. Matching Collective and Competitive Strategies. **Strategic Management Journal**, Vol. 9, 375-385, 1988.

BRESSER, R. K.; HARL, J. E. Collective strategy: vice or virtue? **Academy of Management Review**, Vol. 11, 408-427, 1986.

BRODBECK, A. F. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de Tecnologia de informação**: um modelo operacional para implementação. 284f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BULGACOV, S. *et al.* **Administração estratégica**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

BULGACOV, S. **Conteúdo e processo estratégico**: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. Tese (Doutorado em Administração) - EAESP-FGV, São Paulo, 1997.

CARNEIRO, J. M. T. et al. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based. In: Encontro Anual da ANPAD (23° : 1999: Foz do Iguaçu). **Anais**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. [CD-Rom].

CASTRO, M. **Relacionamento Interorganizacionais e Resultados**: estudo no Setor Varejista de Materiais de Construção da Região de Guarapuava. 139f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

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

CHAN, J. O. Enterprise information systems strategy ad planning. **Journal of American Academy of Business**. Cambridge, MA: JAAB,. v. 6, n. 2, p. 148-153, Mar 2005.

CHATTERJEE, S.; WERNERFELT, B. The link between resources and type of diversification: theory and evidence. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 33-48, 1991.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Co-operation**: managing, alliances, networks, and joint ventures. New York: Oxford University Press, 1998.

COOL, K; COSTA, L. A; DIERICKX, I. Constructing Competitive Advantage. In: PETTIGREW, A; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Ed.). **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002. p. 55-71.

COSTA, L. S. de V. **O coalinhamento entre as estratégias competitivas e colaborativas como forma de Influenciar o ambiente e melhorar o desempenho de empresas**. 565 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2006).

CRESWELL, J. C. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativa, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 2 ed. London: Sage Publications, 2003.

DEBOÇÃ, L. P. **Estratégias mercadológicas em cooperativas agroindustriais: um estudo de caso no Paraná.** 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração.** São Paulo: Pioneira, 1999.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, oct. 1989.

EISENSTAT, R. A.; BEER, M. Strategic change: realigning the organization to implement strategy. In: FAHEY, L.; RANDAL, R. M. (Eds.). **The portable MBA in strategy.** New York, Wiley, p. 321-357, 1994.

FAHEY, L. Strategic management: today's most important business challenge. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M (Eds.). **The portable MBA in strategy.** New York, Wiley, p.3-50, 1994..

FERNANDES FILHO, A. **Identificação do grau de alinhamento estratégico da tecnologia de informação com os planos de negócios: o Caso da UNISINOS.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor da Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

FERREL, O. C. e HARTLINE, M. D. **Marketing Strategy** (título do original). 3. ed. Pioneira Thompson Learning, 2005.

FISCHMANN, A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas.** Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

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** (v. 10).Greenwich: Jai Press,1994.

FLEURY, A; FLEURY, M. T L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1995.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREEDMAN, M. The genius is in the implementation. **The Journal of Business Strategy**. Boston: Emerald Group Publishing,. v. 24, n. 2, p. 26-31, Mar./Apr. 2003.

FREITAS, P. L. C. de. **Alinhamento estratégico entre os planos de tecnologia da informação e os planos de negócio**: uma análise dos fatores Influenciadores.78f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria/RS, Santa Maria, 2007.

Fuchs, P. H. *et al.* Strategic integrations: competing in the age of capabilities. **Califórnia Management Review**. Berbeley: University of Califórnia. v. 42, n. 3, p. 118-147, Spring 2000.

GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K. **Strategy implementation**: structure, systems and process. St Paul: West Pub., 1986.

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

GARÓFALO, G. de L.; CARVALHO, L. C. de. **Teoria Microeconômica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1995

GASPARINO, M. F. Análise de relatórios de sustentabilidade, com ênfase na GRI: comparação entre empresas do setor de papel e celulose dos Estados Unidos e Brasil. In ENANPAD, 2006, Salvador. **Anais**. CD-ROM. Salvador: ANPAD, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

GRANT, Robert. Corporate strategy: managing scope and strategy content In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002. p. 72-97.

HALICKI, Z.. **Cooperativismo, gestão e educação**: um estudo de caso numa cooperativa agroindustrial. 111 f. .. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Vale do Itajaí, Biguaçu. 2007.

HAMBRICK, D. C.; CANNELLA JUNIOR, Albert A. Strategy implementation as substance and selling. **Academy of Management Executive**, v.III, n.4, p. 278-285, 1989.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. São Paulo, Campus, 1995.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process**. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1991.

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

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v. 32, n.1, p.4-16, 1993.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN N. Strategic Alignment. **IBM Systems Journal**, vol. 38, nº 283, 1999.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. 4. ed. Cincinnati, South-Western, 2001.

HOOLEY, GREENLEY, FAHY. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, p. 18-27, 2005.

HUI, L. T.. Business timeliness: the intersections of strategy and operations management. **International Journal of Operations & Production Management**. Bradford: Emerald. V.24, nº6, p.605-624, 2004.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, apr. 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**. vol. 70, n.1, p71, Jan./Feb., 1992.

\_\_\_\_\_. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**. vol. 71, n. 5, p134, Sep./Oct., 1993.

\_\_\_\_\_. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**. vol. 74, n. 1, p.75, Jan./Feb., 1996.

\_\_\_\_\_. Having Trouble With Your Strategy? Then map it. **Harvard Business Review**. vol. 78, issue 5, p167-176, Sep/Oct 2000.

KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial**: como as estratégias de negócio agregam valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

\_\_\_\_\_.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 7º ed., 1998.

LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The power of alignment**: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things. EUA: John Wiley e Sons, 1997.

LEON, Maria Elena. **Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações**. Dissertação Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Dez., 1998.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUFTMAN, J. N. Assessing business - **IT Alignment maturity**. Communications of AIS, vol. 4, December/2000.

LUITZ, M. P.; REBELATO, M. G. Avaliação de desempenho organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003. 1 CD-ROM.

McCARTHY, E. J. **Essentials of marketing**. Homewood; Richard D. Irwin, 1982.

McCARTHY, E. J. ; PERREAULT Jr., W. D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MADAPUSI, A; D'SOUZA, D.. Aligning ERP systems with international strategies. **Information Systems Management**. v. 22, n. 1. New York: Auerbach, p. 7-17, 2005.  
MEIRELLES, A. de M.; GONÇALVES, C. A.; ALMEIDA, A. F. **Uma abordagem para estratégia utilizando analogias**. In: ENANPAD, 2000.

MENDONÇA, V.C.; **Estratégia e competitividade de empresas em rede: estudo de caso da Associação Maringá MODAMIX no Paraná**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Fit, Failure and the hall of fame. **California Management Review**. Vol. XXVI, n.3, Spring, 1984.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: The Free Press, 1998.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001a.

MINTZBERG, H. Os 5Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman,, 2001b, cap. I; p.26-32.

MORATELLI R. F. e SOUZA, M. J. B. de. A responsabilidade social no setor hoteleiro de Santa Catarina: uma Aplicação da Análise Fatorial. In: ENANPAD, 2006, Salvador. **Anais**. CD-ROM. Salvador: ANPAD, 2006.

NEUMAN, L.W. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**, 3rd ed. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

NORDEN, P. V. Quantitative techniques in strategic alignment. **IBM System Journal**, vol. 32, n° 1, 1993.

NOHRIA, N. "Introduction: Is a network perspective a useful way of studying organisation". In Networks and organisations. **N. Nohria and R.G. Eccles**, 1-22.: Harvard Business School Press: Boston, MA, 1992.

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, 2003 (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>>.

OCEPAR. **Paraná Cooperativo**. Curitiba: Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, 2008 (edições diversas). Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br>>.

PENNINGS, J. M. Strategically interdependent organizations. In: Nystron, P. C. and Starbuck, W. H. **Handbook of Organizational Design**, Vol. 1, 434-455, Oxford University Press: New York, 1981.

PETTIGREW, A. M.; WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. S. Studying organizational change and development: challenges for future research. **Academy of Management Journal**, v. 44, p. 697-713, 2001.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. Nova York: Harper and Row, 1978.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M.E. **Competitive Advantage**. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência, 2. ed. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2004.

POWELL, T. C. Organizational alignment as competitive advantage. **Strategic Management Research News**. East Yorkshire: Barmarick Publications, v. 29, n° 2, p. 119-134, Feb. 1992.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, May-June, p. 79-91, 1990.

PRIDE, W. A.; FERRELL, O. C. **Marketing**: concepts and strategy. Boston: Houghton Mifflin, 1993.

PRIEM, R.L.; BUTTER, J. E. Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, 2001.

PRIETO, V. C. **Análise de modelos de alinhamento estratégico interno**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Análise do Alinhamento Estratégico e o Impacto nos Resultados no Setor de Medicina Diagnóstica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba, 2004. **Anais**. ANPAD, 2004a.

\_\_\_\_\_. Diagnóstico de alinhamento estratégico: estudo de múltiplos casos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24, 2004. Florianópolis, 2004. **Anais**. ENEGEP, 2004b.

QUINN, J. B. Estratégias para mudanças. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, cap. I; p.20-26, 2001.

QUINN, J. B.; DOORLEY, T.; PAQUETTE, P. Technology in services: rethinking strategic focus. **Sloan Management Review**, Winter, 79-87, 2000.

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

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RONKOSKI, José. **Avaliação do processo de capacitação profissional nas cooperativas Agropecuárias no Paraná**. Florianópolis. Universidade de Federal de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. 2003.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Harlow, England: Pearson Education, 2000.

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.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de Marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.

SPÍNOLA, M. R. de P. e TROSTER, R. L. Estruturas de Mercado. *In Manual de Economia*. Organizadores PINHO, D. B e VASCONCELOS, M. A. S de. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

STEPANOVICH P.L.; MUELLER, J. D. Mapping strategic consensus. **Journal of Business and Management**. vol. 8, n.2, p. 147-164, Spring 2002.

SYNNOTT, W. R. **The information weapon**: winning customers and markets with technology. John Wiley and sons, New York/USA, 1987.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VENKATRAMAN, N. Performance implications of strategic coalignment: a methodological perspective. **Journal of Management Studies**, Jan., 19-41, 1990.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, John C. Exploring the concept of 'fit' in strategic management. **Academy of Management Review**. v. 9, n.3, p. 513-525, 1984.

YIN,R.K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R.K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos, 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WEGNER, D.; DAHMER, L. V. Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas: uma proposta metodológica. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 7.,2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004. 1 CD-ROM.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 5, n. 2, p. 171-180, apr./jun. 1984.

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

WUNDER, Thomas. New strategic alignment in multinational corporations. **Strategic Finance**. Montvale: Institute of Management Accountants, v. 87, n. 5, p. 35-41, Nov. 2005.

## ANEXOS

ANEXO I - PERGUNTAS PARA DIRIGENTE DE COOPERADA.....	113
ANEXO II - QUESTIONÁRIO PARA DIRIGENTE DE COOPERADA.....	115
ANEXO III - QUESTIONÁRIO PARA COOPERADO.....	116

## ANEXO I – PERGUNTAS PARA DIRIGENTE DE COOPERADA

O quadro de recursos formado a partir dos trabalhos de Barney (1996b) e Kay (1996) serve de base a análise das empresas pesquisadas e os recursos (incluindo competências) são classificados em oito tipos a saber: financeiros, capital humano, físicos, tecnologia, reputação, inovação, ativos estratégicos e organizacionais. Entretanto, este último é subdividido em arquitetura estratégica e recursos organizacionais para obter análise mais apurada.

### Recursos Financeiros

Financeiros	Incluí todos os tipos de recursos financeiros que possibilitem a organização conceber e executar estratégias. (Barney, 1996b)
-------------	---

Diz respeito ao dinheiro propriamente dito. De que forma que a empresa trabalha atualmente? Recursos próprios, de terceiros, fez ou faz algum tipo de empréstimo, financiamento?

### Capital Humano

De Capital Humano	Incluí o treinamento, a experiência, a inteligência, o conhecimento, o julgamento, insights, etc e refere-se a atributos do indivíduo (Barney, 1996b)
-------------------	---

Como é a arquitetura da empresa e quais as especialidades dos indivíduos dentro dos departamentos?  
Precisa ter?

### Recursos organizacionais

Organizacional	Difere-se da categoria anterior, pois recursos organizacionais se referem aos atributos coletivos de indivíduos. Incluí a estrutura formal da empresa, os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, a cultura, bem como relações entre grupos pertencentes a firma e também, com outros de fora.
----------------	--

Como a empresa se subdivide em termos de departamentos, e o que cada departamento faz em relação às atividades da empresa? (Seriam as responsabilidades de cada setor, se existir).

### Arquitetura Estratégica

Arquitetura estratégica	Refere-se os relacionamentos da empresa com outras organizações (fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes – Kay, 1996).
-------------------------	---

Como é a relação com fornecedores, cooperados, intermediários, concorrentes (consideram concorrentes?)

Tem alguma relação com universidades, grupos de pesquisa, etc.(análise nutricional, qualidade, etc.)

### Recursos Físicos

Físicos	Incluí fábrica, localização geográfica, acesso a matéria-prima, etc. (Barney, 1996b)
---------	--

Aspectos da indústria de modo geral (se possui): instalações físicas, maquinários (quantos, quais), caldeira, laboratórios (se existir), uniformes. A parte administrativa e a operacional são interligadas?

### Recursos Tecnológicos

Tecnologia	Softwares, hardwares, equipamentos e maquinários, etc. (Grant, 1991)
------------	--

Os equipamentos identificados são novos?  
Tecnologicamente bons?  
Possui assistência técnica?

### Reputação

Reputação	Associação da empresa com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produto (Grant, 1991).
-----------	--

Tem algum produto que o cliente associa a empresa? (Venda casada, etc).  
Qual o carro chefe?

### Inovação

Inovação	Refere-se a questão a capacidade da empresa de oferecer novos produtos no mercado (Kay, 1996).
----------	--

Tem interesse?  
Tem necessidade?  
Qual o foco da empresa?

### Ativos Estratégicos

Ativos Estratégicos	Está relacionado ao domínio ou posição de mercado da empresa e pode ser de três tipos: ( i ) monopólio natural; (ii) restrições de mercados devido a licenças e/ou regulamentações e ( iii ) vantagens relacionadas a curva de experiência.
---------------------	---

Tem alguma máquina que só vocês tem?  
Algum produto?  
Algum título?  
Algo que atinja algum público diferente?  
Algo que faz de diferente que proporcione melhores preços, qualidade, etc ?  
Algo exclusivo, só vocês fazem?

## ANEXO II - QUESTIONÁRIO PARA DIRIGENTE DE COOPERADA

Nome do respondente/Cooperativa:

I - Perfil do Respondente	
1. Qual é o sexo do respondente?	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
2. Qual é a idade do respondente?	<input type="checkbox"/> Até 20 anos <input type="checkbox"/> entre 20 e 30 <input type="checkbox"/> entre 30 e 40 <input type="checkbox"/> entre 40 e 50 <input type="checkbox"/> acima de 50 anos
3. Qual é nível de escolaridade do respondente?	<input type="checkbox"/> 1º Grau completo <input type="checkbox"/> 2º Grau completo <input type="checkbox"/> 3º Grau completo <input type="checkbox"/> Pós-graduação <input type="checkbox"/> Mestrado ou Doutorado
4. Qual é o cargo do respondente?	<input type="checkbox"/> Sócio/Proprietário <input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Supervisor <input type="checkbox"/> Operacional
5. Há quanto tempo (em anos) o respondente trabalha nesta empresa?	<input type="checkbox"/> até 1 ano <input type="checkbox"/> entre 1 e 2 <input type="checkbox"/> entre 2 e 4 <input type="checkbox"/> entre 4 e 5 <input type="checkbox"/> mais que 5 anos
II - Perfil da Empresa	
6. Há quanto tempo (em anos) a empresa é gerida pela administração atual?	<input type="checkbox"/> até 1 ano <input type="checkbox"/> entre 1 e 2 <input type="checkbox"/> entre 2 e 4 <input type="checkbox"/> acima de 4 anos <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7. O principal produto da sua empresa pode ser classificado como: % venda	<input type="checkbox"/> Leite <input type="checkbox"/> Soja <input type="checkbox"/> Trigo <input type="checkbox"/> Milho <input type="checkbox"/> Café <input type="checkbox"/> Cana-de-açúcar <input type="checkbox"/> Outros _____.
8. Quantos funcionários a empresa possui atualmente?	<input type="checkbox"/> até 100 <input type="checkbox"/> entre 100 e 150 <input type="checkbox"/> entre <input type="checkbox"/> entre <input type="checkbox"/> acima de
9. Qual é faixa de faturamento anual da sua empresa?	<input type="checkbox"/> até R\$ <input type="checkbox"/> entre R\$ <input type="checkbox"/> mais de R\$
10. Qual é a relação da cooperativa com a Confepar?	<input type="checkbox"/> Faz parte da diretoria <input type="checkbox"/> Associado
Qual o cargo ocupado?	_____

### ANEXO III - QUESTIONÁRIO PARA COOPERADO

1) É cooperado de qual cooperativa?

- Cocafé       Copagra       Cofercatu       Corol  
 Colari       Cativa       Coamig       Coopleite

2) Faz parte do programa de assistência técnica? Se a resposta for sim, favor dizer quantos anos.

- Sim. \_\_\_ anos.       Não

3) Qual o sexo do respondente?

- Masculino       Feminino

4) Qual a idade do respondente?

- Até 20 anos       entre 20 e 30       entre 30 e 40       entre 40 e 50       acima de 50 anos

5) Qual o nível de escolaridade do respondente?

- 1º Grau completo       2º Grau completo       3º Grau completo  
 Pós-graduação       Mestrado ou Doutorado

6) Há quanto tempo está no ramo leiteiro?

- até 1 ano       entre 1 e 2       entre 2 e 4       entre 4 e 5       mais que 5 anos

7) Quantas pessoas estão envolvidas no processo (leiteiro) dentro de sua propriedade?

8) Existem mulheres envolvidas diretamente no processo?

- Sim       Não

9) Quantos centavos a mais o fariam fornecer leite para outra cooperativa/indústria que não tivesse assistência técnica?

- Nenhum centavo      \_\_\_\_\_centavos

As questões 10 a 34 devem ser respondidas através da escala de concordância demonstrada abaixo, através da marcação de "x" na tabela à direita. O respondente deve classificar cada questão de acordo com a sua percepção em relação às afirmações.

GRAU DE CONCORDÂNCIA				
<i>Discordo Plenamente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Nem concordo nem discordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo Plenamente</i>
1	2	3	4	5

As questões de 10 a 21 são referentes ao relacionamento do associado com o Projeto Astec.

	1	2	3	4	5
10. Participo de todas as reuniões/encontros promovidos pela Confepar.					
11. A Confepar possui estratégias claras e objetivas.					
12. Sigo todas as recomendações da Confepar.					
13. Confio na Confepar.					
14. A Confepar prioriza os interesses de seus cooperados.					
15. Confio no Projeto Astec.					
16. Confio nos técnicos do Projeto Astec.					
17. Meu negócio melhorou depois que comecei a participar do Projeto Astec.					
18. Conheço todos os objetivos do Projeto Astec.					
19. Concordo com os objetivos do Projeto Astec.					
20. Não tenho objeções quanto às regras impostas pelo Projeto Astec.					
21. Estou satisfeito com a atuação dos técnicos.					

As questões de 22 a 27 são referentes às motivações para o ingresso no Projeto Astec.

Participo do Projeto Astec porque:	1	2	3	4	5
22. Busco ser mais competitivo no meu setor.					
23. Posso aprender com a experiência dos outros cooperados.					
24. Posso compartilhar recursos com outros cooperados.					
25. Posso melhorar a rentabilidade da minha propriedade.					
26. Existem serviços importantes disponibilizados para os cooperados.					
27. Fui obrigado pelas circunstâncias.					

As questões de 28 a 34 são referentes ao alinhamento de recursos.

Acredito que proporciona para minha propriedade um maior desempenho na atividade leiteira (uma melhor rentabilidade da minha propriedade)	1	2	3	4	5
28. A centralização dos recursos financeiros na Confepar.					
29. Em relação ao capital humano, treinamento, experiência, inteligência, etc, ou seja, atributos dos indivíduos pertencentes à Confepar.					
30. Quanto aos recursos organizacionais, o qual inclui a estrutura formal da empresa, os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, a cultura, bem como relações entre grupos pertencentes à empresa e também, com outros de fora, relação cooperado e assistência técnica. Ex: planejamento, maneira de agir etc.					
31. Os relacionamentos da cooperativa com outras organizações (fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes), parceiras com universidades, grupos de pesquisa, etc.					
32. Os recursos físicos como fábrica, localização geográfica, acesso à matéria prima, etc.					
33. Os recursos tecnológicos como softwares, hardwares, equipamentos e maquinários, etc.					
34. A associação da empresa com produtos de qualidade, confiança.					