

**UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GESTÃO DE CUSTOS NA CADEIA DE VALOR DO LEITE SOB A ÓTICA DOS
GESTORES, FORNECEDORES, ASSOCIADOS E CLIENTES DE UMA
COOPERATIVA NO OESTE DE SANTA CATARINA**

LEANDRO FRANZ

**BLUMENAU
2013**

LEANDRO FRANZ

**GESTÃO DE CUSTOS NA CADEIA DE VALOR DO LEITE SOB A ÓTICA DOS
GESTORES, FORNECEDORES, ASSOCIADOS E CLIENTES DE UMA
COOPERATIVA NO OESTE DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial à obtenção do grau de **Mestre em Ciências Contábeis**, área de concentração Controladoria.

Orientador: Prof. Jorge Eduardo Scarpin, Dr.

**BLUMENAU
2013**

**GESTÃO DE CUSTOS NA CADEIA DE VALOR DO LEITE SOB A ÓTICA DOS
GESTORES, FORNECEDORES, ASSOCIADOS E CLIENTES DE UMA
COOPERATIVA NO OESTE DE SANTA CATARINA**

LEANDRO FRANZ

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do grau de **Mestre em Ciências Contábeis, área de concentração Controladoria**, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau.

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.
Coordenador do PPGCC

Banca examinadora:

Presidente: Prof. Jorge Eduardo Scarpin, Dr.
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC)
Universidade Regional de Blumenau (FURB)

Membro: Prof. Antonio Robles Junior, Dr.
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Atuárias (PPGCCA)
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)

Membro: Prof. Tarcisio Pedro da Silva
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC)
Universidade Regional de Blumenau (FURB)

BLUMENAU
07 de agosto de 2013

Aos meus pais pela compreensão e apoio!
A você, Fabiane, pelo companheirismo,
apoio e incentivo!!

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela coragem, proteção e força para continuar mesmo nos momentos mais difíceis, por ter iluminado meus caminhos e ter sido minha fonte segura de todos os momentos.

Aos meus pais, Acelmo e Renilda, por compreenderem minha ausência de suas vidas durante esse período de estudo, pelos preciosos ensinamentos de vida, pelo incentivo ao estudo e a lutar pelos ideais, sem nunca desistir. Aos meus irmãos Luciano, Fábio e Cláudia, sempre apoiando e torcendo por mim nessa busca desse ideal.

A Fabiane, minha companheira, minha fonte de inspiração para a minha vida e grande incentivadora para chegar até aqui, sendo ao mesmo tempo companheira e colega de mestrado, sempre presente e me incentivando à busca dessa conquista. Agradeço, por além de compartilharmos os conhecimentos, também compartilharmos as nossas vidas e nossos ideais. Essa conquista é nossa e juntos vamos mais longe nessa caminhada da vida.

Ao meu professor orientador Dr. Jorge Eduardo Scarpin, pela dedicação, paciência, compreensão, colaboração, e principalmente pelo conhecimento transmitido durante o curso e na realização deste estudo. Obrigado por acreditar em mim.

Aos professores do PPGCC da FURB pelo conhecimento e transmitido, aprendi muito com você, Dr. Jorge Eduardo Scarpin, Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr. Francisco Carlos Fernandes, Dr. Jorge Ribeiro de Toledo Filho, Dr. Nelson Hein, Dr. Paulo Roberto da Cunha, Dr^a. Rita Buzzi Rausch e Dr. Roberto Carlos Klann. E aos professores que hoje não fazem mais parte do Programa, mas que lembro, admiro e agradeço pelos ensinamentos: Dra. Ilse Maria Beuren, Dr. Francisco Antonio Bezerra.

Aos colegas de mestrado, André, Daniela, Fabiane, Fernanda, Franciele, Leossania, Luciane, Maike e Sueli, pela amizade e companheirismo nas aulas, nos seminários, nos artigos. Ao Quarteto Fantástico (Fabiane, Fernanda, Francieli e Leandro) pela amizade construída. Também um agradecimento especial aos doutorandos Ieda, Neusa, Sílvio, Geovanne e Rosemar, pelos conhecimentos compartilhados. Aos bolsistas pela amizade e auxílio sempre que necessário. À secretária do PPGCC, Rosane Almeida, pela disposição e ajuda.

Um agradecimento em especial à direção da empresa, objeto deste estudo, que me incentivou e oportunizou buscar esse ideal. Enfim, um agradecimento especial a todos que direta e ou indiretamente me apoiaram e participaram dessa conquista...

Muito obrigado a todos vocês!!!

“No meio da dificuldade encontra-se a oportunidade”
(ALBERT EINSTEIN).

RESUMO

FRANZ, Leandro. **Gestão de custos na cadeia de valor do leite sob a ótica dos gestores, fornecedores, associados e clientes de uma cooperativa do oeste de Santa Catarina.** 2013. 105 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós- Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2013.

O estudo teve por objetivo identificar como a gestão de custos é influenciada pela cadeia de valor do leite visto sob a ótica dos gestores, fornecedores, associados e clientes de uma cooperativa localizada na região Oeste de Santa Catarina. Especificamente, buscou-se identificar a cadeia de valor do leite, descrevendo como os custos se atribuem à atividade; analisar como os diversos agentes econômicos (gestores, associados, fornecedores e clientes) influenciam na geração dos custos e nos resultados na cadeia de valor. A pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos como descritiva, quanto ao procedimento estudo de caso, com abordagem qualitativa. As informações foram coletadas por meio de entrevistas com os agentes que formam os elos da cadeia, sendo estes gestores da cooperativa, fornecedores, produtores associados e clientes. Vinte e três entrevistas foram coletadas com os sujeitos de pesquisa, durante o ano de 2013, com dados referentes ao exercício de 2012. Além das entrevistas, foram analisados documentos disponibilizados pelos agentes, assim como a técnica de observação, analisando cada elo da cadeia como um todo. Identificou-se que cada elo da cadeia do leite, tem um diferencial de relacionamento com os agentes da cadeia de valor. Estes elos formam uma única cadeia que começa com o produtor, segue para a cooperativa, agroindústria e cliente, neste estudo representado pelo supermercado, até chegar ao consumidor final. Na gestão dos custos, observou-se que cada elo da cadeia faz a mensuração dos custos de maneira diferenciada, considerando os aspectos envolvidos a este. O produtor de leite relaciona a produção com uso dos insumos, fazendo a gestão dos recursos apropriados, de acordo com a produção obtida na atividade. O fornecedor faz a gestão dos custos que estão atrelados às vendas, focando nos produtos que têm maior margem de rentabilidade, em busca de agregar melhores resultados. A cooperativa faz a gestão de custos que agregam a atividade do leite *in-natura* e leite UHT, visto a sua baixa margem de resultado, além do aspecto que não tem forças contra o mercado comprador (agroindústrias), que de certa forma regula o preço do mercado. Contudo, percebeu-se que tanto os associados, quanto fornecedores, gestores e clientes buscam melhores resultados a seu elo por meio da gestão dos custos envolvidos a atividade.

Palavras-chave: Gestão de custos. Cadeia de valor. Atividade leiteira.

ABSTRACT

FRANZ, Leandro. **Management costs in the value chain of milk from the perspective of managers, suppliers, partners and customers in a cooperative west of Santa Catarina.** In 2013. 105 f. Dissertation (Master Degree in Accounting Sciences) - Post Graduation Program in Accounting Sciences at Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2013.

The study aimed to identify how cost management is influenced by the value chain of milk seen from the perspective of managers, suppliers and associates in a cooperative located in western Santa Catarina. In special, sought to identify value chain milk, describing how costs are assigned to activity, to analyze how the various economic agents (managers, associates and suppliers) influence the generation costs and results in the value chain. The research is characterized as descriptive as to objectives, as concerning case study with a qualitative approach. Data were collected through interviews with agents who form links in the chain, which are cooperative managers, suppliers, producers, associates and clients. Twenty-three interviews were collected with research subjects during the period of 2013, with data concerning the year 2012. Besides the interviews were analyzed documents provided by the agents, as well as the observation technique. It was identified that each link in the chain of milk, has a differential relationship with the agents of the value chain. These links form a single string that starts with the producer, goes to the cooperative, agribusiness and client, in this study represented by the supermarket, to reach the final consumer. On cost management noted that each link in the chain is measuring costs differently, considering aspects wrapped this. The producer of milk production relates to the use of inputs, making the management of appropriate resources, according to the production obtained in the activity. The provider manages the costs that are tied to sales focusing on products that have higher profit margin, in search of better aggregate result. The cooperative is managing costs that add activity in natura milk and UHT milk, since their low-margin result, besides aspect that has no strength against the buyer's market (agribusiness), which somehow regulates the price the market. However, it was noticed that both members, as providers, managers and clients want better results in your link through cost management enveloped activity.

Keywords: Cost management. Value chain. Dairy farming.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais Obras de desenvolvimento da Teoria da Agência	23
Figura 2 - Cadeia de Valor	30
Figura 3 - Cadeia de Valor Externa	32
Figura 4 - Cadeia de valor do leite	34
Figura 5 - Cadeia de Valor do Leite – Produtos derivados do leite.	34
Figura 6 - Desenho da pesquisa.....	48
Figura 7 - Cadeia de valor do leite na Cooperativa	56
Figura 8- Cadeia de Valor do leite - Gestores	58
Figura 9 - Cadeia de Valor do Leite dos Fornecedores da Cooperativa.....	60
Figura 10 - Cadeia de Valor dos Produtores de Leite.....	69
Figura 11 - Cadeia de Valor do Leite – Visto sob a ótica do Supermercado	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias de análise	47
Quadro 2 - Sujeitos da pesquisa	50
Quadro 3 - Perfil dos respondentes	52
Quadro 4 - Porte da Empresa Classificação do BNDES	62
Quadro 5 - Estrutura da Atividade do Leite dos Produtores Associados	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados de produção no Estado	54
Tabela 2 - Dados dos Fornecedores.....	61
Tabela 3 - DRE Leite In-natura e Leite UHT	74
Tabela 4 - DRE de Equipamentos de Leite – Unidade.....	75
Tabela 5- Comparativo do Custo de Produção do leite do produtor associado e Epagri	78
Tabela 6 - Custo de Produção do leite dos produtores	79
Tabela 7 - DRE do cliente da Cooperativa – Supermercado 1	82
Tabela 8 - Faturamento dos Derivados do leite.....	83
Tabela 9 - Faturamento dos agentes da cadeia do leite	85

LISTA DE SIGLAS

CC – *Controller* da Cooperativa
CEPA – Centro de Ensino e Pesquisa Aplicada
CIDASC - Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina
CL1 – Cliente 1
CL2 – Cliente 2
CL3 – Cliente 3
CMV – Custo da Mercadoria Vendida
CSLL – Contribuição Social Sobre Lucro Líquido
DRE – Demonstração do Resultado do Exercício
DPC – Diretor Presidente da Cooperativa
EPAGRI - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
FURB - Universidade Regional de Blumenau
GCM – Gestor Comercial
GCP – Gestor de Compras
GEC – Gestão Estratégica de Custos
GFR – Gestor da Fabrica de Rações
GS – Gestor dos Supermercados
GSL – Gestor do Setor do leite
FA – Fornecedor A
FB – Fornecedor B
FC – Fornecedor C
FD – Fornecedor D
FE – Fornecedor E
FF – Fornecedor F
HA - Hectares
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica
PA1 – Produtor Associado 1
PA2 – Produtor Associado 2
PA3 – Produtor Associado 3
PA4 – Produtor Associado 4
PA5 – Produtor Associado 5

PPGCC - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

SIF – Serviço de Inspeção Federal

UHT - *Ultra High Temperature* (Temperatura extremamente alta)

US\$ - Dólar

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA	16
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 PRESSUPOSTOS DA PESQUISA.....	18
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	19
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 TEORIA DA AGÊNCIA.....	22
2.2 CADEIA DE VALOR.....	25
2.2.1 Cadeia de Valor Interna.....	29
2.2.2 Cadeia de Valor Externa.....	31
2.2.3 Cadeia de Valor na atividade do leite.....	33
2.3 GESTÃO DE CUSTOS NA CADEIA DE VALOR.....	35
2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	37
2.5 ESTUDOS ANTERIORES	39
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	45
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	45
3.2 OBJETO DE ESTUDO	46
3.3 CONSTRUCTO DA PESQUISA.....	47
3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	48
3.5 COLETA DE DADOS	49
3.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	51
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	51
4 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	52
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	52
4.2 CADEIA DE VALOR DO LEITE CATARINENSE	53
4.3 CADEIA DE VALOR DO LEITE NA COOPERATIVA AURIVERDE.....	54
4.3.1 Cadeia de valor do leite sob a ótica dos gestores	57
4.3.2 Cadeia de valor do leite sob a ótica dos fornecedores	60
4.3.3 Cadeia de valor do leite sob a ótica dos associados	66

4.3.4 Cadeia de valor do leite sob a ótica dos clientes	70
4.4 GESTÃO DE CUSTOS NA CADEIA DE VALOR DO LEITE.....	72
4.4.1 Gestão de custos na cadeia de valor do leite na visão da Cooperativa	72
4.4.2 Gestão de custos na cadeia de valor do leite na visão dos gestores	73
4.4.3 Gestão de custos na cadeia de valor do leite na visão dos fornecedores	75
4.4.4 Gestão de custos na cadeia de valor do leite na visão do associado	77
4.4.5 Gestão de custos na cadeia de valor do leite na visão dos clientes	81
4.5 ANÁLISE DOS PRESSUPOSTOS DA PESQUISA.....	84
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	88
5.1 CONCLUSÕES	88
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	89
REFERÊNCIAS	91
APÊNDICES	96
APÊNDICE A – Entrevista para o gestor	97
APÊNDICE B – Entrevista para o fornecedor	98
APÊNDICE C – Entrevista dos associados	99
APÊNDICE D – Entrevista para os clientes	100
APÊNDICE E - Protocolo do estudo de caso	101

1 INTRODUÇÃO

A globalização fez com que novos mercados obtivessem acesso às negociações em âmbito mundial, permitindo um número maior de concorrentes, assim como instigar as empresas a buscarem ser mais eficientes na sua produção.

Para se manterem neste contexto de evolução frenética e permanente, as empresas precisam ser competitivas e, para tal, precisam buscar diferentes instrumentos de gestão, visando assegurar a continuidade sustentável. Para Pereira e Gimenes (2008), as empresas que possuem custos mais apurados tendem a ter melhor capacidade de adaptação às necessidades do mercado e, conseqüentemente, tornam-se mais competitivas.

Para terem as informações mais estruturadas, as empresas necessitam conhecer a cadeia que está inserida. Porter (1989) entende que toda empresa é uma cadeia de valor, representada por uma série de processos relacionados entre si. Porém, é necessário o efetivo entendimento da relação entre os processos que a compõe e, além disso, reconhecer também que uma empresa deve ser vista dentro do contexto de uma cadeia global de atividades, onde é gerado o valor dentro do contexto da cadeia de valor da empresa (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Conforme Souza e Mello (2011, p. 15), “a cadeia de valor busca enxergar a empresa como um conjunto de atividades interrelacionadas que busca agregar valor específico ao cliente”. Os autores destacam ainda que, na cadeia de valor, a compreensão é necessária para consolidar relações entre as empresas, valores e pesos de cada agente econômico a fim de alcançar o sucesso e a permanência da organização no mercado.

As relações entre as organizações na cadeia de valor podem ter diferentes interesses entre seus integrantes (FAYEZI; O’LOUGHLIN; ZUTSHI, 2012). Quando os interesses não estão alinhados, ocorre o problema de agência, que é ocasionado quando o interesse do agente diverge do interesse do principal (JENSEN; MECKLING, 1976).

Porém, como destacado por Bertolin et al. (2008, p. 63), o problema de agência tende a gerar a assimetria de informação, ocasionada quando os agentes detêm maiores informações do que seus principais. Na cadeia de valor, assimetria de informação pode influenciar em ganhos diferenciados entre os agentes de uma mesma cadeia de valor (RIEPLÉ; SINGH, 2010).

No âmbito organizacional, a cadeia de valor e suas atividades precisam atuar com eficiência e eficácia, para não comprometer o atendimento a seus clientes, sendo que essas atividades demandam recursos que vão acarretar em custos, tanto na cadeia de valor interna e a cadeia de valor externa (SOUZA; CARDOSO; MACHADO, 2011). Como o objetivo das

organizações é agregar valor, é preciso elevar o desempenho das atividades de forma que os custos sejam os menores possíveis, sem perder a qualidade e, ao mesmo tempo, ter uma margem de lucro satisfatória para a empresa e seus parceiros (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997; ROCHA; BORINELLI, 2007; BEGNIS, 2007; SOUZA; CARDOSO; MACHADO, 2011).

No entendimento de Shank e Govindarajan (1997, p.13), “o surgimento da gestão estratégica de custos resulta na combinação de três temas subjacentes: (a) análise da cadeia de valor; (b) análise do posicionamento estratégico; (c) análise dos direcionadores de custos”. Cada um desses temas destacados resulta da busca na literatura relacionada à gestão estratégica e gestão estratégica global da empresa (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997; SOUZA; MELLO, 2011; SOUZA; CARDOSO; MACHADO, 2011).

Portanto, a gestão estratégica de custos desempenha um papel significativo quanto ao enfoque da cadeia de valor, pois permite que os gestores acompanhem e tenham informações da gestão de custos da atividade, para tomarem melhores decisões e terem melhores resultados (HOFER; SOUZA; ROBLES JUNIOR, 2007; HOFER, et al.,2010).

1.1 PROBLEMA

A cadeia de valor é responsável pelas ligações entre organizações que a compõem, sendo que estas ligações assumem um formato de relacionamento comercial ou de mercado. Os relacionamentos são entendidos como relações entre as organizações empresariais para a exploração de interesses em comum, em que cada uma contribui com bens ou serviços para o exercício de certa atividade econômica dentro do contexto da cadeia, mantendo cada uma delas sua própria autonomia (SORNBERGER, 2010; SOUZA, MELLO, 2011).

A estrutura da cadeia de valor é estabelecida, desde a matéria-prima básica até o produto industrializado que chega ao consumidor final. Nas atividades que envolvem a cadeia de valor, há incidência de custos e as organizações fazem parte de um conjunto de atividades do sistema que agrega valor (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

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

A cadeia de valor pode ser representada em qualquer ramo de atividade (SOUZA; CARDOSO; MACHADO, 2011), inclusive no contexto agroindustrial, mais especificamente, na atividade leiteira. No contexto de cadeia de valor do leite, estão inseridos diversos agentes

tais como os gestores, os fornecedores, os produtores (associados da cooperativa) e os clientes que estão envolvidos a uma gestão que impactam a cadeia. Porém, a assimetria de informação dos agentes influencia ganhos diferenciados entre os mesmos agentes da cadeia (RIEPLÉ; SINGH, 2010).

Contudo, no âmbito organizacional as empresas necessitam ter uma visão estratégica, atrelada à gestão dos custos e à análise da cadeia de valor, visando a tomadas de decisões mais eficientes e, conseqüentemente, melhores resultados (ROCHA; BORINELLI, 2007). Assim, cabe à gestão estratégica de custos desenvolver a devida análise de custos do processo de avaliação no impacto financeiro das decisões gerenciais (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Nesse contexto, a pesquisa busca responder a seguinte problemática: Como a gestão de custos é influenciada pela cadeia de valor do leite visto sob a ótica dos gestores, fornecedores, associados e clientes de uma cooperativa no oeste de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos, geral e específicos, para esta pesquisa foram elaborados para dar o direcionamento da pesquisa, sendo que o objetivo geral é o que se pretende alcançar na realização da pesquisa. Já os objetivos específicos definem as etapas necessárias a serem seguidas para alcançar com o objetivo geral (RICHARDSON, 2011).

1.2.1 Objetivo geral

Identificar como a gestão de custos é influenciada pela cadeia de valor do leite visto sob a ótica dos gestores, fornecedores, associados e clientes de uma cooperativa no oeste de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos visam dar um direcionamento para a pesquisa a ser realizada, para que se possa alcançar o objetivo geral proposto. Para tal, foram elencados três objetivos específicos, que são:

- a) Identificar a cadeia de valor da atividade leiteira na cooperativa objeto de estudo;

- b) Descrever como os custos são atribuídos à cadeia de valor do leite na organização pesquisada;
- c) Analisar como os diversos agentes econômicos (gestores, fornecedores, associados e clientes) influenciam na geração dos custos e resultados na cadeia de valor da atividade leiteira da cooperativa em estudo.

1.3 PRESSUPOSTOS DA PESQUISA

A gestão estratégica de custos caracteriza-se como uma ferramenta para auxiliar a gestão nas organizações no mercado altamente competitivo. Hofer, Souza e Robles Junior (2007) verificaram a gestão estratégica de custos relacionada à cadeia de valor do leite, visando demonstrar a importância da gestão de custos integrados ao gerenciamento das atividades por meio da cadeia de valor. Esses autores concluem que a gestão estratégica de custos em cadeia de valor é fundamental para manter a competitividade dos seus agentes, embasado na transparência, na interdependência, no ciclo de vida do produto e na ampliação de mercados existentes.

Hofer et al. (2010) apresentam a abordagem da gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite, sendo pesquisado a cadeia e os elos que fazem parte desse contexto, analisando os custos e resultados de cada agente envolvido nesse contexto. Os achados evidenciados na pesquisa se pautam ao fato de que os agentes (produtores, indústria e distribuidor) envolvidos na cadeia de valor, desde o produtor até o distribuidor, apresentam discrepâncias de resultados econômicos da atividade que lhes competem, visto que a menor parte do resultado fica com o produtor e maior com a indústria. Na análise dos custos, a matéria-prima, o transporte e a embalagem do leite UHT tiveram participação mais representativa. Portanto, partindo desse enfoque, destaca-se o primeiro pressuposto da pesquisa:

P1: Os resultados econômicos dos elos da cadeia do leite apresentam discrepância de rentabilidade na cooperativa.

Pautado no estudo de Sornberger (2010), que analisou a cadeia de valor do suíno, além do estudo Rieple e Singh (2010), que analisaram a cadeia de valor do algodão na Índia, observou-se que a cadeia de valor auxilia o processo de gestão de custos e agrega valor nas diversas fases que estão inseridas a atividade. Nesse aspecto, a cadeia de valor contribui na

gestão estratégica da organização, tanto no gerenciamento da atividade, e como também na verificação dos elos nesta cadeia.

Outro ponto identificado e analisado pela cadeia é que a assimetria de informação entre os agentes influencia ganhos diferenciados entre eles na cadeia. Nesse contexto, Bialoskorski Neto, Barroso e Resende (2012), ao analisarem as organizações cooperativas pautados na questão que envolve problemas de gerenciamento e custos de transação que geram conflitos de agência, pontuam que os associados são os principais e os gestores são os agentes. Com isso, estabelece-se segundo pressuposto da pesquisa:

P2: A assimetria de informação é um dos fatores que influencia ganhos diferenciados entre os agentes na cadeia de valor do leite.

Considerando as proposições elaboradas e fundamentadas para a pesquisa, apresenta-se na sequência a justificativa do estudo.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Justifica-se o estudo na atividade definida pelo fato da cadeia do leite no Brasil ter uma importância significativa na economia nacional, visto que o Brasil como um todo produziu mais de 33 bilhões litros no ano de 2012. Desse montante, Santa Catarina representa na produção nacional 8,0 % (2,7 bilhões litros de leite), sendo o 5º maior produtor de leite do Brasil. No contexto econômico, a cadeia do leite em Santa Catarina representa aproximadamente R\$ 1,9 bilhões de faturamento realizado em 2012, representando a quarta maior importância econômica de Santa Catarina (IBGE, 2012). Baseado nos dados do IBGE e na amplitude do setor leite no Estado de Santa Catarina, identifica-se que a cadeia do leite tem uma importância relevante, tanto no aspecto econômico, como no aspecto social no estado. Mesmo assim, o custo agregado em cada um dos processos muitas vezes acaba por ser desconhecido pelos gestores.

A gestão de custos, aliada à análise da cadeia de valor, serve de apoio para o processo de gerenciamento estratégico, constituindo em uma ferramenta que possibilita compreender e atuar sobre a organização nos aspectos econômicos, financeiros e operacional das atividades que envolvem a cadeia de valor (SORNBERGER, 2010). A partir da identificação da cadeia de valor, a mensuração dos custos que incidem nas atividades representa um fator de grande valia para a gestão, proporcionando ao gestor o conhecimento do contexto que a cadeia está inserida,

tanto interna quanto externa, proporcionando fazer análises mais aprofundadas (SORNBERGER, 2010).

Dentro do contexto de cadeia de valor do leite, há agentes que têm influência direta ou indireta na atividade econômica, como os gestores das empresas, os fornecedores, produtores e clientes. Contudo, entende-se como relevante verificar com maior profundidade a importância de cada elo na cadeia, assim como sua influência nos custos e resultados, desde a produção da matéria prima, passando pelo processamento, até o consumidor final.

Justifica-se, também, a realização da pesquisa devido à carência de estudos desenvolvidos, abordando custos na cadeia de valor e os agentes da cadeia do leite. A literatura descreve sobre a temática da cadeia de valor, abordando vários produtos e segmentos, inclusive de produtos do agronegócio dentre os quais se destacam os estudos de Hofer, Souza e Robles Junior (2007), Hofer et al. (2010), que analisaram a gestão de custos na cadeia de valor do leite, Rieple e Singh (2010), que verificaram a cadeia de valor do algodão e Sornberger (2010) que analisou a cadeia de valor do suíno. Porém, esta pesquisa diferencia-se dos estudos realizados por observar a influência da gestão de custos sob a ótica de vários agentes (gestores, fornecedores, associados e clientes), não limitando somente a identificar os custos de cada elo cadeia.

Justifica-se a escolha da pesquisa ser realizada na cadeia de valor do leite atrelada a uma cooperativa, pela acessibilidade e, principalmente, pelo fato da importância econômica da atividade do leite para a organização, bem como por estar em um cenário de investimento e ampliação da atividade em estudo. Optou-se também por analisar o contexto das Cooperativas devido à representatividade dessas organizações na economia mundial e a carência de estudos neste ambiente de pesquisa (ALMEIDA et al., 2009). Com isso, pretende-se contribuir com a literatura e também com os gestores das cooperativas no entendimento de questões relacionados com o tema pesquisado.

Por fim, o estudo justifica-se ainda por contribuir para o grupo de pesquisa de Controle Gerencial, do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC) da Universidade Regional de Blumenau (FURB), em especial por contribuir aos estudos sobre a gestão de custos na cadeia de valor na atividade do leite visto sob a ótica dos vários agentes.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo está segmentado

como a parte introdutória do estudo, ao qual se subdivide em introdução, problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos, pressupostos, justificativa e estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre a temática da pesquisa, que serve de sustentação para o desenvolvimento do estudo. No primeiro tópico, aborda-se a Teoria da Agência, que destaca a influência dos agentes na gestão e no Cooperativismo, elencando dos agentes na gestão das cooperativas. Na sequência, aborda-se sobre a Cadeia de Valor, descrevendo também sobre a Cadeia de Valor Interna, Externa, da atividade leiteira. Na continuidade, é abordado sobre a Gestão dos Custos na Cadeia de Valor e o tópico que trata da Gestão Estratégica de Custos. Por fim, os estudos anteriores que contemplam pesquisas desenvolvidas na mesma temática deste estudo.

O terceiro capítulo compreende a metodologia da pesquisa e descreve-se o delineamento metodológico, seguido da descrição do objeto de estudo, o constructo da pesquisa, a coleta e análise dos dados e as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo, é apresentada a descrição e interpretação dos dados. Inicia-se com a descrição do perfil dos respondentes, apresentando-se a representatividade da cadeia do leite em âmbito nacional e estadual. Após, apresenta-se a cadeia de valor da cooperativa em estudo, e assim como a gestão de custos na cadeia de valor do leite sob a ótica de cada agente pesquisado, gestor, fornecedor, associado e cliente. Encerra-se o capítulo analisando os pressupostos da pesquisa na cadeia de leite no objeto de estudo.

No quinto capítulo, apresentam-se as conclusões da pesquisa e recomendações para novos estudos relacionados ao tema pesquisado. Por fim, as referências e os apêndices do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem como finalidade embasar a pesquisa realizada, abrangendo todos os fundamentos para os objetivos propostos do estudo por meio da revisão da literatura, que se constitui da análise dos estudos utilizados no enfoque da pesquisa.

A fundamentação teórica contempla os temas relacionados à Teoria da Agência, Cadeia de valor, Gestão de Custos e os estudos anteriores, fornecendo base conceitual para obter melhores resultados na realização dos objetivos propostos.

2.1 TEORIA DA AGÊNCIA

A Teoria da Agência tem sido muito utilizada nas mais diversas áreas. Especificamente, Eisenhardt (1989) descreve que a Teoria da Agência tem sido aplicada no âmbito contábil, econômico, de finanças, *marketing*, ciência política e gerenciamento estratégico.

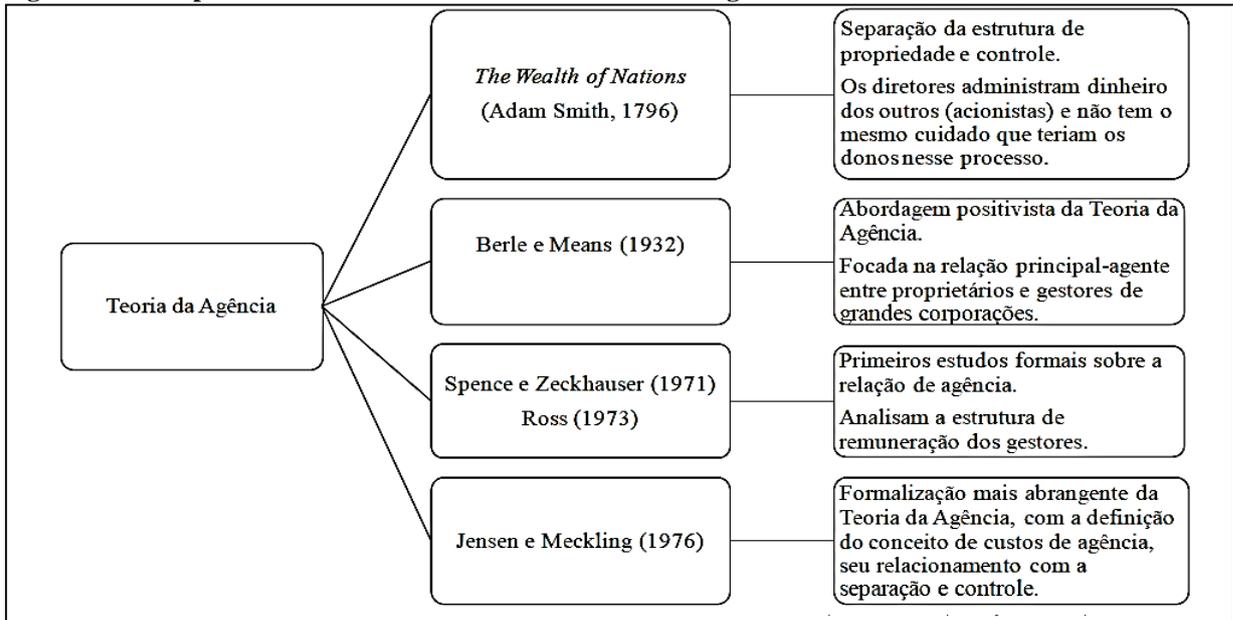
A Teoria da Agência observa os problemas advindos da separação entre o capital e a gestão nas organizações (KLANN, 2011). O autor ainda menciona que Adam Smith (1776) foi quem abordou pela primeira vez o problema relacionado à estrutura de propriedade e de controle, apontando possível descuido por parte dos gestores na administração dos recursos de terceiros, ou seja, dos acionistas.

Considerando que o autor na época (ADAM SMITH, 1776) já apresentava preocupação voltada à separação de propriedade e controle, este não apresentou evidências empíricas que comprovassem sua proposição (OKIMURA, 2003; KLANN, 2011). Porém, somente muitos anos mais tarde, Berle e Means (1932) que verificaram o problema de separação da estrutura de propriedade e do controle, que esta abordagem foi discutida novamente e tornou-se popularizada (OKIMURA, 2003).

Jensen e Meckling (1976) ampliam o enfoque quanto à teoria da agência, incluindo a “definição da firma, a separação entre o controle e a propriedade, a responsabilidade social dos negócios, a definição da função corporativa objetiva, da estrutura ótima de capital [...] entre outros” (KLANN, 2011, p. 46).

De forma objetiva e retratando a evolução, Klann (2011) descreve as principais obras que contribuíram para o desenvolvimento da Teoria da Agência, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Principais Obras de desenvolvimento da Teoria da Agência



Fonte: Klann (2011, p.45)

A relação de agência, para Jensen e Meckling (1976, p. 5), é definida como “[...] um contrato pelo qual uma ou mais pessoas (o principal) contratam outra pessoa (o agente) para executar algum serviço em favor deles e que envolve delegar alguma autoridade para a tomada de decisão do agente”. Com isso, os autores reportam-se ao fato de que se ambas as partes têm interesse em maximizar a utilidade, existem boas razões para acreditar que o agente não agirá sempre em conformidade com o interesse do principal.

Segundo Eisenhardt (1989), a Teoria da Agência está preocupada com a resolução de dois problemas que podem ocorrer em relacionamentos de agência. O primeiro é o problema de agência, que surge quando os desejos ou objetivos do principal são conflitantes com os desejos e objetivos do agente; o segundo é o problema da partilha do risco, que surge quando o principal e agente têm atitudes diferentes em relação ao risco, ou seja, cada qual pode ter ações diferentes por causa das preferências de risco diferentes (EISENHARDT, 1989). O principal e o agente estão submetidas a riscos distintos e, conseqüentemente, com diferentes posturas perante a este (MARTINEZ, 1998).

No entendimento de Fernandes, Moura e Salla (2012, p. 1), “embora o agente, em princípio, trabalhe para o principal, ele acaba criando suas motivações pessoais e seus próprios objetivos de maximização de satisfação, que nem sempre estão alinhados aos do principal”.

O problema de agência existe em todas as organizações, sejam elas universidades, empresas de investimento, cooperativas, autoridades governamentais e agências, sindicatos (JENSEN; MECKLING, 1976). No contexto das cooperativas, Bialoskorski Neto, Barroso e

Rezende (2012) reforçam que a Teoria da Agência tem como a principal os associados e o agente os dirigentes e diretores.

Bertolin et al. (2008, p. 63) mencionam que é uma “tendência natural de os dirigentes, em função da posição de ocupam, deterem mais informações que os associados, cujo poder de controle se apresenta fraco”. Os autores complementam que em função dessa assimetria de informação, ao qual pressupõe que o agente tem mais informações, este tende a desenvolver ações oportunistas visando seu benefício próprio.

Entre as formas de minimizar a assimetria de informação entre agente e principal, Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012) observam a utilização de sistemas de controle gerencial. Para os autores, os principais, cuja função é de monitoramento ou supervisão, devem não somente definir políticas para alcançar os objetivos e estratégias organizacionais, mas também interagir sobre os assuntos organizacionais ao qual o sistema de controle lhe possibilita com mais eficiência.

Bertolin et al. (2008) pontuam sobre o fato de que as organizações cooperativas para se manterem sustentáveis precisam do movimento das transações de seus associados, assim como de sua fidelidade. Para tal, os autores (2008, p. 63) destacam que, visando alavancar as movimentações dos associados e reduzir a assimetria de informação entre os dirigentes e associados, ações são desenvolvidas, “como as assembleias dos sócios, os comitês de representação, os informativos internos, sejam estes jornais ou canais virtuais de comunicação”.

Porém, o fato da vantagem que as cooperativas detêm quanto à inserção social, por ser na maioria das vezes conhecedores do comportamento passado e as necessidades do futuro de seus associados, permitem o oportunismo contratual e reduzir a assimetria de informação na cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2006). Nesse contexto, Carvalho et al. (2010, p. 3) entendem que se as partes de uma transação detêm informações de forma assimétrica, “pode se juntar ao oportunismo dos agentes a fim de restringir a elaboração de contratos completos, que permitiriam a redução da assimetria de informação, ao criar regras claras que devem ser cumpridas igualmente por todos os agentes da cadeia”.

Nesse ambiente de cooperativas, Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012) entendem que os problemas de agência são mais distintos que em outras organizações e, por consequência, ocasionam custos de gerenciamento, tais como:

- Custos devido aos esforços do *principal* em monitorar as atitudes dos *agentes* afim reduzir as perdas causadas pelos agentes agindo em interesse próprio em detrimento dos interesses do *principal*. Estes custos representam aqueles incorridos pelo conselho

diretor e pelo conselho fiscal para monitorar e controlar o órgão dos gerentes contratados;

- Despesas contratuais devido ao compromisso do *agente* com o *principal*. Ou seja, os esforços para manter a relação contratual em que um age em nome de alguma outra pessoa. Estes custos representam aqueles incorridos por gerentes profissionais para agir em conformidade com as decisões dos membros, ainda que nem sempre sejam eficientes para a organização;

- Custos gerados por uma redução no rendimento do *principal* induzida pelas divergências naturais de decisão e de orientação entre as partes. Este custo importante resulta do fato de que o *agente* – um gerente contratado neste caso-tende a agir de acordo com seu próprio interesse em algumas questões que são difíceis de serem monitoradas pelo conselho de administração e conselho fiscal, aumentando os salários dos profissionais contratados em detrimento das receitas dos membros da cooperativa.

Em regra geral, segundo Bertolin et al. (2008), o agente detém o controle do tipo e também da profundidade da informação que é disponibilizada ao principal (associado). Os autores pontuam que as evidências indicam que os associados têm pouco e, em alguns aspectos, nenhuma informação direcionada pelos agentes, quanto ao contexto organizacional, ponderando que as informações são consideradas de potencial quando efetivamente geram conhecimento e ou criam valor, nas cooperativas. Estas podem auxiliar também a obtenção de melhores posicionamentos dos associados quanto à agregação de valor nos processos comerciais, incluindo ações da cadeia produtiva (BERTOLIN et al., 2008).

Contudo, percebe-se que a assimetria de informação assim como os problemas de agência pode estar presente também no contexto das cooperativas, no relacionamento entre associados e gestores. Isso, de certa forma, tende a impactar nos resultados dos elos da cadeia produtiva e na agregação de valor no contexto organizacional.

Na sequência, descreve-se sobre a cadeia de valor no contexto organizacional e também no contexto de cooperativas. Mesmo as cooperativas apresentando particularidades quanto a sua estrutura e gestão, estas são equiparadas a empresas comerciais no contexto organizacional.

2.2 CADEIA DE VALOR

Durante as últimas quatro décadas, pouca atenção tem sido empreendida para explicar as relações entre as organizações na cadeia de valor, visando compreender como os integrantes gerenciam os riscos e alinham seus interesses e relações (FAYEZI; O'LOUGHLIN; ZUTSHI, 2012).

O fundamento de cadeia de valor, segundo Porter (1989, p. 33), sobre o entendimento do conceito de empresa, ao qual este descreve como “uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”. Assim, a cadeia de valor é basicamente um conjunto de atividades que agregam valor ao produto, que

utilizam ativos e que consomem atividades, propiciando ao gestor oportunidades de direcionar ações de melhorias para as atividades e os custos envolvidos no processo (PORTER, 1989; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

De acordo com a literatura, a análise de cadeia de valor foi introduzida por Porter (1989) e desenvolvida por Shank e Govindarajan (1997). A cadeia de valor é definida por Porter (1989) como o conjunto de atividades primárias e de apoio realizadas por uma organização, permitindo identificar a margem de valor acrescentado em cada uma das atividades e pelas relações estabelecidas entre si.

Shank e Govindarajan (1997, p. 14) definem cadeia de valor “como sendo o conjunto interligado de todas as atividades que agregam valor ao consumidor final, desde fontes básicas de matéria-prima, passando por fornecedores de componentes, até a entrega do produto final às suas mãos”. Para Rocha e Borinelli (2007, p. 4) “cadeia de valor é uma sequência de atividades que se inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor”.

O conceito de cadeia de valor, segundo Rocha (1999, p.34) pode ser aplicado ao menos em três níveis do contexto organizacional:

- a) ao setor como um todo: os elos da cadeia são seus vários estágios (cada empresa ou unidade de negócio pode explorar um, mais de um ou parte de um estágio);
- b) ao setor como um todo: cada empresa ou unidade de negócio é um elo da cadeia, independentemente dos estágios em que atue;
- c) a cada empresa, unidade de negócio ou família individualmente considerada: os elos da cadeia-empresa são suas várias atividades.

Para Rieple e Singh (2010), conhecer a cadeia de valor permite à empresa identificar e analisar como a organização acrescenta valor em diferentes atividades do produto, desde o início do processo até o consumidor final. Nesse mesmo delineamento, Souza, Cardoso e Machado (2011, p. 5) argumentam que “conhecer a cadeia de valor de uma organização faz com que sejam desconstruídas todas as etapas que um produto segue desde o início, quando da geração dos insumos básicos da sua produção até a venda para o último consumidor”.

Ainda sob o entendimento de Rieple e Singh (2010, p. 2293) as “análises da cadeia de valor são utilizadas para melhor conhecer e compreender onde em uma organização, ou indústria, o valor é adicionado a um produto até a sua fase final de produção”.

Rocha e Borinelli (2007, p. 8) destacam que o processo de análise da cadeia de valor possui as seguintes etapas:

- a) Delimitar o segmento relevante objeto da análise e gestão; b) Identificar as atividades relevantes que integram o segmento escolhido; c) Identificar as entidades

que realizam as atividades relevantes; d) Identificar as informações necessárias à tomada de decisão; e) Elaborar relatórios que reportem as conclusões da análise.

Para Porter (1989), a cadeia de valor de uma empresa é reflexo de sua história, da estratégia e da maneira que se está programada a estratégia e as próprias atividades que envolvem a economia da empresa. Porém, Shank e Govindarajan (1997) enfatizam que a cadeia de valor não é uma diversidade de atividades de negócios independentes, mas sim atividades que se relacionam, sendo interdependentes entre si.

Com isso, Souza, Cardoso e Machado (2011, p. 5) entendem que “todas as atividades podem ser representadas por meio de uma cadeia de valor”, visto que “este mecanismo é necessário para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação” (SOUZA; MELLO, 2011, p. 14).

A cadeia de valor visa conhecer a empresa como um conjunto de atividades relacionadas que busca agregar valor a um cliente, e a compreensão do mesmo torna-se necessário entre as empresas na perspectiva da reciprocidade de valores e pesos de cada agente, o que impacta no sucesso e na sobrevivência da organização no mercado que está atuando (SOUZA; MELLO, 2011).

Para a organização, torna-se indispensável o entendimento da cadeia de valor como um todo, pois conforme Souza, Cardoso e Machado (2011, p. 5) argumentam, a “análise da cadeia de valor inclui analisar fornecedores e distribuidores do produto, seja onde existam elos críticos entre as organizações no âmbito externo, seja na análise das atividades que compõem as etapas do processo interno da empresa”. Numa visão mais ampla, trata-se da junção das cadeias de valores das empresas que formam a cadeia de valor global de um determinado segmento de produção ou negócio (SOUZA; MELLO, 2011).

A cadeia de valor tem entre os objetivos, indicar o modo como a organização pode determinar a estratégia de custos, a fim de torná-la mais competitiva, fazendo a interação entre custo e diferenciação das atividades desenvolvidas com o propósito de alcançar produtos mais competitivos aos anseios dos clientes (SOUZA; MELLO, 2011; SOUZA; CARDOSO; MACHADO, 2011).

Diante desse contexto, nota-se que a análise da cadeia de valor visa desmistificar as etapas que o produto segue, desde o início de sua produção até a venda final. Além desse processo, algumas análises incluem ligações entre as mais variadas organizações da cadeia, tais como fornecedores, entre outros (RIEPLÉ; SINGH, 2010). O objetivo é identificar áreas de ineficiência ou ineficácia por meio de uma categorização das atividades e seus custos associados, para identificar onde o valor poderá ser aumentado, por melhorias para os processos

dentro do contexto da cadeia, ou por ligações entre as atividades organizacionais (RIEPLÉ; SINGH, 2010).

A cadeia de valor está dividida em atividades que a formam e são estrategicamente relevantes no contexto organizacional. Conforme abordado por Anderson e Dekker (2009), a cadeia é composta por várias atividades tais como desenvolvimento de produto e processo, logística de entrada e saída, operações internas, vendas, *marketing*, entre outros. Enfim, são vários elos que fazem com que ela se constitua em peças de engrenagem na elaboração do produto. Dekker (2003, p. 7) sintetiza que “a cadeia de valor é decomposta em atividades estrategicamente relevantes e os custos, receitas e ativos são atribuído a estas atividades”.

Shank e Govindarajan (1997), assim como Rocha e Borinelli (2007), enfatizam que na análise da cadeia de valor é necessária observação de quatro pontos específicos: elos com os fornecedores; elos com os clientes; elos das atividades internas e os elos das unidades de negócio da empresa.

Rocha e Borinelli (2007, p. 8) observam ainda que “a troca de informações entre as principais entidades da cadeia de valor é fundamental para o sucesso de todas elas, portanto, aumentar o nível de confiança entre esses agentes deve ser um esforço contínuo”, sempre em busca de melhores resultados para o contexto como um todo.

Hergert e Morris (1989, p. 179) pontuam também sobre a importância em se observar o enfoque da cadeia de valor, assim como suas características distintas, tais como: “ênfase na identificação da fonte de vantagem competitiva sustentável; ênfase das ligações complexas e inter-relações; formulação de estratégias”.

A primeira característica, a ênfase na identificação da fonte da vantagem competitiva, tem relação com a formulação da estratégia para identificar quais atividades rentabilizam o negócio (como processo de transformação da matéria prima em produtos finais) em que cabe esta análise de atividades ou negócios necessariamente a serem geridos pela organização (HERGET; MORRIS, 1989).

A segunda característica, ligações dentro da cadeia de valor da organização no processo de elaboração do produto e as inter-relações, tratam-se da relação entre unidades de negócio, como sendo a relação direta entre fornecedores e compradores e demais elos que estão no complexo da cadeia de valor (HERGET; MORRIS, 1989). Para os autores, estas inter-relações são fundamentais na construção da vantagem competitiva, pois proporciona oportunidades de otimização conjunta de processos (por exemplo: aumento a produtividade, desenvolvimento de produtos novos para redução dos custos de produção e otimização da capacidade produtiva).

A terceira característica, formulação de estratégias, tem a relação com custo mais otimizado do que seus concorrentes, a fim de ser mais competitivo no mercado atuante e agregar maior valor, porém a escolha dessa estratégia requer um bom conhecimento dos custos da empresa e do mercado concorrente (HERGET; MORRIS, 1989).

A compreensão da estrutura da cadeia de valor é fundamental para o entendimento das atividades estrategicamente relevantes de uma empresa e o reconhecimento das ligações existentes entre as atividades internas e externas das empresas (HANSEN; MOWEN, 2001). Segundo Shank e Govindarajan (1997), analisar e explorar ligações internas e externas da cadeia de valor contribui com o objetivo de fortalecer a posição estratégica da empresa.

Para Crain e Abraão (2008), nas organizações, pode estar inserida a cadeia de valor interna e externa. A primeira está relacionada ao contexto interno da empresa, que envolve a compra de materiais para a distribuição e a venda do produto final. A segunda está relacionada o valor de cada estágio, que envolve o processo da indústria, desde a matéria-prima até a distribuição do produto ao consumidor final (CRAIN; ABRAÃO, 2008).

Entender essas divisões e as atividades da cadeia de valor, segundo Hansem e Mowen (2001, p. 425), “é básico e necessário para a implementação bem sucedida de estratégias e para entendimento das atividades relacionadas”. Diante desse contexto, na sequência será abordado com mais ênfase e detalhes sobre a cadeia de valor interna e externa.

2.2.1 Cadeia de Valor Interna

A cadeia de valor interna é definida como “as ligações internas que são os relacionamentos entre as atividades executadas dentro da parcela da cadeia de valores da empresa” (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 425). Essa interpretação também é entendida por Souza, Machado e Cardoso (2011) ao descreverem que as ligações internas ou atividades desenvolvidas internamente são definidas como sendo cadeia de valor interna.

A cadeia de valor interna de uma empresa surge da necessidade de se compreender o ambiente interno e as respectivas atividades das organizações (SOUZA; MACHADO; CARDOSO, 2011), sendo caracterizada como um conceito chave da área da gestão estratégica e amplamente estudada (CRAIN; ABRAÃO, 2008).

A análise da cadeia de valor interna, segundo Souza, Cardoso e Machado (2011, p. 7) faz-se importante às organizações, pois:

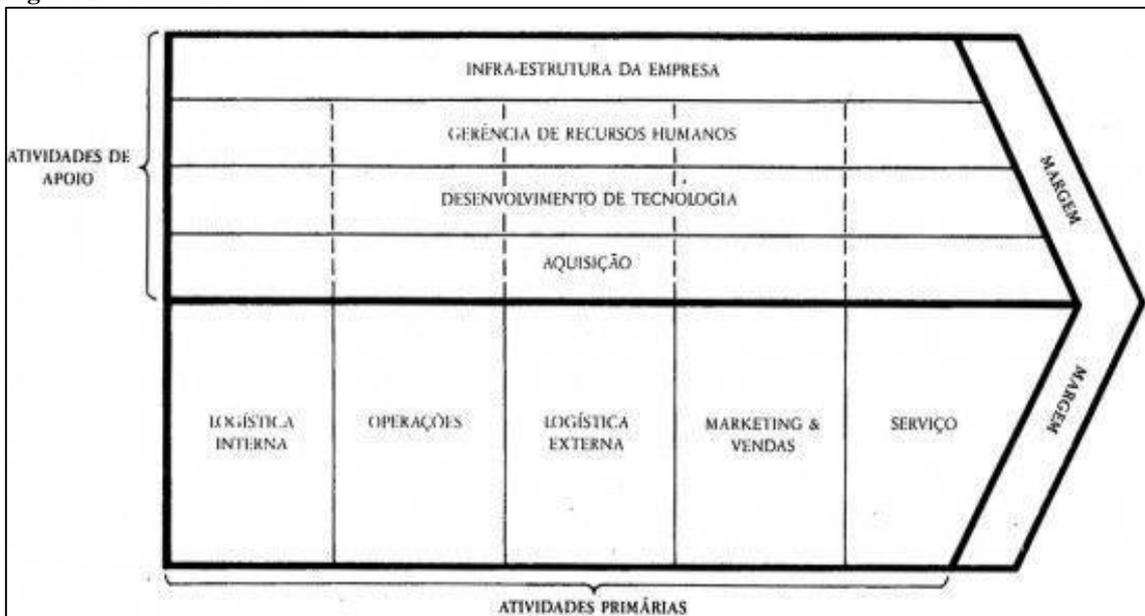
A análise da cadeia interna de valor possibilita, por intermédio da integração, interação e relacionamento das atividades da empresa efetuar o processo de

transformação de recursos de forma eficiente e eficaz, com a finalidade de gerar produtos e serviços com a qualidade esperada pelo mercado de acordo com o preço que o cliente está disposto a pagar, sem com isso comprometer o resultado planejado pela empresa.

Assim, entende-se que a análise da cadeia de valor interna permitirá resultados mais eficientes por meio de melhoria nos processos internos. Quando se trata de processos internos, Porter (1989), Shank e Govindarajan (1997), Souza, Cardoso e Machado (2011) reportam-se à relação dos processos que envolvem todo o processo da gestão da empresa, contemplando também os elos que estão ligados nesse contexto.

Quanto aos elos, na cadeia de valor interna, podem ser citadas as atividades de apoio e as primárias (PORTER, 1989). O autor destaca que dentre as atividades de apoio, tem-se a infraestrutura que permeiam todo o complexo da empresa, assim como a gerência de RH, desenvolvimento de tecnologia e aquisições, e dentre as atividades de apoio descreve a logística interna, a produção, logística externa, *marketing* e venda. Contudo, ambas as atividades, de apoio e primárias, focalizam a margem, ou seja, o resultado econômico e financeiro da organização (PORTER 1989, SHANK; GOVINDARAJAN 1997). Na Figura 1, pode-se interpretar melhor o contexto descrito por Porter (1989) quanto a Cadeia de Valor Interna.

Figura 2 - Cadeia de Valor



Fonte: Porter (1989, p. 35).

Portanto, a cadeia de valor interna está atrelada à força interna da organização, sendo o complexo composto pelas atividades de apoio e as s primárias (PORTER, 1989). A organização dentro do contexto da cadeia de valor contempla também a cadeia de valor externa, abordada na sequência.

2.2.2 Cadeia de Valor Externa

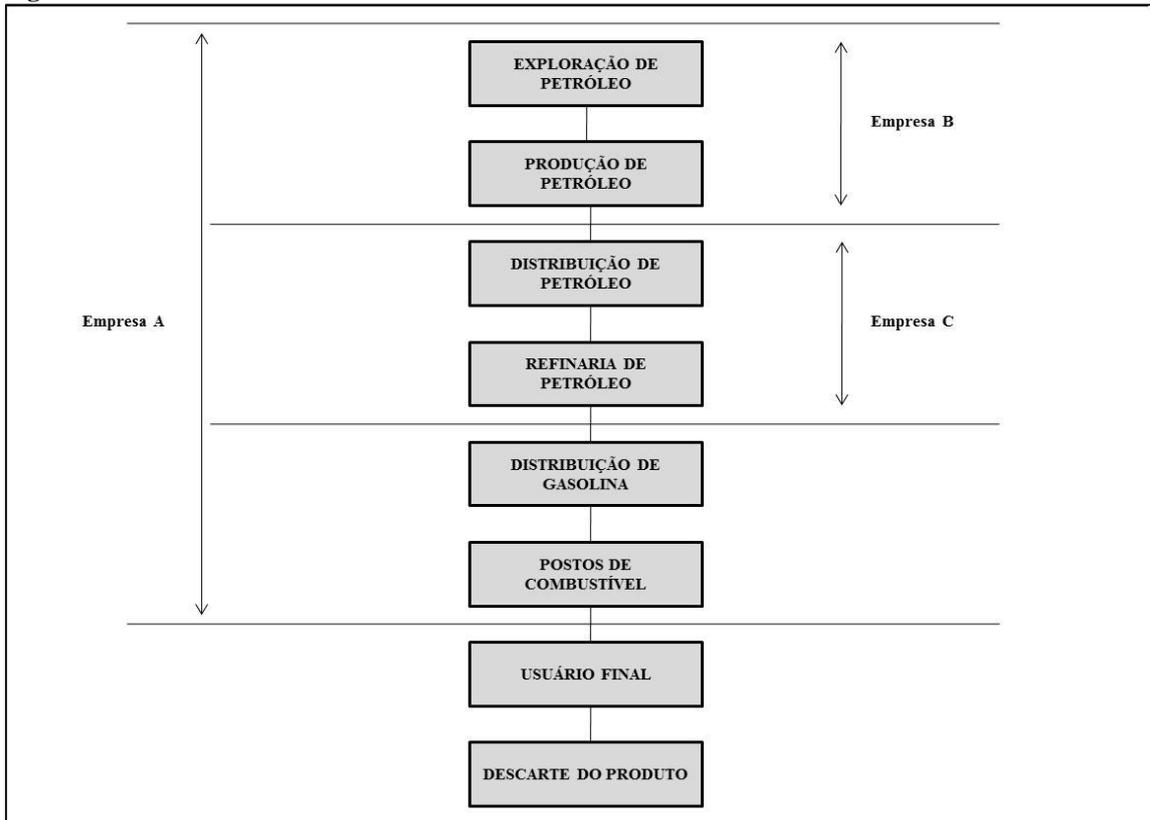
A cadeia de valor externa está relacionada com as atividades da cadeia que uma empresa realiza com seus fornecedores e clientes (HANSEN; MOWEN, 2001). Para Souza, Cardoso e Machado (2011, p. 7) “a cadeia de valor externa é o conjunto de atividades de valor desenvolvidas pelas empresas nos elos que formam a cadeia de um determinado negócio ou produto”.

Bleil, Souza e Diehl (2008, p. 49) definem que a cadeia de valor externa:

[...] pode ser considerada como o conjunto de atividades de valor, interligadas por elos e desenvolvidas pelas empresas em uma ou mais etapas, formando a cadeia de um determinado negócio ou produto. Por exemplo: a cadeia de valor do papel é formada por um conjunto de empresas que atuam com suas respectivas atividades de silvicultura e plantação de árvores, corte e transporte da madeira, fabricação da polpa, fabricação do papel, operações de transformação e distribuição ao consumidor final, ou seja, existem empresas que atuam ou podem atuar em uma ou mais de uma dessas atividades.

A cadeia de valor externa são processos que ocorrem fora da corporação. Nesse contexto, as alianças estratégicas com fornecedores envolvem a gestão de fornecedores externos como se fosse parte da cadeia de valor interna, mas sem realmente estar intimamente ligada à empresa (CRAIN; ABRAÃO, 2008).

Figura 3 - Cadeia de Valor Externa



Fonte: Hansen e Mowen (2001).

Com base na Figura 2, percebe-se que a cadeia de valor externa é ampla, tendo relação com outras empresas que fazem parte do processo da cadeia. O exemplo apresentado por Hansen e Mowen (2001), explica a cadeia de valor do petróleo que, após ser extraído do subsolo como matéria prima bruta precisa de todo um processo de transformação até chegar ao consumidor final como combustível. O término da cadeia se dá com seu descarte.

A análise externa tem como objetivo estudar a relação entre a empresa e seu ambiente, buscando identificar as variáveis de oportunidades e ameaças. Esse ambiente externo exerce uma série de forças que influenciam direta ou indiretamente as decisões tomadas nas organizações (SOUZA; CARDOSO; MACHADO, 2011).

Segundo Walters e Lancaster (1999), a análise da cadeia de valor externa da empresa permite visualizar cada organização como um componente de uma cadeia global de valor da criação de atividades das quais a organização é apenas um elemento do processo.

Porter (1989) descreve que qualquer atividade permite que seja apresentada sua cadeia de valor, tanto interna quanto externa. Partindo desse entendimento, na sequência será abordada a cadeia de valor na atividade leiteira, devido ao enfoque do estudo estar pautado a esse contexto.

2.2.3 Cadeia de Valor na atividade do leite

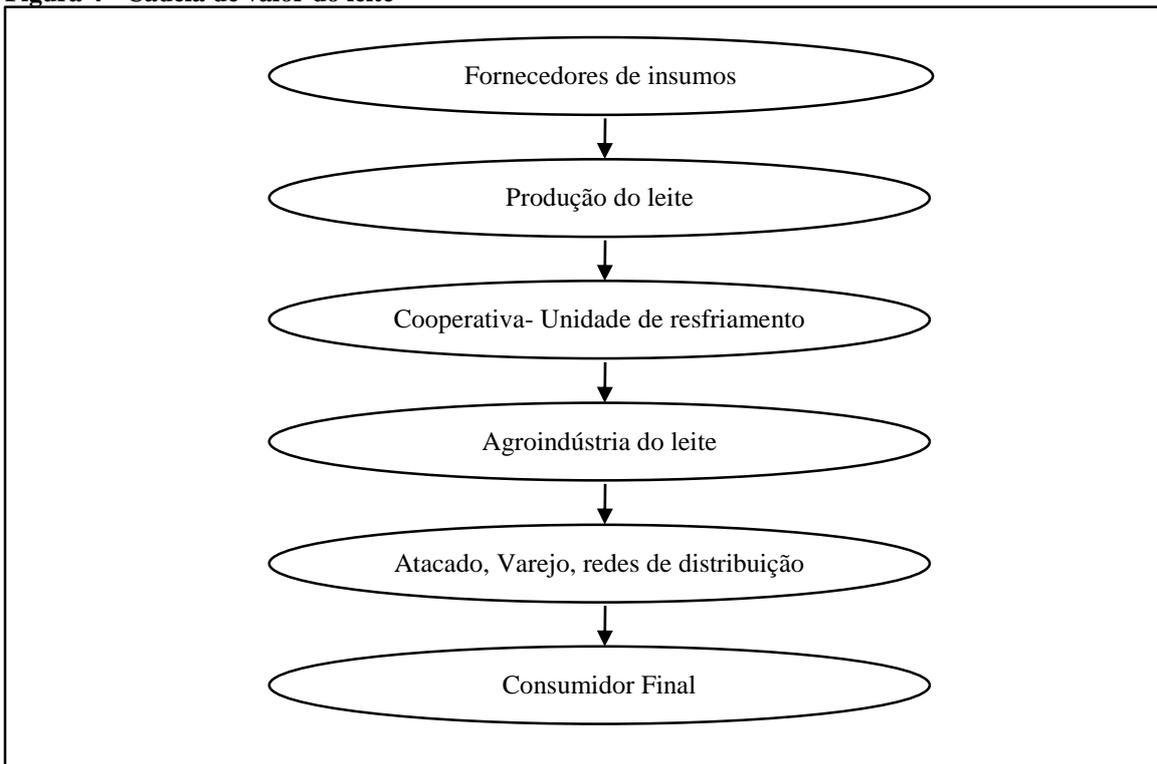
No contexto econômico, a cadeia de valor do leite no Brasil e no Estado Santa Catarina é relevante tanto na produção, quanto na geração de resultado econômico financeiro aos produtores. No aspecto nacional, a produção somou mais de 33 bilhões litros no ano 2012, sendo que, desse montante, Santa Catarina representa 8% na produção nacional, classificando-se entre os maiores produtores brasileiros (IBGE, 2012). Assim, percebe-se que a cadeia do leite tem uma importância significativa no estado, gerando divisas econômicas e financeiras aos envolvidos nos processos.

Conforme Porter (1989), a cadeia de valor é uma junção de atividades que são executadas por fim produzir, projetar, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Partindo desse entendimento, a atividade do leite no contexto da cadeia de valor é o conjunto de atividades criadoras de valor iniciando com o produtor rural, que produz a matéria-prima básica, que é o leite, passando pela indústria da transformação, até o produto final chegar às mãos do consumidor (DEKKER, 2003).

Para Hofer, Souza, Robles Junior, (2007, p. 10) a compreensão da cadeia de valor:

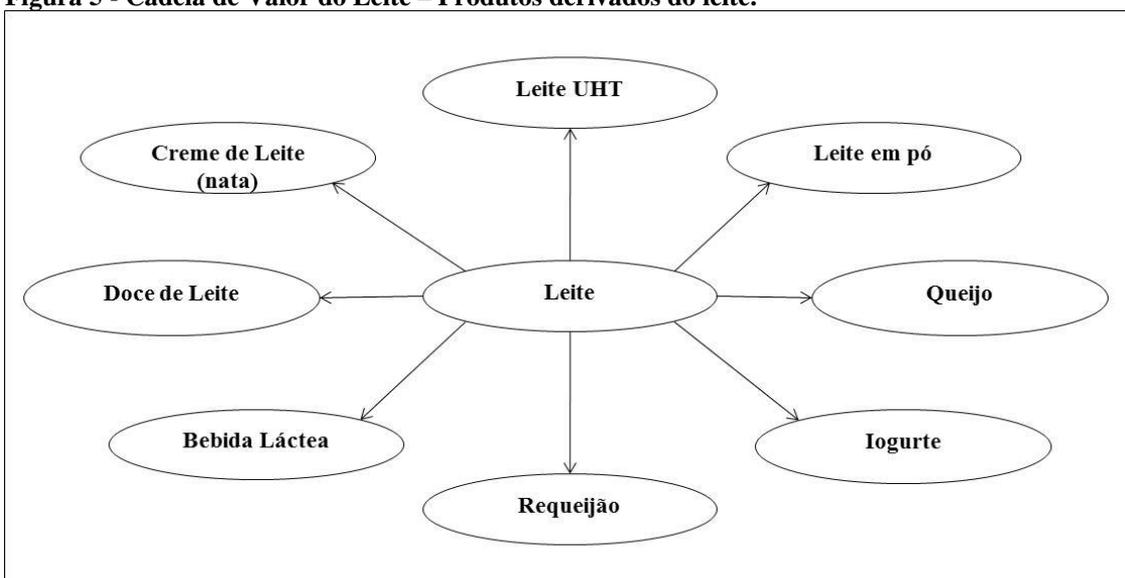
Torna-se necessária para consolidar as relações entre as empresas, na perspectiva da interdependência dos valores e pesos de cada agente econômico, que envolve o sucesso e a sobrevivência da empresa no mercado. A globalização da economia e a abertura de mercados trazem estas características no cotidiano das atividades empresariais.

Na Figura, 4 apresenta-se conforme os autores Hofer, Souza, Robles Junior, (2007) e Hofer, et al. (2010), a cadeia de valor do leite e as interligações de processos, tanto interno, como externo. O exemplo demonstrado retrata cada etapa do processo que envolve a cadeia de valor do leite, desde a produção da matéria-prima do leite *in natura* até o consumidor final. Nessas diversas fases, há a relação com a cadeia interna e externa de valor agregado até os produtos finais. A gestão da cadeia de valor nessa etapa identifica quais são os elos que agregam mais valor, utilizam mais ativos e consomem mais atividades.

Figura 4 - Cadeia de valor do leite

Fonte: Adaptado de Hofer, Souza, Robles Júnior (2007).

A Figura 5 apresenta um exemplo da cadeia de produtos derivados do leite *in natura*. Neste caso, optou-se por adaptar a cadeia apresentada por Hofer, Souza, Robles Júnior (2007), visando apresentar apenas os produtos produzidos em uma única indústria que são: bebida láctea, creme de leite, queijos, requeijão, leite UHT (longa vida), leite em pó.

Figura 5 - Cadeia de Valor do Leite – Produtos derivados do leite.

Fonte: Adaptado de Hofer, Souza, Robles Júnior (2007).

Na cadeia de valor apresentada na Figura 5, podem-se observar as particularidades do exemplo da indústria em análise, visto que a mesma tem um *mix* de produtos derivados do leite ainda pequeno, se for comparado com outras indústrias.

Hergert e Morris (1989) afirmam que são vários os procedimentos para a mensuração dos custos de cada elo da cadeia de valor. Na cadeia de valor do leite, isso não se diferencia, pois somente o *mix* de produtos que varia das outras atividades. Com isso, na sequência, verifica-se o contexto da gestão de custos na cadeia de valor.

2.3 GESTÃO DE CUSTOS NA CADEIA DE VALOR

A gestão da cadeia de valor envolve o posicionamento estratégico, pautado num conjunto de planos de ação para alcançar as metas estratégicas e nos direcionadores de custos para a compreensão dos custos envolvidos a uma determinada situação dentro do contexto organizacional (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

A análise de custos na cadeia de valor, segundo Souza, Cardoso e Machado (2011) trata-se de um dos instrumentos, ou práticas da Gestão Estratégica de Custos (GEC). Para Crain e Abraão (2008), a análise de custos da cadeia de valor tem se mostrado fundamental às organizações, assim como a análise interna de diferenciação e desenvolvimento de produto e a análise de ligações verticais.

Dentro do contexto organizacional, Shank e Govindarajan (1997, p. 4) descrevem que a análise de custos “é vista tradicionalmente como o processo de avaliação do impacto financeiro das decisões gerenciais alternativas”. Porém, os autores enfatizam que gerenciar custos eficazmente exige um enfoque amplo, externo a empresa, pois a empresa é parte, mas apenas parte de uma cadeia de valor.

Utilizar-se e coordenar os programas de custos por meio das empresas que compõem a cadeia de valor pode contribuir na redução dos custos de duas maneiras (COOPER; SLAGMULDER, 2003). Primeiramente, auxiliando na identificação de formas, que melhor se relacionam com as empresas, ou seja, a forma mais eficiente; segundo, pode ajudar a empresa, compradores e fornecedores a encontrar outras maneiras de reduzir o custo na fabricação dos produtos (COOPER; SLAGMULDER, 2003).

Para Herget e Morris (1989), a cadeia de valor contribui nas ações em conjunto das empresas no controle dos custos, podendo ser mais eficiente e também obter melhoria da capacidade da cadeia em atender seus clientes, tornando-se mais focada na satisfação do

consumidor. Para os autores, tendo um consumidor melhor servido, este impulsionará o aumento da economia de toda a cadeia produtiva fomentando mais negócios com seus clientes.

Para Hansen e Mowen (2001), a empresa pode aumentar sua lucratividade não apenas conhecendo seus custos internos, mas compreendendo como as suas atividades de valor se encaixam nas atividades de valor de seus fornecedores e compradores. Os autores defendem ainda que a cadeia de valor pode ser visualizada como um instrumento que subsidia as decisões estratégicas, e sugerem a seguinte metodologia para a devida análise de custos:

- (1) definir cadeia de valor do setor e atribuir custos, receitas e ativos a cada atividade;
- (2) investigar os determinantes de custos que regulam cada atividade de valor;
- (3) examinar as possibilidades de construir uma vantagem competitiva sustentável, por meio de um controle eficaz dos determinantes de custos (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 425).

Hergert e Morris (1989) sustentam, também, que para a empresa ter uma posição competitiva frente à concorrência do mercado, é necessário que tenha três fontes de vantagem competitiva, sendo vistas como estratégias de baixo custo, de diferenciação e enfoque. Para Rocha (1999, p. 32), é essencial “entender as relações e custos associados entre fornecedores e clientes externos, de modo a maximizar o valor e a minimizar o custo”.

Entre as características que são definidas por Herget e Morris (1989) para a cadeia de valor, está relacionada à redução dos custos. Para os autores, a principal dificuldade encontrada nas organizações quanto à redução de custos, está em identificar o efetivo custo da atividade para posterior delineamento de estratégias competitivas para a cadeia de valor.

Nesse contexto de análise de custos, Dekker (2003) dá ênfase a utilização apropriada de ferramentas e sistemas de avaliação e mensuração dos custos na cadeia de valor, destacando que nesse ambiente há necessidade de se ter uma abrangência mais ampla e não somente analisar os custos diretamente relacionados ao produto, mais sim, analisar os custos que envolvem a cadeia como um todo.

Dentro do contexto organizacional, a função da gestão de custos não é somente melhorar a otimização dos custos, mas sim fortalecer a posição estratégica da empresa e a cadeia de valor, criando e executando estratégias que envolvam a cadeia como um todo, analisando os custos e elos envolvidos nas atividades da cadeia de valor (DEKKER, 2003; QUESADO; RODRIGUES, 2007).

Assim, cabe à gestão estratégica de custos auxiliar os gestores, permitindo o acompanhamento dos diversos elos da cadeia, subsidiando com informações de custos e

financeiras a fim de alcançar estratégias mais eficazes na organização como um todo (HOFER; SOUZA; ROBLES JUNIOR, 2007; HOFER, et al., 2010).

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

O ambiente do mercado competitivo e globalizado exigiu que os sistemas de mensuração dos custos fossem mais apurados e desenvolvessem uma gestão dos custos mais efetiva, presente e ampla nas organizações (QUESADO; RODRIGUES, 2007). A partir de então, “a gestão estratégica de custos surge para atender às demandas do sistema econômico com relação às novas perspectivas e alternativas pela remodelação dos mercados em um contexto de busca por melhoria contínua da competitividade” (SILVA, 1999, p.17).

Considerando que inicialmente a preocupação das empresas estava voltada à apuração dos custos, sendo que rapidamente surgiu a necessidade de considerar também a gestão dos custos, já que somente a mensuração não seria mais suficiente para apoiar por completo as tomadas de decisão nas empresas (SILVA, 1999). Assim, “a gestão de custos tornou-se uma ferramenta indispensável à sobrevivência de muitas empresas, sendo que para isso não é suficiente apenas reduzir os custos; em vez disso, os custos devem ser gerenciados de forma estratégica” (COOPER; SLAGMULDER, 2003, p. 23).

Conforme Quesado e Rodrigues (2007, p. 2), a gestão estratégica de custos vem:

[...] permitindo analisar não apenas os processos em que há agregação de valor por parte da empresa, mas a cadeia de produção como um todo. Trata-se de utilizar informação sobre custos explicitamente dirigida a uma ou mais das quatro fases da gestão estratégica: formulação de estratégias; comunicação de estratégias através da organização; desenvolvimento e implementação de táticas para a implementação da estratégia e desenvolvimento e implementação de controles para obter êxito na realização dos objetivos estratégicos.

O surgimento da gestão estratégica de custos resulta da mistura de três temas subjacentes, sendo que cada tema está ligado à gestão estratégica, nos quais cada um deles representa uma corrente, da pesquisa e análise de custos, tais como: a) análise da cadeia de valor; b) análise de posicionamento estratégico; c) análise de direcionadores de custos (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). Shank e Govindaranjan (1997, p. 04), apontam ainda que:

a análise de custos é vista tradicionalmente como o processo de avaliação do impacto financeiro das decisões gerenciais alternativas. Em que se difere a gestão estratégica de custos? É uma análise de custos vista sob de um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais. Aqui, os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva sustentável.

Para Cooper e Slagmulder (2003, p. 23), “a gestão estratégica de custos é a aplicação de técnicas de gestão de custos de modo que, simultaneamente, melhorarem a posição estratégica reduzindo os custos de uma empresa”. Shank e Govindarajan (1997) entendem que a gestão estratégica de custos permite uma compreensão mais sofisticada dos custos num contexto mais amplo das organizações, tornando os elementos uma vantagem competitiva e estratégica. De acordo com Hansen e Mowen (2001, p. 423):

As tomadas de decisão que afetam a posição competitiva de uma empresa em longo prazo devem considerar explicitamente os elementos estratégicos de uma decisão. Os elementos estratégicos mais importantes para uma empresa são o seu crescimento e a sua sobrevivência em longo prazo. Assim a tomada de decisão estratégica é o ato de escolher entre estratégias alternativas com a meta de selecionar uma estratégia, ou estratégias, que fornecem uma garantia razoável de crescimento e sobrevivência em longo prazo para uma empresa. A gestão estratégica de custos é o uso de dados de custos para desenvolver e identificar estratégias superiores que produzirão uma vantagem competitiva sustentável. Posicionamento estratégico a chave para criar e sustentar uma vantagem competitiva. Uma vantagem competitiva é a criação de um valor melhor para o cliente por um custo igual, ou mais baixo, do que aquele oferecido pelos competidores, ou a criação de um valor equivalente por um custo menor do que aquele oferecido pelos competidores.

A gestão estratégica de custos amplia o contexto da análise do ambiente interno, abrangendo todo um sistema que envolve a empresa, permitindo uma análise para melhor compreensão da estratégia e dos elementos que interferem na composição da cadeia de valor e apoiando a tomada de decisões no ambiente globalização e nos mercados competitivos (QUISADO; RODRIGUES, 2007; SOUZA; SILVA; PILZ, 2010).

A gestão estratégica de custos é uma importante ferramenta, considerada fundamental na sustentação e condução dos negócios, dada por sua vez, por meio da sua capacidade de gerar informações para direcionar a gestão tanto na implementação e controle das estratégias competitivas, como trazendo o enfoque dos custos como sendo uma vantagem estratégica e competitiva (SOUZA; SILVA; PILZ, 2010; SOUZA; MELLO, 2011).

Uma diferença relevante entre a tradicional gestão de custos e a gestão estratégica de custos está no fato de que, enquanto a primeira tem como foco a estrutura interna da empresa em seu ambiente operacional, a segunda envolve análises mais amplas, inclusive com as ligações externas da empresa (CINQUINI; TENUCCI, 2006).

Shank e Govindarajan (1997) destacam a análise da cadeia de valor como sendo um dos pilares da gestão estratégica de custos. Dentro do contexto da gestão estratégica de custos, a análise dos custos por meio da cadeia de valor, reforça parcerias organizacionais para encontrar soluções pelo menor custo possível, por meio da junção conjunta da empresa, aos

compradores e fornecedores, visto que se fizerem de forma isolada, não terão o mesmo êxito na busca pela otimização do custo (COOPER; SLAGMULDER, 2003).

Cooper e Slagmulder (2003) destacam ainda que a importância da gestão estratégica de custos é reduzir custos, e ao mesmo tempo reforçar a posição estratégica da empresa. A partir dessa ótica, a gestão estratégica de custos não pode limitar-se às quatro paredes da fábrica. É necessário analisar o contexto mais amplo do negócio, analisando as atividades e negócios que envolvem o contexto, como por exemplo, os custos com fornecedores, clientes e os produtos, buscando com essas ações estar sempre à frente dos seus concorrentes (COOPER; SLAGMULDER, 2003).

Outro ponto observado por Cooper e Slagmulder (2003), volta-se ao aspecto que a gestão estratégica de custos tem uma visão mais ampla, atribuindo os custos nos componentes e os custos de aquisição aos produtos. Nesse sentido, não analisa apenas o preço de aquisição do produto, mas sim os custos que estão atrelados à qualidade, confiabilidade, logística do produto, entre outros.

Contudo, a adoção da gestão estratégica de custos permite estender o processo além do horizonte da organização da empresa, permitindo tirar proveito das sinergias entre os fornecedores e clientes (COOPER, SLAGMULDER 2003).

Alguns estudos foram realizados quanto à gestão estratégica de custos (SILVA, 1999; COOPER; SLAGMULDER, 2003; ROCHA; BORINELLI, 2007; HOFER, SOUZA; ROBLES JUNIOR, 2007; ANDERSON; DEKKER, 2009; HOFER ET AL., 2010; SOUZA; SILVA; PILZ, 2011; SOUZA; MELLO, 2011; SOUZA; HEINEN, 2012). Na sequência, apresentam-se alguns estudos realizados quanto à temática pesquisada, envolvendo gestão estratégica de custos e cadeia de valor.

2.5 ESTUDOS ANTERIORES

Com o objetivo de construir a base conceitual da pesquisa, foram feitos estudos que utilizaram a análise de custo, gestão estratégica de custos e a cadeia de valor descrita por Porter (1989) e também por Shank e Govindarajan (1997), visando identificar a continuidade das pesquisas, assim como analisar os resultados e limitações das pesquisas antecedentes, a fim de obter contribuições para o desenvolvimento deste estudo.

Com isso, durante o período de Julho de 2012 a Fevereiro de 2013, fez-se uma busca nas bases de dados da *Emerald*, *Scopus*, *Sciencedirect*, *Scielo*, Biblioteca Digital Brasileira de Dissertações e Teses, com as palavras-chave: *value chain*, *strategic cost management*, cadeia

de valor e gestão estratégica de custos. O método utilizado para a seleção das obras foi a leitura dos resumos a fim de confirmar o contexto do estudo. Se se enquadrava no contexto, procedia-se a leitura do estudo na íntegra.

Alguns estudos foram identificados quanto ao enfoque da cadeia de valor e à gestão estratégica de custos, sendo selecionadas doze pesquisas das bases de dados pesquisadas, que contemplou mais especificamente a temática do estudo, e serão apresentados neste tópico.

A pesquisa de Hergert e Morris (1989) buscou, por meio da abordagem da cadeia de valor, abordar algumas das dificuldades na utilização das informações contábeis para análise da cadeia. Os achados dessa pesquisa demonstram que as dificuldades na utilização das informações contábeis se dão em decorrência dos métodos de mensuração e análise dos dados serem divergentes, além da falta de equivalência dos dados.

Rocha (1999) abordou uma proposta de um modelo conceitual de sistema de informação para dar suporte ao processo da gestão estratégica das organizações, visando facilitar a concepção, formulação, desenvolvimento, monitoramento e sustentação das estratégias, que assegure vantagens competitivas para as organizações. No estudo, o autor ao tratar da cadeia de valor, justifica a necessidade de um sistema de informação da gestão estratégica que possua módulos específicos a fim de contemplar informações sobre toda a cadeia, suas entidades e variáveis relevantes. Complementa, ainda, a eficácia do processo de gestão que necessita de monitoramento das principais entidades da cadeia relacionadas a organização.

A pesquisa realizada por Dekker (2003) buscou, por meio de um estudo de caso realizado no Reino Unido, analisar o contexto da cadeia de valor, verificando os desafios da gestão dos custos. Mais especificamente, o autor verificou quanto à utilização do ABC (Custeio Baseado nas Atividades) na análise da cadeia de valor dentro do contexto da cadeia de abastecimento que a organização está inserida. Identificou-se na pesquisa que as empresas gerenciam a correlação da cadeia de valor com os dados dos custos por meio da integração das informações de toda a cadeia que envolvia os fornecedores também. Os dados de custos foram utilizados para três fins específicos, tais como: analisar o desempenho da atividade por meio dos custos da organização e dos fornecedores, analisando melhorias no processo; outro ponto analisado na geração de novas estratégias, seriam quais os custos e consequências para fazer essas alterações de estratégias na cadeia, utilizando-se como ferramenta de negociação com os fornecedores para aperfeiçoar melhor a cadeia da empresa; e fazer com que a organização desenvolva periodicamente as análises da cadeia de valor, utilizando-se de ferramentas de análise dos custos. Nos achados finais, o estudo reflete a necessidade de gerenciar toda a cadeia e as relações que envolvem o contexto em que a cadeia de valor está inserida.

Cooper e Slagmulder (2003) buscaram identificar, a partir da gestão estratégica de custos, as habilidades necessárias das empresas para competir num ambiente altamente fugaz e competitivo. Neste estudo, foram elencadas três etapas necessárias para converter a gestão para o foco da gestão estratégica de custos: auditar a gestão dos custos em relação aos previstos e realizados, afim de assegurar e reforçar a posição estratégica da empresa; a ampliação do foco da gestão interna dos custos para ir além do horizonte da empresa, utilizando-se da cadeia de valor para analisar fornecedores, clientes, processos, entre outros; e propor que é necessário estender a gestão de custos para além dos limites da empresa. Os autores concluem que a gestão estratégica de custos contribui para a gestão da empresa como ferramenta de gestão indispensável.

Rocha e Borinelli (2007) discutiram o que é, para que serve e como funciona a análise da cadeia de valor. Além disso, realizaram uma pesquisa empírica exploratória sobre a lucratividade de grandes empresas que compõem a cadeia de valor da indústria de bens de consumo e das grandes redes de supermercados que atuam no Brasil. No primeiro momento, debatem definições de Porter (1989) e Shank e Govindarajan (1997) dentre outros autores. Depois, analisaram qual segmento está perdendo margem bruta, por meio da análise da cadeia de valor. O resultado do trabalho é um quadro diferente e com esclarecimentos da cadeia de valor, contemplando aspectos conceituais, procedimentais e utilitários. Os achados da pesquisa demonstraram que não houve aumento da margem bruta do varejo e que as indústrias, por sua vez, tiveram maior incremento da margem bruta quando comparado com o varejo.

A pesquisa realizada por Hofer, Souza e Robles Junior (2007) buscou apresentar um levantamento sobre a gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite. Especificamente, a pesquisa buscou analisar os métodos tradicionais de custos e demonstrar a importância da gestão de custos, integrando também nesse contexto o gerenciamento das atividades a partir da cadeia de valor. Procurou, também, demonstrar o gerenciamento do custeamento em um ambiente competitivo. A GEC, na cadeia de valor, é de suma importância para garantir a competitividade dos seus agentes, quando se analisa o caso do leite e derivados. Os autores concluem que a cadeia de valor do leite é altamente vulnerável ao mercado, tendo em vista a forte influência de fatores externos. Considerando que o Brasil importa muito leite por não ser auto-suficiente na produção, os custos são maiores devido a razões cambiais entre outros fatores, afetando assim a cadeia de leite e derivados, consequentemente elevando o custo do principal insumo que é o leite.

Bleil, Souza e Diehl (2008) objetivaram mensurar a cadeia interna de valor da etapa de processamento do pínus em uma indústria madeireira de Santa Catarina como forma de

evidenciar o resultado de cada fase do processo na formação do resultado econômico da empresa. Abordou-se a cadeia interna de valor como uma ferramenta gerencial necessária à formulação de estratégias para desenvolver vantagens competitivas. Os autores utilizaram-se técnicas específicas da gestão estratégica de custos (tais como: preço de transferência, custo de oportunidade e o método de custeio indireto) para desenvolver relatórios gerenciais sob a óptica da cadeia interna de valor. Os achados da pesquisa contemplam um conjunto de informações econômicas, em nível estratégico e operacional, evidenciando aos gestores a contribuição de cada atividade da cadeia na formação do resultado econômico da etapa estudada, sendo que as atividades que mais geraram contribuição à empresa foram as de secagem da madeira e de beneficiamento industrial.

Anderson e Dekker (2009) realizaram um estudo sobre gestão estratégica de custos na cadeia de suprimentos. Dentro do contexto da pesquisa, a gestão estratégia de custos se concentrou em reexaminar os limites da organização, identificando os parceiros da cadeia de fornecimento, produtos e processos eficazes e também no gerenciamento das transações com os parceiros para gerar lucros a todos os participantes da cadeia de valor. Nos achados da pesquisa, encontraram falhas dos *controllers* na execução da gestão dos custos e na compreensão dos mesmos após a geração dos dados.

A pesquisa de Hofer et al. (2010) apresentou uma abordagem da GEC na cadeia de valor do leite. Foram pesquisados os produtos, leite pasteurizado integral longa vida (UHT) e o leite pasteurizado integral tipo C. Os achados da pesquisa evidenciaram que o custo de produção mais representativo na cadeia de valor do leite é a matéria-prima e o transporte. No caso do leite integral longa vida UHT, a embalagem corresponde a 19% do valor pago pelo consumidor na compra do produto. Outro dado encontrado na pesquisa é que todas as etapas da cadeia de valor têm resultados positivos (lucros), começando desde o produtor até o distribuidor; porém, existem diferenças na distribuição desse resultado. A menor parcela fica com o produtor e a maior parte do resultado vai para a indústria.

Sornberger (2010) propôs uma sistemática de mensuração e controle dos custos que evidenciasse a contribuição de cada atividade da cadeia interna de valor na formação do resultado econômico, em uma empresa produtora de suínos em carcaça no sistema de ciclo completo de produção. A partir do entendimento de como as atividades consomem os recursos, o estudo buscou organizar de forma sistemática a apuração dos custos, bem como mensurar a contribuição de cada atividade de valor na formação do resultado operacional da empresa. Por meio de tais sistemáticas, foi possível auxiliar os gestores no processo decisório por meio do uso de análises relacionadas às atividades da cadeia interna de valor da empresa, inclusive

permitindo comparações dessas atividades com os serviços prestados por concorrentes. De modo geral, o autor conclui que a adoção das sistemáticas propostas permite a avaliação continuada de todas as atividades de valor da empresa, contribuindo para tomadas de decisões mais seguras e acertadas.

Rieple e Singh (2010) analisaram as diferentes atividades dentro da cadeia de valor do algodão orgânico na Índia para entender onde e como o valor é agregado em cada uma das etapas do processo de produção. Os autores verificaram que a transformação do algodão em um tecido e depois em item final de roupa envolve muitos estágios de processamento, usando muitas habilidades e tecnologias. Esse estudo identificou que as cadeias de produção dos produtores são independentes, cada um atinge um preço diferenciado em cada etapa. Os autores, também, por meio da pesquisa identificaram provas necessárias para corrigir eventuais ineficiências do contexto da cadeia do algodão na Índia.

Souza, Silva e Pilz (2011) buscou identificar quais as formatações e práticas da GEC têm estado presentes na gestão empresarial numa empresa industrial com expressiva presença internacional. Os achados da pesquisa indicam contrariamente ao que preceitua a literatura, haver acentuada preferência pelo uso de práticas tradicionais de gestão de custos, mesmo lidando com mercados competitivos. Essas características evidenciam uma forte distância dos argumentos benéficos e a literatura recente que trata da gestão de custos, assim bloqueando a adoção de práticas da GEC, tais como o ABC, o ABM, o custo-meta e o custo total de uso e propriedade.

Souza e Mello (2011) buscaram identificar o uso da análise da cadeia de valor na gestão estratégica de custos de empresas da construção civil. O estudo considera a cadeia de valor como um dos pilares da gestão estratégica de custos. Os resultados apontados na pesquisa demonstram que as empresas realizam a análise da cadeia de valor de forma bem sucinta, não observando todas as vantagens que ela pode oferecer à condução da gestão estratégica de custos. Outro achado da pesquisa é o uso das tradicionais ações de reduções de custos e da pouca inter-relação entre os elos dos fornecedores e clientes.

Souza e Heinen (2012) objetivaram investigar o uso de práticas da GEC nos estudos empíricos internacionais. Trata-se de um estudo exploratório, que analisou oito artigos internacionais por meio da análise de conteúdo e realizados no segundo semestre de 2011. Os principais achados da pesquisa indicam diferença em relação à utilização de algumas práticas da GEC entre os países pesquisados. Apesar de algumas práticas figurarem com maior utilização, existe, no geral, ausência de utilização mais intensiva de várias práticas da GEC, caracterizando uma distância do que preceitua a literatura.

Portanto, com a revisão da literatura, foi possível perceber que a temática gestão estratégica de custos, assim como a cadeia de valor tem sido foco de pesquisas tanto em nível nacional quanto internacional, ao qual demonstra relevância para continuação das pesquisas. Porém, especificamente quanto à gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite, tem-se identificado nas bases pesquisadas, os estudos de Hofer, Souza e Robles Junior (2007) e Hofer et al. (2010). Esta pesquisa se diferencia dos estudos realizados por analisar a percepção de todos os elos da cadeia quanto à gestão estratégica de custos, permitindo uma amplitude maior do contexto da gestão da cadeia de valor do leite.

A fim de alcançar o objetivo proposto para o estudo, na sequência, apresenta-se o delineamento metodológico do estudo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia definida na pesquisa para que seja alcançado o objetivo do estudo, voltado a identificar como a gestão de custos é influenciada pela cadeia de valor do leite visto sob a ótica dos gestores, fornecedores, associados e clientes de uma cooperativa no oeste de Santa Catarina.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No intuito de identificar o objetivo proposto para o estudo, delinea-se a pesquisa de caráter descritiva com abordagem qualitativa. Em se tratando dos procedimentos, caracteriza-se como estudo de caso, por ser um estudo direcionado a uma cooperativa de produção, sob o enfoque da técnica de análise de conteúdo. A pesquisa descritiva conforme Gil (2010) tem por objetivo a descrição de características de determinada população e a identificação de possíveis relações entre as variáveis. A pesquisa descritiva tem por finalidade observar, registrar, analisar, classificar, descrever e interpretar uma determinada população sem a interferência do pesquisador (ANDRADE, 2002; BOAVENTURA, 2004).

O estudo tem como abordagem a pesquisa qualitativa, pois nos estudos qualitativos concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno, voltado a entender os significados e características apresentadas pelo entrevistador (RAUPP; BEUREN, 2010; RICHARDSON, 2011).

Nesse contexto, Creswell (2010, p. 26) enfatiza que a pesquisa qualitativa:

É um meio de explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social e/ou humano. O processo de pesquisa envolve questões e procedimentos que emergem, a partir dos dados coletados no ambiente da pesquisa, a análise dos dados é construída a partir das particularidades e as interpretações feitas pelo pesquisador a partir dos achados da pesquisa, quanto ao relatório final apresenta uma estrutura flexível. Aqueles que se envolvem nessa forma de investigação apoiam uma maneira de encarar a pesquisa que tem uma abordagem com um estilo indutivo, foco no significado individual e na importância da interpretação da complexidade de uma situação.

A pesquisa se caracteriza quanto ao procedimento como sendo estudo de caso. Conforme Creswell (2010, p. 26), esta “é uma estratégia de investigação que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou mais indivíduos”. A preposição abordada por Yin (2010, p. 32) refere-se ao estudo de caso como uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não estão claramente definidos”.

Ao conceituar estudo de caso, Martins e Theóphilo (2007, p. 61) descrevem que:

Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto.

Martins (2006) destaca ainda que o desenvolvimento de uma pesquisa, utilizando-se o estudo de caso requer maior atenção e habilidade do pesquisador do que a condução de uma pesquisa com abordagem metodológica convencional.

O estudo utiliza a análise de conteúdo que constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de documentos e textos. Nessa análise, será transcrito a descrições sistemáticas, qualitativas e quantitativas, ajudando a interpretar temas e assuntos relacionados à pesquisa, contribuindo em atingir o discernimento do estudo (MORAES, 1999).

3.2 OBJETO DE ESTUDO

O estudo foi aplicado em uma cooperativa de produção da região Sul do Brasil. A Cooperativa Regional Auriverde foi fundada em 1968 e conta atualmente com 27 unidades espalhadas no território Catarinense. A cooperativa no ano de 2012 totalizou um grupo de 389 empregados, 4.143 produtores associados e 675 fornecedores. Atingiu um faturamento de mais de R\$ 308 milhões e está entre as 400 maiores empresas do agronegócio brasileiro, ocupando a posição de 298^a, conforme classificação da Revista Exame nas 1000 maiores. A cooperativa tem suas atividades voltadas à suinocultura, produção de leite, milho, feijão, soja, moinhos, avicultura, supermercados, postos de combustíveis, fabricas de rações e atividades agro-veterinárias com uma vasta diversificação de atividades econômicas. Cabe destacar que a atividade do leite, representa a maior participação econômica da cooperativa.

A cooperativa Auriverde está em constante evolução nos últimos anos. Em decorrência do crescimento do agronegócio brasileiro, conseguiu-se expandir significativamente nos últimos anos, obtendo crescimento tanto em faturamento quanto na expansão de atividades. Esses fatores, assim como a abertura de novas unidades de negócios, gerou a necessidade de se ter uma gestão de custos na cadeia de valor mais apurada a fim de alcançar melhores resultados se tornar mais competitiva. Cabe considerar que a gestão de custos na cadeia de valor do leite pode sofrer influências devido a assimetria da informação entre gestores, fornecedores, associados e clientes e, conseqüentemente, impactos do mercado. Sob esse aspecto, a pesquisa visa identificar como a gestão de custos é influenciada pela cadeia de valor do leite visto sob a ótica dos gestores, fornecedores, associados e clientes da cooperativa.

3.3 CONSTRUCTO DA PESQUISA

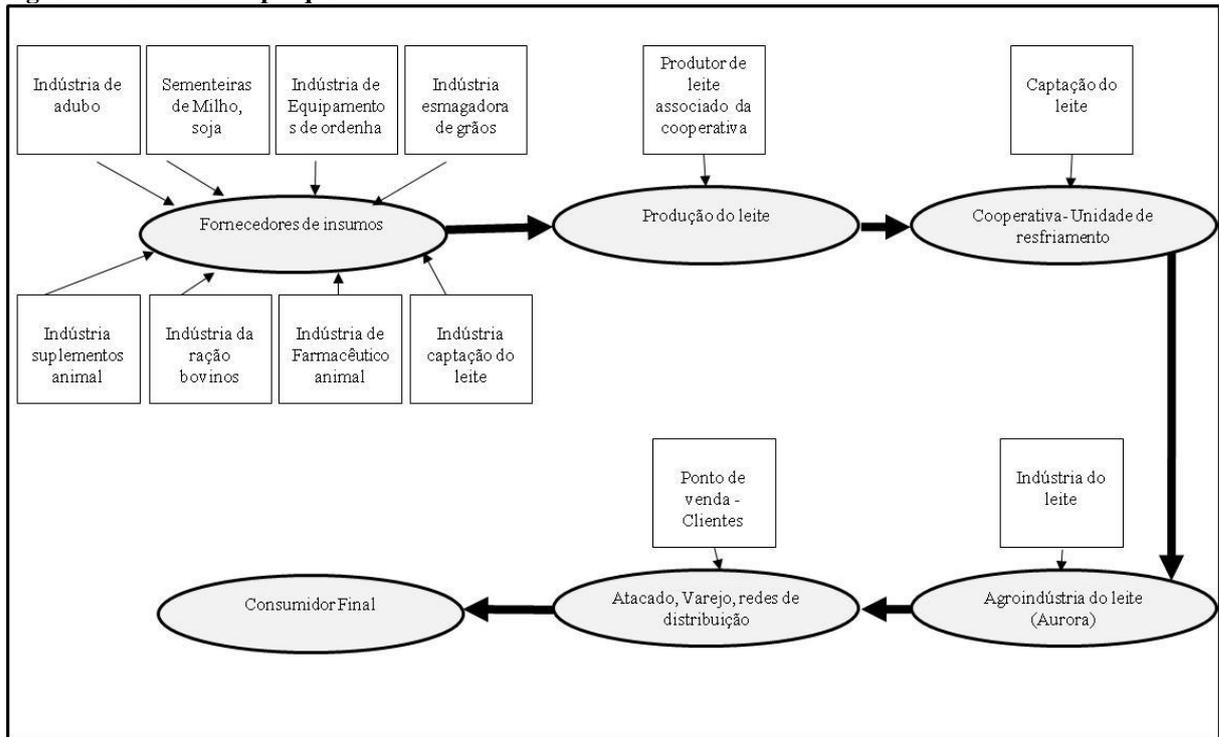
As informações coletadas no objeto de estudo, foram interpretadas de acordo com as categorias de análise delineadas na pesquisa. No Quadro 1, apresentam-se os objetivos, categorias de análise, questões de pesquisa e os autores base, pautados nos fundamentos dos autores utilizados como base.

Quadro 1 - Categorias de análise

Objetivos	Categorias de análise	Questões de pesquisa	Autores Base
Identificar a cadeia de valor da atividade leiteira na cooperativa.	Cadeia de valor – Gestor Cadeia de valor – Fornecedor Cadeia de Valor – Produtor Cadeia de valor – Cliente	04 13 06 13	Porter (1989); Shank e Govindarajan (1997); Hansem e Mowem (2001); Hofer, Souza e Robles Junior, (2007); Hofer, et al. (2010).
Descrever como os custos são atribuídos à cadeia de valor do leite na organização.	Custos na visão do Gestor Custos na visão do Fornecedor Custos na visão do Produtor Custos na visão do Cliente	05-09 14-18 07-11 14-18	Porter (1989); Hergert e Morris (1989); Shank e Govindarajan (1997); Hofer, Souza e Robles Junior, (2007); Quesado e Rodrigues (2007); Hofer, et al. (2010); Rieple e Singh, (2010); Souza, Cardoso e Machado (2011); Souza e Mello (2011); Souza e Heinen (2012).
Analisar como os diversos agentes econômicos (gestores, fornecedores, associados e clientes) influenciam na geração dos custos e resultados na cadeia de valor da atividade leiteira da cooperativa.	Na visão do Gestor Na visão do Fornecedor Na visão do Produtor Na visão do Cliente	10-12 19-20 10-12 19-20	Jensen e Meckling, (1976); Porter (1989); Eisenhardt (1989), Shank e Govindarajan (1997), Bertolin et al. (2008), Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012).

Fonte: Dados da Pesquisa

A fim de possibilitar melhor interpretação de como e onde que cada categoria de análise está ligada, apresenta-se a Figura 6 desenho da pesquisa, visando melhor entendimento da pesquisa e cadeia de valor que estudo está pautado.

Figura 6 - Desenho da pesquisa

Fonte: Dados da Pesquisa

Por meio da Figura 6, é possível compreender como é o fluxo das informações coletadas na empresa em estudo, de acordo com suas categorias de análise, a fim de responder os objetivos propostos ao estudo.

3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os instrumentos de pesquisa utilizados dependem dos objetivos que o pesquisador pretende alcançar e a população estudada. Nesse contexto, os instrumentos de pesquisa são as técnicas utilizadas para o processo de coleta, análise e interpretação dos dados (COLAUTO; BEUREN, 2010).

Gil (2010) descreve que vários são os instrumentos de coleta de dados nos estudos de caso como: entrevistas, observação e análise de documentos. Para a pesquisa utilizou-se os três instrumentos, ou seja, a entrevista, observação e análise de documentos.

A entrevista refere-se o ato de obter informações em que o investigador formula perguntas com a finalidade de obter as a informações necessárias para atingir a questão estudada. As entrevistas estão divididas em entrevista estruturada, semiestruturada e a não estruturada (COLAUTO; BEUREN, 2010). Na pesquisa foi utilizada entrevista semiestruturada, conforme que o autor Creswel (2010, p. 214) “envolvem questões não

estruturadas e em geral abertas, que são em pequeno número e de destinam a suscitar concepções e opiniões dos participantes”.

Para tanto, ao desenvolvimento da entrevista com questões abertas, semiestruturadas, baseou-se nos estudos de Porter (1989); Hergert e Morris (1989); Eisenhardt (1989), Shank e Govindarajan (1997); Rocha (1999); Silva (1999); Hansen e Mowen (2001); Cooper e Slagmulder (2003); Hofer, Souza e Robles Junior, (2007); Quesado e Rodrigues (2007); Bertolin et al. (2008), Anderson e Dekker (2009); Hofer, et al. (2010); Rieple e Singh, (2010); Souza, Cardoso e Machado (2011); Souza e Mello (2011); Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012), Souza e Heinen (2012).

As entrevistas foram realizadas em quatro roteiros distintos, conforme Apêndice A, B, C, e D, sendo direcionados para os agentes da pesquisa. O roteiro é diferenciado devido a cada agente ter um contexto específico, não permitindo assim que fosse aplicado somente um instrumento de pesquisa a todos os elos. Assim, foi aplicada uma entrevista ao gestor da cooperativa, outra ao fornecedor, outra ao produtor associado e também ao cliente.

As entrevistas semiestruturadas, inicialmente, tiveram por objetivo identificar a caracterização do respondente. Na sequência, a fim de responder ao objetivo geral e os específicos, verificaram-se as categorias que estão atreladas à gestão de custos na cadeia de valor do leite sob a ótica dos agentes.

Cabe destacar que, no decorrer da entrevista, podem surgir questões além das delineadas na estrutura inicial. Além das entrevistas, foram coletadas informações em demais documentos disponibilizados pelos agentes nas demonstrações, como DRE's e Balanços, dados da atividade como custos e apuração dos resultados da cooperativa, dos fornecedores, dos produtores e dos clientes, e também observações, a fim de se obter maior validade na pesquisa.

3.5 COLETA DE DADOS

Para a condução e desenvolvimento da pesquisa, seguiu-se as etapas do protocolo de estudo de caso de Yin (2010). A coleta de dados foi realizada na cooperativa e em toda a cadeia de valor que está relacionada com a atividade do leite. A cooperativa em estudo tem sete gestores, separados em setores e segmentos.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas e gravadas com os agentes que estão envolvidos na cadeia de valor do leite da cooperativa em estudo. O levantamento dos dados foi realizado junto aos gestores da cooperativa e aos fornecedores de maior relevância dentro desse contexto de atividade do leite, totalizando 10 sujeitos. Os fornecedores estão distribuídos em

segmentos diferentes, tais como: adubos; agroindústria do leite; captação de leite; indústria dos defensivos agrícolas; indústria esmagadora de grãos; indústria fábrica de rações; indústria de nutrição animal; ponto de venda; sementeiras de milho e soja; transportadora.

Ainda coletaram-se os dados com os envolvidos na fase inicial da cadeia de valor que é o produtor de leite, que contou com um total de cinco produtores associados escolhidos de forma intencional, pela acessibilidade e disponibilização dos dados necessários para o desenvolvimento do estudo. Optou-se por entrevistar os gestores, fornecedores, associados e clientes por entender que estes têm informações relevantes e se relacionam com a cadeia de valor de leite e a gestão da cooperativa. O Quadro 2 ilustra os sujeitos da pesquisa entrevistados.

Quadro 2 - Sujeitos da pesquisa

Cargo/Abreviatura do cargo	Cargo/Abreviatura do cargo
Diretor Presidente da Cooperativa (DPC)	Produtor Associado 2 (PA2)
Gestor de Compras (GCP)	Produtor Associado 3 (PA3)
Gestor Comercial (GCM)	Produtor Associado 4 (PA4)
<i>Controller</i> da Cooperativa (CC)	Produtor Associado 5 (PA5)
Gestor dos Supermercados (GS)	Fábrica de Rações
Gestor do Setor Leite (GSL)	Fornecedor A (FA)
Gestor da Fábrica de rações (GFR)	Fornecedor B (FB)
Cliente 1 (CL1)	Fornecedor C (FC)
Cliente 2 (CL2)	Fornecedor D (FD)
Cliente 3 (CL3)	Fornecedor E (FE)
Cliente 4 (CL4)	Fornecedor F (FF)
Produtor Associado 1 (PA1)	

Fonte: Dados da Pesquisa

As entrevistas foram realizadas na Cooperativa, na sede do fornecedor e na sede do produtor rural, durante o mês de fevereiro, março e abril de 2013, tendo duração em média de 30 minutos cada, sendo analisadas as informações do período de 2012.

Além das entrevistas, foram coletadas informações de documentos (demonstrações gerenciais) disponibilizados pela cooperativa, fornecedores (dados correlacionados com a atividade) e produtores associados (dados da atividade). Nesses documentos constavam informações quanto a receitas, custos, despesas, investimentos e resultados vinculados à atividade leiteira no ano de 2012, permitindo obter melhores interpretações do contexto.

Utilizou-se também da técnica de observação, tendo acompanhamentos de reuniões com gerentes, conhecendo o ambiente dos fornecedores, produtores e clientes a fim de se obter maior validade na pesquisa, conforme destacado por Yin (2010).

3.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A partir da coleta dos dados, as informações levantadas foram transcritas e trianguladas a fim de se obter uma análise com maior confiabilidade dos dados, de acordo com o proposto por Yin (2010).

Para Gil (1999, p. 168), a análise dos dados “tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas”.

A análise desenvolveu-se a partir do conteúdo das entrevistas gravadas e transcritas, da análise dos documentos disponibilizados, das observações e na confrontação dos resultados obtidos e relacionados com a revisão da literatura.

Os resultados obtidos do estudo foram apresentados de forma descritiva, sendo também exibidos por meio de quadros, gráficos, tabelas e outros instrumentos necessários, a fim de obter melhor interpretação dos resultados alcançados com a coleta dos dados.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente estudo limita-se a uma única empresa e um único setor da cadeia de valor, motivo pelo qual não permite que os resultados sejam generalizados. Outro fator limitador refere-se ao fato de que não foram entrevistados todos os produtores associados que envolvem a cadeia de valor do leite, nem a todos os fornecedores e clientes, somente alguns, devido à abrangência do estudo.

Os sujeitos entrevistados, produtores associados, fornecedores e clientes foram selecionados de forma aleatória e intencional pela acessibilidade para o desenvolvimento da pesquisa, o que pode estar limitando o contexto da pesquisa. O estudo também se limita a analisar um ano, 2012. A técnica de coleta de dados de entrevistas também se configura como uma limitação devido a possíveis incoerências de interpretação.

4 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se a descrição e análise dos resultados da pesquisa. Primeiramente, descreve-se a caracterização dos respondentes dos produtores associados, fornecedores, gestores e clientes ponderando a sua função, tempo de atuação e formação, além do tempo que estão ligados à cadeia de valor.

Na sequência, apresenta-se a cadeia de valor do leite conforme a empresa em estudo e a relação de cada agente na cadeia. No próximo item, vê-se a questão da relação dos agentes com a cadeia de valor do leite e, por fim, a análise dos custos e a gestão estratégica de custos.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Por meio da coleta de dados realizada com os sujeitos da pesquisa, identificaram-se o perfil e a caracterização dos respondentes, informações importantes para que se possa interpretar a análise da cadeia de valor do leite dentro do contexto da Cooperativa Agropecuária objeto de estudo.

Para a pesquisa, foram entrevistados vinte e três sujeitos, sendo estes todos com vínculo com a Cooperativa de forma direta como produtor rural e os gestores, e de forma indireta os fornecedores e clientes. Apresentam-se no Quadro 3 as informações coletadas.

Quadro 3 - Perfil dos respondentes

Cargo	Tempo no cargo	Tempo na empresa	Idade	Nível de Formação	Área de Formação
Diretor Presidente	14 anos	28 anos	48 anos	Técnico	Agropecuária
<i>Controller</i>	13 anos	13 anos	35 anos	Pós-Graduação	Ciências Contábeis
Gestor de Compras	15 anos	15 anos	45 anos	Graduação	Administração
Gestor Comercial	15 anos	27 anos	49 anos	Graduação	Administração
Gestor do Setor Leite	2 anos	16 anos	42 anos	Técnico	Agropecuária
Gestor da Indústria da Fábrica de rações	5 anos	8 anos	29 anos	Graduando	Agronomia
Gestor dos Supermercados	3 anos	19 anos	39 anos	Pós-Graduação	Ciências Contábeis
Cliente 1	15 anos	15 anos	45 anos	Técnico	Contábil
Cliente 2	10 anos	10 anos	48 anos	Ensino Médio	Geral
Cliente 3	10 anos	25 anos	41 anos	Superior	Administração
Produtor Associado A	27 anos	27 anos	48 anos	Técnico	Agropecuária
Produtor Associado B	11 anos	11 anos	42 anos	Técnico	Agropecuária
Produtor Associado C	12 anos	20 anos	45 anos	Ensino Médio	Básico
Produtor Associado D	8 anos	8 anos	50 anos	Ensino Básico	Básico
Produtor Associado E	12 anos	12 anos	47 anos	Ensino Básico	Básico
Fornecedor A	8 anos	8 anos	33 anos	Técnico	Agropecuária
Fornecedor B	3 anos	3 anos	35 anos	Pós-Graduação	Médico Veterinário
Fornecedor C	15 anos	15 anos	49 anos	Técnico	Agropecuária
Fornecedor D	2 anos	2 anos	31 anos	Pós-Graduação	Agronomia
Fornecedor E	5 anos	5 anos	35 anos	Pós-Graduação	Médico Veterinário
Fornecedor F	8 anos	8 anos	52 anos	Graduação	Administração

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que a maioria dos respondentes tem um tempo considerável de trabalho na empresa e também na atividade rural, no caso dos produtores. Os sujeitos que estão diretamente ligados à cooperativa e que têm menos tempo no cargo é o Gestor do setor leite e o Fornecedor D que está há dois anos, porém cabe destacar que o Gestor do setor do leite já está na empresa há 16 anos. Com isso, nota-se a importância da atividade na organização, a ponto de se ter um gestor específico para o setor que até então era trabalhado juntamente com o setor de suínos.

O respondente com mais tempo na atividade é o produtor rural A, que atua há aproximadamente 27 anos com a produção de leite. Ao que se refere à idade, observa-se que os respondentes produtores estão na faixa de 42 a 50 anos de idade, demonstrando experiência como produtor rural e também na atividade leiteira.

Porém, é importante observar que na formação dos respondentes, o que predomina é a formação em ensino Técnico em Agropecuária, pois a grande maioria, mesmo tendo graduação, possui como formação inicial o curso técnico. Em se tratando de Ensino Superior, nota-se que predomina a formação em Administração de Empresas. Cabe destacar que é bem diversificada a formação dos respondentes e que nem todos têm Ensino Superior e os que têm são formados nas mais diversas áreas (Administração, Contábeis, Agronomia, Veterinário). Em uma visão geral, pode-se inferir que todos têm conhecimento básico da cadeia de valor dentro do seu contexto de atuação.

4.2 CADEIA DE VALOR DO LEITE CATARINENSE

A cadeia de valor do leite em Santa Catarina tem uma expressiva importância econômica, representando o faturamento em torno de R\$ 1,9 Bilhões em 2012, sendo caracterizada entre as maiores importâncias econômica do estado. Além, a atividade leiteira tem uma expressiva vocação ocupacional, tendo mais de 89.403 produtores associados conforme o IBGE (2006).

A atividade leiteira está distribuída por todas as regiões do estado, tendo no estado, nos últimos, crescimento superior à média nacional. Na Tabela 1, apresenta-se a produção leiteira, assim como o número de produtores e os dados da produção por região do estado de Santa Catarina.

Tabela 1 - Dados de produção no Estado

Região	Número de Produtores	% Participação da região	Produção anual mil de litros	% Produção anual
Santa Catarina	89.403	100 %	1.325.415	100 %
Oeste Catarinense	51.614	57,97%	985.596	74,36%
Vale do Itajaí	12.266	14,36%	127.797	9,64%
Sul Catarinense	9.376	10,53%	102.046	7,70%
Norte Catarinense	5.945	6,68%	46.576	3,51%
Serrana	5.266	5,91%	46.235	3,49%
Grande Florianópolis	4.055	4,55%	17.165	1,30%

Fonte: IBGE (2006)

Observando a Tabela 1, pode-se identificar que a maior produção anual de Santa Catarina está concentrada na região oeste do estado, com mais de 74,36% de participação. A região conta ainda com 57,97% dos produtores que atuam na produção do leite, sendo que em uma análise de produtividade também é a região que tem maior produção de leite por produtor. Cabe destacar que a maioria das grandes agroindústrias do leite está concentrada na região oeste, devida à maior produção estar concentrado nessa região.

4.3 CADEIA DE VALOR DO LEITE NA COOPERATIVA AURIVERDE

A Cooperativa Regional Auriverde teve o seu início 1968, em que sessenta e nove agricultores se reuniram e fundaram a Cooperativa, com o objetivo de desenvolver atividades econômicas de organizar a produção e a comercialização dos produtos agrícolas, visando buscar novos caminhos para a sociedade. A partir de 1968 a Cooperativa Auriverde vem desenvolvendo atividades e ações em prol de sua sustentabilidade no mercado competitivo e na busca de melhores resultados para seus associados. Em consequência do seu crescimento, ela expandiu sua área de atuação, inicialmente direcionando-se mais ao mercado local na cidade de Cunha Porã e na região do Oeste de Santa Catarina e, mais recentemente, expandindo sua abrangência para o litoral sul do estado e ainda ao noroeste paranaense.

Desde sua criação, a cooperativa começou com poucas filiais, com poucas atividades e número reduzido de colaboradores e volume de negócios. Com o passar dos anos, a Cooperativa apresentou crescimento considerável e novos negócios foram se originando. Tais negócios deram resultados satisfatórios, como é o caso da atividade do leite e outros como suínos, grãos, postos de combustível, fábrica de rações, supermercados e moinho.

O ponto de partida da cooperativa na atividade do leite se decorreu em 1975, quando instalando um laticínio que processava leite *in-natura* em queijo e leite pasteurizado. No início processava-se 1.000 litros diários, chegando ao final de 2002 em 50.000 litros. Nesse mesmo ano, o laticínio foi fechado por falta de estrutura e volume.

Depois do fechamento do laticínio, a cooperativa buscou parcerias para vender ao mercado o leite resfriado. Na mesma época do fechamento do laticínio a cooperativa começou o envasamento do leite UHT em que processava em torno de 1.000.000 litros de leite ao mês. O leite excedente era vendido ao mercado das agroindústrias localizadas no Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais e em Santa Catarina.

A produção do leite no ano de 2012 foi de 160 mil litros diários, totalizando uma produção anual de mais de 54 milhões de litros de leite. Desse montante, foi envasado em leite UHT mais de 24 milhões de litros e o volume excedente foi vendido a uma grande agroindústria cooperativa localizada no Oeste de Santa Catarina.

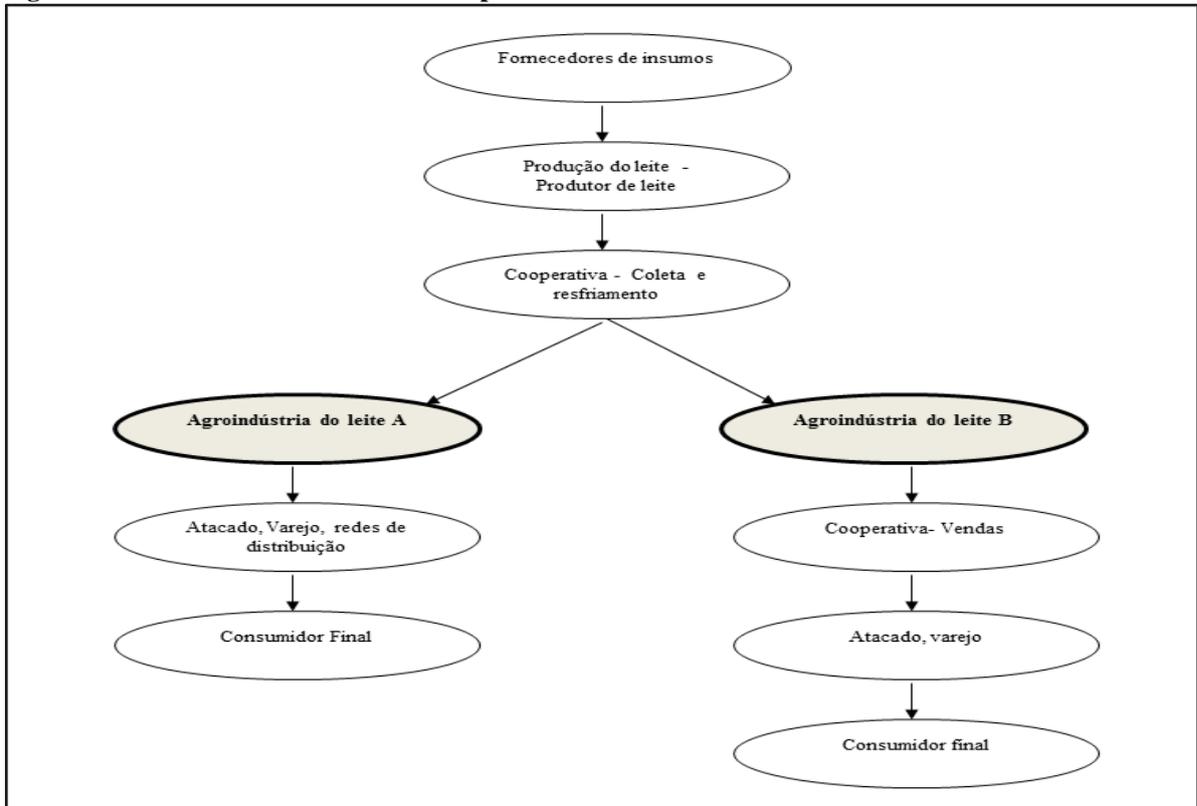
Cabe destacar que a cooperativa não faz o processo industrial, de processar o leite *in-natura* em leite UHT, pois o mesmo é realizado por uma empresa terceirizada (agroindústria B conforme Figura 6) localizado na região extremo Oeste de Santa Catarina, na qual a cooperativa paga pelo produto acabado envasado em embalagens UHT (leite longa vida).

O leite excedente é processado pela agroindústria Cooperativa A. Ela também atua no mercado de carnes e começou com o negócio leite em 2005, transformando-se de uma unidade de sucos em uma grande unidade de processamento do leite, com capacidade prevista de mais de 2 milhões de litros por dia. No ano de 2012 fechou com mais de 1,1 milhões de litros/dia de processamento, fazendo leite UHT, cremes de leite, iogurtes, bebida láctea, queijo, requeijão e leite pó.

A cadeia do leite que a cooperativa está inserida tem uma característica peculiar interessante, visto que o produto leite *in-natura* produzido pelos produtores associados da cooperativa se destina a dois mercados distintos. O primeiro destina-se ao mercado que a própria empresa atua, nas vendas a supermercados, padarias da região de Santa Catarina. Um segundo mercado em que a cooperativa direciona o leite excedente é para indústria cooperativa, transformando o produto leite *in-natura* em vários produtos de valor agregado da indústria, tais como: iogurte, leite em pó, creme de leite, bebida láctea, requeijão, leite UHT e entre outros.

Na sequência, apresenta-se a Figura 7, que permite interpretar o fluxo da cadeia de valor da produção leiteira na cooperativa em análise.

Figura 7 - Cadeia de valor do leite na Cooperativa



Fonte: Dados da Pesquisa

A cadeia de valor do leite, conforme observado na Figura 7, mostra que ela está segmentada em elos. Inicia-se pelos fornecedores que fornecem insumos para o produtor produzir o leite, tais como: rações para vaca de leite, medicamentos e vacinas para controlar doenças do rebanho, sementes para plantio do milho e pastagens, equipamentos para ordenha, entre outros. Depois do fornecimento de insumos para o produtor, o leite produzido pelo produtor é encaminhado para a cooperativa, que a coleta e o resfria, após encaminha em determinado momento para ambas as agroindústrias representadas na Figura 7 como sendo Agroindústria (A) e Agroindústria (B).

A organização A faz todo o processo da industrialização do leite, transformando-o em vários produtos derivados do leite, tais como: iogurte, soros, cremes, bebidas lácteas, leite UHT, requeijões, queijos, leite em pó e compostos, vendendo-o aos supermercados, padarias e entre outras localizadas na Região Sul do Brasil, chegando assim ao consumidor final. No caso da Agroindústria B, o leite é processado do *in-natura* para leite longa Vida (UHT). Logo, a cooperativa adquire e revende o leite aos supermercados, padarias, entre as mais diversas cidades do estado de Santa Catarina, chegando ao consumidor final. Portanto, na Figura 7 visualiza-se que há dois modos do leite *in-natura* que é transferido do produtor e chega ao

consumidor final, um com processo de industrialização mais complexo e longo e outro focado diretamente ao consumidor final.

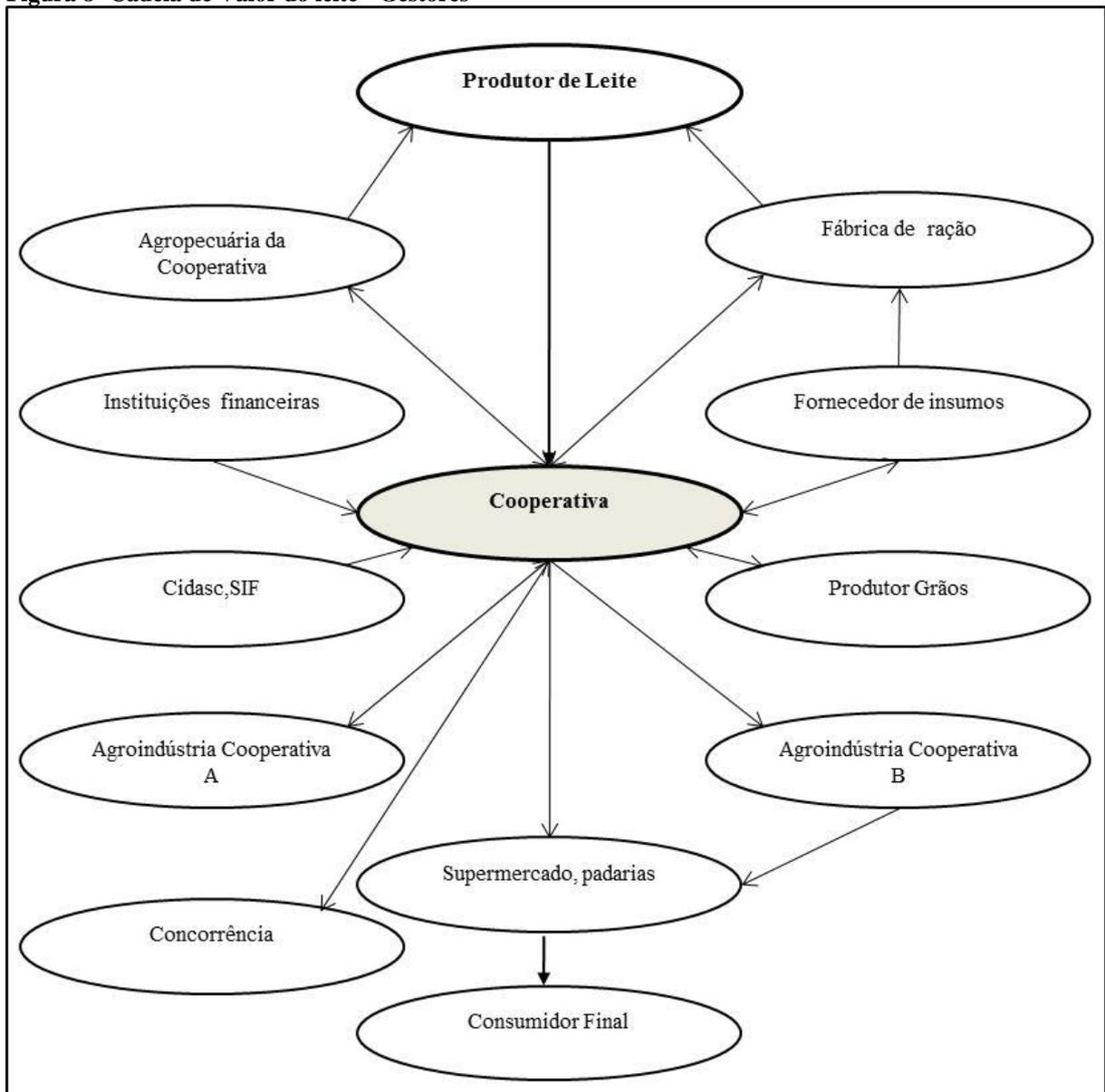
4.3.1 Cadeia de valor do leite sob a ótica dos gestores

Na cadeia de valor do leite, na visão dos gestores (DPC, GSL, CC, GCP e GCM) estão contempladas estruturas que têm como elo central a própria cooperativa, entretanto, depende de muitos outros elos para manter-se. O primeiro elo da cadeia é o produtor, responsável pela produção do leite que é coletado pela cooperativa, lembrando que antes o produtor precisa da agropecuária e da fábrica de rações que fornecem insumos para alimentar as vacas que produzem o leite.

A fábrica de rações depende primeiramente dos produtores de grãos, insumos necessários para produzir a ração. Os produtores produzem o grão de milho, soja e trigo e o vendem à cooperativa, sendo que o grão de milho segue diretamente para a fábrica e o trigo segue para separar farinha do grão. O restante do trigo, que é considerado farelo de trigo segue também para a fábrica de rações. O grão de soja destina-se primeiro para esmagadora de soja, onde são processados e subtraídos alguns produtos tais como óleo de soja. O farelo de soja, é destinado para a fábrica de rações, no contexto da cadeia está configurado como fornecedor de insumos. Por meio da Figura 10, nota-se a cadeia envolta aos que fornecem suplementos minerais utilizados para a fabricação da ração e os que fornecem insumos para o produtor adquirir na agropecuária.

A Figura 8 apresenta a cadeia de valor na visão dos gestores da cooperativa (DPC, GSL, CC, GCP e GCM) que configuraram os elos ligados à cooperativa, caracterizando a como ponto central de toda a cadeia.

Figura 8- Cadeia de Valor do leite - Gestores



Fonte: Dados da Pesquisa

Dentro do contexto da cadeia de valor, as instituições financeiras fomentam a atividade como proporcionadores de novos investimentos e financiamentos à atividade. A Cidasc e SIF (Serviço de inspeção federal) regulamentam a atividade do leite perante as boas práticas de controle de qualidade do produto. Após passar pelas normas e estar dentro dos aspectos legais de qualidade, o leite é direcionado para a agroindústria A, que presta o serviço de processamento, transformando-o de leite *in-natura* em leite UHT (longa vida) sendo destinados mensalmente, em média 2 milhões de litros para essa finalidade

A cooperativa recebe o leite e vende para os seus clientes (supermercados e padarias) por meio de representantes comerciais. A outra parte do leite que é recolhido e vendido para Agroindústria B, que faz todo o processo da industrialização (transforma o leite em diversos

produtos), distribuindo diretamente aos supermercados, padarias e assim, chegando até o consumidor final.

Agropecuária da cooperativa é um elo que interliga a organização diretamente nas vendas de insumos, implementos e equipamentos para o produtor rural utilizar na produção do leite, sendo ponto de referência na venda de insumos ao produtor.

Os gestores entrevistados (DPC, GCM, GCP e GS) argumentam que no contexto da cadeia do leite ainda há a figura da concorrência, que interfere diretamente na venda do leite dos produtores para a cooperativa. Esse agente cria conflitos entre o produtor e a cooperativa, oferecendo maior valor (R\$) pelo leite, visto que o mercado não é unânime em pagar um padrão de acordo com a quantidade e qualidade do produto. Como a cooperativa pratica um preço padrão, só alterando-o pela quantidade entregue e a qualidade do leite medido por padrões da indústria, não se tem a distinção do valor pago ao produtor, sendo a cooperativa vista como reguladora de preços de leite.

Dado interessante que configura perda de mercado pela concorrência nos últimos anos. Desde 2007, a cooperativa mantinha negócios com 1.150 produtores associados e a média diária de recebimento de mais de 114 mil litros (média/produtor entregue/dia= 100 litros). Em 2012, fechou com 915 produtores que produziram mais de 54 milhões de litros e média diária de 152 mil litros (média por produtor/dia = 166 litros). No decorrer desses seis anos, perdeu-se 235 produtores associados. Essa quantia de perda foi motivada pelo fato dos preços que a cooperativa praticou serem um pouco abaixo do preço oferecido pela concorrência. Como o produtor analisa seu retorno financeiro, acaba por sair e trabalhar com outra organização.

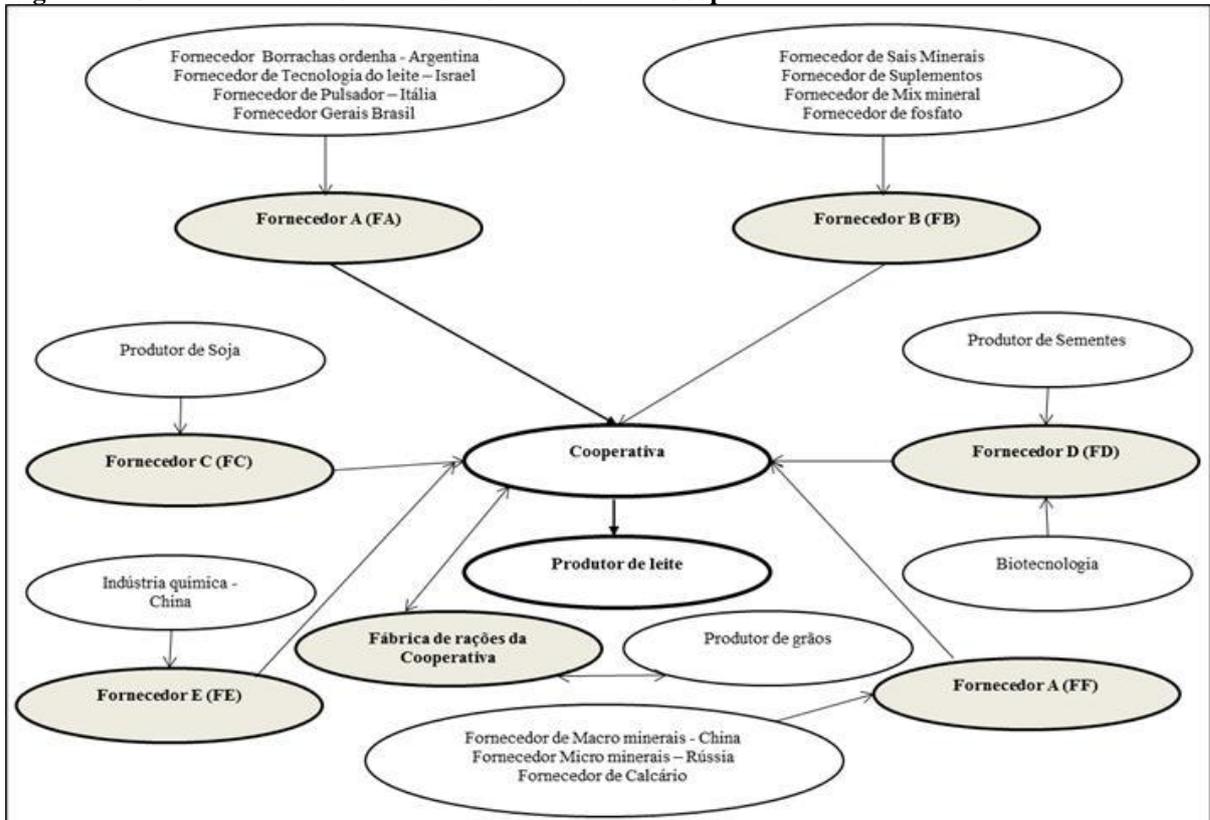
Outro dado importante é que mesmo com a perda de quantidade de produtores associados, a cooperativa manteve o recebimento de leite em expansão, pois no ano de 2007 a organização recebeu mais de 41 milhões de litros e, em 2012, recebeu mais de 54 milhões, um aumento significativo de 32,51% nesses últimos anos (Dados da Cooperativa).

Os gestores entrevistados (DPC, GCP, GCM, CC e GSL) argumentam que o projeto para o futuro da cooperativa estima permanecer com 600 produtores associados e produzindo mais de 72 milhões de litros/ano, focando a produção em escala, qualidade e melhorias na assistência técnica que foca tanto no aumento da produção e diminuição de custo. Objetiva-se com esse novo projeto, melhorar a rentabilidade da atividade para o produtor de leite, por meio do aumento da produção e diminuição de custos, conseqüentemente, reforçando a parceria com a cooperativa, contribuindo na diminuição dos conflitos de interesses entre o produtor e a cooperativa.

4.3.2 Cadeia de valor do leite sob a ótica dos fornecedores

A cadeia de valor vista sob o aspecto dos fornecedores foi identificada através de entrevistas a vários fornecedores de insumos para a Cooperativa. Os fornecedores são os responsáveis pelo repasse dos produtos processados e insumos à cooperativa, que repassa para os produtores usarem na produção do leite. Dentro desse contexto da cadeia de valor do fornecedor da cooperativa apresenta-se na Figura 9.

Figura 9 - Cadeia de Valor do Leite dos Fornecedores da Cooperativa



Fonte: Dados da pesquisa

Observando a cadeia de valor do leite sob o aspecto do fornecedor, a Fábrica de Rações, caracteriza-se como um dos fornecedores responsáveis por produzir um dos insumos que mais encarecem a produção do leite, a ração animal para bovinos de leite. O gestor da fábrica de rações frisa que o produtor analisa muito a questão da relação de troca do leite por ração, analisando o custo da ração em kg e o preço do leite/litro. Se o produtor aumentar o fornecimento da ração e resultar em maior produção de leite, ele tende a fornecer maior quantidade de ração para seu plantel, visando o aumento da produção de leite, principalmente se o preço estiver valorizado.

O mercado agrícola é muito dinâmico, pois segundo o gestor da Fabrica de rações (GFR) “se a indústria compradora abaixa o preço de compra do leite frente ao produtor, também cai o consumo/vendas das rações e conseqüentemente nota-se uma pequena retração da oferta de produção pelo produtor”. O gestor comenta ainda que “frente a altas dos preços dos *commodities* (milho e soja) e com preço do leite mantendo-se na casa dos R\$ 0,821/litro produzido conforme dados da Epagri/Cepea (2012), tem se uma correlação positiva, pois o preço do leite incentiva o produtor a investir mais na atividade do leite fornecendo mais insumos (ração) e conseqüência mais produção de leite”.

Portanto, o elo da fábrica de rações no contexto da cadeia de valor do leite representa uma ligação forte na produção do leite, visto que quanto mais o produtor utilizar-se desse insumo mais produção de leite sairá do campo para a indústria e, conseqüentemente todos ganham com isso, o produtor de grãos, a indústria, o produtor de leite e a cooperativa, visto que havendo mais produção dos elos produtivos a tendência é melhores resultados econômicos.

Na Tabela 2, apresentam-se os dados dos fornecedores que formam o elo com a cooperativa, assim como o percentual de participação que a atividade leiteira representa em seu faturamento total e demais informações complementares quanto ao contexto da empresa, como segmento de atuação, número de funcionários e porte segundo a classificação do BNDES.

Tabela 2 - Dados dos Fornecedores

Empresa	Segmento	Tempo Atuação mercado	Participação % do leite faturamento empresa - 2012	Número de Funcionários	Porte da Empresa (BNDES)
Fábrica de Rações	Indústria de rações para bovinos	10 anos	15,33%	45	Média Empresa
Fornecedor A	Equipamentos de ordenha	15 anos	100,0 %	50	Média Empresa
Fornecedor B	Indústria de Suplementos Minerais	44 anos	10,00%	650	Grande Empresa
Fornecedor C	Indústria Esmagadora de grãos	25 anos	15,00 %	150	Grande Empresa
Fornecedor D	Empresa Sementeira de Milho, soja	18 anos	15,50%	588	Grande Empresa
Fornecedor E	Indústria Farmacêutica Animal	65 anos	78,50%	300	Grande Empresa
Fornecedor F	Indústria de Adubo	38 anos	14,50%	95	Grande Empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, BNDES, classifica o porte das empresas de acordo com sua receita operacional bruta anual. No Quadro 4, apresenta-se a regra definida pelo BNDES.

Quadro 4 - Porte da Empresa Classificação do BNDES

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2013)

Conforme apresentado na Tabela 2, as empresas atuam há vários anos no mercado, variando de 10 anos até 65 anos no ramo de insumos agropecuários. Outro dado relevante é quanto à participação da atividade leiteira no resultado operacional da empresa, variando entre 10% a 100 %. Com isso, nota-se o quanto que cada empresa depende da cadeia do leite, em termos de percentuais do faturamento, sendo o Fornecedor A, o que apresenta maior relação e o Fornecedor B menor.

Nota-se também que as empresas que atuam nesse mercado têm uma variação de funcionários de 45 a 650 funcionários. Quanto ao porte da empresa, a maioria delas são classificadas, como sendo de grande porte, com faturamento mais de R\$ 300 milhões ao ano, sendo que somente 2 duas empresas são classificadas de médio porte com faturamento superior a R\$ 16 milhões e inferior a R\$ 90 milhões.

O fornecedor A (FA) é uma indústria de implementos para ordenha (método de tirar o leite mecanizado) que fornece soluções em ordenha do leite da vaca para o produtor rural. Portanto, a FA é um fornecedor da cooperativa que atende diretamente aos interesses do produtor.

O Fornecedor A atua com diversos produtos tais como, sistemas de ordenha desde as mais simples, que seria somente o equipamento, até os mais modernos, que têm uma estrutura tecnológica e informatizada que pode ser implementado o gerenciamento eletrônico das vacas, analisando quanto litros a vaca produziu no dia. Permite ainda identificar se o animal está doente e ou em cio. O fornecedor disponibiliza também resfriadores a granel do leite que depois de extraído o leite das vacas o equipamento armazena resfriando o produto em menos tempo e de maneira mais higiênica. Também a empresa produz nutrição animal para os bezerros e componentes de equipamentos de ordenha das mais variadas marcas e modelos.

A Figura 7 identifica que a cadeia de valor do leite visto sob a ótica do Fornecedor A (FA) é sucinta e focada em algumas parcerias que a empresa tem com terceiros. As parcerias com diversas empresas tanto nacionais e internacionais com empresas da Argentina, Itália, Israel, visam ter produtos com qualidade superior e com custo mais reduzido.

O FA argumenta, ainda, que o maior desafio no ramo de equipamentos dentro da cadeia de valor é a “era da tecnologia”. Esta tem impulsionado o crescimento das vendas e também auxiliado o produtor rural, permitindo maior controle da gestão da produção e do resultado da cadeia do leite. Porém, o produtor ainda não visualiza isso como uma alternativa para melhorar sua gestão, apresentando muita resistência perante o uso de tecnologia. Entre os fatores que impactam nessa resistência destaca-se o custo.

O fornecedor B atua na região Oeste de Santa Catarina, na indústria de suplementos minerais com a linha bovinos de leite desde 2010, porém, com outras atividades pecuárias de suplementos minerais e indústria de carnes, tem mais tempo de mercado. Na cooperativa, o fornecedor é um parceiro relevante quanto ao quesito suplemento para o rebanho bovino voltado a produção de leite.

O fornecedor B, em sua entrevista, destaca que “é um mercado para a empresa recente ainda, mas que está em grande expansão em todas as regiões do estado, cabendo o destaque a região Oeste do estado de Santa Catarina pela produção que gira em torno de 75% da produção do estado. Assim, a empresa eliminou outra atividade, setor suco de frutas, que estava em decadência e falência e implantou essa nova atividade na empresa para suprir e atender esse novo mercado que está em evolução”.

A atividade do leite representa 10% do faturamento global da empresa com projeção e chega a 30% do faturamento esperado nos próximos cinco anos. Com isso, novos investimentos estão previstos, tais como ampliação da área de atuação para todo o estado e ainda a implantação de nova unidade de captação do leite na região sul do estado de Santa Catarina. Esses investimentos fazem-se necessários para atingir o resultado esperado.

Entre os produtos disponibilizados pelo fornecedor B, destacam-se os sais minerais. Este produto para a empresa é um dos mais desafiadores no mercado competitivo, devido aos preços que os concorrentes o disponibilizam no mercado. Com isso, o fornecedor B disponibiliza dois produtos, um com menor custo e outro com custo maior, porém maior qualidade. O produto que representa em torno de 95% das vendas de sais minerais é o com menor custo, sendo que na maioria das vezes o produtor não sabe que existe outro produto com melhor qualidade. Assim, percebe-se uma assimetria de informação entre os agentes, pois os fornecedores detém a informação da qualidade do produto, porém não retransmitem ao cliente de forma adequada.

O fornecedor C atua no mercado da indústria esmagadora de soja no estado do Mato Grosso, fornecendo farelo de soja e óleo de soja para a fábrica de rações da cooperativa. Nesse setor, suprindo o mercado do leite o fornecedor atua há cinco anos por meio de parceria com a cooperativa, porém, também atua em outras atividades na empresa como compra de grãos e revenda de produtos agrícolas para os produtores da região Norte do Mato Grosso.

Por meio da entrevista com o fornecedor C, verificou-se que “a cadeia de valor dos grãos é muito volátil oscilando pela cotação do dólar diariamente, pelas especulações do mercado, e também pelas tendências das Bolsas de Chicago e BM&FBovespa que balizam o mercado dos grãos.” Comentou ainda que “outros fatores que influenciam os preços é a questão climática mundial e a oferta e procura dos grãos no mercado interno e externo”. As atividades de fornecimento de farelo de soja e óleo de soja representam 15% do faturamento da empresa C, e a previsão para os próximos 10 anos é ampliar a participação no faturamento para 25%, sendo essa expansão consequência do crescimento da atividade leiteira no mercado Brasileiro.

O fornecedor C argumenta que a atividade leiteira é um novo nicho de mercado que está em expansão em todas as regiões do país. Porém, analisando o estado de Santa Catarina é visto como sendo uma alternativa de alta rentabilidade para os produtores do estado, pela capacidade de remuneração, sendo muitas vezes mais rentável que qualquer plantio de grãos, desde que se tenha escala de produtividade por hectare e por animal.

O fornecedor D atua no mercado de sementes de grãos de milho, soja e trigo no estado do Paraná, fornecendo grãos para os demais estados do Brasil. O principal mercado é de semente de milho em torno de 80% do faturamento da empresa, sendo os outros 17% da semente de soja e 3% do trigo. Desses 80 % do mercado de sementes de milho, o mercado de leite representa 15,5% do faturamento. O entrevistado pontua que “no mercado do leite, direcionamos pesquisa e desenvolvimento de novas variedades de milho para suprir a necessidade de produção de grãos de milho para a fábrica de rações que supre o produtor de leite e ainda produzimos variedades de semente de milho para produzir silagem que serve de alimentação das vacas aos produtores de leite”. A empresa atua há 18 anos no mercado de sementes, sendo 13 anos em parceria com a cooperativa pesquisada.

Conforme fornecedor D, no mercado de Santa Catarina, planta-se milho em todas as regiões, em torno de 400 mil sacas de semente são vendidas anualmente, visto que o mercado da produção de leite se planta em torno de 75 mil sacas de sementes (EPAGRI, 2012). A cadeia de valor da empresa produz os grãos nas suas áreas de pesquisa e desenvolvimento da cultura do milho localizada na região do Paraná e depois é processa a semente via tratamento industrial e logo após destina para o plantio. A empresa verifica expansão nas vendas de sementes para o

mercado do leite, ano após ano, um incremento nas vendas nesse nicho de mercado, sendo como principal motivo expansão da produção e ampliação da área de produção no estado.

O fornecedor E comentou que atua na Indústria Farmacêutica Animal há 65 anos, sendo que, o foco da empresa está direcionado para a produção do leite, que representa mais 78,50% do faturamento da empresa. A empresa atua no ramo de medicamentos e vacinas para bovinos de leite com a sede localizada no estado do Paraná. O entrevistado comenta que “nesse mercado do leite direcionamos pesquisa e desenvolvimento de novas alternativas para controle de doenças dos rebanhos tanto preventivamente usando vacinas como curativa usando de medicamentos para o controle das principais doenças das vacas de leite (mastite, problemas de casco, tristeza parasitária e entre outras), que afetam a produtividade do produtor do leite”.

A empresa atua em parceria com a cooperativa há mais de 44 anos. “Verificamos como a cadeia de leite cresceu e constatamos também que vai crescer muito nos próximos anos, por isso a empresa está intensificando investimentos para aumentar a participação nesse mercado que está em constante expansão no país e no estado de Santa Catarina” ponderou o entrevistado fornecedor E. O maior mercado que abastece a empresa vem da China, pelo baixo custo de aquisição da matéria-prima para a fabricação dos produtos farmacêuticos para a linha animal. Com isso, a empresa consegue diminuir custos e tempo de pesquisa e assim ganhar competitividade com o mercado, que está cada vez mais globalizado e competitivo.

O Fornecedor F atua no mercado de adubos destinado à adubação do plantio dos grãos (milho, soja, trigo, cevada e entre outras), utilizada na atividade do leite, para a adubação das pastagens. “No mercado do leite desenvolvemos produtos direcionados diretamente ao mercado do leite suprindo a necessidade do produtor”. A participação da empresa no contexto estadual é de 15% no mercado de adubos, sendo que deste mercado a atividade leiteira representa 4,50% do faturamento global da empresa.

O fornecedor F argumentou ainda que no contexto da cadeia de valor, a empresa depende muito da oscilação do mercado internacional pela demanda interna e externa do produto, e pela oscilação do dólar no mercado nacional. Essa dependência do mercado internacional é em razão que, muitos produtos são importados. “Para atender a demanda do mercado estamos ampliando a fábrica no processamento do adubo em mais 50%. O mercado que atuamos está concentrado no estado de Santa Catarina e Paraná e ainda no exterior, no Paraguai e Argentina”.

Notou-se que os fornecedores C, D, E e F apontaram que o maior desafio no mercado da atividade leiteira é com concorrência das multinacionais, devido ao fato destas terem maiores recursos em tecnologia para desenvolvimento de produtos e recursos financeiros. Para atender

esse mercado competitivo, os fornecedores relatam que ajustam os custos de produção com produtos similares e priorizam produtos com qualidade, com o propósito de não perder espaço.

4.3.3 Cadeia de valor do leite sob a ótica dos associados

Na cadeia de valor do leite, há também a figura do produtor de leite, associado da cooperativa, que faz a parte do processo produtivo da atividade. Ele concentra a estrutura produtiva, que vai desde a terra (pastagem) aos animais (vacas de leite) que produzem o leite e a infraestrutura necessária para tirar o leite dos animais, assim como a acomodação, conforme as especificações de qualidade da cooperativa (resfriar o leite o mais rápido possível para não perder a qualidade conforme orientações técnicas).

Esse processo é o mais complexo porque depende dos animais a produzir o leite e a fatores climáticos que interferem na disponibilidade de pasto/silagem (alimento usado para alimentar) aos animais. Ainda por ser mais instável quanto à produção, o produtor de leite depende de fatores para produzir leite e, para isso, é necessário se ter a gestão para acompanhar melhor esses fatores. O Quadro 5, apresenta a estrutura da atividade do leite dos produtores associados entrevistados:

Quadro 5 - Estrutura da Atividade do Leite dos Produtores Associados

Descrição	Produtor Associado 1	Produtor Associado 2	Produtor Associado 3	Produtor Associado 4	Produtor Associado 5
Área terra	26 hectares	10 hectares	25 hectares	19 hectares	45 hectares
Área de terra Pastagem	16 hectares	08 hectares	15 hectares	07 hectares	16 hectares
Área de terra Silagem	10 hectares	2 hectares	4 hectares	2 hectares	8 hectares
Vacas em produção	82 vacas de leite	30 vacas de leite	22 vacas de leite	18 vacas de leite	55 vacas de leite
Novilhas Prenhas	22 novilhas	5 novilhas	8 novilhas	8 novilhas	20 novilhas
Início atividade	1986 – 50 litros/dia	2002 – 35 litros/ dia	2000 – 30 litros/ dia	2004 – 20 litros/ dia	2000 – 30 litros/ dia
Produção 2012	1300 litros/dia	400 litros/dia	200 litros/dia	150 litros/dia	650 litros/dia
Potencial de Produção	2.000 litros/dia	700 litros/dia	500 litros/dia	450 litros/dia	1.000 litros/dia
Funcionários + Família	4 funcionários contratados	2 funcionários contratados	2 funcionários da família	2 funcionários da família	4 funcionários da família

Fonte: Dados da Pesquisa

O produtor 1 (PA1) comentou que a estrutura patrimonial para a atividade de leite é composta por 16 hectares (ha) para pastos e 10 ha de silagem, com total de 82 vacas em produção e mais 22 novilhas prenas. O produtor pretende chegar em 120 animais com produção de 2.000 litros/dia. O início da atividade foi em 1986 com 50 litros ao dia e, em 2012, a produção diária fechou em 1.300 litros. Ele conta com quatro funcionários para fazer os trabalhos da atividade e a tiragem do leite é totalmente mecanizada e informatizada na questão de avaliação de produtividade por animal dia. As vacas são animais cruzados (Jersey e

Holandesa) devido à adaptação maior em relação ao fator climático e relevo da propriedade, resultando em significativa produção.

O respondente 2 (PA2) tem na sua propriedade 10 hectares direcionados para a produção (08 ha de pastagens e 2 ha de silagem) sendo o início da produção em 2002. Na época, era conjugado com a atividade suinícola, sendo a atividade do leite secundária. Em 2012, não existia mais a atividade de suinocultura na propriedade, devido a baixa escala de produção e investimentos necessários para continuar. A atividade leiteira se tornou a principal atividade na propriedade.

O produtor 3 (PA3) tem na propriedade um total de 25 hectares, desses 19 hectares direcionados para a produção de leiteira (15 ha de pastagens e 4 ha silagem), sendo o início da produção em 2002. Na época, era conjugada com atividade do plantio do fumo, sendo a atividade do leite vista como renda complementar do produtor. Em 2012, a atividade de produção de leite é a principal da propriedade, vista com ascensão de crescimento em decorrência de novos investimentos feitos para aumentar a produção leiteira.

O produtor 4 (PA4) tem na sua propriedade 09 hectares direcionados para a produção de leite (05 ha de pastagens e 2 ha silagem) e começou a desenvolver a atividade em 2004. Na época, era conjugado com atividade avicultura de corte e suinocultura, sendo a atividade do leite vista como complementar. Em 2012, a atividade do leite aumentou a importância econômica e foram feitos novos investimentos, tais como: aquisição de equipamentos, melhorias nas instalações e a compra de animais para aumentar a renda da atividade.

O produtor PA5 tem na propriedade um total de 45 hectares. Desses, 24 hectares direcionados para a produção leiteira (16 ha de pastagens e 8 ha silagem). No início do desenvolvimento da atividade, em 1998, era conjugado com atividade suinícola (produção de suínos para engorda) e a cultura do fumo, e a atividade do leite dentro da propriedade era vista como atividade complementar. Em 2012, não existia mais a atividade do plantio do fumo na propriedade, pela falta de mão de obra e pela aptidão na produção de leite. Assim, a propriedade implementou o plantio de eucaliptos no restante da área agricultável (12 hectares). A atividade leiteira, em 2012, tem uma importância econômica significativa dentro da propriedade, apresentado, segundo o produtor, rentabilidade superior a outras atividades ainda desenvolvidas pelo produtor.

Os produtores associados PA1 e PA2 relataram que a atividade do leite representa em torno de 65% da renda anual. O produtor 3 destaca que 100% da receita da propriedade provém da atividade do leite, porém para o produtor 4, somente 34% da receita vem da atividade. Para o produtor 5, a atividade tem gerado 40% da receita da propriedade. Com esses dados

apontados, percebe-se que a atividade tem uma importância relevante no contexto econômico e financeiro das propriedades pesquisadas.

Todos os produtores entrevistados (PA1, PA2, PA3, PA4 e PA5) argumentam que o preço do litro do leite pago pela cooperativa e o que a região pratica são equivalentes, mesmo havendo diversas empresas disputando esse mercado. Somente nos últimos cinco anos se instalaram três grandes empresas na região e as que existiam ampliaram a captação e o processamento do leite.

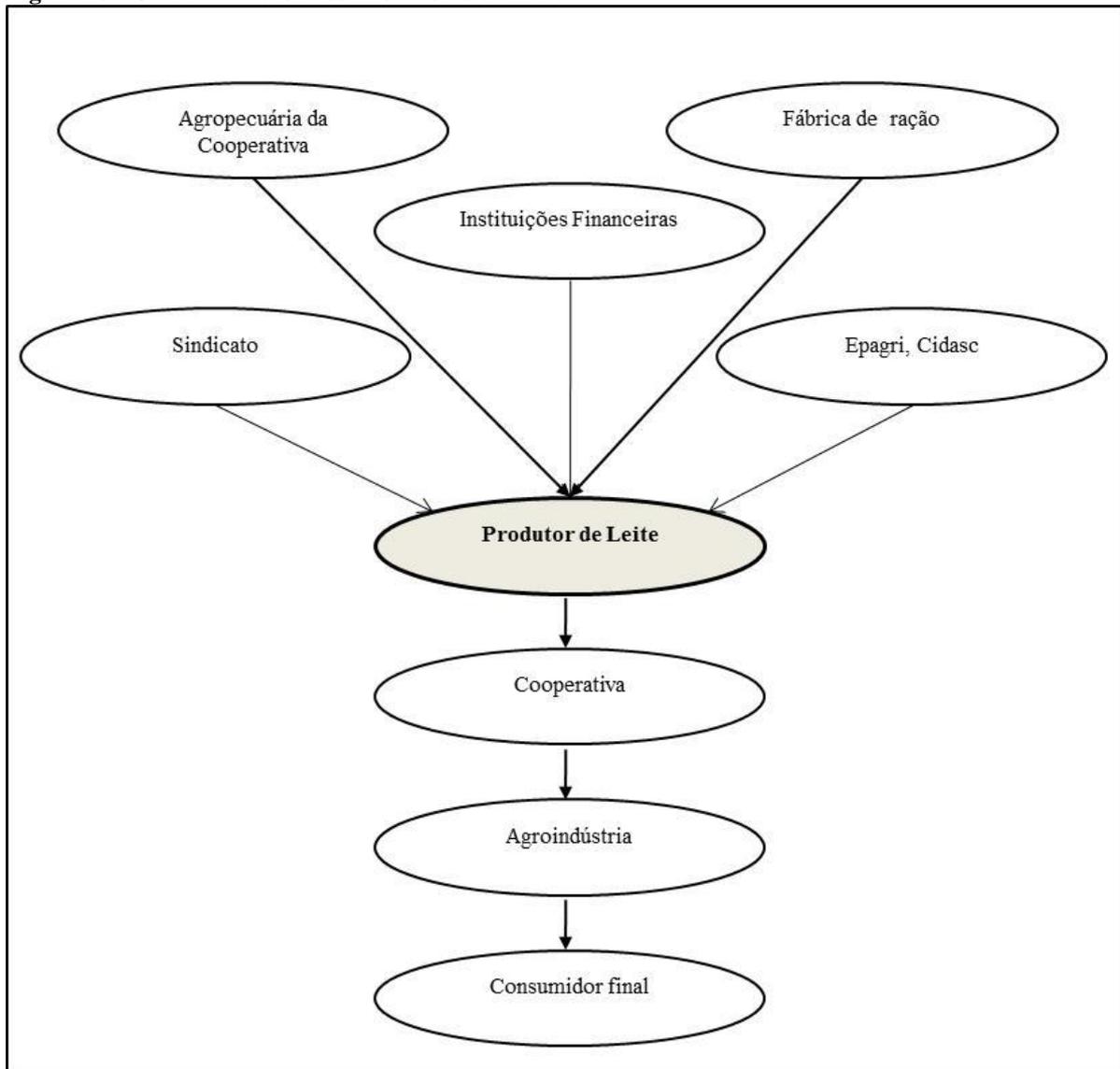
Os produtores afirmaram que o mercado está aquecido em decorrência da instalação de novas empresas na região que estão brigando com locais pela compra do leite. Portanto, conforme a lei do mercado destaca, quanto maior a procura mais aumentará o preço.

Fazendo uma análise em comparação com o mercado internacional do leite, o preço brasileiro está compatível com o mercado mundial que está em torno de 0,40 US\$ de dólar litro (relação com em valores reais temos $0,40 \text{ US\$} \times \text{preço do dólar dia } 2,15 = \text{R\$ } 0,86$). (Dados da Pesquisa).

Os produtores enfatizaram ainda que a maioria dos produtores de leite está na busca incessante de melhores preços para a venda. Porém, outros fatores interferem na escolha da empresa, porque o produtor vai vender sua produção “não é somente preço que nós produtores associados analisamos, pois a mudança da empresa A para B em 90 % está realmente relacionado a preço, porém os 10 % restante são analisados fatores como assistência técnica ao produtor, parceria que o auxilia a produzir mais com menos custos, entre outros”, argumentou o produtor PA1.

Outro ponto cabe destacar que os produtores tem um potencial de produção a ser alcançado, pois a produção atual está em 2700 litros/dia e o potencial produtivo é mais de 4650 litros/dia representando um incremento de mais 41% na produção. Isso demonstra um ganho na escala de produção e a possível redução de custos na propriedade.

A cadeia de valor do produtor é bem sucinta, com elos que representam o seu contexto desde a produção até a entrega à cooperativa. Para representá-la, segue a Figura 10 que identifica a cadeia de valor do produtor.

Figura 10 - Cadeia de Valor dos Produtores de Leite

Fonte: Dados da pesquisa

Na visão dos produtores associados, a cadeia de valor do leite que eles estão inseridos, começa pelo fornecimento de ração, por meio da fábrica da cooperativa, caracterizado como um dos custos mais relevantes, ligados diretamente na produção do leite. Há também a agropecuária da Cooperativa, que fornece os demais insumos, tais como: medicamentos, sais minerais, vacinas, sementes de milho, sementes de pastagens, equipamentos de ordenha e manutenção e a assistência técnica.

As instituições financeiras, representada pelos bancos privados (Banco do Brasil, Bradesco, Santander entre outros) e os bancos cooperativos (Sicoob, Sicredi, Cresol entre outros) financiam a atividade, geralmente nos investimentos de ampliação e modernização da atividade.

O sindicato auxilia a atividade como coadjuvante nas lutas por melhorias e preços dos produtos. A Epagri e Cidasc são órgãos reguladores da sanidade animal e também envolvidos com a assistência técnica ao produtor. A Cooperativa, responsável pela coleta do leite e conseqüentemente pelo pagamento deste. E, por fim, a agroindústria, que recebe o leite e o industrializa, transformando-o e disponibilizando-o, assim como os derivados para o consumidor final.

4.3.4 Cadeia de valor do leite sob a ótica dos clientes

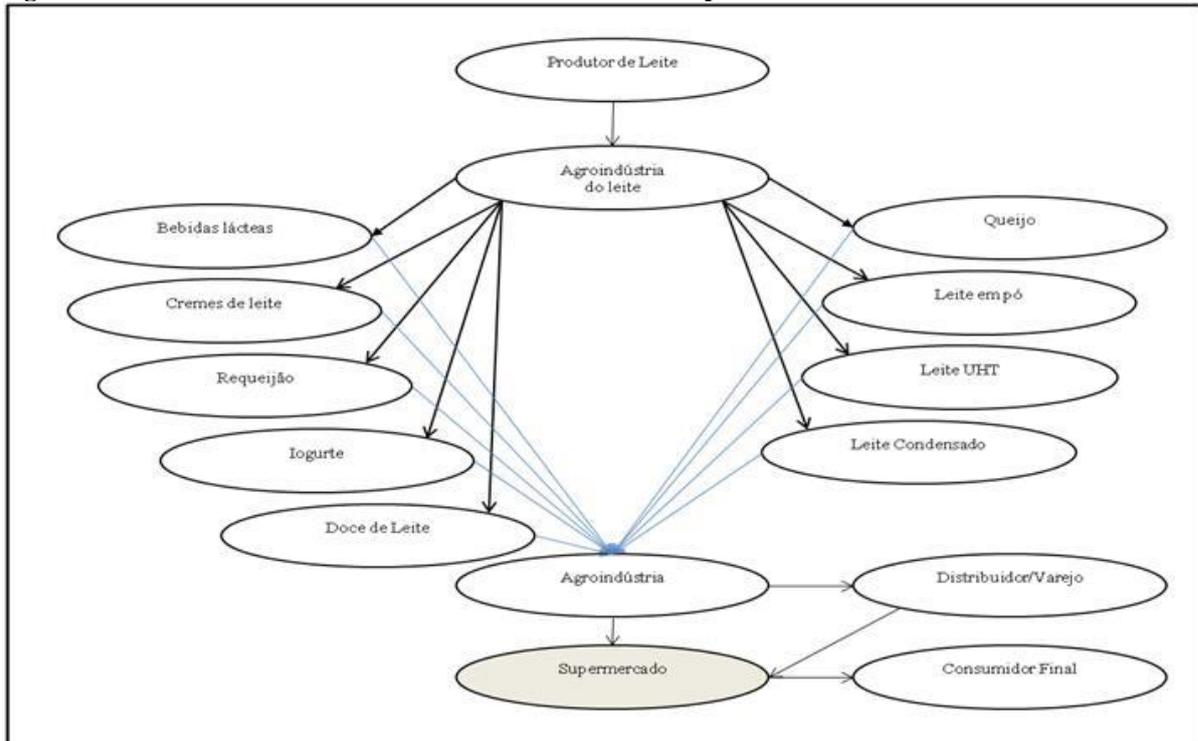
A cadeia de valor do leite visto sob a ótica do cliente e do gestor do supermercado (GS) é o elo que interliga a agroindústria/cooperativa com o consumidor final, sendo um ponto importante onde se realiza a demanda dos produtos derivados do leite. A estrutura funcional do Cliente 1, contém duas unidades de vendas, totalizando 70 funcionários no quadro funcional, instalados em cidades distintas. A unidade 1 tem 34 funcionários e a unidade 2 tem 26 funcionários. Está há 2 anos de atuação na região de abrangência e com média de faturamento, em 2012, em torno de R\$ 1 milhão/mês.

Os Clientes 2, 3 e 4, para a qual a Cooperativa vende o leite, são supermercados da região e tem no seu contexto estruturas distintas. O cliente 2 tem uma única unidade de venda com 18 funcionários; atua na região há aproximadamente 15 anos, com faturamento estimado em R\$ 350.000 mensal. O cliente 3 tem uma unidade de venda, com 25 funcionários; atua na região há aproximadamente 10 anos, com o faturamento estimado em R\$ 450.000 mensal. O supermercado cliente 4 tem uma unidade de venda, atuando há 20 anos no mercado, com 28 funcionários no seu quadro de colaboradores, faturando em torno de R\$ 500.000 mensal. Os clientes da cooperativa afirmam que o leite UHT é visto como sendo um chamativo para vendas, uma porta de entrada para as compras e, por isso, trabalham com pouca margem de venda para atrair o consumidor a fazer compras em decorrência da aquisição do leite ser atrativo.

O Gestor do Supermercado da cooperativa afirma que a cadeia de valor do leite na ótica do supermercado é muito dinâmica e exige agilidade de negociação com os fornecedores. “O preço influencia as vendas, sendo que o leite é considerado um dos principais produtos nas vendas, tratado até como *commoditie* nas vendas de gênero alimentício, influenciando o cliente a fazer compra no mercado em decorrência do preço”. (GS)

Assim, a Figura 11 caracteriza a cadeia de valor do leite visto sob a ótica do supermercado.

Figura 11 - Cadeia de Valor do Leite – Visto sob a ótica do Supermercado



Fonte: Dados da Pesquisa

A cadeia de valor do leite visto sob a ótica do supermercado se origina desde o produtor rural, que produz o leite, até o consumo pelo consumidor final. Essa cadeia contempla a agroindústria, que transforma o leite *in-natura* em diversos produtos derivados, tais como: bebidas lácteas, cremes de leite, requeijão, iogurte, doces de leite, queijo, leite em pó, leite UHT e leite condensado. Logo após o processo de transformação, a agroindústria vende os produtos diretamente ao supermercado ou, ao distribuidor, para que repasse ao supermercado visando o mesmo destino, o consumidor final.

O gestor do supermercado, assim como a *controller*, e entrevistados argumentam que o supermercado (cliente 1) direciona suas compras com a agroindústria diretamente, a fim de ter melhores ganhos nas compras e, em consequência, poder manter as margens com preços competitivos aos seus clientes. “O agente que mais influencia a cadeia do leite do supermercado é fator preço, tanto de compra quanto de venda, tendo ajustado isso, o sucesso é garantido, tanto nas vendas quanto no resultado, assim como o cliente que fica satisfeito pela sua compra” (GS).

Neste contexto os clientes 2, 3 e 4 argumentam que buscam direcionar suas compras por meio de distribuidoras e ou canais diretos da agroindústria, sempre analisando quem tiver o melhor preço e qualidade do produto. “Para os clientes o carro chefe é o leite UHT”.

4.4 GESTÃO DE CUSTOS NA CADEIA DE VALOR DO LEITE

O estudo está pautado na atividade do leite, analisando a cadeia de valor como um todo. Dentro do contexto da Cooperativa, no faturamento de 2012, a atividade representou 16,90% do resultado global, gerando um faturamento de R\$ 52 milhões nominais. Esse resultado gerou retornos tanto para a cooperativa e como ao associado, visto que mais de 915 associados estão inseridos na cadeia de valor do leite da cooperativa em estudo. Na sequência, abordam-se os aspectos da gestão de custos em cada elo da cadeia de valor do leite.

4.4.1 Gestão de custos na cadeia de valor do leite na visão da Cooperativa

Ao abordar a gestão de custos na cadeia de valor na cooperativa, buscou-se inicialmente verificar com o gestor da fábrica de rações os aspectos relevantes, visto que este elo é um dos mais impactantes na produção, segundo observação coletada juntamente com os produtores. O gestor da fábrica de rações pondera que nesse mercado o que mais impacta nos custos da ração são os preços das *commodities* (milho e soja), representando um custo de mais 80% do preço final da ração. Diante disso, o departamento de compras enfatiza que é necessária a boa gestão dos controles produtivos, buscando a eficácia produtiva, a rentabilidade e eficiência no controle dos custos, produzindo rações em escala com custo menor para atender às demandas e necessidades do mercado.

No ano de 2012, conforme comentam os entrevistados (GFR, CC e DPC), a fábrica de rações fez alguns ajustes voltados à gestão de custos e resultados. Primeiramente, mudou-se a estrutura, fez-se ampliação da fábrica de rações e ainda mudaram-se os processos que reduziram significativamente o custo da fabricação dos produtos. Alterou-se também a estrutura de apuração do custo da fabricação dos produtos, pois como o custo de produção não era departamentalizado diretamente para o determinado produto, sendo apropriado o custo no final do mês (custo fixo, mão de obra, energia elétrica), não se tinha o custo exato e atualizado do produto industrializado.

A estrutura, mensuração e apropriação dos custos da fábrica estão adequadas conforme a metodologia do custeio por absorção, assim, conseguiu se utilizar as informações geradas pelo setor da contabilidade com mais precisão e confiabilidade para a tomada de decisão. Com essas mudanças, a fábrica alcançou resultados significativos para a cooperativa, a representatividade da atividade no faturamento global da cooperativa representou 15,33% (faturamento da fábrica rações R\$ 47.216.795 e o faturamento global foi de R\$ 308.000.000), e do resultado líquido da

atividade representou 26,85% (resultado líquido fábrica de rações R\$ 4.010.152 e o resultado global foi de R\$ 14.933.393). Fazendo uma análise de 2011 para 2012, a atividade cresceu 40% no faturamento da atividade. Os dados apresentados são referentes ao ano de 2012.

4.4.2 Gestão de custos na cadeia de valor do leite na visão dos gestores

A cadeia de valor do leite, na visão dos gestores (DPC, GSL, GCP, GCM e CC), está estruturada como ponto central à própria cooperativa. Entre os fatores que impactam significativamente à gestão, destaca-se a concorrência, que interfere diretamente na venda do leite dos produtores para a cooperativa. Devido ao mercado não ter um preço padrão do produto, a concorrência acaba por muitas vezes praticando preços abaixo ou acima do mercado, instigando a manter controles mais efetivos de custos e análises mais apuradas, a fim de controlar esses conflitos causados com os produtores associados.

Os gestores comentam que a cadeia de valor do leite é dinâmica, e que depende de vários fatores que interferem no resultado da empresa nesse segmento, tais como: custo do frete do leite entre o produtor e a indústria, volume de processamento do leite, custos da cadeia de valor, dentre outros. Para controle dessas premissas, a cooperativa reestruturou, aperfeiçoou e realinhou a mensuração dos custos da empresa, implantando um novo sistema de gestão que contemple maior amplitude na mensuração dos custos e que elenque todos os custos da cadeia de valor desde o produtor de leite até o consumidor final tanto do leite UHT ou leite *in-natura*.

Na Tabela 3, pode ser visualizado e analisado a Demonstração do Resultado do Exercício do leite *in-natura*, referente ao leite que a cooperativa compra do produtor e o revende à agroindústria B. A DRE do leite UHT (leite longa vida) é referente ao leite que a empresa adquire do produtor e industrializa na agroindústria A, que depois é revendido a supermercados e padarias. Cabe destacar que os dados apurados e apresentados são referentes o exercício de 2012.

Analisando a DRE do leite *in-natura*, nota-se que o custo da matéria-prima (CMV) é 93,13% do preço de venda do leite. Assim, a margem líquida do resultado do leite ficou em 2,68%. O DPC, GSL, GCP, GCM e CC argumentam que a atividade do leite é desafiadora porque a margem é baixa. Realmente, isso se mostra no demonstrativo.

A DRE do Leite UHT (leite longa vida) demonstra que essa atividade tem resultado líquido melhor que a do leite *in-natura*, alcançando a margem de 5,45%. Comparando com o leite *in-natura*, que apresentou resultado de 2,83%, demonstra que o leite UHT é mais atrativo na visão de resultado líquido. Nota-se que dos custos do leite UHT identificados, a matéria-

prima corresponde a 55,61% do preço de venda do leite UHT, enquanto que no leite *in-natura* corresponde a 93,13%.

Tabela 3 - DRE Leite In-natura e Leite UHT

DRE do Leite In-natura – Venda p/ Agroindústria A	Resultado Leite In-natu	Análise Vertical	DRE do Leite UHT – Venda p/Agroindústria B	Resultado Leite UHT	Análise Vertical
Receita/ litro de Leite	0,89610	100,00%	Receita/ litro de Leite	1,62114	100,00%
CMV	0,83319	93,13%	(-) Impostos	0,04863	3,00%
Resultado Bruto	0,06291	7,02%	Receita Op. Líquida	1,57251	97,00%
Despesas Operacionais	0,035844	4,00%	(-) CMV	1,37716	84,95%
Despesas Administrativas	0,032260	3,60%	Matéria prima	0,89997	55,51%
Pessoal	0,017892	2,00%	Embalagens	0,30656	18,91%
Serviços Terceirizados	0,003578	0,40%	Material Secundário	0,02327	1,43%
Água e energia elétrica	0,001789	0,20%	Fretes e Carretos	0,01777	1,09%
Outras Despesas (Dep; telef. etc.)	0,001789	0,20%		0,12670	7,83%
Outras Despesas	0,007169	0,80%	Outros Custos	0,00289	0,18%
Despesas Comerciais	0,002688	0,30%	Receita Op. Bruto	0,19535	12,05%
Vendas	0,002688	0,30%	Despesas de Vendas	0,09889	6,10%
Despesas Tributárias	0,000896	0,10%	Comissões s/Vendas	0,02805	1,73%
Outras Receitas	0,003584	0,40%	Fretes e carretos	0,08041	4,96%
Resultado Operacional I	0,027706	3,09%	Outras Despesas c/ vendas	(0,00940)	-0,59%
Resultado não operacional	0,000896	0,10%	Resultado (-) IRPJ/CSLL	0,09646	5,95%
Resultado (-) IRPJ/CSLL	0,027962	3,12%	IRPJ/CSLL	0,00811	0,50%
IRPJ/CSLL	0,002558	0,30%	Resultado líquido/litro	0,08835	5,45%
Resultado líquido/litro	0,025404	2,83%			

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se identificar, assim, que essa atividade tem mais custos atribuídos à industrialização, tais como a embalagem (18,91%). A mão-de-obra é a terceirização do processo, de transformar o leite *in-natura* em leite UHT, operacionalizado pela agroindústria A, com o custo de 7,83%. O custo do frete do leite, de levar da cooperativa para agroindústria é de 1,09%. A despesa de vendas é formada pelo frete, com o custo de 4,96% e as comissões de vendas, que representam 1,73% do preço de venda do leite.

Os gestores entrevistados argumentam que para a cadeia do leite *in-natura* e do leite UHT é necessário boa gestão de custos em decorrência da baixa margem, e qualquer falha de gestão pode ocasionar prejuízo. Outro ponto analisado é que a Cooperativa não consegue pressionar a agroindústria A para receber um preço melhor. Também não consegue pressionar

os seus clientes em aumentar o preço em decorrência da concorrência das agroindústrias. Então, cabe à cooperativa fazer uma gestão focada em estratégias e controles apurados de seus custos, visando manter o resultado positivo.

4.4.3 Gestão de custos na cadeia de valor do leite na visão dos fornecedores

Na percepção dos fornecedores, pode-se identificar que os custos também são analisados e necessitam de gestão para o alcance de melhores resultados. O fornecedor A, destaca os custos que incidem no resultado da sua atividade de venda de equipamentos de ordena, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - DRE de Equipamentos de Leite – Unidade

DRE de Equipamentos de Leite	Resultado	Análise Vertical
Receita de Equipamentos de Leite	2.250,00	100,00%
(-) Impostos	67,50	3,00%
Receita Op. Líquida	2.182,50	97,00%
(-) CMV	1.771,20	78,72%
Matéria prima	1361,48	60,51%
Fretes	115,78	5,15 %
Mão de obra	237,60	10,56%
Outros Custos	56,25	2,5%
Receita Op. Bruto	411,30	18,28%
Despesas de Vendas	215,33	9,57%
Comissões s/Vendas	180,00	8,00%
Outras Despesas c/ vendas	35,33	1,57%
Resultado (-) IRPJ/CSLL	195,97	8,71%
IRPJ/CSLL	33,75	1,50%
Resultado líquido	162,16	7,21%

Fonte: Dados da pesquisa

A gestão de custos na cadeia de valor do leite na visão do fornecedor A, resultou positivamente num líquido de 7,21%, sendo assim superior ao resultado da atividade da venda do leite *in-natura* (2,68%) e venda do leite UHT (5,45%), conforme os dados apurados na Tabela 3. Nota-se que na atividade do fornecedor analisado, os maiores custos estão concentrados na matéria-prima (60,51%), na mão de obra (10,56%), nos Fretes (5,15%) e nas despesas com vendas (8%). A gestão da empresa e o setor comercial (vendas) do FA relataram que tendem a direcionar o seu negócio para os produtos que apresentam maior margem líquida, visto que estes geram melhores resultados financeiros para a empresa.

O gestor da FA pondera que a empresa analisa o gerenciamento do estoque, trabalhando com estoque mínimo. Ele orienta os seus vendedores a trabalharem com vendas programadas, integrando as entregas dos produtos à revenda. A partir do ajuste da entrega programada, a

empresa conseguiu diminuir o giro do estoque em 30 dias, ficando assim, o giro de estoque em 55 dias.

Os fornecedores da cooperativa FB, FC, FD, FE e FF não disponibilizaram os relatórios gerenciais, mas cada empresa disponibilizou informações, por meio das entrevistas que permitem interpretar a gestão de custos que é desenvolvida por cada uma delas.

O fornecedor B argumentou que utilizam a gestão de custos em toda a cadeia de valor da empresa, tendo esta como ferramenta de mensuração e análise de custos. Tanto da atividade da fábrica de suplementos minerais, como no setor de carnes de aves e suínos, os gestores da empresa utilizam-se do método ABC para apuração dos custos, devido a segmentação ser distinta entre si. Porém, para fins fiscais utilizam-se do método custeio por absorção. Como atuam em vários setores e precisam deslocar seus produtos a várias regiões do país, tem-se um controle apurado dos custos logísticos visando não encarecer o produto em virtude do transporte. Outro ponto destacado como significativo pelo entrevistado, é que a empresa utiliza-se da mensuração dos custos da qualidade, usado para esta análise, os custos de controle da produção, visando à prevenção de falhas produtivas nos seus segmentos diferenciados (carnes, leite derivados, minerais, etc.).

O fornecedor C atua no mercado da indústria esmagadora de grão. Na cadeia de valor da empresa, a apuração dos custos é feita pelo método ABC, utilizando o software SAP. A metodologia é utilizada em todas as áreas da empresa, visando ao controle mais efetivo e o suporte ao processo de decisório da empresa. Outra ferramenta utilizada pela empresa é a apuração dos custos logísticos para ver a real viabilidade do negócio tanto para o mercado nacional e internacional, verificando o custo do deslocamento da mercadoria acabada para o seu destino final. Para atender o fisco utiliza a ferramenta custeio por absorção, porém, a grande ênfase é dada as ferramentas estratégicas, que são usadas para direcionar a gestão da companhia.

O fornecedor D argumenta que “a cadeia de valor que estamos inseridos está em constante evolução e inovação, lançando novos produtos constantemente, para isso necessita de controles de gestão que auxiliam no crescimento e controle”. Para tal o entrevistado aponta que a empresa utiliza o orçamento para todas as áreas da empresa e para apuração de custos para fins gerenciais utiliza o custeio variável, e para fins fiscais segue o que a legislação exige, utilizando o método custeio por absorção. Com isso, nota-se que na gestão feita pelos fornecedores as ferramentas estratégicas são utilizadas com relevância.

O fornecedor E comentou que “a cadeia de valor da companhia utiliza-se de várias ferramentas de gestão para estar atendendo sua real necessidade. Para mensurar os custos da empresa, utiliza a metodologia do método ABM e também a metodologia para mensurar os

custos logísticos para atender ao mercado de vendas e do orçamento para controle dos gastos de cada área da empresa”. Porém, para fins fiscais, utiliza o custeio por absorção.

O Fornecedor F comentou que na “cadeia de valor da empresa que atua no mercado de adubos, a companhia utiliza principalmente como sendo ferramenta de gestão o uso dos custos logísticos que interferem no seu resultado. O custo logístico representa 30% do custo da sua matéria prima, em decorrência que 90% dos produtos são importados de vários países tais como a Rússia, Finlândia, Canadá, Alemanha e entre outros”. A mensuração dos custos da cadeia é feita pelo método do custeio variável e para fins fiscais a empresa utiliza o método custeio por absorção. O entrevistado comenta ainda que para acompanhar esse mercado que depende muito de outros fatores, como a oscilação do dólar, especulação do mercado pela oferta e demanda da matéria-prima, dos custos logísticos, cabe aos gestores utilizarem de ferramentas de auxílio para manterem os interesses da companhia e competitiva com o mercado.

Contudo, percebe-se com as entrevistas coletadas e pelos relatos dos respondentes, que os fornecedores utilizam-se de estratégias para a gestão de seus custos, tendo uma análise mais apurada, sempre focando em melhores resultados.

4.4.4 Gestão de custos na cadeia de valor do leite na visão do associado

A gestão de custos na cadeia de valor do leite na visão dos produtores associados, faz-se necessário, pois tende a melhorar os resultados da atividade. A Tabela 5 apresenta um comparativo dos dados fornecidos pelos maiores produtores entrevistados com a Epagri, que fornece a média estadual da atividade leiteira. Na sequência, apresenta-se a Tabela 6, descrevendo os custos envolvidos à produção da atividade leiteira dos três menores produtores associados entrevistados.

Nas Tabelas 5 e 6, pode-se identificar que existem diferenças de produção, custos e resultados a cada produtor, visto que os produtores têm realidades, estruturas e controles distintos. O produtor PA1 controla os custos variáveis que interferem na atividade do leite, relacionando produtividade por animal e uso de ração (ração balanceada). O produtor PA2 não controla os custos como o PA1, ainda está em ajustes de produção e rentabilidade. O produtor PA3 tem um custo muito alto de ração, ainda precisa adequar a produção e os custos variáveis para a atividade ser mais rentável. O produtor PA4 precisa controlar mais seus custos e aumentar a produção em decorrência de custo alto da mão de obra. O produtor PA5 precisa aumentar sua produção para diluir mais os custos variáveis e de mão de obra.

Tabela 5- Comparativo do Custo de Produção do leite do produtor associado e Epagri

DRE do Leite	Resultado do produtor 1 (1300 litros/dia)	Análise Vertical	Resultado do produtor 2 (450 litros/dia)	Análise Vertical	Dados da Epagri (200 litros dia)	Análise Vertical
Receita por litro de Leite	0,8670	100,00%	0,8450	100,00%	0,8210	100,00%
Custo Variável/litro	0,3933	45,24%	0,4191	49,60%	0,3521	42,89%
Custo Ração	0,2467	28,45%	0,2650	31,26%	0,2336	28,45%
Sanidade	0,0260	3,00%	0,0320	3,87%	0,0235	2,87%
Custo da Silagem/feno	0,0461	5,32%	0,0401	4,74%	0,0354	4,32%
Desp. manutenção equipamentos	0,0277	3,20%	0,0310	3,67%	-	0%
Desp. material de limpeza	0,0468	5,40%	0,0510	6,03%	0,0591	7,20%
Custo fixo/litro	0,2626	29,24%	0,2425	28,70%	0,2113	25,02%
Depreciação	0,1052	12,13%	0,0855	10,12%	0,0981	11,95%
Mão de obra	0,1365	15,74%	0,1370	16,21%	0,0882	10,74%
Outros custos	0,0210	2,42%	0,020	2,37%	0,025	2,33%
Custo total (CV +CF)/litro	0,6559	75,65%	0,6616	78,30%	0,5634	68,62%
Resultado líquido/litro	0,2111	24,35%	0,1834	21,70%	0,2576	31,38%
Produção diária	1300 litros	-	400 litros	-	404 litros	-
Produção Anual	468.000 litros	-	144.000	-	145.440	-
Resultado	98.794,80	-	26.409,60	-	37.465,34	-
Resultado/há	3.799,80	-	2.604,09	-	2.997,23	-
Resultado Mensal	8.232,90	-	2.200,80	-	3.122,11	-

Fonte: Dados da Pesquisa

No cálculo da depreciação elaborada na tabela 5 e 6, engloba a depreciação das instalações, máquinas, equipamentos e dos animais em produção (animais em formação serão depreciados somente depois que estiverem em produção do leite). No cálculo da mão de obra, engloba tanto a mão de obra contratada como familiar.

No PA1, a ração representa 28,45% do custo total da atividade e os custos variáveis representam 45,24%. O PA2 tem custo maior na ração 31,26% porque a produtividade é baixa e não há pasto suficiente. Então, precisa suplementar mais com ração, sendo que o total dos custos variáveis representa 49,60%. Conforme dados da Epagri, os custos variáveis representam 42,89%. No PA3, a ração representa 37,74% do custo total da atividade; a silagem representa 14,92%; porém, o total dos custos variáveis representam 64,40%, apresentando o maior índice entre os produtores analisados. Cabe destacar que esse índice vem em decorrência da baixa produtividade e das deficiências na produção de pasto, que fizeram com que o produtor investisse mais em ração e silagem aos animais, conseqüentemente aumentando o custo.

Tabela 6 - Custo de Produção do leite dos produtores

DRE do Leite	Resultado do produtor 3 (200 litros/dia)	Análise Vertical	Resultado do do produtor 4 (150 litros dia)	Análise Vertical	Resultado do produtor 5 (650 litros dia)	Análise Vertical
Receita por litro de Leite	0,795	100,00%	0,778	100,00%	0,850	100,00%
Custo Variável/litro	0,512	64,40%	0,360	46,27%	0,4210	49,53%
Custo Ração	0,300	37,74%	0,194	24,98%	0,215	25,29%
Sanidade	0,056	7,06%	0,019	2,40%	0,034	4,00%
Custo da Silagem/feno	0,118	14,92%	0,116	14,79%	0,128	15,06%
Desp. manutenção equipamentos	0,015	1,89%	0,010	1,28%	0,014	1,64%
Desp. material de limpeza	0,023	2,94%	0,021	2,70%	0,030	3,53%
Custo fixo/litro	0,1860	23,40%	0,282	36,25%	0,2930	34,47%
Depreciação	0,116	14,65%	0,110	11,63%	0,120	14,12%
Mão de obra	0,050	15,74%	0,150	15,42%	0,145	17,06%
Outros custos	0,020	3,13%	0,022	2,57%	0,028	3,29%
Custo total (CV +CF) /litro	0,6980	87,80%	0,6420	82,52%	0,7140	84,00%
Resultado líquido/litro	0,0970	12,20%	0,1360	17,48%	0,1360	16,00%
Produção diária	200 litros	-	150 litros	-	650 litros	-
Produção Anual	72.000 litros leite	-	54.039 litros leite	-	234.000 leite	-
Resultado	R\$ 6.984,00	-	R\$ 7.349,04	-	R\$ 31.824,00	-
Resultado/há	R\$ 698,40	-	R\$ 816,56	-	R\$ 1.326,00	-
Resultado Mensal	R\$ 582,00	-	R\$ 612,42	-	R\$ 2.652,00	-

Fonte: Dados da Pesquisa

O PA4 relata que tem custo com a ração 24,98% do total, e a silagem representa 14,79%, sendo o total dos custos variáveis 46,27%. Em consequência, tem baixa produtividade de leite, refletindo em rentabilidade menor. Para o produtor PA5, os custos variáveis representam 49,83% do total faturado, sendo os demais custos compostos pelo da ração representando 25,29% e a silagem representando 15,06%. Com isso, nota-se que seria necessário aumentar a produtividade das vacas para diluir os custos da ração e silagem e consequentemente alcançar melhores resultados.

O percentual de custo destinado à mão-de-obra chamou a atenção quando analisado comparativamente os produtores. Percebeu-se que o PA1 tem custo de mão de obra em 15,74%, do total do custo fixo de 29,24%. Já no PA2 esse custo representa 16,21% do custo fixo total (28,70%). Ambos têm o mesmo contexto, a mão de obra é contratada e o custo alto. Isso ocorre devido à jornada de trabalho se estender mais do que as oito horas diárias, tendo aos finais de semana horas extras. Porém, o PA2, além do custo alto da mão de obra tem baixa produção de leite.

A mão de obra, no caso do PA3, representa 15,74% do custo fixo total de 23,40% da atividade. No contexto do PA4, representa 15,42% do custo fixo (36,25%), e para o PA5 o percentual é superior, representando 17,06% do custo fixo total (34,47%). Os dois produtores (PA3, PA4) utilizam-se da mão de obra familiar, porém devido à jornada de trabalho se estende mais do que às oito horas diárias e, nos finais de semana, o valor acaba por impactar da mesma forma que se fosse terceirizada.

Cabe destacar que as despesas de material de limpeza são produtos para se adequar às normas de higiene exigidas pela empresa que recolhe o leite. Para o produtor associado 1, esses gastos representam 5,40% da receita obtida na atividade leiteira e o produtor PA2 6,03%, enquanto os dados da Epagri apontam que a média está em 7,20%. Para o produtor PA3 esta despesa representa 2,94%, no PA4 representa 2,70% e para o PA5 representa 3,53%. Se comparar com os produtores PA3, PA4 e PA5 investem menos nesse quesito do que os PA1 e PA2, porém todos investem menos que a média apontada pela Epagri.

A depreciação da estrutura e dos animais representa no PA1, 12,13% da receita de venda do leite e no PA2, 10,12 %, enquanto que, para a Epagri a média fica em 11,95%, sendo, então, aproximados os percentuais dos três contextos analisados. Em se tratando da lucratividade do negócio, o PA1 obteve em torno de 24,35% no ano de 2012, sendo para o PA2 esse índice inferior, alcançando 21,70%. A Epagri aponta 31,38% de rentabilidade no ano. Com isso, nota-se que nenhum produtor associado analisado conseguiu a lucratividade média, todos ficando abaixo, como também foi o caso do PA3 (12,20%) do PA4 (17,48%) e do PA5 (16%).

Com base nesses dados, identifica-se que a atividade leiteira é lucratividade e atrativa, mas que a mesma depende de muitos fatores, tais como produtividade dos animais, pastagem, milho (silagem), clima que interfere na disponibilidade do pasto, mercado que influencia os preços dos insumos (ração) e preço de venda do leite. Outro fator que depende do produtor é a gestão dos custos e produtividade. O PA1 argumenta que “se não fazer o controle adequando, a produção de leite com os custos e produção (ração, silagem, mão de obra e outros) não trará uma lucratividade tão significativa, analisando a lucratividade com outra atividade do agronegócio a atividade do leite é mais rentável que outras culturas”.

A produção, por exemplo, do PA1 foi de 468 mil litros/ano (1300 litros dia x 30 dias do mês x 12 meses do ano = 468 mil litros) utilizando 26 hectares de terra em 2012, resultando uma produtividade média/ha de 18 mil litros. A lucratividade da atividade demonstrou que o resultado líquido foi de R\$ 3.799,80/hectare. Essa lucratividade se difere dos demais produtores. O produtor associado 2 (PA2) teve um resultado por hectare de R\$ 2.604,09; o produtor 3 (PA3) teve resultado de R\$ 698,40 por hectare; o produtor 4 (PA4) e o produtor 5

(PA5) obtiveram lucratividade de R\$ 1.326,00 por hectare. Essa diferença decorre devido à baixa produtividade e aos custos envoltos, necessitando, assim, uma gestão que analise os custos e despesas da atividade, visando melhores resultados, que conforme alcançado pelo produtor associado 1, são possíveis também de ser alcançados pelos demais.

Os entrevistados (PA1, PA2, PA3, PA4 e PA5) enfatizam que as propriedades dependem muito da atividade do leite, tanto pela lucratividade da atividade ser superior a outras do agronegócio assim como, por esta disponibilizar ganhos mensalmente para o produtor rural. Com isso, percebe-se que a atividade do leite tem uma importância significativa no contexto econômico e financeiro das propriedades pesquisadas, se caracterizando como uma importante fonte geradora de renda para o produtor rural.

Assim, nota-se que os associados fazem o controle e a gestão de seus custos, porém não se utilizam de estratégias como são utilizadas pelos fornecedores ao gerenciarem os custos envoltos a produção e comercialização.

4.4.5 Gestão de custos na cadeia de valor do leite na visão dos clientes

A gestão de custos também se faz necessária, segundo os clientes pesquisados. Neste caso, trata-se dos quatro supermercados que comercializam os produtos da cadeia de valor do leite, ligada a cooperativa Auriverde. No contexto da cadeia de valor, os supermercados são clientes e intermediadores até o consumidor final.

Os gestores dos supermercados apontam que assim como na cooperativa, e em outros elos da cadeia, eles também têm custos e estes interferem no resultado almejado. Os custos listados pelos entrevistados são os de aquisição da matéria-prima, despesas operacionais (gastos com pessoal, gastos com água e energia, serviços terceiros e entre outros). Os custos são caracterizados como os fatores que mais impactam no resultado da atividade e, para isso, precisam ser analisados e controlados a fim de melhores resultados na cadeia.

Os gestores dos supermercados (1,2, 3 e 4), destacam que as despesas operacionais tais como a despesa com pessoal, são vistas necessárias, desde que se tenha uma proporção de vendas relevante a relação funcionário. Nesse quesito, o GS reforça que para ser viável cada funcionário precisa vender mais que R\$ 40.000,00 ao mês nesse segmento, para cobrir os encargos trabalhistas e ter o mínimo de lucratividade nesse nicho de mercado dos lácteos no contexto dos supermercados.

As compras também foram apontadas como fatores que impactam no resultado. Para os clientes, necessita-se otimizar a compra da mercadoria com mercado, direcionando compras

diretas das agroindústrias produtoras dos produtos derivados de leite. O gestor também necessita observar os demais custos que envolvem as vendas dos produtos derivados do leite para manter a rentabilidade da atividade.

Dentro desse contexto, segue o Tabela 7 com informações referentes à atividade do leite no supermercado da cooperativa (Cliente 1)

Tabela 7 - DRE do cliente da Cooperativa – Supermercado 1

DRE do Supermercado	Resultado do Mercado	Análise Vertical
Receita/ litro de Leite	961.384,93	108,34%
Deduções de Vendas	(80.160,92)	-8,34%
Receita operacional líquida	801.224,01	100 %
CMV	(680.700,23)	-77,25%
Resultado Bruto	200.503,78	22,75%
Despesas Operacionais	(133.680,62)	-16,68%
Despesas Administrativas	(113.976,13)	-14,23%
Pessoal	(70.626,56)	-8,81%
Serviços Terceirizados	(955,74)	-0,12%
Água e energia elétrica	(14576,14)	-1,82%
Outras Despesas (Dep; telef. etc.)	(19.009,36)	-2,37%
Outras Despesas	(8.808,03)	-1,10%
Despesas Comerciais	(18.658,65)	-2,33%
Fretes	(5.898,75)	-0,74%
Vendas	(12.759,90)	1,59%
Despesas Tributárias	(1.045,85)	0,13%
Outras Receitas	4.449,27	0,56%
Resultado Operacional	71.272,43	8,90%
IRPJ/CSLL	-----	-----
Resultado líquido	71.272,43	8,90%

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisarem a gestão dos custos da cadeia de valor do leite no supermercado da cooperativa os gestores CC e GS argumentam que os custos se concentram nos impostos sobre vendas representando 8,34% das receitas de vendas, despesas comerciais (Vendas) (2,33%), a mão de obra, que representa 8,81%, da qual o que mais impacta são as horas extras devido ao horário ser mais estendido que o normal. O método de mensuração dos custos para fins fiscais é feito pelo método de custeio por absorção. Quanto à questão gerencial, está sendo trabalhado o custeio variável. Sobre a gestão dos custos, o GS afirma que está focando vendas direcionadas para diluir os custos e agregar vendas para os produtos com maior margem de contribuição. Dentro desse contexto, entram os produtos derivados do leite.

O supermercado apresenta uma margem bruta dos derivados do leite de 30,33% representando 9,55% de todo o faturamento. Perde somente para o setor de carnes, que

representou 16,98 % do faturamento total do supermercado no período analisado. Dessa forma, o setor de derivados do leite é relevante na questão do faturamento do supermercado. Segue a Tabela 8 com os comparativos das margens e participação no contexto geral das vendas do supermercado.

Tabela 8 - Faturamento dos Derivados do leite

Produto	Margem Bruta	% Faturamento Geral	Preço de Aquisição produto	Preço de Venda produto	Resultado da compra e a venda
Derivados de leite	30,33%	9,55%	-----	-----	-----
Leite UHT	19,45%	3,98%	R\$ 1,62	R\$ 2,01	R\$ 0,39
Iogurte	28,14%	1,65%	R\$ 2,48	R\$ 3,45	R\$ 0,97
Queijo	29,04%	1,08%	R\$ 5,66	R\$ 7,98	R\$ 2,32
Creme de leite	24,91%	0,84%	R\$ 1,49	R\$ 1,99	R\$ 0,50
Bebida láctea	40,73%	0,77%	R\$ 2,36	R\$ 3,99	R\$ 1,62
Leite Condensado	25,29 %	0,68%	R\$ 2,16	R\$ 2,89	R\$ 0,73
Requeijão	29,76%	0,20%	R\$ 1,75	R\$ 2,49	R\$ 0,74
Leite em pó	28,06%	0,19%	R\$ 7,88	R\$ 10,95	R\$ 3,07
Doce de leite	47,26%	0,16%	R\$ 1,47	R\$ 2,79	R\$ 1,32

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da Tabela 8, pode-se identificar que o leite UHT tem a menor margem e o menor resultado bruto. O produto que tem maior agregação é a bebida láctea, que apresenta maior margem bruta e resultado bruto dentre os derivados de leite. Dentro das vendas dos lácteos, identifica-se que as vendas de leite UHT representa 41,67% do faturamento desse setor e o restante 58,33% são as vendas dos demais produtos derivados do leite.

Contudo, percebe-se que o supermercado direciona suas atividades para ter melhores ganhos nas compras. Em consequência, poderá manter as margens com preços competitivos aos seus clientes, visto que o agente que mais influencia a cadeia do leite do supermercado é fator preço de compra e preço de venda, que impactam diretamente nas vendas para o consumidor final.

Os gestores dos supermercados dos clientes 2, 3 e 4 não disponibilizaram os dados da cadeia de valor do leite por meio dos documentos. Os gestores dos supermercados dos clientes 2, 3 e 4 argumentam que suas vendas estão também estruturadas com foco no leite UHT representando mais de 40,5% da receita de vendas nesse segmento e os derivados do leite representam 59,50% do faturamento das vendas nessa atividade. Verificou-se também que o cliente analisa a qualidade do produto, preço competitivo e credibilidade que a marca repassa para o consumidor final. Sendo hoje um fator muito importante, a credibilidade do produto que está sendo vendido e o preço de venda que influencia os clientes a adquirirem mais os itens derivados de leite.

O GS e CC argumentam que utilizam o custeio por absorção para fins fiscais e custeio variável para fins gerencial, analisando a gestão da venda dos produtos derivados do leite. Os clientes 2, 3 e 4 usam somente o custeio por absorção para analisar a gestão das vendas dos produtos derivados de leite.

4.5 ANÁLISE DOS PRESSUPOSTOS DA PESQUISA

Diante da análise realizada e observando os objetivos e os pressupostos delineados para o estudo, foi possível identificar que na cadeia de valor do leite, os elos se utilizam da gestão de custos e artefatos da gestão estratégica de custos para analisar a cadeia que está inserida. Isso abrange tanto o produtor rural, o fornecedor, a cooperativa e clientes (supermercado) que atuam em duas frentes na cadeia de valor do leite *in-natura* e do leite UHT (longa vida). Visto sob a ótica dos agentes, cada um tem suas próprias particulares, na gestão dos custos e nas ações pela busca de resultados. Com isso, pode-se inferir que a gestão de custos e os artefatos da gestão estratégica de custos (ABC, ABM, custos logísticos e custo da qualidade) são ferramentas que auxiliam a gestão da cadeia de valor do leite vista sob dos vários elos da cadeia.

Dentro do contexto das organizações analisadas, identificou-se que a cadeia de valor do leite é vista sob diferentes aspectos pelos agentes. O produtor tem uma percepção sobre a sua cadeia de valor, com a preocupação com a produtividade dos animais, o clima, os custos da produção, preços recebidos pela agroindústria e a gestão da atividade.

Essa percepção difere da visão dos fornecedores, tanto que cada fornecedor tem uma visão e gestão distinta entre os mesmos. O fornecedor (FA) tem o foco em vendas de valor agregado e no gerenciamento do estoque a fim de diminuir o ciclo financeiro da atividade. Os fornecedores B, C, E, F utilizam-se de diversos artefatos da gestão estratégica de custos, como sendo ferramentas que auxiliam a gestão das empresas, tais como: ABC, ABM, custos logísticos e custos da qualidade. Sendo os mesmos artefatos da GEC utilizados pelas empresas pesquisadas (fornecedores), não são unânimes entre as empresas, o que se compreende que pode ser influenciada pelo tamanho da empresa e faturamento. Os artefatos utilizados pelas companhias FB e FC é a ferramenta ABC, utilizada para apurar os custos. Outro artefato da gestão estratégica de custos, utilizado pela empresa FE é a ferramenta ABM, também usada apurar os custos das atividades da empresa.

Os custos logísticos são utilizados pelas empresas FB, FC, FE e FF. O custo da qualidade é usado pela empresa FB. O fornecedor D não utiliza artefatos da gestão estratégica de custos, utilizando-se somente do custeio variável e do orçamento como ferramentas de gestão. O

fornecedor F também se utiliza do custeio variável como ferramenta de gestão de custos da companhia. Assim, nota-se que como Cinquini e Tenucci (2006) e Souza e Heinen (2012) cada companhia analisa seus custos de forma diferenciada.

A cooperativa busca, por meio do recebimento do leite do produtor, ter alternativas para manter a atividade, direcionando uma parte da produção diretamente para agroindústria e outra parte para o processo de industrialização, assim, retornando para a cooperativa revender para supermercados e padarias.

Na cadeia do valor dos clientes, neste estudo representado pelos supermercados, a mesma difere dos demais agentes, mesmo porque é o elo que interliga a produção ao consumidor final. Nesse ambiente, a gestão de custos é realizada, porém sem a utilização de artefatos da gestão estratégica de custos como é usada pelos fornecedores da cadeia do leite. No supermercado da cooperativa (C1), é usada a ferramenta custeio variável para apurar os custos, sendo que os clientes 2, 3 e 4 utilizam o custeio por absorção para mensurar e fazer a gestão de seus custos. Não cabe investigar se o método é o ideal, somente identificá-lo.

Considerando toda a cadeia e também seus custos, assim como sua gestão de custos, observou-se que estes têm divergência de rentabilidade. A Tabela 9 apresenta se forma resumida o faturamento por agente que disponibilizaram informações.

Tabela 9 - Faturamento dos agentes da cadeia do leite

Dados	Produtor Associado 1		Cooperativa		Supermercado	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Leite UHT						
Custo de Produção da etapa anterior			R\$ 0,8670	53,52%	R\$ 1,62	80,6%
Custo de Produção da etapa	R\$ 0,658	75,65%	R\$ 0,658	40,62%	R\$ 0,21	10,45%
Lucro da Etapa	R\$ 0,212	24,35%	R\$ 0,095	5,86%	R\$ 0,18	8,96%
Preço de Venda da etapa	R\$ 0,867	100%	R\$ 1,62	100%	R\$ 2,01	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

O produtor, como elo da cadeia de valor do leite, alcançou um percentual de lucro no valor de 24,35% no ano de 2012. A análise na tabela 9 pautou-se somente no maior produtor, devido a este ter disponibilizado documentos que permitissem a análise mais abrangente. Nota-se que no contexto da Cooperativa, a margem alcançada na cadeia de valor do leite, devido a venda do leite UHT foi de 5,86%. Em se tratando da margem da venda do leite *in-natura* e derivados, o supermercado alcançou 8,96% de resultado. No entanto, assim como comentado

pelos entrevistados a pesquisa também demonstra que os percentuais de rentabilidade são baixos, o que demanda muito controle para que não se tenha prejuízos.

Assim como no estudo de Hofer et al. (2010) a pesquisa demonstrou que os resultados econômicos dos elos da cadeia do leite apresentam discrepância de percentual de lucratividade. Com isso, infere-se que o primeiro pressuposto da pesquisa de pesquisa foi aceito.

Cabe destacar que os resultados desta pesquisa também divergem do achado da pesquisa do Hofer et al. (2010), quanto ao percentual de rentabilidade que cada agente apresentou. Neste estudo, o produtor foi o que apresentou maior margem de lucratividade, sendo que no estudo dos autores base, o maior percentual ficou a indústria. Essa discrepância de resultados podem ter ocorrido devido às amostras utilizadas.

Observou-se que na cadeia de valor do leite há influência de diversos agentes econômicos, tais como: gestores, associados, fornecedores e clientes (supermercados). Todos têm interesses distintos, conforme também identificado por Bertolin et al. (2008), Bialoskorski Neto e Barroso e Rezende (2012). No estudo, identificou-se que o produtor tem interesse que diverge da Cooperativa, o produtor quer receber preço maior que o mercado paga e a Cooperativa paga conforme o mercado remunera a empresa. Isso gera conflito de interesses.

Considerando que a Cooperativa segue a política interna que é manter o preço padrão a todos os produtores (associados), só diferenciando em quantidade e qualidade, o produtor quer obter preço melhor. Essa divergência de interesses quanto ao preço, fez com que a organização perdesse vários produtores ao longo tempo. Porém, perdeu-se quantidade de produtores que analisam somente “preço”, e não em quantidade de leite, visto que a empresa investiu em escala de produção e assistência técnica para superar essa “falta” e aumentando muito a escala nos últimos anos a quantidade de leite recebida.

Outro ponto identificado na pesquisa é que existe conflito de interesses entre o consumidor final e os supermercados. Nesse aspecto o consumidor analisa o preço de compra, se estiver mais alto que a concorrência, o consumidor troca de mercado e perde-se a venda. A partir dessa pressão do mercado a Cooperativa pressiona os fornecedores para manter uma margem para que ambos saiam satisfeitos. Verificou-se que a Cooperativa não faz somente pressão ao fornecedor nas compras, mas também, à gestão dos custos a fim de mantê-los dentro das margens de resultado estabelecidas.

Dentro da análise dos agentes, a Cooperativa mais especificamente a Fábrica de rações e o fornecedor A (FA), apresentam também conflitos de interesse, visto que o produtor rural sempre buscou ter preço mais favorável. Em decorrência disso, a fábrica de rações ajustou os preços e o processo de produção das rações, para manter a qualidade e os preços mais

competitivos nas vendas de rações. O FA tem uma resistência ainda no uso da tecnologia pelo produtor para auxiliar a gestão da produção. A empresa está focada muito nessa difusão de tecnologia, porque para ela, os maiores ganhos e oportunidades de crescimento estão nessa linha. Visto isso, a Cooperativa se adapta conforme a necessidade do mercado consumidor na abordagem do produtor e do fornecedor.

No contexto, os demais fornecedores também têm conflitos de interesse. O produtor que adquire insumos do fornecedor B, sempre reluta em usar um produto menos elaborado. Os fornecedores FC, FD, FE e FF tem a mesma característica que precisam sempre estar ajustados com preços para atender o mercado comprador para não perderem vendas.

Com isso, verifica-se que os achados da pesquisa convergem com Bialoskorski Neto, Barroso e Resende (2012), que enfatizam que nas cooperativas também ocorre assimetria de informação, ocasionando o conflito de interesse. Mesmo sendo o produtor associado, o dono da empresa, como se caracteriza nas organizações cooperativas, observou-se a existência de conflito de interesses no contexto. Esse conflito de interesses também acontece com os fornecedores e entre os demais elos da cadeia de valor.

Essa assimetria de informação entre os agentes influencia ganhos diferenciados entre os elos da cadeia de valor do leite, como verificado no decorrer do estudo, mais especificamente na Tabela 9. Assim, aceita-se o pressuposto 2, inferindo-se que na cadeia de valor do leite, a assimetria de informação entre os agentes é um dos fatores que influencia ganhos diferenciados entre ambos os agentes.

Verificou-se também que, assim como Sornberger (2010) e Rieple e Singh (2010), na cadeia de valor do leite o processo de gestão de custos auxilia na gestão estratégica da organização, tanto no gerenciamento da atividade, como também na verificação dos elos de que interligam a cadeia como um todo, permitindo um melhor controle em prol dos melhores resultados de lucratividade.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do estudo e também as recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado.

5.1 CONCLUSÕES

O estudo teve por objetivo identificar como a gestão de custos é influenciada pela cadeia de valor do leite visto sob a ótica dos gestores, fornecedores, associados e clientes de uma cooperativa localizada do Oeste de Santa Catarina. Especificamente, buscou-se identificar a cadeia de valor da atividade leiteira na cooperativa, descrevendo o fato de que os custos são atribuídos à cadeia de valor do leite na organização e analisando como os diversos agentes econômicos (gestores, fornecedores, associados e clientes) influenciam na gestão dos custos e dos resultados na cadeia de valor da atividade leiteira da cooperativa pesquisada.

Para o estudo, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, por meio de entrevistas com os diretores, gestores e produtores de leite da cooperativa, objeto de estudo. Optou-se por este objeto de estudo, devido à acessibilidade e principalmente pelo fato da cooperativa estar inserida na cadeia de valor do leite, que é o foco da pesquisa. Foram coletadas vinte e três entrevistas, com duração de aproximadamente trinta minutos cada entrevistado, sendo todas estas coletadas na sede da cooperativa no período de fevereiro, março e abril de 2013.

Em relação ao primeiro objetivo da pesquisa, voltado a identificar a cadeia de valor da atividade leiteira da cooperativa, verificou-se que cada elo da cadeia tem um diferencial de relacionamento com os agentes da cadeia de valor, resultando na interligação com todos os elos, formando uma única cadeia que inicia com o produtor, passa pela cooperativa, agroindústria e clientes (supermercado) até o consumidor final. Cabe destacar que, dentro de cada elo, há agentes diferenciados uns dos outros no sentido de que cada empresa tem uma relação diferente de empresas que interliga sua cadeia de valor. Também foi evidenciado pelos respondentes, que cada elo tem suas particularidades, sendo necessárias ações para a mensuração e a gestão adequada dos custos.

Quanto ao segundo objetivo da pesquisa, que está pautado em descrever como os custos são atribuídos à cadeia de valor do leite na organização, identificou-se que cada elo da cadeia faz a apuração dos custos de maneira diferenciada. O produtor de leite relaciona a produção com os custos variáveis da produção, fazendo a relação de produção com o uso dos insumos. Este utiliza essa observação principalmente com o custo da ração que tem maior relação no

custo direto da atividade. A fábrica de rações analisou toda a cadeia, pontuando a apropriação, mensuração e gestão dos custos envolvidos aos produtos utilizados na fabricação da ração, a fim de melhor qualidade e preço. O fornecedor FA identificou que os custos estão atrelados às vendas e busca agregar mais vendas aos produtos que tem maior margem de resultado. O fornecedor FB busca atender o mercado com preço e produtos competitivos para não perder mercado. O fornecedor FC, FD, FE e FF buscam acompanhar o mercado e competir com as multinacionais, ajustando os custos dos produtos e mantendo a qualidade deles.

A cooperativa faz a gestão de custos que agregam a atividade do leite *in-natura* e leite UHT por causa da baixa margem de resultado e por não ter forças contra o mercado comprador (agroindústrias) que impõe o preço. Dentro do contexto do supermercado, o mesmo está mais direcionado em aumentar as vendas e controlar os seus custos, que estão atribuídos nas vendas. Estão pressionando os seus fornecedores para disponibilizarem os produtos a preços compatíveis ao mercado consumidor.

Em relação ao terceiro objetivo da pesquisa, que está pautado em analisar como os diversos agentes econômicos (gestores, associados e fornecedores e clientes) influenciam na geração dos custos e resultados na cadeia de valor da atividade leiteira da cooperativa, verificou-se que cada agente tem uma relação diferenciada. O produtor rural quer receber o melhor preço possível, enquanto a cooperativa paga o preço de mercado conforme estipulado nas diretrizes, resguardando uma margem para o resultado. Os gestores analisam como podem fazer isso de forma que todos estejam satisfeitos com o resultado do leite.

Contudo, pode-se concluir que a gestão de custos é influenciada pela cadeia de valor visto sob a ótica dos gestores, fornecedores, associados e clientes (supermercados) de uma cooperativa localizada na região Oeste de Santa Catarina. Notou-se que a concorrência do mercado e alinhamento de interesses busca cada vez mais resultados satisfatórios tanto pelo produtor rural, quanto à cooperativa, ao fornecedor e ao cliente.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Os resultados dessa pesquisa despertam interesse para novos estudos sobre a gestão de custo e cadeia de valor, principalmente no contexto de cooperativas que se caracteriza como um campo carente de pesquisas acadêmicas. Assim, recomenda-se:

- a) Ampliar número de produtores entrevistados que negocia o leite com a cooperativa, assim como dos agentes envolvidos nos elos;
- b) Desenvolver a pesquisa em outro objeto de estudo brasileiro ou outro segmento do agronegócio brasileiro, a fim de comparar os achados e ampliar os estudos quanto à temática.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, S. W.; DEKKER, H. C. Strategic Cost Management in Supply Chains, Part 1: Structural cost management. **Accounting Horizons**, March 11, 2009.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Porte de empresa**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acesso em: 15 mai 2013.

BIALOSKORSKI NETO, S. Member Participation and Relational Contracts in Agribusiness Co-operatives in Brazil. **International Journal of Co-operative Management**. v. 3, n. 1, dez. 2006.

BIALOSKORSKI NETO, S.; BARROSO, M. F. G.; RESENDE, A. J. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 9, n. 2, p.72-92, abr./jun. 2012.

BLEIL, C., SOUZA, M. A.; DIEHL, C. A. Mensuração econômica da cadeia interna de valor do segmento madeireiro de pínus. **Gestão e Regionalidade**, v. 24, n. 70, p.44-58, 2008.

BERTOLIN, R. V.; SANTOS, A. C.; LIMA, J. B.; BRAGA, M. J. Assimetria de Informação e Confiança em Interações Cooperativas. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 59-81, Jan./Mar. 2008.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo. Atlas, 2004.

CINQUINI, L.; TENUCCI, A. **Strategic management accounting: exploring distinctive features and links with strategy**. 2006. Disponível em: http://www.mpra.ub.uni-muenchen.de/212/1/MPRA_paper_212.pdf Acesso em: 20 Out, 2012.

CARVALHO, N.; MARTINHAGO, D. Z.; ROCHA, C. T.; MELO, L. Q. Efeitos da Assimetria de Informação Sobre os Custos de Transação da Cadeia Produtiva da Batata. In: SIMPÓSIO de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET, 7., 2010. **Anais...** 2010.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Coleta, análise e interpretação dos dados. In. BEUREN, I. M. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. **Inter-organizational costing**, part 1. Cost Management. p. 14-21 Sep./Oct. 2003.

CRAIN D. W.; ABRAÃO S. Using value-chain analysis to discover customers' strategic needs. **Strategy & Leadership**. v. 36 n. 4, p. 29-39. 2008.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre, Artmed, 2010.

DEKKER, H. C. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. **Management Accounting Research**, v. 14, p. 1-23, 2003.

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 51-1 A. Jan., 1989.

EPAGRI. **Leite - Balanço da atividade leiteira em 2012**. 2012. Disponível em: <<http://cepa.epagri.sc.gov.br/>>. Acesso em: 17/02/2013.

FAYEZI, S.; O'LOUGHLIN, A.; ZUTSHI, A. Agency theory and supply chain management: a structured literature review. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17 n. 5 p. 556-570, 2012.

FERNANDES, F. C.; MOURA, G. D.; SALLA, N. M. C. G. Análise da Relação Entre Concentração de Capital e Uso De Planos de Opções de Ações nas Maiores Empresas Brasileiras Listadas na BM&FBovespa. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade – USP, 12, 2012. **Anais...2012**.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HANSEN, D. R., & MOWEN, M. M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HERGERT, M.; MORRIS, D. Accounting data for value chain analysis. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 175-188, 1989.

HOFER, E; SOUZA, J. A DE; ROBLES JR, A. Gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite e derivados. **Custos e @gronegocio online-** v. 3 – Edição Especial – Maio - 2007.

HOFER, E; TORTARO, U; PROTIL, R. M; SCHULTZ, C. A. Gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite: um estudo de caso. **Custos e @gronegocio online-** v. 6, n. 3 - Set/Dez – 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA – IBGE. **Senso agropecuário.** Acesso em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/default.shtm>>. Acesso em: 17/02/2013.

JENSEN M.; MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. In: **Journal os Financial Economics**. p. 305-360, 1976.

KLANN, R. C. **Gerenciamento de Resultados: Análise Comparativa de Empresas Brasileiras e Inglesas Antes e Após A Adoção das IFRS.** Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau - SC. 2011.

MARTINEZ, A. L. Agency Theory e a Pesquisa Contábil. In: Encontro da ANPAD – ENANPAD, 22., 1998. **Anais...** 1998.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

OKIMURA , R. T. **Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil.** Dissertação de Mestrado apresentada a Universidade de São Paulo - USP – SÃO PAULO – SP. 2003.

PEREIRA, S. M.; GIMENES, R. M. T. Análise comparativa do sistema de transporte de cooperativas agropecuárias: estudos de casos na região oeste do Paraná. **Revista de desenvolvimento econômico – RDE**, Salvador, Ano X, n. 18, dezembro-2008.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**, Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUESADO, P.R.; RODRIGUES, L.L. A gestão estratégica de custos em grandes empresas portuguesas. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v.5, n.10, p.121-143, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RIEPLÉ, A.; SINGH, R. A value chain analysis of the organic cotton industry: the case of UK retailers and Indian suppliers. **Ecologicals Economics**, v. 69, n. 11, p. 2292-2303, Jul 2010.

ROCHA, W. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. São Paulo. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. 1999.

ROCHA, W.; BORINELLI, M. L. Análise estratégica de custos de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. UFSC, Florianópolis, v.1, p. 145-165, 2007.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In. BEUREN, I. M. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010..

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SILVA, C. Gestão Estratégica de Custos: O Custo Meta na Cadeia de Valor. **Revista FAE**, Curitiba, v.2, n.2, maio/ago., 1999, p.17-26.

SORNBERGER, G. P. **Mensuração e controle dos custos na cadeia interna de valor: um estudo de caso na suinocultura da região norte de Mato Grosso**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de São Carlos - SP. 2010.

SOUZA, M. A.; CARDOSO, M. F.; MACHADO, R. Análise de custos na cadeia de valor: estudo de caso em uma empresa multinacional do setor petrolífero. **RIC - Revista de Informação Contábil** - v. 5, n 4, p. 01-25, Out-Dez/2011.

SOUZA, M. A.; HEINEN, A. C. Práticas de Gestão Estratégica de Custos: Uma Análise de Estudos Empíricos Internacionais. **Contabilidade, Gestão e Governança** - Brasília · v. 15, n. 2, p. 23 - 40 · mai/ago 2012

SOUZA, M. A.; MELLO, E. Análise da cadeia de valor: um estudo no âmbito da gestão estratégica de custos de empresas da construção civil da grande Porto Alegre. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. UFSC, Florianópolis, v.8, n°15, p. 11-40, jan./jun., 2011.

SOUZA, M. A.; SILVA, E. J.; PILZ, N. Práticas de gestão estratégica de custos: um estudo em uma empresa multinacional Brasileira. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEA-RP/USP**, v. 4, n. 9, p. 145-167, mai-ago 2010.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Entrevista para o gestor

SEÇÃO I – CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES

- 01) Qual é cargo e a função que você ocupa na cooperativa/empresa?
- 02) A quanto tempo você está na cooperativa e no cargo?
- 03) Qual a área é a sua formação acadêmica? Em que nível (técnico, graduado, especialista, mestre, doutor)?

SEÇÃO II – CADEIA DE VALOR DO LEITE

- 4) De que forma está estruturado a cadeia de valor do leite que você está inserido? Quais são os elos internos e externos da cadeia? Dentro dos elos quais são que tem uma maior relação com a cadeia?

SEÇÃO III – CUSTOS NA CADEIA DE VALOR DO LEITE

- 05) Quais são os fatores de custos que influenciam a cadeia de valor da atividade? Os custos interferem na relação direta ao preço final do produto?
- 06) Quais os métodos utilizados para mensurar os custos da cadeia de valor (custeio por absorção, custeio direto, custeio variável, ABC, ABM, custo meta, custo alvo, etc.? Porque desse método?
- 07) Quais os fatores após a apuração dos custos da cadeia de valor que influenciam a tomada de decisão e gestão na empresa? São fatores ou agentes que influenciam a tomada de decisão?
- 08) Quais são as estratégias de custos que empresa utiliza? Por que essas estratégias são utilizadas? E o uso dessas estratégias também tem momentos de sazonalidade?
- 09) Quais são os fatores de custos que influenciam a decisão de preço a ser pago pela matéria-prima na empresa com os produtos? De que forma os custos se relacionam com a gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite?

SEÇÃO IV – AGENTES DA CADEIA DE VALOR DO LEITE

- 10) Como você está relacionado com a cadeia de valor do leite? De que forma os agentes envolvidos influenciam a cadeia de valor?
- 11) Quais são os fatores que influenciam na cadeia de valor do leite com a relação a gestão no seu ponto de vista? De que forma eles (fatores ou agentes) influenciam a gestão da cadeia?
- 12) De que forma é a relação dos agentes com a cadeia de valor? Existem conflitos de interesse? De que forma esses conflitos de interesse podem influenciar a cadeia de valor?

APÊNDICE B – Entrevista para o fornecedor

SEÇÃO I – CARACTERIZAÇÃO DOS FORNECEDORES

- 01) Qual a razão social da empresa?
- 02) Qual foi o ano de fundação?
- 03) Em qual cidade situa-se a sede da organização?
- 04) Qual é o número de filiais, colaboradores e associados/clientes?
- 05) Qual é o principal segmento de atuação da organização e quanto este representa no faturamento total?
- 06) No último ano (2012) qual foi o valor do faturamento anual?
- 07) A quanto tempo a organização atua com a cadeia de valor de leite?
- 08) Como está estruturada sua empresa para a cadeia de valor do leite quanto aos equipamentos, estrutura física, abrangência de mercado, funcionários, etc.?
- 09) Qual é a produção diária de produtos da cadeia de leite (unidades, etc.)?

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

- 10) Qual é cargo e a função que você ocupa na cooperativa?
- 11) A quanto tempo você está na cooperativa e no cargo?
- 12) Qual a área é a sua formação acadêmica? Em que nível (técnico, graduado, especialista, mestre, doutor)?

SEÇÃO II – CADEIA DE VALOR DO LEITE

- 13) De que forma está estruturado a cadeia de valor do leite que você está inserido? Quais são os elos internos e externos da cadeia? Dentro dos elos quais são que tem uma maior relação com a cadeia?

SEÇÃO III – CUSTOS NA CADEIA DE VALOR DO LEITE

- 14) Quais são os fatores de custos que influenciam a cadeia de valor da atividade? Os custos interferem na relação direta ao preço final do produto?
- 15) Quais os métodos utilizados para mensurar os custos da cadeia de valor (custeio por absorção, custeio direto, custeio variável, ABC, ABM, custo meta, custo alvo, etc.)? Por que desse método?
- 16) Quais os fatores após a apuração dos custos da cadeia de valor que influenciam a tomada de decisão e gestão na empresa? São fatores ou agentes que influenciam a tomada de decisão?
- 17) Quais são as estratégias de custos que empresa utiliza? Por que essas estratégias são utilizadas? E o uso dessas estratégias também tem momentos de sazonalidade?
- 18) Quais são os fatores de custos que influenciam a decisão de preço a ser pago pela matéria-prima na empresa com os produtos? De que forma os custos se relacionam com a gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite?

SEÇÃO IV – AGENTES DA CADEIA DE VALOR DO LEITE

- 19) Como a organização está relacionado com a cadeia de valor do leite? De que forma os agentes envolvidos influenciam a cadeia de valor?
- 20) Quais são os fatores que influenciam na cadeia de valor do leite com a relação a gestão no seu ponto de vista? De que forma eles (fatores ou agentes) influenciam a gestão da cadeia?
- 21) De que forma é a relação dos agentes com a cadeia de valor? Existem conflitos de interesse? De que forma esses conflitos de interesse podem influenciar a cadeia de valor?

APÊNDICE C – Entrevista dos associados

SECAO I – CARACTERIZAÇÃO DOS ASSOCIADOS

- 01) Qual a localização da propriedade rural? A quanto tempo trabalha na atividade leiteira?
- 02) Como está estruturada sua propriedade para a produção leiteira quanto aos equipamentos, plantel, área de terra, funcionários?
- 03) Qual é a produção diária em litros?
- 04) Como é operacionalizada a sua atividade leiteira (manual, mecanizada)?
- 05) No último ano de 2012 qual foi o faturamento anual da atividade do leite? E qual a representatividade no faturamento total da propriedade em comparação com o ano de 2012?

SECAO II – CADEIA DE VALOR DO LEITE

- 06) De que forma está estruturado a cadeia de valor do leite que você está inserido? Quais são os elos internos e externos da cadeia? Dentro dos elos quais são que tem uma maior relação com a cadeia?

SECAO III – CUSTOS NA CADEIA DE VALOR DO LEITE

- 07) Quais são os custos que influenciam a cadeia de valor da atividade em relação com o custo de produção? Os custos interferem diretamente no preço final do produto?
- 08) Quais os métodos utilizados para mensurar os custos da cadeia de valor ou para apurar os custos de produção da atividade do leite?
- 09) Quais os fatores após a apuração dos custos da cadeia de valor que influenciam a tomada de decisão na propriedade? São fatores ou agentes que influenciam a tomada de decisão?
- 10) Quais são as estratégias de custos que o produtor utiliza na atividade do leite e diversas fases da produção do leite? Porque essas estratégias são utilizadas?
- 11) Quais são os fatores de custos que influenciam a decisão de preço a ser pago pela matéria-prima na empresa com os produtos utilizados no custo de produção? De que forma os custos se relacionam com a gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite?

SECAO IV – AGENTES DA CADEIA DE VALOR DO LEITE

- 12) Como você produtor rural está relacionado com a cadeia de valor do leite? De que forma os agentes envolvidos influenciam a cadeia de valor visto sob o seu aspecto como produtor rural?
- 13) Quais são os fatores que influenciam na cadeia de valor do leite com a relação a gestão no seu ponto de vista? De que forma eles (fatores ou agentes) influenciam a gestão da cadeia?
- 14) De que forma é a relação dos agentes com você produtor rural no contexto da cadeia de valor? Existem conflitos de interesse dos agentes? De que forma esses conflitos de interesse podem influenciar a atividade do leite?

APÊNDICE D – Entrevista para os clientes

SEÇÃO I – CARACTERIZAÇÃO DOS CLIENTES

- 01) Qual a razão social da empresa?
- 02) Qual foi o ano de fundação?
- 03) Em qual cidade situa-se a sede da organização?
- 04) Qual é o número de filiais, colaboradores e associados/clientes?
- 05) Qual é o principal segmento de atuação da organização e quanto este representa no faturamento total?
- 06) No último ano (2012) qual foi o valor do faturamento anual?
- 07) A quanto tempo a organização atua com a cadeia de valor de leite?
- 08) Como está estruturada sua empresa para a cadeia de valor do leite quanto aos equipamentos, estrutura física, abrangência de mercado, funcionários, etc.?
- 09) Qual é a produção diária de produtos da cadeia de leite (unidades, etc.)?

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

- 10) Qual é cargo e a função que você ocupa na cooperativa?
- 11) A quanto tempo você está na cooperativa e no cargo?
- 12) Qual a área é a sua formação acadêmica? Em que nível (técnico, graduado, especialista, mestre, doutor)?

SEÇÃO II – CADEIA DE VALOR DO LEITE

- 13) De que forma está estruturado a cadeia de valor do leite que você está inserido? Quais são os elos internos e externos da cadeia? Dentro dos elos quais são que tem uma maior relação com a cadeia?

SEÇÃO III – CUSTOS NA CADEIA DE VALOR DO LEITE

- 14) Quais são os fatores de custos que influenciam a cadeia de valor da atividade? Os custos interferem na relação direta ao preço final do produto?
- 15) Quais os métodos utilizados para mensurar os custos da cadeia de valor (custeio por absorção, custeio direto, custeio variável, ABC, ABM, custo meta, custo alvo, etc.)? Porque desse método?
- 16) Quais os fatores após a apuração dos custos da cadeia de valor que influenciam a tomada de decisão e gestão na empresa? São fatores ou agentes que influenciam a tomada de decisão?
- 17) Quais são as estratégias de custos que empresa utiliza? Porque essas estratégias são utilizadas? E o uso dessas estratégias também tem momentos de sazonalidade?
- 18) Quais são os fatores de custos que influenciam a decisão de preço a ser pago pela matéria-prima na empresa com os produtos? De que forma os custos se relacionam com a gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite?

SEÇÃO IV – AGENTES DA CADEIA DE VALOR DO LEITE

- 19) Como a organização está relacionado com a cadeia de valor do leite? De que forma os agentes envolvidos influenciam a cadeia de valor?
- 20) Quais são os fatores que influenciam na cadeia de valor do leite com a relação a gestão no seu ponto de vista? De que forma eles (fatores ou agentes) influenciam a gestão da cadeia?
- 21) De que forma é a relação dos agentes com a cadeia de valor? Existem conflitos de interesse? De que forma esses conflitos de interesse podem influenciar a cadeia de valor?

APÊNDICE E - Protocolo do estudo de caso

<p>A. Introdução ao estudo de caso e objetivo do protocolo</p> <p>A1. Questões e proposições do estudo de caso; O estudo de caso tem como questão que norteia a pesquisa: Como a gestão de custos é influenciada pela cadeia de valor do leite visto sob a ótica dos gestores, fornecedores, associados e clientes de uma cooperativa no oeste de Santa Catarina? Para o estudo estão elencados quatro objetivos específicos, que são eles:</p> <p>a) Identificar a cadeia de valor da atividade leiteira na cooperativa. b) Descrever como os custos são atribuídos à cadeia de valor do leite na organização. c) Analisar como os diversos agentes econômicos (gestores, fornecedores, associados e clientes) influenciam na geração dos custos e resultados na cadeia de valor da atividade leiteira da cooperativa.</p> <p>Tem-se como proposição de pesquisa: P1: Os resultados econômicos dos elos da cadeia do leite apresentam discrepância de percentual de rentabilidade. P2: Na cadeia de valor do leite a assimetria de informação entre os agentes é um dos fatores que influencia ganhos diferenciados entre ambos.</p>
<p>A2. Estrutura teórica para o estudo de caso;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teoria da Agência - Cadeia de Valor <ul style="list-style-type: none"> Cadeia de Valor Interna Cadeia de Valor Externa Cadeia de Valor na Atividade do leite - Gestão Estratégica de Custos <ul style="list-style-type: none"> - Estudos anteriores
<p>A3. Papel do protocolo ao guiar o pesquisador do estudo de caso; O presente protocolo visa padronizar os processos e as atividades a serem desenvolvidas para a linha de investigação do pesquisador. Este vai delinear a agenda que deve ser seguida para alcançar os objetivos propostos.</p>
<p>B. Procedimentos da coleta de dados</p>
<p>B1. Nomes dos locais a serem visitados, incluindo pessoas de contato; Será visitada a sede da Cooperativa, localizada no oeste de Santa Catarina, o objeto de estudo em que se pretende contatar o Diretor Presidente e os gestores que estão envolvidos na cadeia de valor do leite; Produtor rural localizados no Oeste de Santa Catarina; Fornecedores que estão atrelados diretamente a atividade do leite; para proceder a coleta de dados.</p>
<p>B2. Plano de coleta de dados; A coleta de dados será por meio de entrevistas, que serão realizadas na sede da Cooperativa e também na propriedade dos produtores e sede dos fornecedores juntamente com os gestores da sua atividade. As entrevistas foram agendadas com antecedência para serem desenvolvidas no mês de fevereiro, Março e Abril de 2013, sendo todas gravadas para posterior transcrição. A duração prevista é de aproximadamente trinta minutos de entrevista por sujeito da pesquisa. Pretende-se realizar as entrevistas em ambiente reservado (sala de reuniões, sala dos gestores, casa do produtor, etc.), visto que por ser um ambiente reservado permite uma melhor concentração por parte do entrevistado e do pesquisador e um melhor filtro à gravação.</p>
<p>B3. Preparação esperada anteriores às visitas aos locais; Anteriormente a data das entrevistas será realizada visita aos ambientes que irá se proceder à coleta de dados, a fim de visualizar o contexto de espaço, de equipamentos, testando o som do gravador, averiguando detalhes que podem interferir no procedimento de coleta dos dados.</p>
<p>C. Esboço do relatório do estudo de caso</p>
<p>C1. Apresentação do caso. Inicialmente pretende descobrir qual o Perfil dos respondentes.</p>
<p>C2. Apresentação do caso; Inicialmente pretende-se relatar o contexto em que o caso está situado, observando a cadeia de valor do leite no Estado de Santa Catarina e no Brasil que está inserido.</p>
<p>C3. Cadeia de Valor do Leite; Será apresentada a cadeia do leite que cada elo está inserido e interligado.</p>
<p>C4. Gestão de Custos na Cadeia De Valor do Leite.</p>

Pontuar-se-á os agentes envolvidos como está a questão da gestão estratégica de custos dentro do contexto da cadeia do leite.
C5. Análise dos pressupostos da pesquisa; Será analisado se foi atingido os pressupostos estabelecidos pelo orientador.
C5. Conclusões; Apresentar-se-á os principais resultados da pesquisa e as conclusões obtidas através dos dados coletados nas entrevistas e analisado na pesquisa.
<p>D. Questões do estudo de caso</p> <p>ENTREVISTA PARA O GESTOR</p> <p><u>Seção I – Caracterização dos Gestores</u></p> <p>01) Qual é cargo e a função que você ocupa na cooperativa/empresa? 02) A quanto tempo você está na cooperativa e no cargo? 03) Qual a área é a sua formação acadêmica? Em que nível (técnico, graduado, especialista, mestre, doutor)?</p> <p><u>Seção II – Cadeia de Valor do Leite</u></p> <p>4) De que forma está estruturado a cadeia de valor do leite que você está inserido? Quais são os elos internos e externos da cadeia? Dentro dos elos quais são que tem uma maior relação com a cadeia?</p> <p><u>Seção III – Custos na Cadeia de Valor do Leite</u></p> <p>05) Quais são os fatores de custos que influenciam a cadeia de valor da atividade? Os custos interferem na relação direta ao preço final do produto? 06) Quais os métodos utilizados para mensurar os custos da cadeia de valor (custeio por absorção, custeio direto, custeio variável, ABC, ABM, custo meta, custo alvo, etc.? Porque desse método? 07) Quais os fatores após a apuração dos custos da cadeia de valor que influenciam a tomada de decisão e gestão na empresa? São fatores ou agentes que influenciam a tomada de decisão? 08) Quais são as estratégias de custos que empresa utiliza? Porque essas estratégias são utilizadas? E o uso dessas estratégias também tem momentos de sazonalidade? 09) Quais são os fatores de custos que influenciam a decisão de preço a ser pago pela matéria-prima na empresa com os produtos? De que forma os custos se relacionam com a gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite?</p> <p><u>Seção IV –Agentes da Cadeia de Valor do Leite</u></p> <p>10) Como você está relacionado com a cadeia de valor do leite? De que forma os agentes envolvidos influenciam a cadeia de valor? 11) Quais são os fatores que influenciam na cadeia de valor do leite com a relação a gestão no seu ponto de vista? De que forma eles (fatores ou agentes) influenciam a gestão da cadeia? 12) De que forma é a relação dos agentes com a cadeia de valor? Existem conflitos de interesse? De que forma esses conflitos de interesse podem influenciar a cadeia de valor?</p> <p>ENTREVISTA PARA O FORNECEDOR</p> <p><u>Seção I – Caracterização dos Fornecedores</u></p> <p>01) Qual a razão social da empresa? 02) Qual foi o ano de fundação? 03) Em qual cidade situa-se a sede da organização? 04) Qual é o número de filiais, colaboradores e associados/clientes? 05) Qual é o principal segmento de atuação da organização e quanto este representa no faturamento total? 06) No último ano (2012) qual foi o valor do faturamento anual? 07) A quanto tempo a organização atua com a cadeia de valor de leite? 08) Como está estruturada sua empresa para a cadeia de valor do leite quanto aos equipamentos, estrutura física, abrangência de mercado, funcionários, etc.? 09) Qual é a produção diária de produtos da cadeia de leite (unidades, etc.)?</p> <p><u>Caracterização do Respondente</u></p> <p>10) Qual é cargo e a função que você ocupa na cooperativa? 11) A quanto tempo você está na cooperativa e no cargo? 12) Qual a área é a sua formação acadêmica? Em que nível (técnico, graduado, especialista, mestre, doutor)?</p> <p><u>Seção II – Cadeia de Valor do Leite</u></p> <p>13) De que forma está estruturado a cadeia de valor do leite que você está inserido? Quais são os elos internos e externos da cadeia? Dentro dos elos quais são que tem uma maior relação com a cadeia?</p> <p><u>Seção III – Custos na Cadeia de Valor do Leite</u></p>

- 14) Quais são os fatores de custos que influenciam a cadeia de valor da atividade? Os custos interferem na relação direta ao preço final do produto?
- 15) Quais os métodos utilizados para mensurar os custos da cadeia de valor (custeio por absorção, custeio direto, custeio variável, ABC, ABM, custo meta, custo alvo, etc.? Porque desse método?
- 16) Quais os fatores após a apuração dos custos da cadeia de valor que influenciam a tomada de decisão e gestão na empresa? São fatores ou agentes que influenciam a tomada de decisão?
- 17) Quais são as estratégias de custos que empresa utiliza? Porque essas estratégias são utilizadas? E o uso dessas estratégias também tem momentos de sazonalidade?
- 18) Quais são os fatores de custos que influenciam a decisão de preço a ser pago pela matéria-prima na empresa com os produtos? De que forma os custos se relacionam com a gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite?

Seção IV – Agentes da Cadeia de Valor do Leite

- 19) Como a organização está relacionado com a cadeia de valor do leite? De que forma os agentes envolvidos influenciam a cadeia de valor?
- 20) Quais são os fatores que influenciam na cadeia de valor do leite com a relação a gestão no seu ponto de vista? De que forma eles (fatores ou agentes) influenciam a gestão da cadeia?
- 21) De que forma é a relação dos agentes com a cadeia de valor? Existem conflitos de interesse? De que forma esses conflitos de interesse podem influenciar a cadeia de valor?

ENTREVISTA DOS ASSOCIADOS

Seção I – Caracterização dos Associados

- 01) Qual a localização da propriedade rural? A quanto tempo trabalha na atividade leiteira?
- 02) Como está estruturada sua propriedade para a produção leiteira quanto aos equipamentos, plantel, área de terra, funcionários?
- 03) Qual é a produção diária em litros?
- 04) Como é operacionalizada a sua atividade leiteira (manual, mecanizada)?
- 05) No último ano de 2012 qual foi o faturamento anual da atividade do leite? E qual a representatividade no faturamento total da propriedade em comparação com o ano de 2012?

Seção II – Cadeia de Valor do Leite

- 06) De que forma está estruturado a cadeia de valor do leite que você está inserido? Quais são os elos internos e externos da cadeia? Dentro dos elos quais são que tem uma maior relação com a cadeia?

Seção III – Custos na Cadeia de Valor do Leite

- 07) Quais são os custos que influenciam a cadeia de valor da atividade em relação com o custo de produção? Os custos interferem diretamente no preço final do produto?
- 08) Quais os métodos utilizados para mensurar os custos da cadeia de valor ou para apurar os custos de produção da atividade do leite?
- 09) Quais os fatores após a apuração dos custos da cadeia de valor que influenciam a tomada de decisão na propriedade? São fatores ou agentes que influenciam a tomada de decisão?
- 10) Quais são as estratégias de custos que o produtor utiliza na atividade do leite e diversas fases da produção do leite? Porque essas estratégias são utilizadas?
- 11) Quais são os fatores de custos que influenciam a decisão de preço a ser pago pela matéria-prima na empresa com os produtos utilizados no custo de produção? De que forma os custos se relacionam com a gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite?

Seção IV – Agentes da Cadeia de Valor do Leite

- 12) Como você produtor rural está relacionado com a cadeia de valor do leite? De que forma os agentes envolvidos influenciam a cadeia de valor visto sob o seu aspecto como produtor rural?
- 13) Quais são os fatores que influenciam na cadeia de valor do leite com a relação a gestão no seu ponto de vista? De que forma eles (fatores ou agentes) influenciam a gestão da cadeia?
- 14) De que forma é a relação dos agentes com você produtor rural no contexto da cadeia de valor? Existem conflitos de interesse dos agentes? De que forma esses conflitos de interesse podem influenciar a atividade do leite?

ENTREVISTA PARA O CLIENTE

Seção I – Caracterização do Cliente

- 01) Qual a razão social da empresa?
- 02) Qual foi o ano de fundação?
- 03) Em qual cidade situa-se a sede da organização?
- 04) Qual é o número de filiais, colaboradores e associados/clientes?
- 05) Qual é o principal segmento de atuação da organização e quanto este representa no faturamento total?

- 06) No último ano (2012) qual foi o valor do faturamento anual?
07) A quanto tempo a organização atua com a cadeia de valor de leite?
08) Como está estruturada sua empresa para a cadeia de valor do leite quanto aos equipamentos, estrutura física, abrangência de mercado, funcionários, etc.?
09) Qual é a produção diária de produtos da cadeia de leite (unidades, etc.)?

Caracterização do Respondente

- 10) Qual é cargo e a função que você ocupa na cooperativa?
11) A quanto tempo você está na cooperativa e no cargo?
12) Qual a área é a sua formação acadêmica? Em que nível (técnico, graduado, especialista, mestre, doutor)?

Seção II – Cadeia de Valor do Leite

- 13) De que forma está estruturado a cadeia de valor do leite que você está inserido? Quais são os elos internos e externos da cadeia? Dentro dos elos quais são que tem uma maior relação com a cadeia?

Seção III – Custos na Cadeia de Valor do Leite

- 14) Quais são os fatores de custos que influenciam a cadeia de valor da atividade? Os custos interferem na relação direta ao preço final do produto?
15) Quais os métodos utilizados para mensurar os custos da cadeia de valor (custeio por absorção, custeio direto, custeio variável, ABC, ABM, custo meta, custo alvo, etc.)? Porque desse método?
16) Quais os fatores após a apuração dos custos da cadeia de valor que influenciam a tomada de decisão e gestão na empresa? São fatores ou agentes que influenciam a tomada de decisão?
17) Quais são as estratégias de custos que empresa utiliza? Porque essas estratégias são utilizadas? E o uso dessas estratégias também tem momentos de sazonalidade?
18) Quais são os fatores de custos que influenciam a decisão de preço a ser pago pela matéria-prima na empresa com os produtos? De que forma os custos se relacionam com a gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite?

Seção IV –Agentes da Cadeia de Valor do Leite

- 19) Como a organização está relacionado com a cadeia de valor do leite? De que forma os agentes envolvidos influenciam a cadeia de valor?
20) Quais são os fatores que influenciam na cadeia de valor do leite com a relação a gestão no seu ponto de vista? De que forma eles (fatores ou agentes) influenciam a gestão da cadeia?
21) De que forma é a relação dos agentes com a cadeia de valor? Existem conflitos de interesse? De que forma esses conflitos de interesse podem influenciar a cadeia de valor?