



Diciembre 2019 - ISSN: 1696-8352

A COMPETITIVIDADE DOS LATICÍNIOS SOB ENFOQUE ESTRATÉGICO DOS NEGÓCIOS E DA SEGURANÇA DO ALIMENTO

João Pedro de Castro Nunes Pereira

Engenheiro Agrônomo formado pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (1990), mestre em Ciência do Solo pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (1993) e Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (2007). Professor Titular da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC) - Ilhéus/BA, atuando prioritariamente no Curso de Engenharia de Produção e no Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFINIT). Participa também como Professor Orientador no Programa de Pós-graduação ao nível de Mestrado em Economia Regional e Políticas Públicas da UESC. Desenvolve trabalhos nas áreas de Agronegócio, Identificação Geográfica, Qualidade, Políticas Públicas, Inovação e Arranjos Produtivos Locais. (e-mail: jpcnpereira@uesc.br)

Luciano Brito Rodrigues

Possui graduação (1998) e mestrado (2001) em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal da Paraíba e doutorado (2008) em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Minas Gerais, com período sanduíche (2007-2008) no Instituto Superior Técnico de Lisboa, Portugal. Realizou Pós-doutorado (2014-2015) na Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC) na área de Desenvolvimento e Meio Ambiente, com ênfase em Gestão Ambiental. É professor Titular da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), atuando na graduação, nos cursos de Engenharia de Alimentos e Engenharia Ambiental. É docente permanente dos Programas de Pós-graduação em Engenharia e Ciência de Alimentos (PPGEAL) e em Ciências Ambientais (PPGCA), ambos da UESB, e do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente (PPGDMA), da UESC. Atua na área de Engenharia, com foco na sustentabilidade de unidades produtivas agroindustriais, tendo como principais temas Gestão Ambiental, Gestão do Ciclo de Vida, Avaliação do Ciclo de Vida, Produção Mais Limpa, Economia Circular, Gestão Integrada, Rotulagem Ambiental, Energia. É membro da Advances in Cleaner Production Network (ACPN) e da Rede de Pesquisa em Avaliação de Impacto do Ciclo de Vida (RAICV). É líder do Grupo de Estudos em Materiais e Meio Ambiente (GEMMA) e Coordenador do Laboratório de Ensaios de Materiais (LabEM). (e-mail: rodriguesb@gmail.com.)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

João Pedro de Castro Nunes Pereira y Luciano Brito Rodrigues Costa (2019): "A competitividade dos laticínios sob enfoque estratégico dos negócios e da segurança do alimento", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (diciembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/12/negocios-seguranca-alimento.html>

RESUMO

Este trabalho buscou desenvolver um modelo teórico e conceitual para análise competitiva dos laticínios, visando integrar informações de produção e de gestão estratégica dessas empresas e traduzi-las em ações de negócio. Além disso, busca subsidiar a elaboração de políticas setoriais específicas para dinamização competitiva deste setor. Traz como base teórica, as Teorias Organizacionais e na Nova Economia Institucional, ancoradas pela abordagem transversal dos conceitos de Competitividade dos negócios e Complexo Agroindustrial. A opção metodológica foi caracterizada como exploratória e descritiva, fundamentada em atividades de pesquisa bibliográfica com posterior sistematização dos resultados visando a estruturação da base analítica proposta. A análise da literatura considerada, identificou 68 fatores constituintes da competitividade no ambiente estudado, usados como base na estrutura proposta. Esses fatores foram agrupados em dimensões de análise, cada uma congregando as principais condicionantes associadas a um determinado fator ou o conjunto deles: Poder Público; Relações Contratuais; Gestão Estratégica; Gestão de Operações; Qualidade e Segurança Alimentar – Produtos; Qualidade da Matéria Prima (Leite Cru). A estrutura teórica desenvolvida permite a coleta dos principais dados referentes a construção da base

competitiva das empresas estudadas, bem como o desdobramento de ações similares aos demais agentes do Complexo, valendo-se da mesma estrutura teórica e mesma base operacional.

SUMMARY

This work aimed to develop a theoretical and conceptual model for competitive analysis of dairy products, aiming to integrate production information and strategic management of these companies and translate them into business actions. In addition, it seeks to support the elaboration of specific sectoral policies for the competitive promotion of this sector. It has as its theoretical basis, the Organizational Theories and the New Institutional Economy, anchored by the transversal approach of the concepts of Business Competitiveness and Commodities System Approach. The methodological option was characterized as exploratory and descriptive, based on bibliographic research activities with subsequent systematization of the results aiming at structuring the proposed analytical basis. The analysis of the literature considered identified 68 factors that constitute competitiveness in the studied environment, used as a basis in the proposed structure. These factors were grouped into dimensions of analysis, each bringing together the main constraints associated with a particular factor or a set of them: Government; Contractual Relations; Strategic management; Operations management; Food Quality and Safety - Products; Quality of Milk (raw material). The developed theoretical structure allows the collection of the main data related to the construction of the competitive base of the studied companies, as well as the unfolding of similar actions to the other agents of the Complex, using the same theoretical and same operating base.

RESUMEN

Este trabajo tuvo como objetivo desarrollar un modelo teórico y conceptual para el análisis competitivo de productos lácteos, para integrar la información de producción y la gestión estratégica que resulten en acciones comerciales. También busca apoyar la elaboración de políticas sectoriales para la promoción competitiva de este sector. Tiene como base teórica las Teorías de la Organización y la Nueva Economía Institucional, ancladas por el enfoque transversal de los conceptos de Competitividad y Complejo Agroindustrial. La opción metodológica exploratoria y descriptiva, basada en actividades de investigación bibliográfica con la posterior sistematización de los resultados con el objetivo de estructurar la base analítica propuesta. La literatura considerada identificó 68 factores que constituyen la competitividad en el entorno estudiado, utilizados como base en la estructura propuesta. Estos factores se agruparon en dimensiones de análisis, cada uno reuniendo las principales restricciones asociadas con un factor: gobierno; Relaciones contractuales; Gestión estratégica; Gestión de operaciones; Calidad e inocuidad de los alimentos: productos; Calidad de la materia prima. La estructura teórica desarrollada permite la recopilación de los principales datos relacionados con la construcción de la base competitiva de las empresas estudiadas, así como el desarrollo de acciones similares a los otros agentes, utilizando el misma base operativa

MODELO TEÓRICO E CONCEITUAL PARA ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DOS LATICÍNIOS SOB ENFOQUE ESTRATÉGICO DOS NEGÓCIOS E DA SEGURANÇA DO ALIMENTO

1 INTRODUÇÃO

A indústria de alimentos processados no Brasil historicamente sempre desempenhou um papel importante no cenário econômico nacional, com uma participação na casa dos 10% do Produto Interno Bruto do País, chegando à casa dos 20% do valor total da produção industrial, precedida apenas pela produção de proteína animal e do setor têxtil, ambos importantes segmentos do agronegócio nacional (CRAVALHO, 2010; SUZIGAN, 2012). Dados publicados pela Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2019), revelam que em 2018, o setor teve um crescimento no faturamento da ordem de 2,08%, em relação ao ano anterior, alcançando R\$ 656 bilhões, representando 9,6% do PIB nacional, mantendo-se na faixa histórica de contribuição ao redor de 10%.

Situada num ambiente sob forte influência pressão competitiva internacional, a indústria de alimentos processados traz nos atributos da qualidade e da segurança do alimento, a base de seu alicerce competitivo. Esses atributos passam a balizar as ações dos atores de cadeia produtiva envolvida

nesse negócio, voltado a cada dia, à produção de alimentos seguros, de custo acessível e que não ponham em risco a saúde do consumidor.

Entre os vários representantes da indústria alimentícia, o complexo agroindustrial do leite no Brasil é um dos quatro mais importantes, alcançando em 2017, em termos de valor adicionados, a segunda posição no *ranking* dos setores de transformação alimentar, movimentando um volume de R\$ 70,2 bilhões (CRAVALHO, 2010; ABIA, 2017).

Desde o final da década de 1990, o País está entre os dez principais produtores mundiais de leite (BANKUTI; SOUZA FILHO, 2006; CORRER; SANTOS; REYDON, 2015; PALENCIA, 2016). Em 2010 o Brasil alcançou a marca de quinto maior produtor mundial, sendo responsável por 5,3% da produção global (ASSIS *et al.* 2016). Correr; Santos e Reydon (2015) revelam que esta produção é basicamente vinculada a produtos de maior valor agregado como requeijões, queijos, creme de leite, bebidas lácteas e iogurtes que, segundo esses autores, refletem a intensa dependência deste setor às indústrias de transformação primária da matéria-prima de base, no caso: o leite cru.

Bankuti e Souza Filho (2006) destacam que esse bom desempenho da produção de leite no Brasil não é refletido no desempenho competitivo da maioria das empresas deste setor. Segundo esses autores, isso se dá sobretudo, devido ao alto índice de informalidade das unidades de produção primária, na dificuldade de coordenação entre os atores e das novas exigências de qualidade dos produtos, que por sua vez, acarretam nas necessidades de maior aporte tecnológico aos processos de gestão e produção. Isso faz com que os laticínios de menor porte apresentem dificuldades competitivas com relação aos maiores, que por sua vez, apresentam maior facilidade ao acesso e implantação de modelos de gestão capazes de minimizarem esta pressão competitiva característica deste setor.

Por se basear num produto-base altamente perecível e susceptível à alterações físicas, químicas e biológicas, tanto pela ação de microrganismos como pela manipulação a que é submetido nos processos de transformação, o Complexo Agroindustrial do Leite apresenta a seus componentes o desafio de se manterem num ambiente de mercado altamente competitivo ao mesmo tempo em que buscam garantir a qualidade e segurança para consumo de seus produtos.

Assim, garantir a qualidade e a inocuidade alimentar do leite processado e seus derivados requer um esforço conjunto de todos os integrantes do complexo, envolvendo ações coordenadas e integradas em todos os processos de produção, coleta, armazenagem, transporte, processamento, armazenamento dos processados e comercialização.

Estudos recentes revelam que as principais deficiências apresentadas pelos laticínios de menor porte estão associadas à qualidade dos produtos e a gestão estratégica dos negócios, esta por sua vez, associada sobretudo, a mecanismos de planejamento, operacionalização e controle dos processos de gestão e produção (PALENCIA, 2016; TOLEDO; BATALHA; AMARAL, 2000; VIANA; RINALDI, 2010).

Neste contexto, o presente estudo buscou desenvolver um modelo teórico e conceitual (*framework*), para análise competitiva das indústrias de transformação que permita estudos analíticos capazes de integrar informações de produção e de gestão estratégica dessas empresas e traduzi-las em ações de negócio. Além disso, busca subsidiar a elaboração de políticas setoriais específicas para dinamização competitiva deste setor.

A justificativa para o desenvolvimento do presente trabalho se fundamenta nas seguintes vertentes de argumentação: (i) na constatação de que há carência no desenvolvimento estruturas teóricas e conceituais para avaliação da competitividade das empresas de laticínios em função das condições de mercado e dos requisitos legais sanitários; (ii) na importância da atividade leiteira no contexto do desenvolvimento local/regional; (iii) na carência de estudos que associam as questões de mercado a estrutura normativa sanitária e seus impactos sobre os negócios dos laticínios; (iv) necessidade de aprimoramento dos processos de controle da qualidade dos produtos lácteo-derivados em pequenas e médias empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E CONCEITUAL

Este estudo se fundamenta na construção de uma estrutura teórica e conceitual para análise da competitividade de organizações produtivas de caráter agroindustrial, de forma individual ou coletiva, capaz também de expressar o status competitivo de um determinado setor em diferentes esferas de abrangência locacional (global, regional ou local) ou mesmo, de agrupamentos empresariais setoriais, muitas vezes denominados de “arranjos produtivos”, “clusters”, distritos indústrias, dentre outros (PEREIRA, 2007).

Valendo-se de que a presente proposta de trabalho traz como objeto central de análise as organizações produtivas, tem-se nas Teorias Organizacionais a base natural, que auxiliarão na

elaboração dos construtos teóricos e conceituais da estrutura aqui desenvolvida. Isso posto, entende-se que definir o conceito de “organização”, torna-se a etapa inicial do trabalho.

A literatura acadêmica revela que ao longo da história, o estudo das organizações foi desenvolvido com focos e objetivos distintos (BREITENBACH; BRANDÃO; SOUZA, 2009), mas que de maneira geral, sempre as consideraram como uma forma de estruturação dos recursos com vistas a garantir a produção de bens e serviços da forma mais eficiente, dentro das estratégias e perspectivas de negócio específicas. As organizações passam então a ser encaradas como processos sociais que por sua vez lhe conferem características próprias refletindo o modo de ser e de se organizar dos indivíduos que as compõem (CLEGG; HARDY, 1999).

Muito mais do que uma forma de explicar e entender a ocorrência de determinados fenômenos, sejam eles naturais, sociais ou de uma natureza diversa, as teorias são uma forma de expressão lógica e organizada das relações entre um determinado conjunto de conceitos que resultam em possíveis explicações e entendimentos de fenômenos. Para Hatch e Cunliffe (2006), as teorias devem ser utilizadas como apoio a razão na busca do entendimento de fenômenos complexos, sem, contudo, se propor a garantir o sucesso desse entendimento e de suas ações derivadas.

Esse entendimento, sobretudo no contexto do presente trabalho, permite destacar que a proposição *per se* da estrutura aqui desenvolvida, não garante a eficácia das tomadas de decisão dela decorrentes, mas busca, contudo, trazer subsídios lógicos e racionais como apoio ao universo da razão que cerca esta análise.

A opção pela Teoria das Organizações como base teórica do presente estudo se fundamenta no fato de que esta contribui para a análise de situações vivenciais do contexto empresarial, considerando fatores que atuam dentro e fora das organizações, imprimindo a estas um caráter complexo, dinâmico e flexível, que não permite que sejam abordadas por uma única teoria (HATCH; CUNLIFFE, 2006; BREITENBACH; BRANDÃO; SOUZA, 2009).

A dinâmica própria do ambiente industrial ao longo dos anos, tem trazido a este cenário, novas formas de estruturas organizacionais, sobretudo como resposta as pressões competitivas de seus respectivos mercados. Sobretudo a partir do final dos anos 1980, esse ambiente passa a apresentar diversas estruturas de negócio, com fusões de empresas, redes e alianças estratégicas, dentre outras (AMATO NETO, 2000). Essas mudanças trouxeram a necessidade de novas formas e perspectivas de análises organizacionais, em muitos casos, tornando-as mais específicas quando da análise de um determinado setor ou associada basicamente a o objeto das relações de produção, cuja ênfase se voltava às relações entre os atores das cadeias produtivas, cadeias de suprimentos, das redes de cooperação etc. Isso fez com que a teoria das organizações, buscasse contribuir para o entendimento de uma lógica produtiva que passa então a ser construída, sob forte influência das variáveis humanas, seus relacionamentos e os reflexos destes no comportamento das organizações nos seus respectivos mercados. Além disso, passam a serem considerados também aspectos culturais e das estruturas e relações de poder dentro das organizações, como fatores determinantes para construção do comportamento competitivo de cada uma delas. Para Breitenbach, Brandão e Souza (2009), este período de transformação das teorias envolveu diferentes perspectivas e diversos paradigmas, trazendo também uma aproximação ainda mais intensa as áreas das ciências sociais, sobretudo da economia e da psicologia, num processo de integração teórica com diversas áreas do conhecimento humano, de forma a contribuir para melhor explicação do fenômeno da tipologia e comportamento das organizações.

Considerando a dinâmica e as especificidades sociais do ambiente organizacional e dos respectivos ambientes de mercado, alguns fenômenos no contexto organizacional não são amparados pelo pressuposto teórico da Teoria das Organizações e com isso, outros pressupostos, são apresentados no sentido de contribuir para o melhor entendimento desses fenômenos. Dentre eles, a Nova Economia Institucional - NEI, sobretudo a partir do final da década de 1990, tem sido apresentada como uma perspectiva teórica com foco de análise organizacional contemporânea, que se mostra capaz de construir uma ponte entre as perspectivas econômicas e sociológicas, que compõem a atual realidade da teoria das organizações, ao mesmo tempo em que permite entender, dentro desse contexto organizacional, a dinâmica das relações socioeconômicas e seus reflexos decorrentes. No caso do presente estudo: o status competitivo dessas organizações, conjunto dessas ou mesmo de todo um setor econômico.

A NEI traz como foco central de análise, a presença de elementos institucionais, considerando estes como aqueles fatores responsáveis por construírem as regras formais e informais que balizam as relações entre os atores de produção num determinado ambiente econômico. Essa estrutura da NEI possibilita uma análise ampla, permitindo a avaliação de fatores institucionais a análise transversal (NICOLESCU, 2018) simultânea desses elementos no contexto organizacional, que neste caso, são aqueles restritos ao ambiente empresarial.

Neste estudo optou-se também pela ancoragem conceitual acerca da competitividade dos negócios, de forma a bem definir os limites que permeiam o escopo do trabalho aqui desenvolvido. Além disso, visando permitir a adequação dessas bases ao ambiente empresarial, fez-se a necessidade de especificar o enfoque analítico associado a presente proposta de trabalho, que no caso, tem uma matéria-prima que serve de base para diversos produtos, que direcionou a adoção do conceito de Complexo Agroindustrial (BATALHA: SCARPELLI, 2005)

Tem-se então o presente estudo direcionado a um complexo fenômeno que congrega em caráter simultâneo, diferentes realidades que acabam por compor o ambiente competitivo agroindustrial. Disso resulta a necessidade de que este ambiente seja abordado de forma a garantir que todas essas realidades sejam consideradas ao mesmo tempo, respeitando suas sinergias e fronteiras de atuação. Para tanto, lança-se mão do princípio da transversalidade, para que neste seja possível a identificação de elementos transversais a essas realidades, como forma de realização dessa análise, que passa então a assumir o caráter transversal.

A análise transversal, segundo NICOLESCU (2018), tem seu foco na dinâmica resultante da ação concomitante de diferentes níveis de realidade e assim, essa dinâmica implica na análise interdisciplinar gerada pelos diversos grupos de conhecimento associado aos fatores que atuam no ambiente da Nova Economia Institucional. Isso acaba por criar um ambiente com níveis de realidade distintos entre si, cujos reflexos, de forma simultânea, interferem na construção do *status* competitivo de uma organização, de um setor econômico ou de uma nação inteira: a depender do enfoque assumido para análise desta competitividade.

Num enfoque mais restrito de análise, definido pelo ambiente agroindustrial, a pertinência dessa análise transversal fica evidenciada nas regras que orientam as relações entre os indivíduos entre si ou entre organizações, que são importantes nos sistemas agroindustriais,

Na agroindústria, diversas formas de estruturas organizacionais como cooperativas, associações, sindicatos, entidades de apoio técnico e de gestão, entre outros, ajudam a compor este ambiente institucional. Segundo AZEVEDO (2000) as características peculiares dos produtos agrícolas e a relação entre os atores (por exemplo, produtores agrícolas e agroindústria) em diferentes arranjos institucionais, traz forte impacto sobre a eficiência desses sistemas de produção.

Para melhor afinamento dessa análise, torna-se necessário identificar as mais relevantes características dos sistemas agroindustriais de produção, que os fazem tão particulares frente à maioria dos outros sistemas produtivos da economia mundial. Alguns estudos identificam esses aspectos: perecibilidade; elevado grau de incerteza dos negócios, que resulta na variação de preços e da qualidade dos produtos, em função da incapacidade de domínio da fatores naturais envolvidos; incapacidade de ajuste da oferta na velocidade requerida pela demanda, devido a dependência de fatores biológicos para esta oferta, que acabam por alterar suas valorações de custo; da valorização pelo mercado da qualidade e regularidade dos insumos, que acaba por impor uma relação de dependência entre os diferentes elos do sistema, dentre outros (SILVA;BATALHA, 1999; AZEVEDO, 2000; BATALHA 2000, 2005; BATLHA *et al.*2001).

Assim, num ambiente marcado pela alta incerteza, a forte dependência entre os atores e a necessidade da adoção de regras que balizem essas relações, torna o papel das instituições ainda mais expressivos no contexto agroindustrial, se comparado a diversos outros setores produtivos. Na agroindústria, esse caráter se mostra então decisivo para a eficiência e competitividade dos sistemas nela contidos, sobretudo quando permitem uma coordenação mais precisa dessas relações, em termos de resultados, sobrepondo aos àqueles obtidos em situações que poderiam ser coordenadas apenas pelo sistema de preços, determinados por um mercado imperfeito.

Neste contexto, a base teórica aqui adotada implica necessariamente na consideração de elementos de caráter organizacional, que permeiam as realidades abordadas na Nova Economia Institucional, e a realidade associada competitividade dos sistemas agroindustriais de produção.

Isso posto, esta seção além de trazer as reflexões e considerações sobre as Teorias Organizacionais, Nova Economia Institucional, Competitividade e o Conceito de Complexo Agroindustrial de Produção, apresenta o estado da arte no ambiente acadêmico sobre os estudos dos elementos organizacionais associados à análise transversal, permitindo a sinergia empírica dos conceitos e teorias que estruturam este estudo.

2.1 TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

Ao longo dos tempos, as teorias organizacionais vêm sendo discutidas e apresentadas de forma a permitir a racionalização dos conhecimentos que possibilitem melhor entendimento da dinâmica organizacional e melhor amparar as decisões que destas possam ser decorrentes.

Hatch e Cunliffe (2006) destacam que essa dinâmica complexa confere à teoria das organizações um caráter diverso que obriga a considerar as múltiplas perspectivas presentes neste ambiente,

considerando conhecimento de uma extensa variedade de áreas de conhecimento, evidenciando um caráter complexo e permanentemente dinâmico do ambiente organizacional, dificultando que sejam resumidas por uma única teoria. Essas ponderações, quando no contexto acadêmico voltado a análise teórica do fenômeno, permitem a discussão sobre a consideração da abordagem com a denominação plural da Teoria, considerando o agrupamento dessas em um único conjunto teórico, quando denominado “Teoria das Organizações”. Não obstante, sendo outro o propósito deste estudo, certamente tais reflexões se fazem mais adequadas em outras linhas de estudo acadêmicas.

Essa diversidade do ambiente organizacional pode ser bem evidenciada quando se observa a variedade de estudos que vão desde a análise da evolução histórica e cronológica das teorias até a análise dos diversos enfoques associados às organizações. Estes estudos foram enfatizados no início da década de 2000, quando algumas publicações tiveram destaque no ambiente acadêmico: Reed (1999), Hatch e Cunliffe (2006), e Burrell e Morgan (2005) apud Breitenbach, Brandão e Souza (2009).

O estudo de Reed (1999) se mostra o mais aberto a incorporação de áreas do conhecimento humano que tradicionalmente não eram consideradas em trabalhos anteriores, onde o autor traz aspectos mais associados a área da psicologia e seus desdobramentos, como racionalidade, integração, mercado, poder, conhecimento e justiça. Além disso, o autor reforça ainda a importância da consideração de temas que devem fazer parte do conjunto de fatores antropológicos nas análises organizacionais: a consideração do gênero, valendo-se da aceitação de que diversos processos organizacionais são balizados por relações e práticas de poder fundamentadas neste fator; da consideração de práticas e identidades, resultantes de interações entre geografia, história e poder; da interação entre cultura e tecnologia; da interação dos fatores associados às relações organizacionais relacionadas à *praxis* e formas políticas condicionadas a situações de dependência entre nações e as relações das empresas com esses cenários. Já o estudo de Burrell e Morgan (2005), busca discutir as possíveis delimitações das teorias organizacionais, destacando como perspectivas teóricas contemporâneas: dependência de recursos, ecologia populacional, contingência estrutural, nova economia institucional. Por fim Hatch e Cunliffe (2006), trazem relevante contribuição na medida em que mostra a evolução dos estudos organizacionais em quatro perspectivas: clássica, moderna, simbólica interpretativa e pós-moderna.

2.2 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E A TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

O caráter institucional é compreendido como um conjunto de regras ou um padrão de comportamento e até como o direito de propriedade (CONCEIÇÃO, 2002). No entanto, a construção deste conceito é um tema ainda bastante discutido no ambiente acadêmico.

Inicialmente o conceito de “instituição” fora considerado nos estudos antropológicos, de Hughes (1942 p.307) apud Peci (2006). Este autor define instituição como sendo um “empreendimento social implementado de maneira esperada e permanente”, trazendo neste conceito, o caráter dinâmico e social realidade institucional, que se desenvolve dentro de limites de regras sociais fortemente estabelecidos por seus atores.

Neste contexto, o estudo de Siman, Conceição e Filippi (2006) destaca a interação dinâmica entre sistemas de produção, instituições e políticas. Assim, segundo os autores, cada economia passa a ter uma estrutura institucional própria que cria formas específicas de restrições e incentivos, moldados pela estrutura política e pelo desenvolvimento industrial de cada uma e nesse sentido.

No decorrer do debate acadêmico acerca da presença e do papel das instituições no balizamento das relações sociais, North (1991) fortalece a importância e o conceito da “Nova Economia Institucional”, cujas primeiras contribuições foram apresentadas em “The Nature of the Firm” (Coase, 1937 apud Williamson, 1995). Neste estudo o autor, se fundamenta na premissa da existência das instituições, para embasar sua crítica aos principais princípios da teoria neoclássica: informação completa, racionalidade dos agentes e mercados perfeitos.

Sobretudo após a publicação do estudo de North (1991), que traz o desenvolvimento de uma linha de pesquisa iniciada vinte anos antes por ele, a presença institucional passa a ser mais explorada sob o enfoque da sociologia econômica e a teoria econômica.

“Institutions are the humanly devised constraints that structure political, economic and social interaction. They consist of both informal constraints (sanctions, taboos, customs, traditions, and codes of conduct), and formal rules (constitutions, laws, property rights). (North, 1991 p.197)”

O enfoque da sociologia econômica aborda aspectos relacionados às relações sociais e seus instrumentos de controle como contratos, leis, normas, costumes, convenções, etc. Já a teoria econômica, no contexto da NEI prioriza os mecanismos de governança. Esses mecanismos foram discutidos em diversos estudos de Williamson (1975, 1985), autor que se destacou neste cenário com a discussão da Teoria dos Custos Transação, a principal teoria desenvolvida no contexto da NEI em termos de aplicabilidade empírica, sobretudo nos agronegócios (ZILBERSZTAJN, 2000).

2.2.1 Teoria dos Custos Transação

Desenvolvida com base nos estudos de Coase (1937), essa teoria sugere que as formas organizacionais (empresas, mercado ou redes, por exemplo) são os resultados da busca dos agentes econômicos pela minimização dos custos de transação, através de mecanismos de coordenação. Essa coordenação, para Williamson (1995) é resultado da ação dos agentes econômicos e não uma característica intrínseca dos sistemas produtivos. Estes agentes, proposital ou intuitivamente, acabam por criar meios visando reduzir estes custos de transação, que o autor caracteriza como “estrutura de governança”. A verticalização da produção, contratos de suprimentos regulares ou monitorados, são exemplos da formalização dessas estruturas de governança, enquanto que situações como domínio assimétrico de informações por agentes específicos ou supremacia do poder de barganha frente aos demais atores da cadeia, podem configurar meios não formais dessa estrutura de governança.

Destes arranjos organizacionais derivam as estruturas de governança do sistema econômico que por sua vez trazem reflexos diretos no *status* competitivo das empresas ou de um setor econômico.

A Teoria dos Custos de Transação tem como pressupostos comportamentais básicos a racionalidade limitada e o oportunismo, como fatores presentes nas ações dos agentes econômicos. Isso significa que os agentes econômicos envolvidos nas transações devam considerar as dificuldades provenientes da compatibilização das suas condutas futuras, levando-se em conta os pressupostos comportamentais que orientam a Teoria, de forma a garantir que os contratos sejam honrados de acordo ao que nestes estejam estabelecidos. Minimizar os custos de transação traz ganhos para todos os envolvidos, na medida em que por consequência, diminuem os custos do negócio, porém envolve a necessidade de uma estrutura de coordenação entre estes que promova esta minimização.

Por outro lado, quando há algum tipo de assimetria de informações, ou seja, quando uma ou mais parte negociante possa deter algum tipo de informação de interesse dos demais, abre-se a possibilidade de que a parte detentora da informação privilegiada se comporte de modo eficiente, implicando aos demais, a necessidade de que mecanismos de controle desse tipo de ação sejam instalados. Isso tem um custo a todos os participantes do processo, uma vez que a distribuição dos ganhos prevista nos contratos, fica sob risco de não ser mantida no futuro, na possibilidade do surgimento de eventos inesperados para as partes que não detinham informações não compartilhadas. A ausência do oportunismo determinaria que as condutas dos agentes fossem consideradas confiáveis a partir da garantia de que esses ganhos fossem mantidos, pois os imprevistos teriam consequências a todos os agentes. Com relação ao pressuposto da existência da racionalidade limitada, sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação, assume-se a incapacidade dos agentes em gerenciar as informações necessárias à elaboração de contratos completos, que pudessem garantir a plenitude dos eventos potencialmente associados às transações entre os agentes.

A teoria dos custos de transação, mesmo sendo alvo de importantes ressalvas (BREITENBACH; BRANDÃO; SOUZA, 2009), se mostra pertinente ao ambiente do agronegócio, a se considerar as especificidades que esse setor produtivo apresenta e que por isso, acabam por gerar estruturas de negócio, bastante complexas e em muitos casos, únicas. Williamson (1985) traz quatro fatores como determinantes do surgimento de ativos específicos, cujos reflexos são determinantes na construção dos custos de transação: a) natureza locacional; b) presença de ativos dedicados; c) especificidades de natureza física; d) capital humano. Para o autor, quanto maior for a frequência de realização da transação, maiores serão os incentivos para o desenvolvimento de instituições estruturadas com o intuito de geri-las de modo eficaz.

Entende-se que as altas especificidades dos ativos relacionados às transações agroindustriais pressionem a elevação dos custos de transação, que por sua vez, afetam negativamente o rendimento e demais resultados de cada um desses agentes, que pode ser refletido em todo setor produtivo. O desafio então torna-se encontrar meios de minimizar os custos de transação, através de mecanismos contratuais (formais ou não) capazes de evitarem conflitos e comportamentos oportunistas ou quando não possível em sua totalidade, que sejam capazes de minimizar esses efeitos ao longo da cadeia de produção.

As implicações do aparato institucional e em especial da Economia dos Custos de Transação na avaliação do desempenho competitivo de um dado sistema produtivo, implica na consideração de que

este resultado vá além da dependência da forma como cada um dos agentes envolvidos gerencia e equaciona seus problemas de produção: será a composição deste fator e da estrutura de coordenação vigente entre eles: quanto mais adequada for esta estrutura, mais eficientes serão as transações, menores serão seus custos, mais ágeis serão as respostas às pressões competitivas do ambiente e menos acentuados serão os conflitos entre esses agentes.

Neste sentido, a presença comum e histórica de organizações cooperativas no agronegócio nacional se mostra como um elemento positivo a construção de instituições eficazes no sentido de promover melhores resultados aos agentes envolvidos nos processos de produção, uma vez que sua própria estrutura operacional se volta à concentração de transações entre seus cooperados e agentes parceiros, ao mesmo tempo em que permite diminuir as incertezas e comportamentos oportunistas. A confiança é o elo fundamental de ligação entre os agentes cooperados, segundo os princípios cooperativos.

Outro aspecto singular congruência da economia dos custos de transação com as operações agroindustriais, se refere às especificidades locais e de natureza, que esta atividade produtiva congrega, já destacados em Silva e Batalha (1999); Azevedo (2000); Batalha (2000, 2005); Batalha *et al.* (2001).

Especialmente no ambiente do complexo agroindustrial do leite, a consideração dessa teoria na construção da estrutura que é aqui proposta, se mostra adequada, na medida em que aspectos locais de cunho natural podem ter influência na qualidade da matéria-prima ofertada à indústria. Além disso, o alto nível de perecibilidade do leite e a dependência sazonal da produção reforçam o caráter intenso da especificidade dos ativos de produção e por consequência a adequação da abordagem da Nova Economia Institucional, no estudo aqui desenvolvido.

2.2.2 Cadeia de Valor e Governança

A análise das condicionantes competitivas tendo-se como um dos pilares a Nova Economia Institucional envolve necessariamente o estudo das relações entre os atores das cadeias produtivas componentes de cada sistema de produção. Para tanto, torna-se necessário considerar a estrutura em que estas relações se desenvolvem e quais seus reflexos na estrutura competitiva do sistema de produção em estudo.

Nesse sentido, o enfoque sob a ótica da cadeia de valor, mostra-se bastante adequado quando se busca analisar a competitividade de sistemas produtivos sob o enfoque da NEI.

Definida por Porter e Millar (1985) como sendo o conjunto das atividades sequenciais, necessárias para o desenvolvimento de um determinado produto, permite a análise das relações entre os atores, tanto ao nível vertical (entre produtores e compradores) como ao nível das relações horizontais (entre os atores e/ou entre os atores com as instituições locais). Essas por sua vez, acabam por gerar determinadas relações de poder que associados ao conceito de "governança", se mostra também bastante aderente ao ambiente institucional (NEI).

A "governança" pode ser entendida como o resultado dos processos de coordenação dos agentes de um determinado sistema produtivo, em suas várias esferas de relacionamento. Vários estudos abordam essas relações e buscam sistematizá-las visando proporcionar melhor segurança empírica na utilização deste conceito. Nesse sentido, Gereffi (1999) elaborou um estudo referencial que buscou essa sistematização em função das características dessas relações, definidas em função dos tipos de atores envolvidos nessas relações (públicos ou privados) e em relação aos aspectos locais em que estas se desenvolvem (local, regional ou global). Já Williamson (1995), relata que as relações de governança em um dado ambiente organizacional ficam condicionadas as influências deste ambiente institucional e dos atores econômicos a que as empresas estejam relacionadas.

2.3 COMPETITIVIDADE

O estudo acadêmico sobre a competitividade empresarial, apresenta variações quanto à conceituação desse objeto em função das diferentes áreas do conhecimento e propósito dos estudos realizados. Jank (1996) relata que os conceitos mais amplos são aqueles que se referem à sociedade como um todo e se baseiam essencialmente na questão do bem-estar dos cidadãos. Ainda para esse autor, "é imprescindível que a discussão sobre competitividade seja qualificada nos diferentes níveis de análise possíveis: nação, setor econômico ou firmas individuais".

Ferraz *et al.* (1997) identificam duas vertentes de entendimento do conceito de competitividade: desempenho e eficiência. Na primeira delas a competitividade é vista como um "desempenho" de uma empresa ou produto. Nesse caso, os resultados das análises se voltam a determinação de uma dada competitividade revelada, cujo principal indicador, segundo essa ótica, estaria ligado à participação de um produto ou empresa em um determinado mercado ("market share"). Sob o foco da "eficiência", os autores relacionam ao potencial de competitividade de um dado setor ou empresa,

que poderia ser realizado por meio da identificação e estudo das opções estratégicas adotadas pelos agentes econômicos, face as suas restrições gerenciais, financeiras, tecnológicas, organizacionais, entre tantas.

Independentemente da abordagem e propósito do estudo realizado, no campo empresarial, a competitividade é o resultado individual ou coletivo de processos dinâmicos relacionados à geração e interiorização de conhecimento que resultará num desempenho superior à concorrência ou no mínimo permitirá a manutenção da empresa em um posicionamento suficiente para que se mantenha atuante de maneira sustentável num determinado período de tempo (HORTA; SILVEIRA; CAMACHO, 2015).

Pelo exposto, nesse trabalho considera-se a competitividade como sendo a busca de uma vantagem que viabilize o alcance dos objetivos competitivos da organização, traduzidos pela sua capacidade de se obter rentabilidade e manter um posicionamento competitivo no mercado de maneira sustentada.

2.4 COMPLEXO AGROINDUSTRIAL

A conceituação dos Complexos Agroindustriais se relaciona exclusivamente a uma das vertentes teóricas que embasam os estudos organizacionais nesse setor e pela abordagem conceitual das atividades econômicas associadas a agricultura e pecuária e atividades correlatas: o agronegócio.

O termo "agronegócio" vem da tradução livre de *agribusiness*, utilizado nos estudos referentes à organização das cadeias produtivas relacionadas aos negócios agropecuários, muitas vezes relacionando-se a "complexos agroindustriais", "cadeias agroindustriais", "agronegócios", "sistemas agroindustriais", etc.

Segundo Zylbersztajn (2000), o conceito de *agribusiness* foi utilizado pela primeira vez por Davis e Goldberg (1957) e para seus proponentes, representa a "soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com base neles".

Essa abordagem possibilitou a Araujo (1994) a identificação de três segmentos aglutinadores das atividades essenciais do agronegócio: unidades de produção rural ("da porteira para dentro"), de insumos (máquinas, implementos, agroquímicos, fertilizantes, sementes, tecnologia, etc.) e as atividades dos segmentos concentrados fora das unidades produtivas ("da porteira para fora"), representado pelas atividades de armazenamento, beneficiamento, industrialização, distribuição e consumo. O sistema agroindustrial seria composto por vários subsistemas agroindustriais associados aos principais produtos e envolve, ainda, órgãos de coordenação, os mercados e serviços de apoio como créditos, mão-de-obra, transporte, energia, etc. (Goldberg 1968, apud ZYLBERSZTAJN, 2000). O caráter sistêmico dessa abordagem, segundo Batalha e Scarpelli (2005) implica na condição de que exista uma organização dos componentes para que os objetivos comuns do sistema possam ser efetivamente atingidos.

Posteriormente a apresentação de sua abordagem conceitual, Goldberg apresenta um conceito mais amplo, denominado Commodity System Approach (CSA), que traz como base, um determinado produto dando origem a vários outros (Goldberg 1968 apud BATALHA; SCARPELLI, 2005), abrindo caminho para abordagens mais específicas, como a relacionada aos Complexos Agroindustriais de Produção.

Paralelamente aos estudos de Davis e Goldberg, a escola francesa de economia industrial propunha uma abordagem distinta (*filière*), onde havia dois focos de análise: determinado por um produto final e outro determinado por uma matéria-prima de base (BATALHA; SCARPELLI, 2005). Para Batalha e Scarpelli (2005), a análise em função de um determinado produto, por ter um caráter mais restrito de abrangência é mais apropriada ao estudo da competitividade das empresas envolvidas "e por consequência, é importante como espaço de análise externa das ações estratégicas dessas mesmas firmas". Os autores destacam que tal o espaço de análise desse tipo de abordagem é comumente denominado como "cadeia agroindustrial".

A análise desenvolvida sob o enfoque do conjunto de várias cadeias agroindustriais relacionadas a produtos de base, segundo Batalha e Scarpelli (2005) é comumente realizada com a denominação de "Complexo Agroindustrial". Esses autores destacam que a análise sob esse enfoque, por ser mais amplo do que o enfoque em função do produto, tem seu maior significado para o estudo das estratégias corporativas das empresas envolvidas e especialmente no que se refere aos estudos relacionados a políticas públicas setoriais. Os autores alertam que no caso desse tipo de abordagem, há necessidade da definição clara dos limites de abrangência considerado, dado pela descrição clara do ambiente de análise e dos produtos considerados, matérias-primas e operações envolvidas.

Farina e Zylbersztajn (1992) afirmam que a dinâmica dos sistemas agroindustriais também é determinada, pela forma de organização das cadeias, sendo que a sua organização, determina a forma de distribuição das atividades entre as firmas e como estas se relacionam. Assim, o desempenho de um determinado elo da cadeia é influenciado pelo desempenho dos demais. Isso faz com que as relações entre os elos de uma determinada cadeia assumam papéis importantes quando se visa a análise estratégica.

Nem sempre as cadeias produtivas estão restritas a uma mesma localidade, delimitada por critérios sociais, políticos ou geográficos naturais. Geralmente, as cadeias de produção transcendem esses limites e passam a abranger áreas distintas. Como cada área possui sua especificidade em termos culturais, políticos, sociais e econômicas, tanto a análise do ambiente competitivo quanto o estabelecimento de ações para uma determinada cadeia produtiva que abranja localidades com tais diferenças, devem considerar prioritariamente esses aspectos.

Sob a análise sistêmica apresentada por Davis e Goldberg (1957) *apud* Zylbersztajn (1995), considera-se o agronegócio da pecuária leiteira no Brasil como sendo o conjunto de todas as atividades de produção, preparo, distribuição e aquisição dos produtos relacionados ao leite e seus derivados. Com base nesse conceito, a abordagem sob a ótica do complexo agroindustrial (BATALHA; SCARPELLI, 2005) no presente estudo se faz apropriada na medida em que o objeto aqui considerado se concentra em uma matéria-prima (leite cru) e seus diversos derivados industriais.

2.5 ELEMENTOS DE ANÁLISE TRANSVERSAL

Conforme abordado no início deste capítulo, nesta seção é apresentada a revisão literária dos principais fatores que se mostram associados a competitividade empresarial no ambiente dos sistemas de produção agroalimentar, que interagem ao mesmo tempo no ambiente institucional em que atuam as respectivas indústrias.

Neste contexto, esta seção considera, com base na análise da literatura, os seguintes fatores, diretamente associados a competitividade das organizações e que ao mesmo tempo, são influenciados pela estrutura produtiva dos complexos agroindustriais e das ações do ambiente institucional do Complexo Agroindustrial do Leite: segurança do alimento; gestão qualidade, gestão da produção, indicadores de desempenho, estratégia organizacional, inovação, marketing, desenvolvimento de produtos, ações conjuntas, confiança e gestão de custos.

Em função da abordagem teórica na qual se estrutura este trabalho, alguns fatores marcados na literatura acadêmica como decisivos na construção das bases competitivas dos negócios apresentam um forte caráter de sinergia com a análise estratégica, motivo pelo qual em alguns casos aqui são abordados exclusivamente dentro do ambiente estratégico ou em outros, em análise específica.

2.5.1 Segurança do Alimento

Estudo da FAO (2006) revela que até o início dos anos 2000, em termos mundiais, houve avanço significativo no controle da segurança dos produtos alimentares, período em que ocorre a duplicação da tipologia dos patógenos nos alimentos. Ao mesmo tempo, esse estudo destaca que também foi nesse período em que a prática do controle efetuada no produto final passa a ser substituída pelo controle ao longo do processo de fabricação, com ênfase nas ações preventivas e no controle de riscos.

Os estudos de Ercsey-Ravasz *et al.* (2012) e de Havelaar *et al.* (2010) revelam que tanto aspectos comerciais como as questões estritamente naturais (microbiológicas) acabam por influenciar nesta intensa e constante busca pela garantia da inocuidade dos alimentos. Por um lado, o desenvolvimento global da economia traz a essa indústria a necessidade de adequar-se a diversas normas nacionais que regulamentam essa questão, ao mesmo tempo em que, por outro lado, busca a adequação às exigências cada vez mais intensas dos consumidores, quanto à ingestão de alimentos seguros. Sobretudo no período em da realização do estudo da FAO (2006), percebe-se o incremento de diversos novos canais de comercialização e acesso aos alimentos, fortemente impulsionados pela tecnologia da informação, onde marcadamente intensificam-se as utilizações de canais estruturados nas plataformas de internet. Por outro lado, as questões de interação dos micro-organismos com seu ambiente ou próprias questões inerentes ao constante desenvolvimento biológico desses organismos, mantém essa indústria sempre de prontidão na busca de garantir alimentos seguros ao consumo.

Esse cenário acaba por gerar necessariamente um campo de estudo que se volta especificamente ao aspecto da concepção do produto destinado a alimentação, como uma atividade de negócio complexa. Sob este enfoque, se desenvolvem estudos que buscam garantir que nos processos de fabricação dos alimentos não haja contaminação com patógenos ou substâncias indesejáveis a

saúde do consumidor, ao mesmo tempo em que podem ser considerados os aspectos relativos à presença de elementos benéficos a saúde (SPERS, 2000).

A abordagem do produto (alimento) é aquela que se relaciona diretamente as atividades de produção, seja em caráter industrial ou artesanal. Sob este aspecto é que são consideradas as questões relativas à garantia da inocuidade destes com relação à saúde dos consumidores, o que implica a necessidade desse controle após o processo de fabricação, incluindo além das etapas de fabricação, as etapas de distribuição, disponibilização e consumo.

Nesse sentido, o foco de controle se inicia na produção da matéria-prima e dos insumos utilizados no processo de fabricação, impedindo a presença de substâncias usadas que posteriormente, se presentes nos alimentos processados, possam comprometer a saúde do consumidor (HALBRENDT *et al.* 1991). Sob este aspecto estão envolvidas as questões legais e normativas relacionadas às práticas de produção de alimentos seguros e também as práticas de produção associadas à melhoria do desempenho industrial deste processo.

Quando associada diretamente ao processo de fabricação e ou desenvolvimento de produtos alimentares, aspectos particulares dos produtos agroalimentares são evidenciados. Não permitem em muitos casos, a plena associação dos requisitos dos clientes aos requisitos da segurança alimentar. Muitas vezes, a priorização desta segurança pode inibir a inclusão de características dos produtos desejadas pelos clientes, tais como coloração, textura dentre outras. A busca por atender as questões sanitárias com as exigências do mercado, podem em muitos casos, aumentar o custo dos produtos ao cliente e com isso trazer resultados negativos ao negócio.

Basicamente a indústria de processamento de alimento tem como foco a análise de risco, sobretudo aplicada nos processos industriais de fabricação, do qual são embasados sistemas de controle com uso de ferramentas e técnicas específicas para isso. Geralmente, associam princípios da gestão da qualidade e/ou da gestão do desenvolvimento de produtos, a um ambiente industrial específico onde os fatores microbiológicos assumem protagonismo decisivo, dificultando o pleno controle das etapas e processos de produção.

A análise de riscos até final da década de 1990, após a criação da Organização Mundial do Comércio-OMC, não havia sido institucionalizada como prática da indústria de alimentos nacional. Depois da entrada do Brasil na OMC, essa prática passa a ser obrigatória visando garantir as boas práticas de transação entre empresas nacionais e transnacionais. Tondo *et al.* (2015) relatam que a consolidação da análise de riscos na produção de alimentos industrializados, trouxe influência direta na estruturação de novos parâmetros de Boas Práticas de Fabricação, sobretudo na sistematização dos riscos em Sistemas de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle.

Segundo definição institucionalizada pela Agencia Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA (2003) as “Boas Práticas de Fabricação” correspondem a formalização de técnicas e procedimentos voltados a garantia sanitárias de alimentos processados e suas respectivas adequações a legislação associada. Visam estabelecer as condições básicas para a produção de alimentos seguros, minimizando as fontes de contaminação química, física e biológica provenientes das matérias-primas, insumos, instalações, equipamentos, vetores e pragas urbanas, assim como dos indivíduos que atuam na manipulação dos alimentos, em quaisquer das etapas de produção que estes possam vir a se envolver.

No Brasil, a institucionalização das Boas Práticas de Fabricação, é desenvolvida com base nos conceitos e ferramentas da gestão da qualidade, e por isso, é associada à especificação formal de procedimentos operacionais padronizados o que permite sua interação com as ferramentas aplicadas nos sistemas de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (AAPPCC).

O AAPPCC é uma ferramenta desenvolvida na década de 1960, pela NASA visando garantir a segurança dos produtos e alimentos desenvolvidos para tripulações espaciais, mas que ao longo dos anos foi sendo utilizado nos mais diversos ramos da indústria mundial (HAYES; FORSYTHE, 2013; TONDO; BARTZ, 2014)

A busca pela segurança do alimento, em muitos casos acaba por requerer empenho e recursos das organizações, que podem acabar por priorizarem o atendimento aos requisitos legais e contratuais sem, no entanto, se atentarem para os reflexos que isto possa ter na eficiência dos processos organizacionais como um todo. Enquanto o mercado apresenta condições para traduzir em ganhos competitivos essas ineficiências, as organizações não se atentam para este tipo de situação, mas a partir do momento em que os mercados passam a não mais comportar esse tipo de comportamento, tem-se um processo de comprometimento dos negócios.

Nesse sentido, oferecer alimentos seguros num ambiente altamente competitivo, passa a ser um desafio cada vez maior a indústria de alimentos, e por este motivo, requer o desenvolvimento de competências organizacionais que integrem as condicionantes técnicas, legais e de gestão, capaz de equalizá-los e assim garantir a manutenção do status competitivo da organização.

2.5.2 Gestão da qualidade no ambiente agroindustrial

Para Paladini (1998), a gestão da qualidade em qualquer ambiente ou sistema de produção é retratada como um conjunto de estratégias voltadas à garantia da qualidade dos processos e produtos capazes de proporcionar a criação de vantagens competitivas para sustentar a organização no mercado em que esteja atuando. Nesse sentido, o estudo de Lai, Yeung e Cheng (2012) destaca que estas vantagens competitivas se estruturam fundamentalmente na satisfação das necessidades dos clientes, o que implica diretamente na melhoria da eficiência operacional e custos dos processos produtivos.

A Gestão da Qualidade congrega toda a organização e parceiros da cadeia produtiva, considerando o controle da qualidade dos processos e produtos, que devem atender aos requisitos de cliente como preço, rapidez na entrega e disponibilidade. Para isso, métodos estatísticos e descritivos são usados para controle de processos, ao mesmo tempo em que se vale de técnicas e ferramentas associadas ao alinhamento estratégico organizacional e a aos recursos humanos envolvidos.

No ambiente agroindustrial, a gestão da qualidade traz algumas particularidades quando comparada as técnicas e filosofias de gestão aplicadas à manufatura tradicional. Isso se dá em função das características dos produtos oriundos destes sistemas de produção, já abordadas, principalmente quando nestes há uma forte dependência de processos biológicos dos quais não se tem pleno controle de suas variáveis e condições de operação.

Os atributos de qualidade dos alimentos processados têm características específicas, sobretudo associadas a fatores biológicos, que nem sempre permitem o atendimento incondicional as necessidades (requisitos) dos clientes. Desta forma, entender como esse tema vem ao longo dos anos sendo abordado no ambiente acadêmico e industrial, permite também melhor compreensão dos fatores associados a qualidade do leite, associados ou não a questão da segurança para consumo.

2.5.2.1 Qualidade dos Alimentos

O ambiente dos negócios agroindustriais traz uma série de particularidades que são refletidas quando considerados os aspectos relativos à gestão da qualidade. Toledo (1993) destaca que no contexto agroalimentar, sobretudo, a percepção da qualidade dos produtos pode se dar através de processos subjetivos ou de processos objetivos. A análise subjetiva, segundo o autor, se dá em função das preferências individuais do cliente associadas ao produto, tais como: aparência, textura, cheiro, coloração, firmeza (consistência), enquanto que a objetividade da percepção se dá através da avaliação de atributos da composição do produto, frequentemente associados a questões nutricionais ou exclusivamente relacionadas à segurança para consumo. Essa avaliação em função da subjetividade ou objetividade de percepção da qualidade é equivalente em termos práticos ao que Spers (2000) considera como atributos intrínsecos e extrínsecos aos produtos. Neste caso, os atributos intrínsecos seriam aqueles que determinariam a análise objetiva destacada por Toledo (1993) enquanto que os extrínsecos determinaram a análise subjetiva. Nessa mesma linha, Scalco (2004), destaca que a percepção da qualidade dos alimentos, diferentemente da maioria dos produtos oriundos da manufatura tradicional de bens, é basicamente percebida sensorialmente pelos clientes, pelos atributos nutricionais (composição do produto) e pelo aspecto de higiene.

Os requisitos associados a atributos nutricionais, acabaram por impulsionar uma linha específica de alimentos oferecidos pela indústria categorizados como “funcionais ou nutracêuticos”. Para Jonas e Beckmann (1998) estes alimentos “são uma categoria de alimentos na qual os produtos são, ao mesmo tempo, modificados ou fortificados com substâncias que têm um efeito preventivo ou terapêutico inserido no seu valor nutricional original”. A legislação brasileira, atualmente em vigor, exige a comprovação científica desses alimentos funcionais com o intuito de proteger o consumidor (BRASIL, 2001).

Historicamente o controle da qualidade dos alimentos era fundamentalmente determinado por padrões de segurança e qualidade de ordem legal visando à garantia da produção de alimentos seguros ao consumidor final (MAZON, 2009). Para esta garantia, as empresas se valem da utilização de ferramentas e métodos associados à gestão da qualidade que posteriormente foram se especificando ao ambiente dos produtos agroalimentares: Boas Práticas de Manufatura (BPM) e Boas Práticas de Higiene (BPH), Controle Estatístico de Processo (CEP), Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), Desdobramento da Função Qualidade (QFD). Neste caso, as garantias da qualidade se mostram balizadas essencialmente pelo atributo da segurança para o consumo (TOLEDO; BATALHA; AMARAL, 2000; TELLES, BITTENCOURT; PITTA, 2014).

Mazon (2009), afirma que os padrões de qualidade associados aos atributos da segurança do alimento vêm sendo moldados em função dos avanços científicos associados aos riscos à saúde, as

tecnologias dos processos produtivos e fundamentalmente das mudanças dos padrões dos consumidores com relação a segurança e diversos atributos da qualidade dos alimentos.

Como a sobrevivência das indústrias alimentícias está diretamente ligada à gestão da qualidade, um problema de não conformidade pode afetar de maneira importante a imagem de uma marca consolidada no mercado, comprometendo-a definitivamente,

Independente da análise conceitual que se tenha para o balizamento da avaliação da qualidade dos produtos agroalimentares, é fato que os fatores intrínsecos ou extrínsecos aos produtos e seus reflexos na construção de parâmetros objetivos ou subjetivos para avaliação do cliente, acabam por determinar condições bem específicas aos processos de fabricação e controle da qualidade dos produtos agroalimentares. Essas condições, se não forem bem contextualizadas no processo operacional de fabricação, podem comprometer o desempenho competitivo de toda organização e demais atores associados à cadeia de produção alimentar considerada.

2.5.2.2 Qualidade do Leite: Importância no Contexto do CAI e Impacto no negócio

Segundo Carvalho (2010) a qualidade do leite tem reflexos no rendimento industrial e também na vida útil do produto, com importantes implicações mercadológicas disto decorrentes. Características indesejáveis na composição do leite cru muitas vezes podem exigir correções para que a matéria-prima se adeque aos requisitos de qualidade e de segurança dos produtos que dela se originarão, que por sua vez, acarreta perdas de eficiência no processo de fabricação, tanto sob o enfoque operacional, quanto sob o enfoque do custo.

Quando analisada sob o critério Contagem Bacteriana Total (CBT), diversos estudos apontam fragilidades na qualidade do leite entregue as indústrias de processamento, via de regra, abaixo dos padrões verificados em outros países (CARVALHO, 2010; CALLEFE; LANGONI, 2015; CARVALHO, *et al.* 2015; OLIVEIRA *et al.* 2016; WERNCKE, *et al.* 2016; DE QUADROS, 2019).

Nesse sentido, o Governo brasileiro, reforçando sua proximidade político-institucional com este setor, historicamente vem tomando iniciativas no sentido de construir uma estrutura legal de forma a garantir a qualidade sanitária no âmbito nacional. No início dos anos 2000 lançou mão da Instrução Normativa 51 (IN 51/2002), retificada pela Instrução Normativa 62 (IN 62/2011) e posteriormente pelas Instrução Normativa 76 e 77. Os primeiros resultados em termos de melhoria da qualidade do leite foram alcançados com a IN 51, quando se comparam os níveis de desenvolvimento tecnológico e da qualidade do leite produzido no país antes e depois desta Instrução Normativa. O sistema de coleta refrigerada a granel foi essencial para isso, entretanto, a refrigeração do leite por si só, não garante a qualidade do leite até o início de seu processo de industrialização, mas é eficiente para manter em níveis baixos a contagem microbiana (FAGUNDES, 2006), se estes já assim o forem presentes antes do processo de resfriamento. O processo de resfriamento, se feito em condições de prazo e manejo eficientes, é capaz de diminuir a multiplicação microbiana por um período adequado até o início dos processos de industrialização. Entanto, Germano e Germano (2008) destacam que esta eficiência é potencializada se associada a outros fatores, sobretudo aqueles de ordem higiênica. Assim, a qualidade do leite passa a ser extremamente dependente das condições higiênico-sanitárias da aquisição do leite cru, de forma a diminuir a contaminação inicial e preservar sua qualidade ao longo do período de transporte e armazenagem até início do processo de industrialização. Além de permitir uma coleta de leite melhor, o controle da qualidade na origem também permite o aumento da produtividade em toda a cadeia, já que a redução da carga microbiana do leite aumenta o rendimento dos produtos lácteos e estende o tempo de perecibilidade. Isso além de permitir melhores condições de distribuição, permitem também maior tempo de disponibilização nos canais de venda aos consumidores.

Outro aspecto de suma importância a ser considerado quando se busca a melhoria da qualidade do leite na origem, está associada a segurança para o consumo, pois diminui os riscos de transmissão de agentes causadores de intoxicações ou doenças aos consumidores, principalmente quando do consumo de leite não pasteurizado ou fervido.

Outro critério de qualidade do leite se relaciona ao teor de sólidos e segundo Carvalho (2010), este é um dos atributos de maior interesse da indústria de transformação cujos efeitos se estendem a toda a cadeia de produção.

De acordo com Paixão *et al.* (2017), quanto menor o nível de escala de produção e estrutura tecnológica, maior a dificuldade no controle das condições sanitárias do leite na origem. Para estes autores, cria-se um paradigma de que produtores com alto nível tecnológico e escala de produção, apresentariam melhor a qualidade do leite.

Nesse sentido, as ações do poder público, sobretudo quando define padrões a serem atendidos, associados a requisitos tecnológicos, nem sempre são prontamente acessíveis aos pequenos produtores. Isso acaba por gerar o risco de aumentar as assimetrias na estrutura de produção do

leite, fazendo com que somente os pecuaristas mais tecnicamente preparados (geralmente grandes organizações rurais de produção), consigam atender as demandas da indústria.

Esta estrutura produtiva coloca a indústria de transformação num posicionamento especialmente importante no contexto da sustentação competitiva do CAI-Leite no Brasil, na medida em que, por um lado as indústrias de transformação do leite se mostram extremamente dependentes da qualidade da matéria-prima de base ofertada pelos pecuaristas e por outro, sofrem as pressões do mercado por produtos de qualidade. Isso acaba por exigir deste segmento, uma forte capacidade de coordenação dos desses atores, neste caso, moldado pela necessidade da garantia da qualidade da matéria-prima de base deste complexo agroindustrial.

Com um setor ainda muito dependente do regramento público, as dificuldades de coordenação se acentuam, e neste caso, dificultam ainda mais a busca pela qualidade do leite produzido no país. Esta dificuldade, por sua vez, já foi explorada por Zilbersztajn (2014).

Assim, a presença de atores capazes de assumirem o papel protagonista desta coordenação, torna-se um desafio, também para garantir a qualidade do leite capaz de assegurar a fabricação de produtos que possam atender aos requisitos mais rigorosos do mercado.

Neste cenário, a indústria de transformação, a se considerar seu posicionamento na cadeia e suas funções neste sistema de produção, passa a ter papel fundamental e na condição de agente protagonista da coordenação dos atores a jusante e a montante das cadeias em que atuam. A este agente então tem-se a expectativa de que passe a propor ações e estratégias da atividade de coordenação, e especificamente no que se refere a qualidade do leite produzido. Iniciativa como o pagamento por qualidade microbiológica e por sólidos no leite, passou a ser uma opção, já adotada em diversos países do mundo há tempos (PIRISI, A.; LAURET, A.; DUBEUF. 2007; MACHADO, 2008).

Ao mesmo tempo em que a prática da remuneração pela qualidade estimula o pecuarista a produzir leite melhor, também fortalece o poder de coordenação da indústria de transformação, que passa em caráter individual, a definir os critérios de qualidade a serem atendidos para pagamento da produção. Uma vez que a composição do leite bovino varia em função de diversos fatores, como rebanho, região, mês, tempo de conservação da amostra e contagem de células somáticas (RIBEIRO NETO *et al.* 2012), a definição desses critérios de forma unilateral, acaba por potencializar a geração de situações em que o pecuarista acaba sendo obrigado a fornecer a apenas uma única empresa de transformação e sempre sujeito as especificações de qualidade que estas determinam. Essa situação nas condições desenhadas, eleva o risco do negócio da produção de leite em num nível em que dificilmente o pecuarista terá um resultado financeiro que compense essa relação assimétrica de poder.

Historicamente o CAI-Leite sempre mostrou o predomínio das relações exclusivas dos pecuaristas com as indústrias de transformação, mas se houver em algum cenário raro, a possibilidade de que estes forneçam para mais de um laticínio, a especificação individualizada de programas de compensação pela qualidade, acaba por contribuir para diminuir ainda mais a chance de concretização desse cenário. Além de serem detentoras do maior poder de negociação entre as partes, buscam trabalhar com número reduzido de fornecedores de leite, visando principalmente reforçar essa relação de dependência exclusiva. Por outro lado, em regiões do País, em que esta concentração é menos expressiva, onde a produção é menor em termos de volume e geração de valor e não se tem a presença marcante das grandes organizações, este cenário pode não ser tão expressivo, podendo com isso moldar um ambiente de produção distinto ao observado no contexto nacional, revelando necessidade de análises regionais das atividades de produção, transformação, distribuição e consumo de leite e seus derivados.

A qualidade do leite gerado nas fazendas assume um papel importante na construção do cenário competitivo do complexo agroindustrial do leite no País.

No Brasil, entretanto, poucas empresas de laticínios têm estimulado os produtores a melhorar a qualidade do leite através do pagamento por atributos de qualidade, definidos pela própria indústria. Apesar de ainda incipientes em termos nacionais, já há empresas apoiando produtores de animais que produzem leite com maior teor de sólidos.

Assim, a busca pela garantia da produção de leite que atenda a padrões de qualidade está baseada no desenvolvimento de uma metodologia que além das questões higiênico-sanitárias, considere o volume de sólidos. Entretanto, dada a relação deste parâmetro com aspectos relacionados a genética e manejo do rebanho (OLIVEIRA, 2010; RIBEIRO NETO *et al.* 2012), paralelamente a essa metodologia, é necessário o desenvolvimento integrado (poder público e agentes da cadeia de produção) para buscar o melhoramento genético animal e técnicas de manejo que possibilitem a expressão dos atributos de qualidade definidos.

2.5.3 Estratégia Organizacional

A palavra "estratégia" é um termo militar, cuja origem vem do termo grego *stratego* que significa "a arte do generalato" (CARVALHO; LAURINDO, 2003). O estudo da estratégia tem sua origem, ainda no Século IV a C, através do estudioso militar chinês, Sun Tzu, seu principal representante. Sua influência foi particularmente importante sobre os autores que buscam roteiros e declarações de princípios voltados à estratégia de negócios, especificamente aqueles que deram origem à "escola do posicionamento," em meados dos anos 1980, (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Para Ansoff (1977), a estratégia enfatiza a análise racional em que os objetivos são essenciais na orientação, avaliação de desempenho e consecução dos propósitos organizacionais, os quais devem ser coerentes com seu "perfil de potencialidades". Tal abordagem ressalta um caráter prescritivo de gerenciamento estratégico voltado à definição de diretrizes específicas. Nessa linha prescritiva, Quinn (1992), enfoca a estratégia como um plano que integra metas, políticas e sequências de ações, dentro de um contexto empresarial, que se bem formulada e aplicada, ajuda a ordenar e alocar os recursos, permitindo a antecipação de alterações no ambiente competitivo.

Mintzberg (1992) apresenta uma abordagem que considera quatro formas de aplicar o pensamento estratégico no contexto empresarial: como plano ou como manobra (*ploy*), como padrão, como posição e como perspectiva. Na abordagem como "plano" destaca o estabelecimento de diretrizes para um curso de ação apresentando nesse contexto, um caráter amplamente prescritivo. Já na abordagem da "manobra" (*ploy*), a estratégia é encarada como um meio de ganhar vantagem sobre a concorrência. A abordagem da estratégia como um padrão de ações a serem seguidas, é baseada num fluxo de ações, apresentando um caráter já muito mais descritivo. Já na abordagem como posição, o principal enfoque é a localização da organização no mercado, mediando forças nos ambientes interno e externo à organização, neste caso, apresentando um caráter muito mais representativo da escola do posicionamento. A abordagem como "perspectiva" é voltada para o interior da organização, não como uma posição escolhida, mas como uma forma consolidada desta enxergar o ambiente externo.

Na linha prescritiva de Mintzberg (1992), Porter (1996) encara a estratégia como sendo a execução de meios voltada à criação de uma única e valiosa posição, envolvendo um diferente grupo de atividades. Para este autor, estratégia é "escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para distribuir um *mix* único de valor". Nesta publicação ainda, o autor apresenta três tipos de estratégias genéricas, como opção para o balizamento das ações estratégicas organizacionais: custos, diferenciação e enfoque.

Slack *et al.* (2002) entendem a estratégia empresarial como sendo "um padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem o propósito de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo". O caráter de longo prazo e de posicionamento destacado por esses autores é congruente as ideias apresentadas por Carvalho e Laurindo (2003) e Mintzberg (1992) e Mintzberg e Quinn (2001).

Baseando-se nos conceitos ora apresentados entende-se que a estratégia empresarial se encontra associada à adoção de um conjunto de atividades capazes de uma posição única e exclusiva para uma organização, permitindo que essa venha a se colocar no cenário competitivo de maneira superior e diferenciada de seus concorrentes.

No que concerne à prática da gestão organizacional, desenvolver planos e aplicar meios para atingir os resultados esperados, implica necessariamente na adoção de indicadores de diversas naturezas, que permitam o monitoramento e a gestão dos processos deflagrados pelas deliberações estratégicas adotadas. Ao proporem um sistema integrado de indicadores de desempenho organizacional, Kaplan e Norton (1997 p.21) afirmaram como uma das justificativas de seu sistema "o que não é medido não é gerenciado".

Estabelecer um sistema de indicadores não é um processo simples e fácil, pois a dificuldade começa em muitos casos, na determinação exata da do objeto da medição e os respectivos parâmetros, métodos e meios para esta mensuração. Para Miranda e Silva (2002), indicadores de desempenho devem ser identificados a atributos relevantes ao foco da medição, que serão adotados como referência ao escopo de avaliação determinado.

Assim, torna-se essencial, quando se busca a efetividade das deliberações estratégicas, que estas sejam associadas a sistemas de indicadores de desempenho, capazes de apontarem o rumo que organização está a seguir e se necessário, fazer as devidas correções de rotas. Em função da dinâmica do ambiente competitivo das empresas, essas correções são frequentes e permanentes, sobretudo a partir dos anos 1960, quando essa dinâmica começou a se mostrar mais intensa. Neste ambiente as empresas se viram obrigadas a responder com maior rapidez a essas mudanças, na busca pela manutenção de seu status competitivo (CAVALCANTI, 1986).

Considerando as influências do ambiente externo no desempenho competitivo das organizações, Porter (1991) desenvolveu um referencial analítico para o desenvolvimento de estratégia, embasada na estrutura setorial do negócio e na vantagem competitiva buscada. Para esse autor, a essência da formulação estratégica se encontra estruturada sobre dois pilares: a atratividade das indústrias e os fatores determinantes do posicionamento competitivo dentro dessa mesma indústria. A formulação da estratégia fica condicionada a resultante de cinco forças competitivas, que exercem pressão sobre a empresa e com isso, acaba por imprimir a atratividade da indústria: a ameaça de entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes. Nessa análise das forças competitivas, Porter (1991) enfatiza que todas as cinco forças, é que vão determinar a intensidade competitiva de uma dada indústria e sua rentabilidade e que a(s) força(s) mais destacadas são aqueles que devem orientar a formulação das estratégias. Quanto melhor equacionar as resultantes dessas forças em favor da empresa, maiores as oportunidades para a obtenção de um desempenho superior aos concorrentes.

Fica então evidente neste modelo que a análise do ambiente externo assume papel de destaque na formulação da estratégia de negócio. Além dessas forças competitivas, Porter (1993) analisa o papel do governo como sendo uma força que pode atuar em todas as cinco forças destacadas, mostrando que nenhuma análise estrutural é correta sem a consideração do papel do estado sobre cada uma dessas forças. Essa análise reforça o papel do ambiente institucional no resultado competitivo das organizações e por consequente nos processos de formulação estratégica.

A análise do ambiente externo é capaz de revelar aspectos associados ao ambiente interno da organização, que pode por sua vez, comprometer a sobrevivência competitiva ao longo dos tempos. Por outro lado, podem ser fatores facilitadores para construção de vantagens sustentáveis a por um período. De qualquer forma, isso acaba por remeter a necessidade de análise do ambiente interno das organizações, que, além de considerar os fatores de organização estrutural burocrática da empresa, remetem a avaliação da capacidade apresentada pela organização em transformar essa leitura em ações efetivas de negócio. Para tanto, torna-se vital a análise das competências instaladas tanto em termos individuais, considerando cada organização em separado, ou em termos coletivos, a depender do critério de agrupamento (tamanho, localização, tipo de organização jurídica, etc.).

Nesse sentido, uma das mais importantes contribuições empíricas e acadêmicas sobre este tema foi apresentada por Prahalad e Hammel (1990), que desenvolveram o conceito das "competências essenciais", associado ao aprendizado coletivo da organização. Neste estudo, os autores se baseiam no problema de identificação do núcleo dessas competências e que essas podem ser gerenciadas através de cinco dimensões: o desenvolvimento dessas competências ao longo de tempo; a disseminação dessas competências na organização; a integração das diversas competências desenvolvidas traduzidas em resultados organizacionais; a necessidade de balanceamento das competências existentes e o processo de renovação dessas competências.

Na linha do Estudo seminal de Prahalad e Hammel (1990), Drejer (2001) destaca que a o desenvolvimento dessas competências está intimamente influenciado pela dinâmica do ambiente competitivo em que operam a grande maioria dos negócios mundiais. Essa situação, segundo o autor, impõe a necessidade de que as empresas estejam em constante processo de desenvolvimento de suas habilidades e competências o que por sua vez, implica na necessidade de um sistema de monitoramento de desempenho para isso. Neste estudo, Drejer (2001) propõe que estas competências sejam abordadas em função de sua relação com outros aspectos determinantes do desempenho competitivo das organizações, visando uma abordagem sob o aspecto estrutural, permitindo desta forma, melhor estrutura do sistema de indicadores de desempenho, tecnologia, pessoas, estrutura e cultura organizacional.

Ainda numa linha aderente a abordagem da NEI, outros estudos abordam a importância das estruturas de mercado dos negócios no desenvolvimento das competências. Prahalad e Ramaswany (2000) e Awauh (2001) mostram a importância das redes de empresas no desenvolvimento das competências essenciais, principalmente se a dinâmica imprevisível do ambiente competitivo for considerada.

Na linha analítica de Drejer (2001), diversos estudos relatam que a opção estratégica envolvendo a interação entre organizações e demais atores do ambiente institucional, através de ações conjuntas, além de desenvolver a criação das competências essenciais a cada organização, diminui os riscos associados a cada tipo de negócio (HAVIERNIKOVA *et al.* 2016).

A importância das ações conjuntas foi abordada nos estudos assunto referencias de Schmitz (1995) e Porter (1998), envolvendo as vantagens competitivas gerada pela ação conjunta dos agentes locais. O estudo de Suzigan *et al.* (2007) relata que as pequenas e médias empresas se mostram no geral, mais disponíveis as práticas coletivas quando comparada a presença de grandes empresas ou

empresas que dominem os importantes da cadeia produtiva. Esta é uma informação importante a se considerar o ambiente deste estudo, onde predominam as pequenas e médias empresas. Além disso, no universo do complexo agroindustrial aqui considerado, há também em determinadas regiões do Brasil, a presença de grandes corporações atuando em diferentes segmentos, e que devido a sua grande estrutura, passam a dominar determinados ativos de produção e informações-chaves das relações de negócio, que em muitos casos acabam sendo decisivos nas relações entre os agentes das cadeias em que atuam.

O estudo de Suzigan *et al.* (2007) revela que as ações conjuntas são regidas pelas relações de confiança entre os atores, que por sua vez, além de sofrerem as influências relativas às condicionantes dos negócios, também sofrem influência do contexto sociopolítico e cultural. A confiança também foi alvo do estudo de Aragon *et al.* (2014) que destacaram a importância das relações entre os atores na execução de políticas e estratégias coletivas nos aglomerados industriais. No contexto da estratégia competitiva, a análise ambiental de mercado traz, por sua vez, influências diretas nas estratégias de *marketing* das organizações, sobretudo quando implicam o monitoramento da participação no mercado ou na identificação de novos mercados e suas implicações as análises do ambiente interno da organização. Das diversas conceituações e definições sobre o tema, todas consideram as relações sociais e de mercado nas operações de *marketing*.

Nesse sentido, Kotler e Keller (2006), dois dos mais citados autores nessa área, trazem essa linha de abordagem onde para eles, o *marketing* é um processo social onde grupos e indivíduos, manifestam suas necessidades e por meio da criação da oferta e troca de produtos/serviços de valor com outros, buscam satisfazê-las. Para LAS CASAS (2006) essa visão é estendida aos impactos sociais dessas ações e aos efeitos decorrentes nas deliberações estratégicas das organizações.

Nesse sentido, a busca pelas melhores maneiras de gerenciamento do mercado, como forma de manutenção do *status* competitivo da organização, traz as ações de *marketing* papel de destaque neste contexto. Monitoramento do perfil dos clientes, identificação das tendências do mercado em relação a novos produtos e serviços associados aos produtos, são aspectos que fazem parte do direcionamento estratégico das organizações, sobretudo em ambientes com fortes pressões competitivas e com marcadas assimetrias de poder entre os agentes, como é o caso do CAI-Leite.

Assim como o desenvolvimento de ações relacionadas ao *marketing*, no contexto estratégico no mundo dos negócios, o estabelecimento da competência organizacional é um dos principais fatores associados a análise do ambiente interno as organizações, sejam elas relacionadas aos aspectos técnicos quanto aos aspectos gerenciais do negócio.

2.5.4 Gestão Financeira e de Custos

Um dos principais fatores associados ao sucesso competitivo das empresas, a gestão financeira e de custos, é sempre um foco de base na construção das estratégias de negócio, sobretudo quando as condições competitivas do setor não permitem que ineficiências de produção sejam absorvidas pelo mercado, quando estas são repassadas sobretudo na composição dos preços finais dos produtos ou evidenciadas na ineficiência econômica dos processos de produção.

A gestão de custos baseada em um sistema de informações contábeis prioritariamente voltado a produzir informações aos clientes internos da organização, visando subsidiar tomadas de decisão em todos os níveis organizacionais (HANSEN; MOWEN, 2001; ELDENBURG; WOLCOTT, 2007).

São frequentes os estudos relacionados ao papel dos determinantes de custos no alinhamento das decisões empresariais, uma vez que não são capazes de identificar os custos das decisões estratégicas, além daqueles comumente associados ao volume de produção (ANDERSON; DEKKER, 2009), implicando à gestão de custos um papel estratégico essencial nas organizações. Nessa linha, Kumar e Shafabi (2011) destacam que a gestão estratégica dos custos implica numa abordagem ampla, integrando-se aos processos de gestão das informações de custos e seus reflexos nas tomadas de decisão, além de considerar as leituras ambientais estratégicas sobre os custos operacionais da organização.

Morais *et al.* (1986) destacam que o sistema de custos busca, principalmente, subsidiar o usuário com informações que contribuam para o exercício das funções de controle e planejamento, na proporção da identificação de seus determinantes alinhado as determinantes de execução.

Segundo Cherobini *et al.* (2017), a alta especificidade das determinantes de custos, implica aos gestores conhecer e analisar essas determinantes, em cada estrutura operacional considerada nas deliberações estratégicas adotadas, visto que, para estes autores, influenciam nos custos operacionais da organização que por sua vez trazem reflexos diretos em seu posicionamento competitivo (ALCOUFFE, *et al.*, 2010; ANDERSON; DEKKER, 2009a).

Além da consideração das determinantes de custos, outro aspecto diretamente relacionado ao desempenho competitivo das organizações, se refere aos determinantes de execução (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). Segundo Cherobini *et al.* (2017), essas determinantes revelam a eficiência em termos dos custos que a empresa desempenha suas diversas operações, podendo identificar se estes estão atendendo ao posicionamento delineado.

Neste contexto, a gestão de custos, quando associada a ferramentas contábeis adequadas, permite que seja identificada a natureza do registro do fato contábil ocorrido, sua acumulação e organização desses custos associados às diversas atividades operacionais e sub-atividades do negócio. Isso possibilita maior segurança e eficácia dos processos de tomadas de decisão empresarial, de avaliação das atividades, do controle operacional e de planejamento das atividades futuras do negócio (CALLADO e CALLADO, 1999).

Vários métodos e sistemas de distribuição de custos foram propostos ao longo do tempo, com diferentes características e recomendados para diferentes situações. Cabe ao gestor de custos optar pelo sistema de custeio que melhor se adapte na estrutura física e operacional da empresa. Além disso, identificar aquele mais adequado a realidade da organização é um desafio contínuo a ser enfrentado.

2.5.5 Gestão da Produção

O ambiente dos sistemas de produção agroindustriais tem especificidades muito particulares que definem os limites e condições operacionais dos negócios a estes relacionados, sobretudo aqueles associados a indústria de transformação de alimentos.

As especificidades deste sistema de produção foram apontadas nos estudos de BATALHA e STHALBERG (1994), SILVA e BATALHA (1999); AZEVEDO (2000); BATALHA (2000, 2005); BATALHA *et al.* (2001). Esses autores delimitam as fronteiras de atuação desse tipo de negócio tanto ao nível operacional da produção como ao nível do gerenciamento dos negócios, uma vez que de forma geral, essas características acabam por impor limitações e regras específicas de mercado, se comparado ao ambiente da manufatura de bens de consumo no geral. As operações de produção, armazenamento, distribuição e consumo, são executadas em função dessas características, quem via de regra, tem diversas restrições operacionais impostas por essas especificidades, sobretudo pela dependência do processos produtivos frente as condições do ambiente natural e seus aspectos biológicos decorrentes, que vão determinar a qualidade, quantidade e vida útil dos produtos que nestes são originados.

Tais características, apesar de não impedirem a adoção de filosofias e técnicas desenvolvidas para outros ambientes da manufatura industrial, acabam por requerer as devidas adaptações para que passem a surtir resultados satisfatórios. Assim, aplicação de filosofias, conceitos e técnicas de gestão, planejamento e controle da produção, podem ser aplicadas a esse ambiente, mas com as devidas considerações limitantes do universo de trabalho considerado.

Num estudo pioneiro, BATALHA e STHALBERG (1994) fazem extensa discussão sobre aplicação das filosofias de *just-in-time* e *just-in-case*, no ambiente agroindustrial. Na época desse estudo, essas eram as principais filosofias de gestão da produção, mas que ainda hoje fazem parte das bases produtivas das organizações mundiais. A dependência da qualidade e da regularidade de entrega da matéria-prima são os principais pontos de discussão desse trabalho pioneiro e que se mostra bastante associado a proposta de desenvolvimento do presente estudo, na medida em que o setor de transformação industrial do leite cru é permanentemente dependente da qualidade e da regularidade de entrega da matéria-prima.

O setor de laticínios, especialmente após o acirramento competitivo a partir do início dos anos 2000, se vê obrigado a atender demandas de um mercado onde as restrições orçamentárias põem em risco a sobrevivência das pequenas e médias organizações, ao mesmo tempo em que são obrigadas a oferecer produtos de maior valor agregado ao mercado (MIRANDA; MARTINS. DE FARIA, 2006).

A variabilidade da oferta de matéria-prima permite aos laticínios de maior porte ou de melhor estrutura operacional, direcionarem seus esforços de produção para produtos com maior potencial de armazenagem (menos perecíveis) como leite em pó (MIRANDA; MARTINS. DE FARIA, 2006), enquanto que os menores nem sempre tem esta possibilidade, o que lhes confere menor eficiência dos processos operacionais, podendo em muitos casos, ocasionar perdas competitivas significativas. Visando maior controle dos fatores de produção associados ao agronegócio, diversos estudos tem sido desenvolvidos no sentido de buscar alternativas para maximizar esse controle e garantir a oferta de produtos em termos de demanda e de qualidade, de acordo com os padrões e exigências de cada mercado e das estruturas organizacionais presentes.

Nesse sentido, diversos estudos focam a utilização de ferramentas e ou métodos para planejamento e controle da produção nas indústrias de alimentos (MOURA *et al.* 2018; OLIVEIRA; MENELAU,2018; NUNES,2015; MARTINS *et al.* 2004; FERREIRA; ALVES,2005; MIRANDA; MARTINS. DE FARIA, 2006), estendendo em alguns casos, para os reflexos que estes possam ter na eficiência operacional de máquinas e sistemas integrados (MACHADO; HELENO; LIMA,2016).

Esses estudos reforçam a complexidade do sistema de produção e transformação agroalimentar, no qual se insere o complexo agroindustrial do leite, ao mesmo tempo em que permitem identificar as influências ambientais, tanto sob o aspecto institucional como sob enfoque natural. Assim, a presença de instrumentos de gestão da produção, que consigam atender a realidade do setor, ao mesmo tempo, que sejam adequadas as suas estruturas organizacionais, é ainda um desafio atual a ser superado por aqueles que buscam garantir a competitividade deste importante setor no cenário econômico, social e cultural do Brasil.

2.5.6 Tecnologia, Desenvolvimento de Produtos e Inovação

A dinâmica competitiva do Complexo Agroindustrial do Leite, sobretudo no Brasil, tem obrigado as organizações a cada dia, buscarem alternativas operacionais e mercadológicas, visando atender aos requisitos de os clientes, cada vez mais exigentes neste mercado. Buscar atender a esses requisitos de mercado implica também na busca de alternativas operacionais mais eficientes, que permitam viabilizar em termos financeiros, os esforços dispensados para o atendimento dessas demandas de mercado.

Para Carvalho (2010) a indústria de laticínios brasileira representa um dos segmentos mais dinâmicos do CAI-Leite, responsável pela indução de transformações e mudanças de comportamentos nos demais segmentos do complexo.

Num primeiro momento, o mercado passou a exigir das indústrias de transformação do leite, que oferecessem produtos de maior valor agregado como iogurtes, creme de leite, doces, etc. (MIRANDA; MARTINS; DE FARIA, 2006) e num segundo momento, passa a exigir maior especificidades na geração desses valores obrigando ao oferecimento de produtos diferenciados, que em momentos anteriores eram associados a nichos específicos de mercado e que com o passar do tempo, começam a integrar o *mix* de produtos essenciais para o estabelecimento as indústrias neste mercado. Assim, produtos direcionados a consumidores com determinadas dietas ou preferências alimentares, passam a ser oferecidos em escala maior, tornando-se comuns a grande maioria dos fabricantes. Gurgel (2004) destaca que uma das respostas a essa pressão competitiva foi a redução da dependência do leite fluído como principal produto a ser oferecido no mercado. Isso implicou em, além do oferecimento dos produtos com maior valor agregado, o direcionamento destes a mercados até então pouco explorados pela maioria das empresas, como os idosos, obesos e o público de baixa renda, dentre outros. Esse direcionamento, segundo o autor, até início dos anos 2000 eram pouco considerados no contexto estratégico e mercadológico do setor. É comum hoje, a indústria de alimentos e também ao setor de laticínios (sobretudo as grandes organizações) a oferta de alimentos, “funcionais ou nutracêuticos”. Isso traz as indústrias de menor porte a necessidade de adoção de tecnologias, antes não incorporadas em seus processos produtivos, trazendo reflexos diretos no desempenho competitivo destas indústrias, que passam a ser obrigadas a dispensar esforços de várias naturezas a setores que antes não demandavam esse tipo de ação.

Entende-se a tecnologia, como sendo o resultado de um processo que se manifesta a partir da interação de saberes e conhecimentos, que resultam em novos meios de operacionalização desse conhecimento (técnicas), que segundo Mendes (2015), trazem o propósito de melhorar a vida humana. Em geral, quando aplicada ao ambiente do agronegócio, se relaciona a dimensão do aumento de produtividade e competitividade (TRINDADE, 2017).

Campos (2007) destaca que cada setor tem sua própria dinâmica tecnológica, dependente dos seguintes fatores: da geração de conhecimento; vantagens locais; amplitude do mercado; nível de qualificação necessária da mão de obra; vida útil da tecnologia de base do setor, entre outros.

Além dessa dinâmica específica, a adoção e utilização de tecnologia está associada à capacidade que a organização apresenta para a absorção dessa tecnologia. Num estudo aplicado ao ambiente agrícola, Trindade (2017) considera a absorção tecnológica como sendo o processo de aquisição, incorporação aos processos e geração de valor a organização. Este autor, baseado em estudos de diversas áreas da produção industrial, desenvolve um modelo para avaliar essa capacidade de absorção tecnológica, considerando uma série de fatores que influenciam neste processo e que resultou na proposição de um modelo para análise competitiva dos produtores de cacau. Esse modelo apresentado por Trindade (2017), é baseado nos estudos referenciais de Cohen e Levinthal (1990), mais tarde aprimorados por Zahra e George (2002) e por Lane, Koka e Pathak (2006). A contribuição apresentada por Trindade, além de remeter ao ineditismo do trabalho ao contexto

agrícola, evidencia no contexto de sua estrutura teórica, fatores que podem ser diretamente associados a ao contexto da Nova Economia Institucional, considerada neste estudo.

As particularidades dos sistemas agroindustriais de produção aqui já consideradas, trazem reflexos diretos na pressão tecnológica aplicada ao Complexo Agroindustrial do Leite, sobretudo em função do alto caráter de perecibilidade da matéria-prima de base dessas atividades e a extrema dependência da qualidade desta matéria-prima para atender aos padrões de qualidade deste complexo. A análise da construção do status competitivo do CAI-Leite remete a demanda tecnológica, um peso elevado, na medida em que envolve de maneira decisiva, vários segmentos na qualidade do produto final.

A adoção de novas tecnologias se mostra também diretamente associada ao desenvolvimento de novos produtos que via de regra, derivam de processos inovativos.

Bortoletto e Wilkinson (2000) traçam um perfil à época sobre as principais inovações no CAI-Leite e marcadamente, aqueles com maior potencial de agregação de valor aos produtos, demandaram estruturas organizacionais e aportes tecnológicos mais intensos, reforçando ainda mais a pressão competitiva das grandes organizações sobre aqueles de menor porte.

O processo de inovação nas indústrias de transformação do leite ainda não atende à demanda competitiva do setor, sobretudo devido a estrutura produtiva do Complexo Agroindustrial em que estas empresas estão inseridas, onde há uma assimetria acentuada do porte dessas empresas, cuja concentração setorial também se reflete no perfil das empresas desse setor que apresentam inovações com frequência TELLES, BITTENCOURT; PITTA, 2014). Um estudo realizado pelo IPARDES (2010), no estado do Paraná, aproximadamente 35% dos laticínios lá situados apresentaram algum tipo de produto inovador ao mercado, com extensa maioria destes produtos oferecidos por empresas de grande porte.

Isso posto, a identificação dos principais fatores associados a inovação, tecnologia e desenvolvimento de produtos no CAI-Leite, torna-se fundamental quando se busca avaliar o status competitivo deste setor e seus desdobramentos decorrentes.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

O problema indutor do presente estudo está relacionado a identificação dos principais fatores determinantes na a construção da base competitiva do Complexo Agroindustrial do Leite no Brasil, em especial, do segmento das indústrias de transformação (laticínios). A partir dessa identificação, busca-se entender como se dão as interações entre eles e qual o papel de cada nessa construção.

Assim, nesta seção é apresentada a abordagem metodológica que balizou o desenvolvimento deste estudo, detalhando as proposições da pesquisa, bem como as limitações relacionadas ao objeto deste estudo.

Nesta seção, discute-se ainda, face ao problema apresentado, a estratégia adotada para a pesquisa, determinada em função do tipo da pesquisa realizada, e em função disso é feita em seguida, a análise da classificação tipológica desta pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A definição do tipo de pesquisa é ainda um tema complexo onde várias classificações podem ser aplicadas a um mesmo estudo (MATTAR, 1993; SELITZ *et al.*, 1975). Apesar de aparentemente paradoxal, esta presença simultânea de classificações, tem se mostrado útil na elaboração de estratégias de pesquisa, sendo por isso consideradas em estudos de diferentes áreas. No ambiente agroindustrial, Pereira (2007) vale-se desta consideração para proposição de uma estrutura analítica voltada ao ambiente das concentrações empresariais agroindustriais.

No amplo universo epistemológico da metodologia científica, Green e Carme (1988) apresentam uma classificação das pesquisas que se mostraram bastante adequadas para o direcionamento estratégico da proposta de trabalho aqui adotada. Para esses autores, as pesquisas podem ser classificadas em três grandes grupos: exploratória, descritiva e causal. O estudo exploratório é o primeiro em uma série de vários procedimentos, que preparam a busca de inferências entre diversas variáveis. Já os estudos descritivos, se voltam a descrição de características ou funções associadas ao fenômeno de estudo e frequentemente, envolvem a descrição do grau de associação entre duas ou mais variáveis, podendo também ser utilizados quando se visa fazer inferências entre as elas, buscando "apresentar com precisão as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico." Já os estudos causais são aqueles que buscam estabelecer e entender as relações de causa e efeito, entre os fatores de estudo, por meio do controle das variáveis envolvidas.

Assim, valendo-se dos referenciais acima tratados, tem-se neste trabalho, características predominantes dos tipos de pesquisa, exploratória e descritiva, trazendo elementos de ambas

classificações, uma vez que busca explorar em um determinado complexo agroindustrial de produção, as relações entre os atores e identificar as formas de influência que o ambiente institucional traz a essas relações e seus consequentes reflexos na estrutura competitiva de um segmento específico deste complexo.

3.2 O PROJETO DE PESQUISA

Segundo Selltiz *et al.* (1975), após a formulação do problema de pesquisa é necessário o estabelecimento de um plano específico para o desenvolvimento do estudo, que seja capaz de proporcionar a coleta e armazenagem dos dados e informações, visando alcançar os objetivos previamente traçados.

Dada a complexidade do fenômeno e objeto deste estudo, optou-se por mesclar diferentes estratégias de pesquisa, desenvolvida em etapas sequenciais e dependentes entre si.

Numa primeira etapa, optou-se pelo desenvolvimento de procedimentos de investigação, valendo-se de aspectos da pesquisa bibliográfica e análise da estrutura produtiva do complexo. Esse procedimento permitiu a identificação de elementos teóricos que pudessem contribuir na criação da estrutura analítica ao qual o mesmo se acha balizado, cujo foco se voltou ao setor das empresas de transformação do leite. Assim, o início da pesquisa teórica foi realizado através de uma extensa revisão da literatura sobre as bases teóricas aplicadas ao ambiente dos negócios agroindustriais e da indústria de transformação de alimentos. Para a realização desta etapa foram pesquisadas publicações com dados secundários, disponíveis em periódicos científicos, livros, relatórios de agências de fomento (FINEP, BNDES) além de informações da Internet contida nos organismos públicos de análise socioeconômica (IBGE, SEBRAE, Secretarias de Governos estaduais, entidades governamentais ligadas à economia, indústria e a agricultura, etc.).

Numa segunda etapa foi realizada a coleta de dados secundários, neste caso, fundamentada em análise documental, visando a configuração da estrutura de produção do complexo agroindustrial alvo deste estudo: CAI-Leite

Da revisão de literatura foi então construída a base da estrutura analítica capaz de sustentar a identificação dos indicadores que irão compor o modelo que neste estudo é proposto e a consequente estruturação operacional para o desenvolvimento do modelo.

Dessa etapa foram identificados os principais fatores que posteriormente foram agrupados em dimensões específicas de análise, tendo-se como critério, os propósitos funcionais de cada um desses fatores. Como forma de refinamento operacional, em cada uma das dimensões, fez-se um agrupamento desses fatores em função do caráter condicional que estes apresentam para a plena realização de sua função dentro do contexto de operacionalização nos processos de gestão e produção das organizações. Assim, a estrutura analítica passa a ser estruturada em três níveis: Dimensão de Análise; Condicionantes de Atuação dos Fatores e Fatores Componentes da base Competitiva do Negócio.

Definidas as bases teóricas e conceituais, juntamente com a da estrutura produtiva e organizacional do complexo em estudo, passa-se a definir a estrutura operacional, de forma a garantir sua utilização empírica por todos os atores envolvidos neste processo.

3.3 O RECORTE DA PESQUISA (LIMITAÇÕES)

Diante da complexidade do fenômeno estudado, sobretudo devido a consideração estrutural do ambiente institucional, faz-se necessário explicitar que, não se buscou analisar em profundidade os aspectos sociais e culturais atuantes no ambiente institucional, uma vez que trariam particularidades muito intensas ao propósito do estudo.

Também não se buscou o aprofundamento nas questões estruturais associadas ao processo de absorção tecnológica, importante no propósito deste *framework*. Todavia, vale ressaltar que a estrutura analítica aqui desenvolvida, permite que tal análise seja feita de forma complementar, a depender do propósito do estudo realizado.

Além disso, vale destacar que o próprio objeto de estudo (agronegócio), agrega uma gama muito intensa de atividades e que, portanto, no contexto deste estudo, não possibilita a associação dos resultados ao conjunto das atividades agroindustriais do país, motivo pelo qual optou-se pelo recorte dado ao setor da indústria de transformação do leite, sob a justificativa já apresentada anteriormente.

4 O COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DO LEITE NO BRASIL

Dado o objeto e escopo desta pesquisa, definido pelo segmento industrial do processamento do leite cru, optou-se neste estudo pelo direcionamento analítico da estrutura aqui desenvolvida, embasada

no conceito de “Complexo Agroindustrial”, conforme apresentado por Batalha e Scarpelli (2005). Para estes autores, a análise sob esse enfoque, por ser mais amplo do que o enfoque em função do produto (cadeia agroindustrial), tem sua maior relevância quando se busca pesquisar aspectos relacionados as estratégias corporativas das empresas envolvidas e principalmente, quando estes estudos se voltam a consideração de políticas públicas setoriais. Por fim, o estudo de Batalha e Scarpelli (2005) destaca que nesse tipo de abordagem, é necessária a descrição clara do ambiente de análise e dos produtos considerados, matérias-primas e operações envolvidas.

Isso posto, neste capítulo é apresentada uma caracterização geral do complexo agroindustrial do leite, enfatizando além dos aspectos socioeconômicos, aqueles mais próximos ao contexto estratégico dos negócios, que orientam o escopo do presente estudo: ambiente institucional e a organização da cadeia produtiva.

4.1 HISTÓRIA

O Complexo Agroindustrial do leite ao longo da história foi alvo de constantes políticas de intervenção do poder público, que nem sempre surtiram os efeitos esperados para consolidação de uma dinâmica competitiva ao setor. Farina (1983) fez um estudo referencial neste sentido e mostra que de maneira geral, as intervenções estatais foram prejudiciais ao setor.

Até meados da década de 1950, a estrutura de produção de leite no Brasil se voltava fundamentalmente para a subsistência (MORAES; BENDER FILHO, 2017; VILELA, *et al.* 2017), quando neste período se inicia a industrialização no país e tomava corpo o processo de consolidação da Revolução Verde, que impulsionariam mudanças significativas neste e em outros segmentos da agricultura nacional (ANDRADES; GANIMI, 2007).

Até o início da década de 1950 a pecuária leiteira não apresentava marcantes evoluções tecnológicas (VILELA, *et al.* 2017), assim como as demais atividades agropecuárias do país, que viviam ainda num ambiente incipiente de modernização industrial.

No período pós-guerra, tem-se no Brasil as primeiras políticas públicas voltadas a implantação do desenvolvimento industrial no país e nesse ambiente, a pecuária leiteira passa a ser alvo de uma política pública setorial específica, refletindo o poder político que o setor alcançava neste período. Assim, fruto de um processo de alterações estruturais no Brasil que vinha amadurecendo após o final da II Grande Guerra, em 1952 foi institucionalizado o “Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal (RIISPOA)”, que se tornava a mais importante, ação pública de regulamentação do setor até então. Essa regulamentação, à época, se voltava para o estabelecimento de normas sanitárias para produção e distribuição de leite e seus derivados, estes ainda em sua maioria, oriundos da verticalização da produção das fazendas leiteiras. O poder público assumia então um papel específico como agente de coordenação do setor, inclusive adotando normas de regulamentação que definia as condições de preços pagos ao consumidor e ao produtor (BACCHI, 2019). A partir desse período, a produção e comercialização do leite cru no território nacional, passa a ser uma atividade econômica fortemente regulamentada pelas instâncias governamentais, chegando a ter um tabelamento de preços iguais em todo o território nacional. (BORTOLETO; WILKINSON, 2000). Essa regulamentação se estendeu até 1991, época que segundo Martins e Faria (2006) ficou conhecida como “Período da Regulamentação”.

Ainda assim, apesar da marcante presença do Estado como agente regulador das atividades da pecuária de leite no país, tinha-se uma produção ainda com a mesma estrutura do período pré-regulamentação, com os mesmos rebanhos atendendo as necessidades de corte e de leite.

A pecuária leiteira então sofria os reflexos do início do processo de industrialização nacional, até que meados da década de 1960, teve o impulso do processo inicial da revolução verde, que passaria a impulsionar mudanças tecnológicas significativas no setor, gerando melhorias dos padrões de produtividade e rendimento (MARTINS; BEDUSCHI, 2016). Além do fator associado a revolução verde, para Schimtz e Santos (2013), esse avanço tecnológico passou a ser também uma resposta as demandas crescentes do setor, em função do aumento do poder aquisitivo da população e dos avanços tecnológicos que estavam sendo empregados na indústria de laticínios, por conta do incentivo a industrialização nacional, que por sua vez, acabavam por demandar produtos de melhor qualidade e em maior quantidade.

Avanços tecnológicos importantes passaram a ser apresentados pela indústria de transformação do leite cru, que teve na década de 1970, um período com grandes mudanças e inovações tecnológicas e de mercado, que ajudavam a alavancar o desempenho econômico do setor. Foi quando o leite pasteurizado passou a ser oferecido em embalagens descartáveis, em substituição aos antigos vasilhames retornáveis (VILELA *et al.* 2017). Essa foi uma inovação radical, na medida em que consumidores e indústrias foram favorecidos e em função dela mudaram seus hábitos de consumo manejo do produto: não mais se preocupavam com a guarda e a higienização das antigas

embalagens retornáveis. Além disso, as embalagens descartáveis permitiram o desenvolvimento de novos produtos, como os iogurtes. No âmbito da indústria, nessa época também foi desenvolvido um novo tratamento térmico do leite cru, que permitiria maior vida útil dos produtos: a ultra-pasteurização (VILELA *et al.* 2017).

O impacto mais importante da ultra-pasteurização do leite, veio com o desenvolvimento do leite tipo “longa vida”, que permite um período muito amplo de armazenagem sem refrigeração, possibilitando com isso, o transporte em longas distâncias, o que antes não era viável, principalmente em termos de custos, já que esse processo envolvia estruturas de refrigeração continuada para o produto. Essa possibilidade de distribuição a longas distâncias, abala a estrutura inicial deste Complexo Agroindustrial, que deixava de ter uma concentração de produção regionalizada para comportar produtos de várias regiões do país. Além disso, essa tecnologia, segundo Vilela *et al.* (2017), possibilitou também a expansão da produção para bacias leiteiras até então pouco tradicionais, como as das regiões Norte e Centro-Oeste, que não contavam com uma malha de distribuição logística que comportasse além do mercado local.

Essa estrutura de produção foi praticamente mantida até final da década de 1980, quando a situação recorrente da crise econômica nacional, já não permitia ganhos reais aos produtores, que por sua vez se viam obrigados a atender a uma demanda de mercado crescente, basicamente delineada pelo crescimento populacional (MARTINS;FARIA, 2006) que obrigou o poder público intervir mais uma vez neste setor, estipulando parâmetros de preços que permitissem o investimento na produção e no desenvolvimento de tecnologias mais produtivas.

Em 1991, houve nova intervenção estatal, que atendendo a um modelo neoliberal de governo que se iniciava no País, estipulou o fim do tabelamento de preços, que perdurava por 45 anos. Era a primeira grande mudança no setor da produção de leite após o período de regulamentação e controle de preços, mas que, no entanto, não foi capaz de melhorar os níveis de produtividade e qualidade do leite nacional. Isso acaba por gerar um novo ambiente institucional em que as negociações de preço do produto passam a ser feita entre os diferentes segmentos da cadeia, intensificando o papel dos agentes de coordenação nesse processo. Nessa época, tem-se a abertura comercial para vários setores produtivos do País impulsionados pela criação do MERCOSUL, que permitiu a entrada de produtos importados, sobretudo argentinos, com preços mais atrativos e qualidade muitas vezes superior, trazendo preços para baixo e com isso, criando uma forte pressão competitiva a este mercado, que até então, em termos históricos, foi sempre protegido e regulamentado pelo poder público.

Esta abertura comercial evidenciou a fragilidade competitiva do setor, sobretudo dos produtores e das empresas nacionais de laticínios, que passam a enfrentar a entrada de grandes multinacionais do setor leiteiro, que aproveitando essa mudança de cenário, passam a adquirir plantas industriais nacionais que não se mostravam capazes de se manter competitivas neste novo ambiente.

Inicia-se, então, a tendência de concentração do setor em grandes plantas industriais, provocado inicialmente por ações diretas do poder público que antes se voltava a proteção extrema do setor e que num determinado momento passa a atuar de forma não mais encarar esta proteção, sem contudo, preparar os atores para um novo ambiente de negócio. Meireles (1996) destaca que o fim da regulamentação dos preços de comercialização, por ter sido implantado sem a devida preparação prévia dos agentes, trouxe um aumento na assimetria de coordenação. Este autor destaca que esse cenário fez com que os pecuaristas leiteiros, sem prática de negociar, gerassem um período de instabilidade nos preços praticados nos primeiros anos após essa desregulamentação. Tal estrutura passa a revelar a dificuldade de coordenação entre os atores desse complexo, relatada por Zilbersztajn (2014) com relação a complexidade da governança dos sistemas de produção agrícola.

Por outro lado, a década de 1990, com abertura de mercado sobretudo em função do MERCOSUL, também trouxe ao país, a possibilidade de acesso facilitado a novas tecnologias de produção, tanto ao nível da propriedade rural (melhoria genética de rebanh, tecnologia de manejo de rebanho, etc.) como também para as indústrias transformadoras (laticínios), sendo uma forma de buscar um posicionamento competitivo capaz de suportar a concorrência aberta ao cone sul (VIANA;RINALDI.2010).

Esse novo cenário competitivo trouxe a necessidade de que fossem oferecidos produtos de maior valor agregado como iogurtes, creme de leite, doces, além dos tradicionais produtos como leite UHT, requeijões e manteiga. Essa pressão por maior valor agregado aos produtos, trouxe limitações competitivas aos pequenos laticínios, que passam a priorizar melhor utilização de sua estrutura industrial já instalada (MIRANDA; MARTINS; DE FARIA, 2006).

Nesse ambiente de mudanças, no início dos anos 2000, veio a principal ação institucional do setor, até os dias atuais: a Instrução Normativa (IN) nº 51/2002 do Ministério da Agricultura, voltada à modernização da legislação brasileira e melhoria da qualidade do leite, como forma de proporcionar

melhores condições competitivas aos produtores nacionais, num ambiente de mercado que ainda sofria com a pressão competitiva da abertura do mercado. Essa Instrução, vigente de 2002 até 2011, foi substituída pela IN 62 (BRASIL, 2011), está sem os mesmos impactos ao setor, que ficou vigente até dezembro de 2018, quando da publicação das Instruções Normativas 76 e 77.

A Instrução Normativa 51 teve forte impacto sobre a estrutura produtiva do leite cru, sobretudo em função das condições estipuladas para atender às exigências sanitárias, que acabava por determinar maior especialização e infraestrutura de refrigeração nas unidades de produção (BUAINAIN,2014).

A elevada importância dessa Instrução Normativa se deve ao fato de que esta causou uma forte reestruturação na organização produtiva do setor, na medida em que, as novas regras de captação de leite cru nela estipuladas, acabam por extinguir a função do transporte entre a fazenda e a indústria de transformação, através do “freteiro ou leiteiro”. Muito mais do que um agente de logística, o fretista detinha informações estratégica de cada um dos produtores de seu *roll* de coleta (clientes), o que lhes imprimia grande poder de mercado junto às indústrias de transformação (MARTINS, 2005). Com sua eliminação, as indústrias de transformação passaram a ter contato direto com os produtores, que para essas, passa a ser um ganho competitivo, na medida em que passam a ter mais capacidade de atuação direta junto a estes agentes, agora sob a figura direta de fornecedor.

Se por um lado essa normativa buscava garantir mínimos níveis de competitividade internacional ao setor, por outro passou a impor a este complexo um nível menor de tolerância tecnológica aos atores, tanto ao nível da unidade rural de produção como para as pequenas indústrias transformadoras, que acabaram por perder espaço às organizações produtivas mais estruturadas e competitivas.

Em 2018 com a publicação das Instruções Normativas 76 e 77, novos parâmetros foram definidos sem, no entanto, serem capazes de gerar o mesmo impacto na estrutura do setor, gerado pela Instrução Normativa 51. Com esse novo regramento de 2018, é permitido aos pecuaristas intensificarem o controle na obtenção de leite, através de práticas de gestão de qualidade em suas propriedades, incluindo técnicas de manejo sanitário, refrigeração, estocagem, controle da qualidade da água, o uso racional de medicamentos veterinários, assim como a adoção de boas práticas de bem-estar animal. Busca-se assim como em 2002, melhorar as condições de remuneração dos pecuaristas, sobretudo, através da melhoria da qualidade do produto entregue a indústria transformadora. Para tanto, é necessário que essas alterações na produção, sejam acompanhados pelos demais segmentos da cadeia, de forma a garantir a geração de valor aos produtos que seja percebida e valorizada pelos clientes.

Além do impacto específico nos pecuaristas de leite, essas mudanças acabaram também por exigir uma reorganização deste complexo agroindustrial, sobretudo com relação aos reflexos em um novo arranjo estrutural, na gestão dos contratos ao longo de cada cadeia produtiva envolvida neste Complexo e principalmente, nas questões relativas a qualidade dos produtos gerados em todas as etapas do processo de produção e em cada um dos componentes do Complexo.

Após a abertura do mercado com a desregulamentação de preços por parte do poder público, iniciou-se um processo de reestruturação do mercado, sobretudo no segmento de transformação, com aumento expressivo da concentração de empresas, sobretudo de cunho transnacional.

Dessa forma, o Complexo Agroindustrial do Leite passa a ter novos atores, se comparado a estrutura delineada até a abertura de mercado nos anos 2000, quando a concentração de agentes em etapas específicas da cadeia, passa a ser mais expressiva, sem contudo se contrapor a estrutura geral dos complexos agroindustriais reportados nos modelos teóricos.

4.2 ESTRUTURA PRODUTIVA

O CAI-Leite é um dos setores da economia nacional de maior complexidade em termos de estrutura produtiva, na medida em que apresenta uma extensa relação de dependência com outros setores industriais de produção, notoriamente, com setores relacionados a processos biológicos (vacinas, rações, melhoramento animal, etc.). O estudo de Junqueira e Zoccal (2008) revela esta complexidade quando evidencia a estreita relação as indústrias de rações, produtos veterinários e de inseminação artificial. Segundo os autores, o setor de inseminação artificial tem destacada importância nos resultados do complexo na medida em que busca obter animais com melhores rendimentos e adaptados às diferentes condições das regiões do país.

O complexo agroindustrial do leite no Brasil tinha como base a figura do pecuarista de leite associados quase que exclusivamente as cooperativas, que no início atuavam apenas no comércio de leite *in natura* e posteriormente foram se voltando a produção de derivados. Até a época da abertura do mercado e do início do processo de concentração dos agentes de transformação sob o domínio das empresas multinacionais, as cooperativas atuavam como importantes agentes de coordenação das cadeias envolvidas no complexo. Posteriormente, passam a perder espaço para as

grandes empresas multinacionais, até que se caracterizasse um novo ambiente de coordenação, regido por grandes organizações.

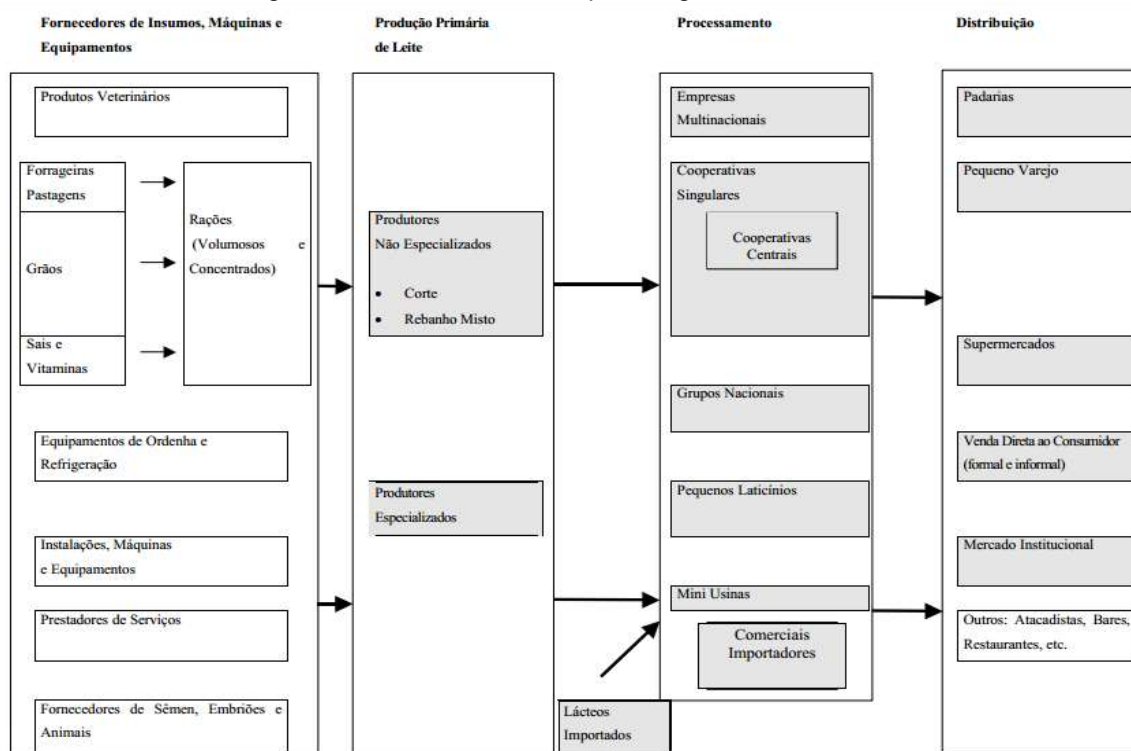
Esse cenário gerou uma situação específica para as cooperativas, que se via obrigadas a expandir o volume de seus negócios (em termos financeiros e de mercado) para manter seu poder de coordenação sob pena de serem extintas ou terem suas plantas vendidas às organizações com maiores estruturas de negócio. Muitas cooperativas de médio e grande porte tiveram suas plantas e estruturas de negócio encampadas por fortes grupos transacionais do setor, enquanto que outras acabaram por encerrar as suas atividades enquanto que uma outra parcela busca sobreviver neste novo arranjo, sobretudo atuando em mercados mais restritos em termos locais.

Essa tendência de concentração se torna marcante na década de 1990, sobretudo após a abertura de mercado, quando se acentuaram as incorporações e associação de empresas, em geral de nacionais com transnacionais (MARTINS; FARIA, 2006). Neste período, o mercado de lácteos derivados no Brasil apresentou um intenso processo de fusões e aquisições, especialmente no segmento das indústrias de transformação do leite cru, com o propósito de ampliar a capacidade de processamento dos laticínios (CARVALHO, 2011), impulsionado pela necessidade de ganhos de escala e eficiência. Essa nova estrutura competitiva do mercado, força as empresas à uma intensa busca por reduzir custos de produção e de logística, capazes de compensar a assimetria do forte poder de barganha das redes varejistas (distribuidores), cujos efeitos se mostram sempre superiores as empresas de menor porte, que no geral, apresentam maior dificuldade de alcançarem níveis de eficiência e volume de produção capazes de diminuir em termos individuais essa assimetria (BARROS *et al.*, 2001; TAYRA; SILVEIRA, 2011).

Além da busca de poder de mercado, estudo referencial de Consoli e Neves (2006) revelou que o desenvolvimento tecnológico do setor, sobretudo após a abertura do mercado no final da década de 1990, pressionou a uma diminuição do número de fornecedores, como resultado de uma pressão da indústria de transformação, que na busca de melhor desempenho contratual, levou os principais laticínios a reduzirem a quantidade de fornecedores de matéria-prima, sem redução do volume captado. Isso fez com que somente os fornecedores mais preparados, em termos de produção, permanecessem no mercado, revelando o poder de coordenação e governança que esse segmento apresenta dentro do Complexo.

Como forma de sistematizar a atuação dos agentes de produção e suas relações no ambiente do CAI-Leite, Jank, Farina e Galan (1998), apresentam uma sistematização dessa estrutura (Figura 4.1), onde já consideram a presença de produtores especializados e de empresas multinacionais nas etapas de produção primária a transformação.

Figura 4.1. Estrutura do Complexo Agroindustrial do Leite.



Fonte: Jank, Farina e Galan (1998).

Assim, a produção de leite cru e dos lácteo-derivados está associada a uma inter-relação complexa entre os atores das cadeias envolvidas, que por sua vez, exige uma forte estrutura de coordenação capaz de garantir o sucesso competitivo de cada um dos elos deste complexo produtivo.

O início de todo o processo fundamentado na produção do leite cru, exige ao produtor rural, aquisição de insumos de várias indústrias, em sua grande maioria, grandes corporações multinacionais com poder de barganha muito superior aquele que pode ser exercido pelos pecuaristas. Isso traz uma assimetria nas relações de poder entre esses atores, que faz com que os pecuaristas de leite sejam via de regra, submetidos as condições determinadas por essas indústrias, em todos os processos de aquisição, desses insumos (sobretudo compra, condições de entrega e pagamento e preço).

No segmento da indústria de transformação (laticínios) há também um processo complexo das relações entre os atores, tanto a jusante como a montante da cadeia. Quando organizadas na forma de cooperativas, o poder de barganha junto aos pecuaristas é amenizado, na medida em que estes são também os donos dessas indústrias, quase que como numa representação da verticalização de seus processos de produção no ambiente agrícola. A pressão é amenizada, porém não é anulada, na medida em que as cooperativas por sua vez, também não podem se furtar a repassar as pressões competitivas sofridas a jusante, sob pena de colocar em risco o bom desempenho de seus negócios e consequentemente, de seus sócios cooperados. Quando sob a estrutura de empresas com fins lucrativos, a força de barganha junto aos pecuaristas é via de regra, maior do que a exercida a jusante da cadeia, no caso específico: os distribuidores. Quanto maior a estrutura produtiva da organização, maior será o poder de barganha junto aos pecuaristas, e maior será ainda essa pressão, quanto mais concentrado for este segmento, assim como se encontra hoje a estruturação desse complexo em termos nacionais.

4.2.1 O Segmento da Indústria Processadora: os laticínios.

A necessidade da caracterização destacada dos agentes da indústria de transformação (laticínios) nesse estudo se fundamenta além da orientação delineada pelo recorte dado a este estudo, pela relevância destes agentes no status competitivo do complexo como um todo. Como já abordado na seção antecedente, estes agentes atuam de forma determinante em todas as cadeias relacionadas ao complexo, influenciando sobretudo nas relações de governança entre os demais agentes, em cada uma das cadeias que deste complexo podem ser derivadas, marcando um papel decisivo no resultado competitivo do setor.

Para Cónsole e Neves (2006) a indústria de transformação (laticínios) tem papel fundamental no complexo o agroindustrial do leite, na medida em que assume papel de protagonista provocando as mudanças estruturais mais significativas em diversos segmentos das cadeias produtivas do Complexo desde a publicação da Instrução Normativa 51/2002.

O segmento de transformação no complexo agroindustrial do leite no Brasil traz atualmente marcante influência da reorganização competitiva. O estudo de Jank, Farina e Galan (1998), á época descrevia a presença de grandes empresas multinacionais, muitas organizações nacionais de diversos tamanhos e cooperativas de produtores. Em 2013, as dez maiores compradoras de leite do país responderam por 22,9% da aquisição formal de leite.

Cónsole e Neves (2006) ainda destacam que esse cenário tem motivado mudanças na postura competitiva das empresas do Complexo, sobretudo as de menor porte. No caso dos laticínios, há uma forte pressão no sentido de acompanharem as tendências mundiais do setor, sobretudo nas questões relativas à eficiência operacional da produção. Além disso, essas empresas sofrem pressões no sentido de se adequarem em termos administrativos, buscando estruturas hierárquicas capazes de proporcionarem a agilidade nas tomadas de decisões, na velocidade que as pressões competitivas deste mercado lhes impõem. Atualmente, as indústrias de transformação do leite, a cada dia é mais pressionada ao desenvolvimento de novos produtos e processos, como forma de se adequar a concorrência, cada vez maior e a cada dia mais globalizada.

Essa instabilidade, segundo Cónsole e Neves (2006), dificulta a plena coordenação da cadeia produtiva por parte da indústria. Para os autores, dois pontos, inibem o pleno exercício de coordenação: a relação com grandes distribuidores e a forte dependência de demanda em função do poder aquisitivo do consumidor.

Nesse contexto, estudos revelam que essa dependência ao poder de compra do consumidor, quando associada ao comportamento da demanda, são fatores determinantes na construção do status competitivo do setor (CÓNSOLE; NEVES, 2006). Assim como ocorre em todo setor alimentício, é o consumidor o principal agente que determina as necessidades de aquisição dos produtos, o comportamento desse agente é quem vai definir os resultados do setor. Para Cónsole e Neves (2006), neste caso, a decisão de consumo também mostra um comportamento inverso ao preço

relativo dos derivados lácteos em relação aos demais produtos alimentícios e da facilidade de entrada de produtos concorrentes no mercado. Os autores destacam que se há redução da renda real do consumidor e se o preço dos derivados de leite está superior à de outros importantes bens e serviços, espera-se uma retração do consumo. Com relação a entrada de produtos concorrentes, além do comportamento da demanda, os autores alertam que a indústria também deve levar em conta as condicionantes da variação cambial frente ao dólar americano.

Assim, junção da facilidade de entrada de produtos externos com variação da demanda, vão trazer a cada unidade produtiva em específico, reflexos diretos nas suas respectivas estratégias corporativas como forma de garantir seu posicionamento competitivo.

Quando nesse cenário, são considerados também os aspectos internos (organizacionais) e os institucionais, tem-se a dimensão da complexidade competitiva desse setor influenciada fundamentalmente pelo segmento das indústrias processadoras, uma vez que suas decisões estratégicas repercutirão tanto a montante como a jusante da cadeia, sobretudo a montante, na figura dos pecuaristas, cujo sistema de produção não permite regulação da produção simplesmente em função da demanda, exigindo destes condições específicas de manejo do rebanho e armazenamento do produto que nem sempre são inócuas ao comprometimento dos resultados econômicos da atividade.

4.3 IMPORTÂNCIA ECONÔMICA

O complexo agroindustrial do leite é um dos mais importantes no cenário do agronegócio nacional). Em 2017, foi o segundo setor mais importante em faturamento da indústria de alimentos processados no país, com total de R\$ 70,2 bilhões movimentados em 2017, atrás apenas do segmento de carnes (ABIA, 2017).

Moraes e Brender Filho (2017) relatam que a maior parte da produção de leite no Brasil está na região Sudeste, que responde por aproximadamente 40% do total de litros produzido. A região Nordeste é a quarta região produtora, com uma participação de cerca de 11% da produção nacional de leite *in natura*, com a maior concentração de trabalhadores rurais do País, neste setor. Com relação ao consumo de leite *in natura*, a partir dos anos 2000 verifica-se estabilidade no volume consumido, ficando em torno de 4,6 milhões de litros em 2014; o que segundo os autores, não é capaz de abastecer seu mercado interno, tonando esta região como importadora líquida de produtos lácteos.

Em termos nacionais, entre 1974 e 2014, a produção de leite quase quintuplicou, passando de 7,1 para 35,1 bilhões de litros de leite (IBGE, 2018). Um dos principais períodos desse crescimento, se deu após a desregulamentação dos preços e a abertura do mercado no final da década de 1990, especificamente entre os anos de 1998 e 2007, quando houve um crescimento de 40% nos volumes de leite cru recebidos pela indústria, passando de 18.694 bilhões de litros para 26.134 bilhões. Entre 2000 e 2008, enquanto a produção mundial de leite de vaca cresceu em média 2,1% ao ano, no Brasil esse crescimento foi de 4,0% ao ano (FAO, 2010).

No entanto, a partir de 2015, essa dinâmica de crescimento do setor apresenta um comportamento de queda: a produção caiu por um período de três anos seguidos, partindo de 34,1 bilhões de litros em 2015 chegando a 33,49 em 2017. No primeiro trimestre de 2018, o volume de leite cru entregue a indústria de transformação apresentou o primeiro aumento depois do período de quedas seguidas, considerando os períodos semestrais de medição. Com relação ao mesmo período trimestral em 2017, este aumento representou um crescimento 2,4% em termos de volume nacional (IBGE, 2018). Um dos motivos que explica esse fenômeno foi a crise econômica enfrentada pelo país, expressa pela redução do PIB e conseqüentemente a renda das famílias, o principal direcionador de consumo de lácteos no Brasil (TRAVASSOS *et al.*, 2017).

5 A ESTRUTURA ANALÍTICA

A estrutura analítica aqui proposta foi desenvolvida a partir da sistematização da revisão bibliográfica já abordada, envolvendo os ambientes acadêmico, empresarial e normativo.

Assim, nessa seção busca-se a descrição da estrutura teórica capaz de permitir a operacionalização dinâmica dos conceitos e teorias envolvidos, através da combinação de método e um instrumento que permita a obtenção de dados a serem utilizados posteriormente no balizamento de ações de negócio e no desenvolvimento de políticas públicas setoriais.

Para tanto, buscou-se organizar de maneira sistemática, os principais fatores associados a construção das bases competitivas das empresas e em específico, daquelas que atuam no setor de transformação do leite cru.

Conforme abordado na Seção 3, esses fatores foram agrupados em dimensões de análise, cada uma congregando as principais condicionantes associadas a um determinado fator específico ou o conjunto deles. Ressalta-se que tais dimensões têm a finalidade de facilitar a sistematização dos fatores identificados na literatura, de forma a proporcionar maior clareza e especificidade das informações que destas estruturas possam ser derivadas. Foram definidas as seguintes dimensões, mais bem detalhadas adiante: Poder Público; Relações Contratuais; Gestão Estratégica; Gestão de Operações; Qualidade e Segurança Alimentar – Produtos; Qualidade da Matéria Prima (Leite Cru). Considerando a opção estratégica desta pesquisa e seu conseqüente desdobramento operacional, a identificação dos fatores constituintes da estrutura competitiva do ambiente de negócio aqui considerado, teve como base os elementos transversais de análise uma vez que estes permitem a articulação entre os diferentes ambientes acadêmicos considerados neste estudo: conceitual e teórico. Essa opção pela transversalidade dos elementos implica também na possibilidade de que mais de um fator possa ser considerado dentro de diferentes dimensões, uma vez que o critério para tal agrupamento se acha focado no aspecto da funcionalidade de cada um desses fatores, que por este motivo, pode apresentar diferentes propósitos funcionais, a depender do contexto de sua análise.

Vale ressaltar que, dado o exposto, a estrutura aqui apresentada é condicionada aos limites definidos pelo escopo da pesquisa: indústria de transformação do leite.

5.1 DIMENSÕES DE ANÁLISE

Em função da revisão de literatura aqui considerada, segue-se adiante a descrição das respectivas dimensões que passam a compor a estrutura analítica desenvolvida (*framework*).

5.1.1 Dimensão “Poder Público”

O ambiente institucional foi considerado neste estudo a base para análise da dinâmica dos fatores identificados na revisão de literatura, no entanto, por congregarem alguns elementos específicos que atuam diretamente na construção da competitividade empresarial, optou-se pelo agrupamento destes, sob o critério da funcionalidade institucional.

A descrição do Complexo Agroindustrial do Leite aqui apresentada, revela que historicamente este setor da economia nacional foi alvo de constantes intervenções estatais na elaboração de políticas setoriais específicas e na normalização das atividades de produção. Essas intervenções sempre se manifestaram de forma relevante na construção das bases competitivas do setor.

Além das atuações diretas do Estado frente as atividades do setor, estudos aqui considerados, mostraram que o comportamento do consumidor e a dimensão do mercado foram, ao longo da história das atividades do Complexo Agroindustrial do Leite no Brasil, influenciados diretamente pelo ambiente macroeconômico nacional, revelando que em períodos de retração da economia nacional o mercado de lácteos e derivados também se retrai numa relação direta entre causa e efeito.

Assim, além das intervenções diretas do poder público, o Complexo Agroindustrial do Leite sofre influências das ações do Estado em outras áreas da economia nacional, reforçando ainda mais, o papel institucional na construção da estrutura competitiva do CAI-Leite.

De maneira geral, a influência institucional no CAI-Leite se mostra muito mais associada ao papel do Estado enquanto agente articulador e executor de políticas setoriais, do que a outros fatores institucionais como aspectos culturais e históricos, que acabam por também determinar a influência de alguns fatores específicos na construção da competitividade setorial aqui estudada.

Apesar de forte relação da história contemporânea do Brasil com a produção de Leite e derivados, observa-se neste contexto que esta relação se deu muito mais em termos políticos do que exclusivamente culturais, pois a pesquisa documental aqui considerada, não revela a influência determinante de fatores culturais no direcionamento do consumo de leite e derivados. Mesmo sendo um dos mais importantes produtos da base alimentar do brasileiro, o seu consumo não está fortemente associado a aspectos históricos ou culturais, que acabam por determinar, por exemplo, períodos de sazonalidade de consumo, como correm com outros alimentos como peixe e chocolate, por exemplo.

Assim, entende-se que os aspectos institucionais com atuação mais expressiva no CAI-Leite, são relacionados ao Estado, seja como agente de proposição e execução de políticas setoriais, seja através da institucionalização de normas reguladoras para o setor ou através da intervenção em outros setores econômicos que acabam por interferir no desempenho do Complexo.

Neste contexto, é possível a identificação de três diferentes condicionantes da atuação estatal, que por sua vez vão influenciar na determinação dos fatores que irão constituir o status competitivo do setor. O Quadro 5.1 resume a estrutura analítica desta dimensão.

Quadro 5.1. – Condicionantes e fatores associados a Dimensão “Poder Público”

Condicionantes	Fatores
Legislação	Controle do processo Fabricação
	Conservação da Matéria Prima
	Transporte da Matéria Prima
Políticas Setoriais	Estruturação do Setor
	Estímulo ao Consumo de Lácteos e Derivados
Ambiente Macroeconômico	Tamanho do Mercado Consumidor

Fonte: o autor

5.1.2 Dimensão “Relações Contratuais”

A importância das relações contratuais entre os agentes de um determinado sistema de produção na construção do status competitivo das empresas ou de um setor produtivo como um todo, ficou fortemente evidenciada na revisão de literatura aqui considerada. Essas relações, quando associadas às atividades relacionadas aos contratos formais ou informais, estabelecidos entre os agentes de produção, são especialmente consideradas na Teoria dos Custos de Transação, já explorado no contexto deste estudo.

A análise da literatura referente a essas relações revela que, mesmo quando associadas exclusivamente, as relações contratuais entre os agentes, acabam por influenciar também em outros aspectos das atividades de produção, como no estabelecimento de critérios para escolha de fornecedores e na estrutura de poder entre esses agentes, muitas vezes determinadas por essas relações contratuais.

Num ambiente de produção, onde há forte dependência da qualidade e da regularidade de entrega da matéria prima às indústrias de transformação, na mesma proporção em que se dá a dependência frente à conservação dos produtos nos processos de distribuição e disponibilização aos clientes, há a necessidade de que os riscos de não cumprimento dos requisitos contratuais sejam efetivamente controlados, evitando assim possíveis prejuízos aos agentes atuantes nesta cadeia. A oferta de produtos de má qualidade, sem a devida conservação e garantia da segurança para o consumo, acarreta danos a todos os agentes de produção envolvidos e nesse sentido, garantir o cumprimento desses requisitos torna um dos principais desafios a serem alcançados. Nesse sentido, exercer o poder de pressão sobre os demais agentes de produção, quando este poder não é devidamente equilibrado entre os atores, é uma alternativa que vem sendo utilizada pelas organizações ou grupo delas, que apresentam maior capacidade de produção e de organização de seus negócios.

A revisão de literatura aqui considerada revelou um universo onde vários fatores passam a atuar, respondendo a condicionantes específicas que por fim acabam determinantes na construção do status competitivo do setor ou da organização, em caráter individual.

Isso posto, no âmbito desta dimensão analítica, foram identificados os principais fatores a ela associados, bem como, as condicionantes específicas relativos a cada um deles. Nesta dimensão foram definidos quatro grupos de condicionantes, que por sua vez vão determinar a identificação dos respectivos fatores. Essa identificação está sistematizada no Quadro 5.2.

Quadro 5.2. – Condicionantes e fatores associados a Dimensão “Relações Contratuais”

Condicionantes	Fatores
Gestão de Contratos	Formalização de Contratos
	Estrutura organizacional para gerenciamento de contratos
Seleção de Fornecedores	Aspectos locacionais
	Requisitos de qualidade da Matéria-prima
	Regularidade na Entrega
Relações de Poder	Poder de Barganha com Fornecedores
	Poder de Barganha com Clientes
Confiança	Construção em função do Tempo das relações contratuais
	Definida em função da estrutura organizacional da qual faz parte (cooperativa, associações)

Fonte: o autor

Dada a particularidade da dependência das indústrias de laticínios junto aos pecuaristas de leite, a depender da situação operacional observada, pode haver a necessidade de que seja feita uma aplicação específica da análise desta dimensão considerando as condicionantes exclusivamente para segmentos específicos, como pecuaristas, ou distribuidores atacadistas, por exemplo.

5.1.3 Dimensão “Gestão Estratégica”

A função da estratégia no contexto das organizações empresariais se volta fundamentalmente para a construção de técnicas e métodos para construção das vantagens competitivas necessárias a garantir que organização se mantenha de forma sustentável no mercado em que atua, ao mesmo tempo permitir o crescimento dos negócios, seja no alcance de novos mercados ou na melhoria da eficiência dos negócios já realizados.

Nesse sentido, entende-se que a funcionalidade direcional das ações estratégicas acaba por assumir um espectro amplo no contexto das ações desenvolvidas no cotidiano das organizações e do mercado.

A base da literatura considerada neste estudo, revela que a análise estratégica dos negócios envolve a leitura sistemática dos ambientes que compõem o universo de ação de cada organização. Assim, a construção da competitividade sustentável dessas organizações implica necessariamente na sistematização das leituras dos ambientes internos e externos à organização, que permitam por sua vez a elaboração de estratégias capazes de direcionarem a conquista de novos mercados, a atuação em nichos específicos que antes não se viam contemplados pela organização, desenvolvimento de produtos visando atender requisitos específicos do mercado, dentre outras opções.

Para tanto, a literatura acadêmica revela que as organizações necessitam desenvolver competências específicas, que permitam o atendimento dos requisitos relacionados à proposição estratégica que buscam, meios para maximização dos resultados, seja através da reestruturação da do aparato de produção, através de parcerias com atores a jusante ou a montante de seu posicionamento na cadeia.

A maximização dos resultados obtidos com as ações conjuntas pode ser alcançada também nos processos de desenvolvimento de novos produtos quando se buscam mercados específicos ou apenas atender às demandas atuais do mercado em que a organização já atua. Sobretudo no setor de laticínios, onde há uma dependência relevante da qualidade e regularidade na entrega da matéria-prima, a aproximação entre fornecedores e clientes, no caso: pecuaristas e laticínios, se torna vital para construção da estrutura competitiva dos negócios.

Além disso, a necessidade de atuações próximas entre os agentes de produção deste complexo é reforçada também pela imposição do caráter da perecibilidade dos produtos, que implica limitações de tempo para os processos de transformação, distribuição e disponibilização ao consumo. Nesse caso, a integração entre os agentes é crucial para que os produtos possam chegar ao consumidor de forma a atender aos requisitos de mercado, que no caso do setor de alimentos, além dos atributos de qualidade e preço, se acham balizados, sobretudo, pela segurança para o consumo. Em alguns casos, a depender da região atendida ou de nichos de mercado específicos, outros atributos, como aspectos nutricionais e atributos socioambientais, fazem parte requisitos de mercado a serem atendidos, imputando ainda mais a responsabilidade dividida entre os agentes de produção envolvidos.

A literatura considerada neste estudo também destaca que as condicionantes estratégicas do negócio, como forma de responder às pressões do ambiente, se voltam necessariamente a prática da inovação em todos os seus espectros de manifestação, seja para garantir o oferecimento de produtos e serviços valorizados pelo mercado, seja pra garantir a melhoria dos processos de produção.

Além disso, importância da localização das unidades de produção é um outro fator muito associado ao ambiente estratégico dos negócios e que se mostra bastante relevante no ambiente do CAI-Leite. Estudos relacionados na literatura aqui considerada, revelam que fatores ambientais naturais, afetam a qualidade e quantidade da matéria prima (leite cru) produzida e por consequência, acabam por influenciar no desempenho dos agentes que demandam direta ou indiretamente desse produto. Assim, maximizar as vantagens locais ao mesmo tempo em que se busca minimizar os seus impactos negativos, também fazem parte do processo de análise estratégica dos negócios. Nesse sentido, além das questões locais de ordem natural (meio ambiente), aspectos relacionados à dinâmica organizacional como acesso a mão de obra, custos operacionais, acesso a mercado e a fornecedores, dentre outros, também são considerados na análise local estratégica. Nesse sentido, a considerar as restrições que a perecibilidade dos produtos impõe a dinâmica do CAI-Leite, a análise das condicionantes relativas à proximidade de clientes e fornecedores, assume papel de destaque neste ambiente.

Por fim, a análise dos relatos da literatura acadêmica associadas ao enfoque estratégico das organizações, revela que a presença de um sistema integrado de indicadores de desempenho se torna uma ferramenta importante para subsidiar as tomadas de decisões estratégicas e também em ambientes mais específicos, delineados pelas diversas áreas da organização.

A análise dos relatos da literatura aqui apresentada, permite dentre tantas, delimitar essa dimensão em onze grupos de condicionantes, que por sua vez vão determinar a identificação dos respectivos

fatores entre si, todos associados ao objetivo operacional da análise e delineamento estratégico da organização. Essa identificação está sistematizada no Quadro 5.3.

O Quadro 5.3 evidencia a existência de fatores associados a ações condicionantes distintas, reforçando a pertinência do agrupamento dos fatores em função das condicionantes de ação, num mesmo ambiente de análise. Isso revela que determinados fatores podem apresentar resultados distintos a organização, dependendo das condições que a estas são impostas pelo ambiente organizacional.

5.1.4 Dimensão “Gestão de Operações”

A análise sob o foco da gestão das operações de produção e de caráter administrativo, traz importantes informações no contexto da competitividade dos negócios.

A análise da literatura consultada neste estudo revela que os fatores da base competitiva, associados aos processos de gestão das operações internas da organização, estão fundamentalmente associados a utilização de sistemas de gestão baseados na utilização de ferramentas operacionais aplicadas. Essas ferramentas devem ser capazes de gerar as informações necessárias para as tomadas de decisão alinhadas ao delineamento estratégico organizacional, quando houver.

Quadro 5.3. – Condicionantes e fatores associados a Dimensão “ Gestão Estratégica”

Condicionantes	Fatores
Aspectos Locacionais	Acesso a Fornecedores
	Acesso a o Mercado
	Acesso a Mão de obra
	Custo de produção
	Influencia Ambiental
	Competência Instalada
	Estrutura de Apoio organizacional
Competências	Competência específica
	Desenvolvimento das Competências
Ações Conjuntas	Acesso ao Mercado
	Solução de Problemas de produção
	Desenvolvimento de produtos
	Compartilhamento de estruturas de produção
	Desenvolvimento de Tecnologia
	Inovação
Confiança	Relações Comerciais
	Sistema Cooperativo/Associativismo
	Entidades de Classe
	Ações do Estado/Entidades de Apoio
	Laços históricos da região
	Relações Sociais
Análise de Mercado	Nicho de Mercado
	<i>Market Share</i>
	Perfil de Cliente
	Parâmetro para decisões estratégicas
Mix de produtos	Atendimento a Requisitos mínimos de Mercado
	Capacidade de produção
Desenvolvimento de Produto	Atendimento a Requisitos mínimos de Mercado
Indicadores de Desempenho Estratégico	Subsistido para decisões estratégicas
Inovação	Produtos
	Processos
Análise Ambiental	Subsistido para decisões estratégicas
	Novos Mercados
	Melhoria dos processos organizacionais
Tomada de Decisão	Baseada em custos
	Baseada na análise estratégica
	Baseada em um Sistema Integrado de informações gerenciais

	Intuitiva
	Informal

Fonte: o autor

As especificidades dos sistemas agroindústrias de produção, já discutidas neste documento e, sobretudo do CAI-Leite, acabam por construir um contexto decisório particular, onde a atividades de produção passam a ser restringidas em função da oferta e da qualidade da matéria prima disponível a cada período de produção. Essas restrições, se não equalizadas de maneira eficiente acabam por não garantir o abastecimento adequado do mercado, sobretudo quando se consideram neste processo as restrições de armazenamento de matéria prima e do produto acabado em função da perecibilidade.

Além das restrições associadas às especificidades dos ativos, aqui já discutidos, a legislação aplicada ao controle dos processos de produção também é um fator que acaba por interferir na estrutura competitiva, muitas vezes restringindo as operações de produção, ocasionando com isso possíveis perdas aos processos.

Como forma de garantir a eficiência de todas as operações desenvolvidas no ambiente organizacional, parâmetros de custos e produção são comumente associados a estes processos, visando subsidiar as tomadas de decisão decorrentes. Nesse sentido, indicadores de eficiência e desempenho operacional, envolvem em muitos casos, a análise individual de equipamentos, quando estes apresentam um valor significativo no contexto da unidade de produção analisada.

Nesse sentido, a utilização de ferramentas de gestão em seus mais variados níveis de aplicação (equipamentos e processos), contemplando os diferentes focos de análise (custo e desempenho operacional) sendo associados ou não a sistemas de gestão integrado na organização, assumem papel decisivo no contexto do modelo aqui desenvolvido.

Isso posto, nesta dimensão foram definidos quatro grupos de condicionantes, que por sua vez vão determinar a identificação dos respectivos fatores que atuam de maneira decisiva na construção do status competitivo do CAI-Leite. A sistematização dessas condicionantes e fatores, são apresentados no Quadro 5.4.

Quadro 5.4. – Condicionantes e fatores s associados a Dimensão “Gestão da Produção”

Condicionantes	Fatores
Gestão de Custos	Ações do Estado/Entidades de Apoio
	Laços históricos da região
Variabilidade da oferta de Matéria Prima	Relações Sociais
Desempenho Operacional	Nicho de Mercado
	<i>Market Share</i>
Restrições Legais de Controle sanitário	Perfil de Cliente

Fonte: o autor

5.1.5 Dimensão “Qualidade e Segurança dos Alimentos”

A gestão da qualidade como um dos elementos chaves para a criação de condições competitivas às organizações foi identificada na revisão de literatura considerada para o desenvolvimento do modelo aqui proposto. Além disso, estudos aqui considerados revelaram haver extensa relação entre as práticas de gestão da qualidade e a garantia da segurança dos alimentos. Assim, nesta dimensão de análise, dois grupos condicionantes foram identificados, ambos relacionados a qualidade, sendo que um, em específico, associando os princípios e técnicas da gestão da qualidade a finalidade da segurança dos alimentos, enquanto que o outro foca os aspectos associados a gestão da qualidade no contexto organizacional.

O Quadro 5.5 identifica essas condicionantes e a relação de cada uma delas com seus respectivos fatores construtores de competitividade.

Quadro 5.5. – Condicionantes e fatores associados a Dimensão “Gestão da Qualidade”

Condicionantes	Fatores
Gestão da Qualidade	Ferramentas da Qualidade
	Ferramentas Segurança dos alimentos
	Controle de qualidade da Matéria prima
	Monitoramento da percepção da qualidade pelo cliente
	Sistemas de Gestão da Qualidade

Segurança do Alimento	Controle Sanitário de Processos
	Riscos
	HACCP
	BPM / BPF
	Indicadores de Inocuidade dos processos

Fonte: o autor

5.1.6 Dimensão “Qualidade da Matéria-Prima (Leite Cru)”

A dependência da qualidade e sanidade da matéria prima, apresentada pelos laticínios, tem reflexos em todos os demais segmentos da cadeia de produção e por isso assume um papel decisivo na construção das bases competitivas do setor. Essa dependência é extensamente relatada na literatura acadêmica e considerada para a estruturação do modelo aqui proposto.

Além do critério adotado para o agrupamento dos fatores estudados nas dimensões de análise do modelo, a definição desta dimensão considerou a importância do fator “qualidade da matéria-prima” frente ao objeto deste modelo. Nesse sentido, foram identificados alguns fatores que atuam diretamente na qualidade da matéria-prima, garantindo assim os requisitos legais e de mercado para fabricação dos lácteos derivados. Esses fatores estão diretamente associados a outros elementos que, no contexto das atividades industriais, assumem papel relevante na construção do status competitivo das empresas.

O estabelecimento de ações conjuntas para implantação de sistemas de controle da qualidade nos diversos segmentos de transformação do leite é uma das alternativas de destaque na literatura, para garantir a qualidade da matéria-prima, apontado na literatura considerada neste estudo. O controle da qualidade ao longo da cadeia de suprimentos envolve além das ações conjuntas entre os agentes, a presença de sistemas de gestão da qualidade, com parâmetros de controle definidos envolvendo todos os segmentos.

Estratégias como pagamento do leite em função dos parâmetros de qualidade estipulados pelo cliente ou por legislação específica, são reportadas na literatura aqui considerada, como práticas comuns em diversas regiões do mundo. Outra estratégia, associada ou não a outras, se refere à prática de auditoria de fornecedor, nos moldes adotados em programas de gestão da qualidade, como os baseados na Norma NBR-ISO 9001:2015.

A sistematização dessas condicionantes e fatores condicionantes de competitividade são apresentados no Quadro 5.6.

Quadro 5.6. – Condicionantes e fatores associados a Dimensão “Qualidade da Matéria-Prima (Leite Cru)”

Condicionantes	Fatores
Sistema de Gestão da Qualidade	Auditoria de Fornecedor
Garantia da Qualidade da Matéria Prima	Controle da qualidade no recebimento
	Pagamento pela Qualidade
Ações Conjuntas – Cadeia de Suprimentos	Garantia da Qualidade e Inocuidade do Produto

Fonte: o autor

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou desenvolver uma estrutura analítica capaz de refletir o *status* competitivo do setor de transformação do leite, valendo-se da premissa de que este é aquele que no Complexo Agroindustrial, se mostra capaz de repercutir as pressões competitivas dos demais segmentos produtivos deste Complexo, de forma a influenciar na construção das bases competitivas de todo o as cadeias e agentes envolvidos.

A proposta para este trabalho se evidenciou apropriada para o propósito definido, na medida em que partir da estrutura teórica desenvolvida é possível o desdobramento de ações similares aos demais agentes do Complexo, já que esta permite ajustes setoriais em sua estrutura operacional, valendo-se da mesma estrutura teórica e mesma base operacional representada neste caso, pelos gestores e técnicos operacionais em seus mais diversos níveis de atuação.

A ampla possibilidade de tratamento dos dados obtidos e as análises destas derivadas, assumem um amplo espectro de possibilidades, que permite a realização de análises estatísticas complexas e refinadas ao mesmo tempo que permite apenas as análises descritivas, tanto para os dados

referentes a caracterização organizacional quanto para os dados relativos as percepções sobre os fatores considerados na análise.

Ajustes e refinamentos operacionais são inevitáveis quando se desenvolve estudos dessa natureza, onde a aplicação prática do conhecimento gerado fica condicionada as restrições operacionais de cada ambiente de aplicação e suas particularidades, ao mesmo tempo em que somente esta aplicação irá demonstrar a validade e, ou capacidade da estrutura teórica e operacional aqui desenvolvida, de representação confiável do ambiente de sua aplicação.

A se considerar a aplicabilidade deste tipo de estrutura analítica em outros ambientes de produção e também em casos específicos do setor agroindustrial, espera-se que a presente estrutura possa contribuir para o fortalecimento do conhecimento gerado acerca da dinâmica competitiva dos negócios.

Por fim, espera-se também permitir que análises similares possam a ser desenvolvidos junto aos demais atores dos diversos segmentos do Complexo Agroindustrial do leite no Brasil, de maneira que se possa atuar tanto em termos estratégicos do negócio, como em termos institucionais de governo, para construção de bases competitivas sustentáveis deste importante setor da economia nacional.

REFERÊNCIAS

- ABIA - Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. ABIA divulga balanço do setor de alimentos e bebidas. 2016. Disponível em: <http://www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=319#sthash.8nKsNEgY.OEsia0Ni.dpbs>. Acesso em: 20 jul. 2019
- ABIA - Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. Indústria de alimentos fecha 2018 com crescimento e geração de empregos. 2019. Disponível em: https://www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=394
- ABIA - Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. Números do Setor Faturamento. 2017. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/vsn/anexos/faturamento2017.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2019
- Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA. Resolução RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002. Dispõe sobre o Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos. Diário Oficial da União. 23 out 2003.
- ALBUQUERQUE, M. E. E; da SILVA, FA C. Da estratégia competitiva a estratégia de manufatura: uma abordagem teórica. *Read*, v.8, n.2, p.1-20, maio 2002.
- ALCOUFFE, S.; BERLAND, N.; DREVETON, B.; ESSID, M. An empirical study of environmental cost drivers. In: *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*. v. 1, n.1, p. 1-
- ALVES, AESA. Organização do trabalho na indústria de laticínios. Encontro de estudos e pesquisa em história, trabalho e educação, v. 6, 2007.
- AMATO NETO, J. Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANDERSON, S. W.; DEKKER, H. C. Strategic cost management in supply chains, part 1: structural cost management. *Accounting Horizons*, v. 23, n. 2, p. 201-220, 2009a.
- ANDERSON, S. W.; DEKKER, H. C. Strategic cost management in supply chains, part 2: executional cost management. *Accounting Horizons*, v. 23, n. 3, p. 289-305, 2009b.
- ANDRADES, T. O. de; GANIMI, R. N. Revolução verde e a apropriação capitalista. *Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora. CES Revista*, v. 21, p.43-56, 2007.
- Ansoff, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo : McGraw-Hill, 1977.
- ARAGON, C. *et al.*. Participatory evaluation: a useful tool for contextualising cluster policy?. *Policy Studies*, v. 35, n. 1, p. 1-21, 2014.
- ARAUJO, B. N. *Agribusiness. O Complexo Agroindustrial Brasileiro*. São Paulo: Edições ABAG, 1992
- ASSIS, J. de; FERREIRA, J. D.; MARTINS, H. H.; SCHNEIDER, M. B. Cadeia produtiva do leite no Brasil no contexto do comércio internacional. *Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR*, Umuarama, v. 17, n. 1, p. 63-93, jan./jun. 2016.
- ATCH, M. J.; CUNLIFFE. A. L. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, New York: Oxford University Press, 2006. 2ª Ed.
- AWUAH, G B. A firm's competence development through its network of exchange relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (7) 574-599. 2001.
- AZEVEDO, P.F. de. 2000. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicação para agricultura. *Agricultura em São Paulo*, 47(1):33-52

BACCHI, M. D. Análise espacial da produção de leite no Brasil. 2019. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2019. doi:10.11606/D.11.2019.tde-22072019-163534. Acesso em: 2019-08-12.

BANKUTI, F.I., SOUZA-FILHO, H.M., A informalidade em sistemas agroindustriais: os casos dos sistemas agroindustriais da Carne bovina e do Leite. In: ZUIN, L. F. S., QUEIROZ, T., R. Agronegócios: Gestão e Inovação. São Paulo: Saraiva, 2006. pp57-90

BARROS, G. S. C.; GALAN, V. B.; GUIMARAES, V. A.; BACHI, M. R. P. Sistema agroindustrial do leite no Brasil. Brasília: Embrapa, 2001.

BATALHA, M.O. *et al.*. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. *Gestão agroindustrial*, v. 2, p. 23-63, 2001.

BATALHA, M.O. *Gestão agroindustrial: GEPAI: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais*. Editora Atlas SA, 2000.

BATALHA, M.O. *Gestão do agronegócio: textos selecionados*. São Carlos, 2005.

BATALHA, M.O. SCARPELLI, M. *Gestão do Agronegócio: aspectos conceituais*. IN: Batalha (Coord) *Gestão do Agronegócio: textos selecionados*. São Carlos, UFSCAR, 2005.

BATALHA, M.O.; STHALBERG, Penido. A gestão da produção em firmas agroindustriais. *Production*, v. 4, n. spe, p. 51-57, 1994.

BORTOLETO, E. WILKINSON, J. Competitividade, inovação e demandas tecnológicas no sistema agroindustrial do Mercosul ampliado – lácteos. *Anais... CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL*, 38., 2000, Rio de Janeiro-RJ. Anais. SOBER, 2000;

BRASIL. Ministério da Saúde. Diretrizes Básicas Para Análise de Alegação de Propriedades em Rotulagem de Alimentos. Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Institucional. Disponível em: < <http://www.anvisa.gov.br/>> Acesso em: 20 dez. 2001.

BREITENBACH, R.; BRANDÃO, J. B.; SOUZA, R. S de. Teorias Organizacionais e a Nova Economia Institucional: uma discussão acerca dos elementos constitutivos das organizações. SOBER, Porto Alegre-RS, 2009.

BUAINAIN, A. M. Alguns condicionantes do novo padrão de acumulação da agricultura brasileira. In: BUAINAIN, A. M.; ALVES, E.; SILVEIRA, J. M.; NAVARRO, Z. (Org). *O mundo Rural no Brasil do século 21*. Brasília: Embrapa, p. 211-240, 2014.

CALLADO, A.A.C; CALLADO, A.L.C. Custos: um desafio para a gestão no agronegócio. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. 1999.

CALLEFE, J. L. R.; LANGONI, H. Qualidade do leite: uma meta a ser atingida. *Veterinária e Zootecnia*, v. 22, n. 2, p. 151-162, 2015.

CAMPOS, V. M. C de. Uso e necessidades de informação tecnológica: um diagnóstico do setor de laticínios do Estado de Minas Gerais. *Perspectivas em ciência da informação*, v. 2, n. 1, 1997.

CARVALHO, G. R. Indústria de laticínios no Brasil. In: STOCK, L. A.; ZOCCAL, R. CARVALHO, G. R.; SIQUEIRA, K. B. *Competitividade do agronegócio do leite brasileiro*. Brasília: Embrapa. 2011

CARVALHO, M.M.; Laurindo, F.J.B. *Estratégias para Competitividade*. São Paulo: Editora Futura, 272p. 2003.

CARVALHO, T. B. de. *et al.*. *Estratégia e cenários de consumo de leite no Brasil*. Seminários em Administração, .Anais.SEMEAD. 2013

CARVALHO, T. S. *et al.*. INFLUÊNCIA DA CONTAGEM DE CÉLULAS SOMÁTICAS NA COMPOSIÇÃO QUÍMICA DO LEITE REFRIGERADO DA REGIÃO SUDOESTE DE GOIÁS. *Revista do Instituto de Laticínios Cândido Tostes*, v. 70, n. 4, p. 200-205, 2015.

CARVALHO. G.R. A Indústria de laticínios no Brasil: passado, presente e futuro. *Circular Técnica* 102. EMBRAPA. Juiz de Fora-MG. 2010. 12p.

Cavalcanti, M. *Multigestão empresarial : uma estratégia de sobrevivência para a pequena e média empresa no estado de São Paulo*. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), 298P, 1986.

Cherobini, M., Possani, P. K., de Souza, M. A., & Diehl, C. A. (2017, November). Determinantes de custos como instrumento de gestão: estudo de caso em uma empresa do setor de laticínios. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD. W. R (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos orgnizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. V. 1.

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. Innovation and learning: Two faces of R & D. *The economic journal*, v. 99. n. 397, p. 569-596, 1989.

CONCEIÇÃO, O.A.C. 2002. *Instituições, Crescimento e Mudança na Ótica Institucionalista*. FEE, Porto Alegre.

CÔNSOLI, M. A; NEVES, M. F. *Estratégias para o leite no Brasil*. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 291, 2006.

CORRER, G.N; SANTOS, M.C dos; REYDON, S. Z.P. O Complexo Agroindustrial do Leite: Estrutura e Transformações. Anais: Sober, 2015. Santa Catarina

DE QUADROS, D. G. *et al.*. Maior nível tecnológico e escala de produção propiciam melhor qualidade do leite e menor ocorrência de mastite bovina?. Revista Acadêmica Ciência Animal, v. 17, p. 1-13, 2019.

Drejer, A. A case of competence development. Int. J. Business Performance Management, Vol. 3, No. 1, 2001.

ELDENBURG, L.G.; WOLCOTT, S.K., Gestão de custos: como medir, monitorar e motivar o desempenho. Tradução de Luís Antônio Fajardo Pontes; ver. tec. George S.Guerra Leone. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

ERCSEY-RAVASZ M, TOROCZKAI Z, LAKNER Z, BARANYI J. Correction: Complexity of the international agro-food trade network and its impact on food safety. PLoS One. 2012;7(10):10.1371. <http://dx.doi.org/10.1371/annotation/5fe23e20-573f-48d7-b284-4fa0106b8c42>

FAGUNDES, C. M. *et al.*. Presença de Pseudomonas spp em função de diferentes etapas da ordenha com distintos manejos higiênicos e no leite refrigerado. Cienc. Rural., Santa Maria, v. 36, n. 2, p. 568-572, abr.2006

FAO- Food and Agriculture Organization. Disponível em: <http://www.fao.org/statistics/en/> Acesso em 25 jun 2019

FAO. Organização da Agricultura e Alimentos das Nações Unidas. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Faostat – banco de dados disponível em: <http://faostat.fao.org/site/569/DesktopDefault.aspx?PageID=569#ancor/>

FARINA, E. M. M. Q., ZYLBERSZTAJN, D. Organização das cadeias agroindustriais de alimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 20., 1992, Campos de Jordão-SP. Anais. São Paulo, , p. 189-207. 1992.

FARINA, E. M. M. Q. A regulamentação do mercado de leite e laticínios no Brasil. São Paulo: IPE – USP, 1983. 119 p.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D; HAGUENAUER, L. Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

FERREIRA, K. A.; ALVES, M. R. P. A. Logística e troca eletrônica de informação em empresas automobilísticas e alimentícias. Revista Produção. Vol. 15, n. 3, p. 434-447, 2005.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA J. O método de pesquisa survey. Revista de Administração, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

Gereffi, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain, Journal of International Economics, Vol.48, pp.37-70. 1999

GERMANO, P. M. L.; GERMANO, M. I. S. Higiene e vigilância sanitária de alimentos. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2008

Green, P.E.; Carmne, F.J. Multidimensional Scaling and Related Techniques in Marketing Analysis. Boston, Mass, 1988

GURGEL, A. Em busca do crescimento sustentado. Revista de Indústria de Laticínios. p. 50-69, jul/ago, 2004

HALBRENDT, C. *et al.*. Public Perceptions of Food Safety in Animal Products. Journal of Agribusiness. p. 85-96, 1991.

HANSEN, D.R.; MOWEN, M.M. Gestão de custos: contabilidade e controle. São Paulo: Pioneira: Thomson Learning, 2001 HATCH E CUNLIFFE (2006)

HAVELAAR AH, B. S, J.A, J.R, Z MH, K.BH. Future challenges to microbial food safety. Int J Food Microbiol. 2010;139 Suppl 1:S79-94

HAVIERNIKOVA, K. *et al.*. Cluster Cooperation And Risk Level In Small And Medium-Sized Enterprises. Polish Journal of Management Studies, v. 14, n. 2, p. 82-92, 2016.

HAYES, P. R.; FORSYTHE, Steve J. Food hygiene, microbiology and HACCP. Springer Science & Business Media, 2013.

HORTA, R.; SILVEIRA, L.; CAMACHO, M. Competitividad e innovación em la industria manufacturera em el Uruguay. Revista CTS, v. 10, n. 28, p. 23-49, jan. 2015. Disponível em: [articulos/633-competitividad-e-innovacion-en-la-industria-manufacturera-en-eluruguay](http://www.cts.org.uy/articulos/633-competitividad-e-innovacion-en-la-industria-manufacturera-en-eluruguay)>. Acesso em: 01 mar. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATSTICA (IBGE). Indicadores IBGE: Estatística da Produção Pecuária. 2018 (jan-mar). Rio de Janeiro, IBGE. Disponível em <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?id=72380&view=detalhes>. Acesso em 22/08/2018 as 14:05

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATSTICA (IBGE). Pesquisa Industrial Anual. Rio de Janeiro, RJ, 2017. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas->

novoportaleconomicas/industria/9044-pesquisa-industrial-anual-produto.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 10 AGO. 2019

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL E INSTITUTO PARANAENSE DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL Caracterização da indústria de processamento

JANK, M. S. Competitividade do agríbussness brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema carnes. São Paulo, 195p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), 1996.

JANK, M. S., FARINA, E. M. Q. e GALAN, V. B. O agríbussness do leite no Brasil. São Paulo: Milkbizz, 1999.

JONAS, M. S.; BECKMANN, S. C. Functional Foods: Consumer Perceptions in Denmark and England. MAPP. Working Paper, October, 1998, 34p.

JU, G. YI, L. Research on the Regional Cooperation of Technological Innovation in Food Industry Cluster. Advance Journal of Food Science and Technology, v. 10, n. 7, p. 497-503, 2016.

JUNQUEIRA, R.V.B. ZOCCAL, R.. A importância da pecuária leiteira para o setor de insumos agropecuários no Brasil. Anais do X Minas Leite – 25 e 26 de novembro de 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 24ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 KOTLER, P. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. KELLER, K. L., Administração de marketing. 12. Ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006. 750p.

KUMAR, A.; SHAFABI, K. Strategic cost management–suggested *framework* for 21st century. Journal of Business and Retail Management Research, v. 5, n. 2, p. 118-130, 2011

LAI, K. H.; YEUNG, A.C.L.; CHENG, T.C.E. Configuring quality management and marketing implementation and the performance implications for industrial marketers. Industrial Marketing Management, v. 41, p. 1284-1297, 2012.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. Academy of Management Review, New York, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

LEONE, G. S. G. Custos: Um enfoque administrativo. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

MACHADO, P.F. Pagamento do Leite por Qualidade, III Congresso Brasileiro de Qualidade do Leite, Recife, CCS Gráfica e Editora, 2008, 373 p

MACHADO, R. H. C.; HELLENO, A. L.; LIMA, C. R. C. Análise da eficiência operacional de uma linha de produção da indústria de laticínios por meio do indicador de Eficiência Global de Equipamentos (Overall Equipment Effectiveness). Exacta, v. 14, n. 4, p. 635-644, 2016.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal (RIISPOA). 1952. 154p. Disponível em: interno/requisitos-sanitarios>. Acesso em: 22 FEV. 2019.

MARTINS, M. C., BEDUSCHI, G., de ALVARENGA MOSQUIM, M. C. (2016). A contribuição da indústria de laticínios no desenvolvimento da pecuária de leite. PECUÁRIA, 47.

MARTINS, P. C. Oportunidades e desafios para a cadeia produtiva do leite. In: ZOCCAL, R.; CARVALHO, L. A.; MARTINS, P. C.; ARCURI, P. B.; MOREIRA, M. S. P. A inserção do Brasil no comércio internacional de lácteos. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005. p. 11-30

MARTINS, P.C. ; FARIAS .V.P. Historico do leite no Brasil IN: CONSOLI, M.A.; NEVES.M.F. Estratégia para o Leite no Brasil.São Paulo. Atlas.2006. p 48-65

MARTINS, R. S.; LOBO, D. S.; ROCHA JÚNIOR, W. F.; OLIVEIRA, H. F.; MARTINS, P. C.;

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. Metodologia, Planejamento, Execução e Análise: Vol. 1. São Paulo, Atlas, 350p. 1993.

MAZON, M. S. Padrões de Qualidade e Segurança Alimentares no Terreno Institucional Brasileiro. DADOS – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, v. 52, n. 4, p. 1003-1045, 2009.

MEIRELES, A. J. A (des)razão laticinista: a indústria de laticínios no último quartel do século XX. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1996. 267 p.

MENDES, C.I.C. Transferência de Tecnologia da Embrapa: rumo à inovação. 2015. 415. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, 2015.

MINTZBERG, H. Five steps for strategy. In: Mintzberg, Henry, Quinn, J. B. The strategy process. Rio de janeiro : Prentice Hall, p. 12-19. 1992.

MINTZBERG, H.; QUINN, D. O processo da estratégia. 3.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, G. J.; MARTINS,M.V.F; DE FARIA, A. F. O uso da programação linear num contexto de laticínios com várias restrições na capacidade produtiva. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2006.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. Medição de desempenho. In SCHMIDT(ORG) Controladoria. Porto Alegre: Bookman; 2002.

MORAES, B. M.M.; BENDER FILHO, R. Mercado Brasileiro de Láceos: análise do impacto de políticas de estímulo à produção. Revista de Economia e Sociologia Rural, v. 55, n. 4, p. 783-800, 2017.

MORAIS, J.C.et. al. (1986). Sistema de informação. Revista Brasileira de Contabilidade. Rio de Janeiro, v. 27, n. 59, p. 9-12, out/dez.

MOURA, D. P. C. *et al.*. Contribuições da teoria das restrições para a gestão da produção: aplicação em uma indústria de laticínios. Revista GEPROS, v. 13, n. 3, p. 237, 2018.

NICOLESCU, B.. The transdisciplinary evolution of the university condition for sustainable development. In: Transdisciplinary Theory, Practice and Education. Springer, Cham, 2018. p. 73-81.

NOGUEIRA

NORTH, Douglass C. Institutions. Journal of economic perspectives, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

NUNES, E.P. ; CONTINI, E. Complexo Agroindustrial Brasileiro: caracterização e Dimensionamento.São Paulo: ABAG/Embrapa.; 109p.2001.

OLIVEIRA, G. C. *et al.*. Qualidade higiênica de amostras oriundas de latões de leite de conjunto de pequenas propriedades de agricultura familiar em Botucatu, estado de São Paulo, Brasil. Revista de Educação Continuada em Medicina Veterinária e Zootecnia do CRMV-SP, v. 14, n. 3, p. 90-90, 2016.

OLIVEIRA, S. F; MENELAU, A. S. Sistema De Informação Gerencial Aplicado Ao Agronegócio Da Uva Na Região Do Polo Brasileiro De Frutas. Revista em Agronegócio e Meio Ambiente, v. 11, n. 2, p. 363-384, 2018.

PAIXÃO,M.G, LOPES, M.A, COSTA, G.G.M. SOUZA, N; ABREU, L.R, PINTO S.M. Milk quality and financial management at different scales of production on dairy farms located in the south of Minas Gerais state, Brazil. Rev Ceres. 2017;64(3):213-21

PALADINI, E. P. As bases históricas da Gestão da Qualidade: a abordagem clássica da administração e seu impacto na moderna gestão da qualidade. Gestão & Produção, São Carlos, v.5, n.3, p. 168-186, dez. 1998.

PALENCIA, N.P. Complexo Agroindustrial do Leite no Brasil: Indicadores Socioeconômicos, Adoção de Tecnologias e Transformações nas Últimas Décadas. Revista de Economia do Centro-Oeste, v. 2, n. 2, p. 55-72, 2016.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. Cadernos Ebape. br, v. 4, n. 1, p. 01-12, 2006.

PEREIRA, J.P.deC. N. A concentração geográfica de empresas no agronegócio de flores: uma análise das localidades de Holambra e Mogi das Cruzes. 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

PIONNEAUT

PIRISI, A.; LAURET, A.; DUBEUF, J. P. Basic and incentive payments for goat and sheep milk in relation to quality. Small ruminant research, v. 68, n. 1-2, p. 167-178, 2007.

PORTER M; MILLAR V.E. How information gives you competitive advantage. Harvard Business Review Vol 63 Issue 4 Jun/July 1985 pp 149-160 .

PORTER, M. Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review, 77-90p. nov-dec.1998

PORTER, M. Vantagem competitiva das nações. Tradução de: Waltersin Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 897p. Tradução de: The competitive advantage of nations. 1993.

PORTER, M. E Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro : Campus, 1991.

PORTER, M. E. O que é estratégia. Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

Prahalad, C.K.; Ramaswany, V. , Co-opting customer competence'. Harvard Business Review, Vol. 78, pp. 79-90. 2000.

Prahalad,C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of the corporation. Harvard Business Review, mai-jun, 1990.

QUINN, J. B. Strategies for change. In: Mintzberg, H., Quinn, J. B. The strategy process. Rio de janeiro : Prentice Hall, p. 4-12. 1992.

REED, M. Teorização Organizacional: Um Campo Historicamente Contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD. W. R (Orgs.) Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos orgnizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. V. 1.

RIBEIRO NETO, A. C. *et al.*. Qualidade do leite cru refrigerado sob inspeção federal na região Nordeste. Arquivo Brasileiro de Medicina Veterinária e Zootecnia, v. 64, n. 5, p. 1343-1351, 2012

SCALCO, A. R. Proposição de um modelo de referência para gestão da qualidade na cadeia de produção de leite e derivados, São Carlos, 2004, 225p. Tese de Doutorado. Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia de Produção, UFSCar.

SCHMITZ, H. Collective Efficiency and Increasing Returns. IDS Working Paper no. 50. Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, March. 1995

SELITIZ; JAHODA; DEUTSCH e COOK. Método de Pesquisa das Relações Sociais. São Paulo: Pedagógica, 1975.

SHANK, J. K; GOVINDARAJAN, V. A revolução dos custos. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

SILVA, C. D. da; BATALHA, M.O. Competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia e estudo de caso. In: Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. 1999. p. 9-20.

SIMAN, R. F.; CONCEIÇÃO, O. A.C; FILIPPI, E. E. A economia institucional: em busca de uma teoria do desenvolvimento rural. *Perspectiva Econômica*, v. 2, n. 2, p. 37-55, 2006.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da produção. 2º edição. São Paulo, Editora Atlas. 2002.

SPERS, E. E. Qualidade e Segurança em Alimentos. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F (cords.). *Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

SUZIGAN, W. 2012. Industrialização brasileira em perspectiva histórica. *História Econômica & História de Empresas* 3: 7-25.

SUZIGAN, W; *et al.* J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 425-439, maio-ago. 2007

TAYRA, F.; SILVEIRA, C. D. Setor de distribuição de lácteos: a importância dos supermercados. In: TELLES, L. *et al.* *Inovação de Produtos: Um Panorama dos Laticínios do Sudoeste do Paraná*. *Revista Espacios*, v. 35, n. 10. 2014.

TELLES, L.B; BITTENCOURT, J. V. M; PITTA, C.S.R. Gestão da Qualidade em laticínios: um panorama das micro e pequenas empresas da região Sudoeste do Paraná. *Espacios*, v. 35, n. 9, 2014.

TOLEDO, J. C.; BATALHA, M. O.; AMARAL, D. C. Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 90-101, abr/jun. 2000.

TOLEDO, J. C.; *Gestão da mudança da qualidade de produto*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 1993. 230p.

TONDO, E. C., CASARIN, L. S., OLIVEIRA, A. B., MARTELLO, L., da Silva Jr, E. A., & Gelli, D. (2015). Avanços da segurança de alimentos no Brasil. *Vigilância Sanitária em Debate: Sociedade, Ciência & Tecnologia*, 3(2), 122-130.

TONDO, E.; BARTZ, S. *Microbiologia e sistemas de gestão da segurança dos alimentos*. Porto Alegre: Sulina, 263p., 2014.

TRAVASSOS, G. F., CARVALHO, G. R., PINHA, L. C., SILVA, J. M. M. Demanda por produtos lácteos no Brasil: uma análise utilizando dados da POF 2008/2009. In: *Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural*. 55. Anais... Santa Maria -RS. SOBER, 2017. 18 p

TRINDADE. L.X.S. Capacidade de absorção tecnológica dos produtores de cacau da região sul da Bahia. *Dissertação de Mestrado*. Universidade Estadual de Santa Cruz-UESC. Ilhéus, BA. 137p. 2017

VIANA, G.; RINALDI, R. N. Principais fatores que influenciam o desempenho da cadeia produtiva de leite – um estudo com os produtores de leite do Município de Laranjeiras do Sul-Pr. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 12, n. 2, p. 263-274, 2010.

VILELA, D., RESENDE, J. C. D., LEITE, J. B., ALVES, E. (2017). A evolução do leite no Brasil em cinco décadas. *Revista de Política Agrícola*, 26(1), 5-24.

WERNCKE D,D. M, A. A.S, F. N.C; MACHADO N.L, CARDOSO L.L, *et al.* Qualidade do leite e perfil das propriedades leiteiras no sul de Santa Catarina: abordagem multivariada. *Arq Bras Med Vet Zootec*. 2016;68(2):506-16.

WERNCKE, D. *et al.* Qualidade do leite e perfil das propriedades leiteiras no sul de Santa Catarina: abordagem multivariada. *Arquivo brasileiro de medicina veterinária e zootecnia= Brazilian journal of veterinary and animal sciences*. Belo Horizonte. Vol. 68, n. 2 (mar./abr. 2016), p. 506-516, 2016.

WILLIAMSON, O. E. *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica, 1985.

WILLIAMSON, O. E. *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press. 1975

WILLIAMSON, O. *Transaction cost economics and organization theory*. In: WILLIAMSON, O. (Orgs.) *Organization Theory*. New York. Oxford University Press. 1995.

World Health Organization – WHO; Food and Agriculture Organization of the United Nations – FAO. Food safety risk analysis: a guide for national food safety authorities. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations; 2006. FAO Food and nutrition paper, vol 87).

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, New York, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZILBER, S. N. SILVA, F. L. Inovações das grandes empresas multinacionais para o mercado brasileiro de baixa renda: Um estudo multicaso. XXXIV Encontro da ANPAD, 2010, Rio de Janeiro, 2010.

ZILBERSZTAJN, D. Conceitos Gerais, evolução e apresentação dos sistemas agroindustriais. In: Zilbersztajn, D.; Neves, M. F. (Orgs.) *Economia e negócios agroalimentares*. São Paulo, Pioneira, 2000.

ZILBERSZTAJN, D. Coordenação e governança de sistemas agroindustriais. In: BUAINAIN, A. M.; ALVES, E.; SILVEIRA, J. M.; NAVARRO, Z. (Org). *O mundo Rural no Brasil do século 21*. Brasília: Embrapa, p. 269-294. 2014.

ZYLBERSZTAJN, D. & NEVES, M.F. (organizadores) *Economia e Gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo, Pioneira. 428p.2000.

ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. São Paulo: USP,. 238p. (Tese de Livre Docência em Administração) 1995.