

## CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS DE EMPRESAS PROCESSADORAS DE LEITE DO OESTE CATARINENSE

Augusto Fischer<sup>a</sup>  
Nelson Santos Machado<sup>b</sup>  
José Elmar Feger<sup>c</sup>  
Mariane Trevisan<sup>d</sup>

---

**RESUMO:** Este trabalho discute as características organizacionais das empresas processadoras de leite instaladas na Mesorregião Geográfica do Oeste Catarinense, constituindo-se em fonte para os estudos da sustentabilidade organizacional da cadeia produtiva do leite. A produção de leite em Santa Catarina é significativa no setor econômico e social, e o Estado é o quinto produtor nacional, sendo o leite o quarto produto em importância, superado apenas pela suinocultura, avicultura e fuminicultura. A região responde por mais de dois terços da produção de leite no Estado. O objetivo deste estudo é analisar as características organizacionais das empresas processadoras de leite da Mesorregião Oeste Catarinense. Adotou-se a perspectiva da pesquisa quantitativa e da pesquisa qualitativa, cujos dados foram coletados por meio de questionário semiestruturado, enviado por meio eletrônico, aos gestores de empresas processadoras de leite, por meio do delineamento da pesquisa de levantamento (survey). Analisou-se aspectos como perfil das empresas e seus dirigentes, materiais e logística, produção e tecnologia, recursos humanos, planejamento e estratégias, empreendedorismo, marketing, e competitividade do setor lácteo. As empresas consultadas processam aproximadamente 60% da produção de leite in natura do Estado de Santa Catarina, e 79% da produção de leite no oeste catarinense.

**Palavras-chave:** Produção de leite. Agronegócio. Sustentabilidade organizacional.

**ABSTRACT:** This paper discusses the organizational characteristics of the milk processing companies installed in West Santa Catarina Mesoregion, which constitutes a source for the study of organizational sustainability in the milk production chain. Santa Catarina is the fifth largest producer milk in Brazil and is fourth most important industry in the state behind pig farming, poultry and tobacco production. The region is responsible for more than two thirds of milk production in state. This study's objective is to analyze organizational characteristics of the milk processing companies in West Santa Catarina Mesoregion. Quantitative and qualitative perspectives were used in the research. The data collected through a semi-structured questionnaire, were sent by e-mail to the managers of milk processing companies. Parameters such company and manager profiles, materials and logistics, technology, contacts, human resources, planning and strategy, entrepreneurship, marketing, and competitiveness of the dairy sector were analysed. The surveyed companies handle about 60% of fresh milk in Santa Catarina state, and 79% of fresh milk in the West Santa Catarina Region.

**Keywords:** Fresh milk. Agribusiness. organizational sustainability.

**JEL Classification:** Q13, Agribusiness; D23, Organizational Behavior.

---

<sup>a</sup> Doutor em Administração pela USP. Professor e Pesquisador do Mestrado Profissional em Administração (em elaboração) da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. E-mail: <augusto\_fischer@twc.com.br>.

<sup>b</sup> Mestre em Administração pela UFSC. Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Professor do Mestrado Profissional em Administração (em elaboração) da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. <E-mail: nelson.machado@unoesc.edu.br>.

<sup>c</sup> Administrador. Doutor em Desenvolvimento Regional (UNISC). Professor e pesquisador do Mestrado Profissional em Administração (em elaboração) da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. E-mail: <joseelmar.feger@unoesc.edu.br>.

<sup>d</sup> Graduanda de Psicologia/UNOESC. Bolsista de projeto de pesquisa financiada pelo Prêmio Mérito Universitário da FAPESC. E-mail: <mariane.trevisan@unoesc.edu.br>.

## 1 Introdução

A base da estrutura produtiva da Mesorregião do Oeste Catarinense é constituída pelas atividades de agropecuária e da agroindústria, destacando-se a agricultura de grãos, suinocultura, avicultura, bovinocultura de corte e leite, fruticultura, erva-mate e fumicultura. Sua base fundiária se caracteriza pela concentração de propriedades rurais de até 100 hectares, e sua economia está fortemente relacionada à agricultura familiar.

A pecuária leiteira do Oeste Catarinense é caracterizada por grande número de pequenos produtores pulverizados, que fazem uso dos mais variados sistemas de produção com diferentes níveis tecnológicos. De um lado há produtores especializados, que produzem leite com rebanhos especializados. Esses produtores, geralmente possuem boa estrutura e tecnologia, além de acesso a suporte financeiro. De outro lado encontram-se os produtores que, em conjunto com outras atividades de produção agrícola primária, comercializam o leite basicamente para subsistência. Seus processos produtivos são caracterizados por sistemas de gerenciamento ineficientes, com tecnologias inadequadas. São, tipicamente, os produtores voltados para a agricultura familiar.

A atividade leiteira vem se transformando e consolidando como atividade estratégica para a agricultura familiar e para o desenvolvimento local e regional, devido à capilaridade da cadeia produtiva. Ferrari et al. (2005) destacam que 95% das unidades de produção de leite são de base familiar, e a maioria delas é constituída por propriedades inferiores a 50 hectares. A produção de leite mostra-se favorável às características da estrutura fundiária da região que, além de ser mais atrativa, possibilita ocupar os espaços de outras atividades agrícolas deslocadas para outras regiões por requererem condições para produção em escala (características de grandes propriedades).

Este estudo adota a perspectiva da pesquisa quantitativa, com a utilização de dados coletados para outros estudos, os quais permitem análises para esta pesquisa. Também adota a perspectiva da pesquisa qualitativa, pois se fundamenta em dados do ambiente natural, cujas características são apreciadas e interpretadas com base nas experiências dos atores. O objetivo do estudo é analisar as características organi-

zacionais das empresas processadoras de leite da Mesorregião Geográfica do Oeste de Santa Catarina.

Dada à importância econômica e social do setor leiteiro para a região, e considerando que o momento é caracterizado pelo crescimento da demanda de alimentos em geral, evidencia-se a importância do estudo das características organizacionais das empresas processadoras de leite na mesorregião geográfica do Oeste Catarinense, focalizando a agregação de valor ao leite *in natura*. A importância da pesquisa para este segmento da cadeia produtiva pode também ser atribuída ao seu potencial gerador de renda com a fixação dos pequenos agricultores em suas propriedades. As perspectivas de desenvolvimento desta cadeia produtiva se assentam no fato de que a mesma está fortemente relacionada com a agricultura familiar que caracteriza a estrutura fundiária da região, e é a base predominante da produção do leite *in natura*.

Este artigo está dividido em cinco seções, incluindo esta. Na segunda, apresenta-se breve revisão bibliográfica e documental sobre a cadeia produtiva e o contexto deste estudo. Na terceira seção apresenta-se a metodologia, Na quarta seção discorre-se a análise das características gerais das empresas processadoras de leite, e seguem as considerações gerais na quinta seção.

## 2 Fundamentação

A agricultura e a pecuária, como setores de atividade econômica, podem ser analisadas através de amplo conjunto de abordagens teóricas, como as abordagens tradicionais da teoria econômica clássica e neoclássica, as abordagens dos custos de transação que incluem os processos de coordenação e governança, e as abordagens sistêmicas que analisam a firma como organização mais ampla e complexa.

### 2.1 Agronegócio e cadeias de produção

Desde a publicação de Davis e Goldberg (1957) e Goldberg (1968), as relações de dependência entre as indústrias de insumos, produção agropecuária, indústria de alimentos e o sistema de distribuição não mais podem ser ignorados (Zylbersztajn, 2000, p. 2). Estas relações de dependência originaram o conceito de agronegócio ou *agribusiness*, como, sendo a soma de todas as operações associadas à produção e distribuição

dos insumos, produção agrícola, processamento, e distribuição de produtos e derivados.

Este conceito foi, nos anos seguintes, introduzido no Brasil com a denominação de complexo agroindustrial, negócio agrícola e agonegócio e é definido não apenas em relação ao que ocorre dentro dos limites das propriedades rurais, mas a todos os processos interligados que propiciam a oferta dos produtos aos seus consumidores (Zylbersztajn, 1994).

O conceito de agonegócio como definido anteriormente é muito amplo e nem sempre adequado à formulação de estratégias setoriais, principalmente quando se trata de promover a gestão tecnológica ou de P&D. Daí nasceu o conceito de cadeia produtiva, como subsistema do agonegócio. As cadeias produtivas, por sua vez, possuem entre os seus componentes ou subsistemas os diversos sistemas produtivos agropecuários e agroflorestais, nos quais ocorre a produção agrícola. (Castro, 2001). Nesta mesma linha de raciocínio, Farina e Zylbersztajn (1992), explicam que cadeia produtiva pode ser definida como um recorte dentro do agonegócio, privilegiando as relações entre agropecuária, indústria de transformação e distribuição, em torno de um produto principal.

A cadeia de produção é um processo que se inicia antes da propriedade agropecuária com os insumos, máquinas, equipamentos e serviços destinados ao agonegócio, passa pela produção primária e pelos processos relacionados com a industrialização, e posteriormente chega a sua etapa final que é o consumo. De acordo com Castro (2001, p.4) "A cadeia produtiva é um conjunto de componentes interativos, incluindo os sistemas produtivos, fornecedores de insumos e serviços, industriais de processamento e transformação, agentes de distribuição e comercialização, além de consumidores finais".

Para Castro (2003), o conceito de cadeia produtiva parte da premissa que a produção de bens pode ser representada como um sistema, onde os diversos atores estão interconectados por fluxos de materiais, de capital e de informação, objetivando suprir um mercado consumidor final com os produtos do sistema. O enfoque de cadeia produtiva provou sua utilidade, para organizar a análise e aumentar a compreensão do macro processo de produção e para se examinar o desempenho dos sistemas componentes da cadeia, determinar gargalos, oportunidades não exploradas, processos produtivos, gerenciais e

tecnológicos. Através da análise de diferentes dimensões de desempenho das cadeias produtivas ou de seus componentes individualmente, como a eficiência, qualidade, competitividade, sustentabilidade e a equidade, torna-se possível abranger campos sociais, econômicos, biológicos, gerenciais, tecnológicos, ampliando-se potenciais aplicações desse enfoque por parte de inúmeros profissionais e instituições. (Castro, 2001).

## 2.2 A cadeia de produção de leite

A cadeia produtiva do leite é constituída por seis elos, cada um destes elos conserva uma relação com o elo a montante e a jusante. As principais características destes elos são descritas a seguir: a) Fornecedores de insumos: são as casas agropecuárias, que vendem medicamentos, alimentos e demais insumos para a pecuária, os revendedores de máquinas e equipamentos, as distribuidoras de combustível e lubrificante, as agências de assistência técnica e entidades de oferta de tecnologia, etc. (Santana, 2003). b) Propriedades agrícolas: são formadas pelos produtores de leite, podendo ser divididas, com relação à tecnologia empregada pelos produtores, em especializados e não especializados. Produtores especializados são aqueles que utilizam raças leiteiras puras, alimentação, sanidade e manejo adequados, equipamentos de ordenha e refrigeração, investem em *know-how*, tecnologia, economias de escala e até alguma diferenciação do produto. Produtores não especializados são aqueles que trabalham com tecnologia extremamente rudimentar, para os quais o leite ainda é um *subproduto* do bezerro de corte (ou vice-versa, dependendo da época do ano) e, por isso mesmo, são capazes de suportar grandes oscilações de preços (Jank; Galan, 1998). c) Indústria do leite, segmento objeto do presente estudo: é composta pelas usinas de beneficiamento (laticínios, cooperativas e mini-usinas). Nesse estágio, o conceito de indústria é explicado pelo fato de que, o leite cru recebe desde algum tipo de processamento, até a produção de seus derivados. d) Comércio atacadista e varejista: os dois agentes atuam de forma conjunta. O atacadista faz com que o leite e seus derivados sejam distribuídos pelos varejistas, constituídos principalmente por supermercados, padarias, etc., que, por sua vez, fazem com que o mesmo seja vendido para os consumidores finais. e) Consumidor final: é o agente que compra o

leite ou seus derivados diretamente nos pontos de vendas.

Ribeiro e Lírío (2006) salientam que a cadeia produtiva do leite, em abrangência nacional, desempenha um relevante papel no suprimento de alimentos, na geração de empregos e de renda para a população. O Brasil tem enfrentado nas últimas décadas uma série de transformações, na cadeia produtiva do leite, que tem gerado uma série de consequências para os diferentes agentes envolvidos na mesma.

Para Bortoleto e Wilkinson (1999) os principais fatores que levaram a cadeia produtiva do leite a promover sua reestruturação ao longo da década de 1990 foram: a) liberalização do preço do leite pasteurizado, ante a retração da demanda e o fim de programas sociais do leite; b) repasse para iniciativa privada a responsabilidade de importação de leite, até então feita somente pelo governo para controlar o abastecimento interno; c) integração ao Mercosul (Mercado Comum do Sul), reduzindo as tarifas de importação dos produtos lácteos entre os países membros, permitindo que a Argentina e o Uruguai exportassem para o Brasil a preços inferiores aos aqui praticados; d) aceleração do processo de concentração industrial e de distribuição, visando a redução dos custos da estrutura e a mudança da escala dos negócios para enfrentar a competição; e) estabilização econômica após o Plano Real, que expôs os problemas das empresas e que gerou maior conscientização dos consumidores quanto aos preços relativos das mercadorias.

Desse processo resultaram, segundo esses autores, as seguintes ocorrências: a) integração dos mercados, intensificando a concorrência; b) intenso processo de reestruturação das empresas, dos produtores e da distribuição, levando à concentração, seleção e especialização; c) a crescente capacidade competitiva como forma de sobrevivência; d) a distribuição das margens da comercialização ao longo da cadeia passa a ser realizada via negociação entre os diferentes segmentos, e o consumidor assume a direção do processo de determinação de padrões de qualidade, preços e fluxos de produtos.

### 2.3 A produção de leite em Santa Catarina

A Região Sul é a segunda maior produtora de leite do país, respondendo em 2006, por 27,6% da produção nacional, seguindo-se à Região Sudeste que é responsável por 38%. Mas

o Sul tem a possibilidade de se tornar a primeira produtora de leite do país, caso se considerem as tendências observadas durante as últimas décadas, quando no período de 1990 a 2006, a produção nesta região registrou um crescimento de 116% contra 41% de variação verificada na Região Sudeste (Gomes, 2008). O autor destaca que as áreas que formam a Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul – Mesomercosul (noroeste rio grandense, oeste catarinense e sudoeste paranaense), respondem por 47% da produção de leite da Região Sul e 13% da produção nacional. Ferrari, et al. (2005) destacam que a expansão da produção de leite na Região Sul do Brasil tem sido baseada amplamente em unidades familiares, que são em sua maioria diversificadas, e que utilizam tecnologia intermediária.

Particularmente em Santa Catarina, essa expansão tem redesenhado o mapa estadual da produção de leite, em que a mesorregião oeste catarinense experimentou nas duas últimas décadas, grande crescimento da cadeia produtiva de leite, passando a concentrar a partir de 2004, 64,2% da produção de leite do Estado (Breda, et al., 2003). A produção de leite no Estado de Santa Catarina é significativa no setor econômico e social. O Estado é o sexto produtor nacional de leite e, em 2004 respondeu por 6,3% da produção brasileira, sendo o quarto produto em importância, superado apenas pela suinocultura, avicultura e fomicultura (Santos; Marcondes; Cordeiro, 2006, p. 19).

A atividade leiteira de Santa Catarina tem expressiva importância para a inserção dos agricultores nas atividades econômicas relacionadas à agropecuária e também porque contribui fortemente para a renda mensal das famílias de pequenos agricultores. De acordo com Ferrari et al., 2005, no oeste catarinense a atividade já era praticada desde a colonização pelos agricultores familiares e visava, em primeiro lugar, o consumo familiar. O autor ainda destaca que os fatores responsáveis pela nova busca de renda financeira ligada à produção de leite, decorreram da forte concentração na suinocultura, e cuja reestruturação levou à exclusão vários produtores de suínos. Deste modo, a exigências para a produção do leite apresentava-se bem mais acessível quanto aos investimentos.

No Oeste Catarinense, 95% das unidades produtoras de leite são de base familiar (Ferrari, et al., 2005). Para cerca de 80% das unidades familiares nessa região, a produção de leite é

a principal fonte de renda. Mior (2007) comenta que o intenso processo de reestruturação agroindustrial do setor de suinocultura a partir do início da década de 1980, decorrente da introdução de mudanças tecnológicas e organizacionais, e de problemas ambientais associados à produção intensiva de suínos, resultou na exclusão de expressivo número de agricultores suinocultores. Testa et al., (1996) aponta que, de um total de cerca de 67 mil suinocultores em 1980, restaram cerca de 20 mil suinocultores em 1995. Os produtores excluídos da atividade de produção de suínos passaram a buscar outras atividades, destacando-se entre elas, a forte expansão da produção de leite, inclusive com a agregação de valor via estratégias de industrialização. Com isso, a atividade leiteira assumiu papel preponderante na geração de renda para muitos pequenos agricultores da Região, pois a mesma passou de atividade secundária nas propriedades para se tornar uma das principais fontes de geração de renda dos produtores.

Com relação à presença da produção familiar, Carvalho (2006) destaca a produção de leite como uma boa alternativa para a agricultura familiar, pois pode ser explorada em pequenas áreas. O autor destaca ainda que as receitas financeiras com o leite representam um fluxo de caixa atraente, caracterizando-se com assalariamento, pois emprega a mão-de-obra familiar, constituindo-se em forma interessante de ocupação e renda para a população rural.

Com base nessas informações, pode-se notar que a opção pela produção de leite em propriedade de estrutura familiar é uma estratégia viável e muitas vezes única para os pequenos produtores, mas é importante pontuar que com as novas tecnologias e com a nova normatização para a produção de leite torna-se necessária a adaptação de todos os agricultores.

### 3 Metodologia

Para este trabalho adotou-se a perspectiva da pesquisa quantitativa exploratória e descritiva, com a utilização de dados padronizados que permitem elaborar sumários, comparações e generalizações. Também adotou-se a perspectiva da pesquisa qualitativa, visto que se fundamenta em dados do ambiente natural, cujas características devem ser apreciadas e interpretadas com base nas experiências dos atores. A abordagem está ainda relacionada às limitações

do tamanho da amostra, que não permitem generalização das conclusões.

O enfoque metodológico adotado foi o de analisar as características gerais das empresas de processamento de leite na Mesorregião Oeste de Santa Catarina, com uma perspectiva voltada ao estudo de cadeia produtiva. Para este propósito, o presente trabalho é de natureza exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com as características do segmento empresarial da cadeia produtiva do leite para torná-las mais explícitas. O estudo também se caracteriza pela natureza descritiva, pois sua finalidade foi a descrição detalhada das características das empresas processadoras de leite da região. Foi utilizado o delineamento da pesquisa de levantamento (*survey*), baseado na interrogação direta de dirigentes de empresas da cadeia produtiva do leite, através de questionário.

O presente trabalho foi desenvolvido em duas etapas. Inicialmente foram realizados estudos documentais para identificar elementos relevantes para o projeto de pesquisa, para fundamentar e delimitar o objeto de pesquisa. Para a coleta dos dados primários foi desenvolvido o questionário semiestruturado, adaptado a partir de roteiro proposto por Porter (2004, p. 66-68). O questionário foi elaborado com 60 perguntas, de múltipla escolha, de escala e abertas, divididas em 10 blocos, sendo: identificação da empresa; perfil do empresário; material e logística; produção e tecnologia; finanças e contratos; recursos humanos; planejamento e gestão estratégica; empreendedorismo; marketing; e competitividade do setor.

A amostra foi selecionada intencionalmente, em que se priorizou as empresas processadoras de leite. Foram excluídos os entrepostos de coleta e de resfriamento de leite, por entender que estes não transformam o leite. A partir da relação fornecida pelo Sebrae, foram identificadas 19 empresas no Oeste de Santa Catarina, ocorrendo o retorno de informações de 14 empresas.

### 4 Análise e descrição dos resultados

Nesta seção são apresentados os resultados dos aspectos levantados junto às empresas processadoras de leite instaladas no Oeste Catarinense, cujas análises foram agrupadas em categorias conforme aspectos de similaridade.

#### 4.1 As empresas e perfil dos empresários

As empresas consultadas processam cerca de 3,346 milhões de litros de leite por dia, o que representa aproximadamente 60% do volume de leite *in natura* produzido no Estado de Santa Catarina e 79% da produção de leite no oeste do Estado. Todas as empresas consultadas produzem queijos, natas e manteigas, e metade delas beneficia o leite tipo C e B, UHT (longa vida), pasteurizado. Aproximadamente 36% das empresas consultadas também produzem iogurtes, fermentados e bebidas lácteas. Outras 14% produzem bebidas lácteas com sabores (achocolatados, etc), e apenas 7% produzem pudins e sobremesas.

O levantamento indica que, do leite *in natura* produzido na região, não se processam muitos derivados de maior valor agregado, como leite em pó, leite condensado, cremes pasteurizados, queijos de diversos tipos, sobremesas, etc. Ressalta-se aqui, a importância de estudos para apurar a viabilidade de implantação de plantas industriais para esse fim.

A maioria das empresas (71%) é familiar, e atua há 10 anos ou menos (79%). Dentre as empresas consultadas, somente duas são gerenciadas por profissional contratado; as demais estão sob gerenciamento dos proprietários ou sócios. Estas condições podem explicar parcialmente o mix de produtos oferecidos pelas empresas. Os empresários dirigentes das empresas consultadas encontram-se, predominantemente, na faixa etária de 35 a 54 anos e são do sexo masculino. Quanto à escolaridade, quatro dirigentes tem o ensino fundamental, dois tem ensino médio, e oito tem graduação e pós-graduação. A maioria dos dirigentes está no comando da empresa há no máximo 9 anos. A idade dos dirigentes e o tempo que os mesmos estão à frente das empresas são consistentes com o tempo de atuação das respectivas empresas. Contudo, o tempo apurado é considerado curto para acumulação suficiente de aprendizagem que se possa caracterizar o setor como consolidado.

#### 4.2 Materias e logística

Nessa área levantou-se as variáveis relacionadas às fontes de energia, instalações, fatores de produção, transporte de matéria prima e da produção das indústrias do setor lácteo no oeste catarinense.

Quanto à capacidade instalada das plantas industriais do setor lácteo, para 57% das empresas consultadas, as instalações atendem a 100% das necessidades de estocagem. Para cerca de 36% a capacidade instalada atende até 75% das necessidades, e para 7% atende a 50% das necessidades.

A maioria das empresas utiliza como fonte de energia, a eletricidade e a madeira (lenha e cavacos). Além dessas fontes, cerca de 10% utilizam outras fontes energéticas, como o gás e óleo para caldeiras. O leite *in natura*, matéria prima para as indústrias, é apontado como principal fator de produção. Para os demais fatores de produção, há variações quanto à ordem de importância entre os entrevistados. Contudo, pela consolidação dos dados apurados, observa-se a seguinte ordem: a mão-de-obra; a energia elétrica; as embalagens; os serviços de terceiros; e os aditivos.

O transporte da matéria prima (leite *in natura*), dos produtores até à indústria, é realizado por veículos próprios para 18%, e terceiros para 82%. Por sua vez, os transportes dos produtos acabados são realizados com veículos próprios para 42%, e terceiros para 58%.

Referente aos materiais e à logística, os dados levantados, mostram que a principal preocupação do setor lácteo está no suprimento da matéria prima. Contudo, as condições que se apresentam evidenciam a necessidade de desenvolvimento e melhorias nos aspectos logísticos para fortalecer a competitividade do setor.

Quanto à aquisição da matéria prima, foram avaliados os tipos de contrato, cláusulas de proteção contra quebra contratual e parâmetros para aquisição de leite *in natura*. Quanto ao tipo de contrato com fornecedores de leite, apenas uma empresa consultada afirma utilizar a condição de exclusividade da produção. Duas empresas utilizam o contrato com definição do volume de leite. Onze empresas não possuem contrato formal com seus fornecedores de leite. Por outro lado, de todas as empresas que mantêm contratos formais, nenhuma utiliza cláusulas de proteção contra quebra contratual.

Para os parâmetros considerados na aquisição do leite *in natura*, levantou-se que: 7% definem o volume mínimo; 79% estabelecem os horários de coleta; 36% estabelecem o limite máximo de distância para a coleta do leite; 71% definem os limites de preços mínimos e/ou máximos.

Todas as empresas consultadas estabelecem níveis mínimos de qualidade.

Por meio de uma avaliação geral, a maioria das empresas de processamento de leite, utiliza o tipo de contrato relacional (Macneil, 1978, *apud* Williamson, 1985) com seus fornecedores. Essa forma contratual permite maior flexibilidade para as relações contratuais. Esta situação, embora apresente maior segurança para as empresas em períodos de grande oferta de matéria prima, pode se constituir em fragilidade em períodos de alta demanda de derivados do leite em associação com baixos níveis de oferta da matéria prima.

### 4.3 Produção e tecnologia

Na área de produção e tecnologia foram apuradas as variáveis qualitativas da matéria prima, tecnologia e inovações, programas de melhoria de qualidade, e gestão ambiental.

Estima-se que as empresas consultadas processam aproximadamente 75% do leite *in natura* produzido no oeste catarinense. Na aquisição do leite *in natura*, são consideradas as seguintes variáveis: o limite de pH é considerado por 57% das empresas consultadas; 64% consideram os limites de sólidos e gorduras e os níveis de coliformes; e 71% das empresas consideram outras variáveis, como acidez, crioscopia, alcalinidade, antibióticos e parâmetros da Instrução Normativa nº 51 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. As variáveis consideradas na aquisição do leite, estão previstas pela IN nº 51, e constituem exigência mínima por parte dos órgãos de vigilância sanitária. Para atender às exigências internacionais, tem-se a convicção de necessidade do aumento dos níveis de qualidade na produção do leite *in natura*.

Referente à inovação e desenvolvimento, aproximadamente 15% das empresas afirmam comprar tecnologia; 78,6% desenvolvem novos produtos internamente, nas próprias empresas; e 14,3% desenvolvem novos produtos em parcerias com outras empresas. Os estudos apontam que a compra de tecnologia e o desenvolvimento de produtos em parceria são praticados pelas empresas de grande porte, enquanto as empresas de menor porte voltam-se para o desenvolvimento interno de seus produtos. As empresas buscam novas ideias ou inovações, por meio de viagens (36%), visitas a feiras (79%), palestras e seminários (27%), treinamentos (36%), benchmarking (29%), e outras formas (43%),

como visitas aos mercados e pontos de vendas, além de levantamento dos produtos de concorrentes.

Cerca de 64% das empresas consultadas efetuou lançamentos de novos produtos há menos de um ano, sendo que 57% lançaram novos produtos há menos de seis meses da consulta. Metade das empresas consultadas implementou novas tecnologias no último ano, e outras 36% implementou-as há dois anos. Apenas as empresas de pequeno porte não responderam se implementaram novas tecnologias. Referente aos processos produtivos, 79% das empresas afirma ter efetuado melhorias nos últimos seis meses, e 14% efetuaram tais melhorias há mais de dois anos.

Na gestão da produção, apurou-se preocupação menor com a inovação quando se considera as últimas inovações nos processos. Cerca de 43% das empresas promoveram as últimas melhorias do processo de gestão a menos de um ano, 36% efetuaram tais melhorias há até dois anos, e 21% efetuaram as últimas melhorias há mais de três anos. Metade das empresas consultadas, promoveu as últimas alterações de layout há menos de um ano. Outra metade efetuou mudanças há mais de dois anos ou não respondeu a esta questão. De forma geral, com relação às inovações e mudanças implementadas, apurou-se que as empresas estão mais focadas em seus produtos, seus processos de gestão e em seus processos de produção. A implementação de novas tecnologias vem em seguida, sendo que esta posição pode estar relacionada aos custos de aquisição das mesmas.

Segundo a percepção dos entrevistados, cerca de 21,4% classificam as condições das tecnologias empregadas pelas empresas como rudimentares ou elementares, enquanto outros 78,6% classificam-nas como semi-automatizada. Quanto às percepções sobre o grau de dependência do trabalho humano, 69,2% admitem que a empresa tem elevada dependência do trabalho humano, e outros 30,8% entendem que a empresa possui dependência média.

A sustentabilidade dos negócios depende dos esforços para a qualidade de seus produtos, o que requer também a qualidade de suas matérias primas. Cerca de 29% das empresas consultadas possuem programas de estímulo de práticas de melhoria da qualidade ambiental junto aos fornecedores, o que envolve: o manejo de pastagens, piquetes, de animais e resíduos

orgânicos; a preservação da água, orientação no uso de agrodefensivos e reflorestamentos; e assistência técnica em geral. Aproximadamente 93% utilizam programas de estímulo de melhoria da qualidade dos insumos junto a seus fornecedores, destacando-se: a assistência técnica com monitoramento da qualidade do leite *in natura*, de práticas de ordenha, higiene de equipamentos, alimentação e nutrição animal; parcerias com estabelecimentos técnicos para melhoramento de manejo de animais; preço-prêmio pela qualidade do leite; treinamentos; dias de campo. Finalmente, com referência à gestão ambiental, todas as empresas afirmam que adotam os respectivos procedimentos.

O processamento de leite gera resíduos industriais, tais como soro lácteo, resíduos de gordura, resíduos de lavagem, e resíduos de embalagens. O soro, cuja destinação é a alimentação de suínos, não possui nenhum tratamento. A água utilizada recebe tratamento, como a decantação em mais de 70% das empresas. Os resíduos de embalagens são encaminhados geralmente para reciclagem. Algumas empresas entregam os resíduos de gorduras a terceiros. Pelas destinações indicadas, apresentam-se necessidades de melhorias para uma destinação adequada de resíduos, inclusive com possibilidades de produção de novos produtos.

#### 4.4 Recursos humanos

Na área de recursos humanos avaliou-se as políticas de incentivo a sugestões, o compartilhamento de informações, programas de incentivo e valorização à formação, instrução formal e capacitação funcional, e os níveis de instrução do quadro funcional.

Mais de 71% das empresas consultadas desenvolvem políticas de incentivo a sugestões, e a maioria das sugestões apresentadas vem sendo implementada. Como exemplos de sugestões foram destacadas e implementadas as seguintes ideias: redução do consumo de água e lenha; diminuição de trabalho braçal; melhorias em processos produtivos; otimização do uso de máquinas e equipamentos; melhorias em ambientes de trabalho; e planejamento conjunto.

Com relação à comunicação geral, todas as empresas consultadas compartilham informações com seu quadro funcional, utilizando entre outras formas, as seguintes: colocação de comunicados e informações em locais estratégicos (50% dos consultados); repasse de informações

a supervisores para que os mesmos comuniquem aos subordinados (93%); uso de portais e e-mail corporativos (36%); e reuniões informativas (14%).

Para a formação e o treinamento do quadro funcional, 79% das empresas possuem programas de valorização da instrução formal dos funcionários. Dentre os programas, estão: 29% concedem auxílio financeiro para realização de cursos; 43% concedem licença parcial do trabalho a funcionários em curso; e 43% oferecem progressão salarial aos funcionários que concluírem seus cursos. Entre as empresas consultadas, 79% oferecem cursos e treinamentos *in company* aos funcionários, por meio de parcerias com organizações especializadas, como Senai, Sebrae, Corpo de Bombeiros, Universidade, Fundações, e empresas fornecedoras de insumos. Na área de produção, destacam-se os cursos de uso e manejo de insumos, boas práticas de fabricação, higiene e manipulação de alimentos, operação e manutenção de equipamentos, segurança do trabalho, e qualidade. Na área administrativa, são citados os cursos de relacionamentos interpessoais, idiomas (principalmente o inglês), e gestão. Aproximadamente 72% das empresas desenvolvem programas de capacitação sistemática dos funcionários, e os mais frequentes, são: boas práticas de fabricação, melhorias de qualidade, manutenção e operação de equipamentos, segurança do trabalho, relações interpessoais, e gestão de pessoas.

O segundo grau completo é o nível de instrução predominante no quadro funcional das empresas, seguido pelo primeiro grau completo e segundo grau incompleto. Para uma qualificação eficiente da mão de obra, ainda existe uma lacuna de aproximadamente 10% do quadro funcional sem instrução ou com o primeiro grau incompleto (Tabela 1).

**Tabela 1** – Nível de instrução dos funcionários

| Nível de Escolaridade | % Ponderado |
|-----------------------|-------------|
| Sem instrução formal  | 1,87%       |
| 1º grau incompleto    | 8,07%       |
| 1º grau completo      | 23,32%      |
| 2º grau incompleto    | 12,81%      |
| 2º grau completo      | 28,58%      |
| Superior incompleto   | 11,86%      |
| Superior completo     | 13,48%      |

Fonte: Dados primários.

Apura-se que as políticas para os recursos humanos são tipicamente as mesmas praticadas pelo mercado em geral, não caracterizando variações destacadas no setor.

#### 4.5 Planejamento e gestão estratégica

Para o presente estudo, foram levantados os elementos relacionados às funções de planejamento e gestão, destacando-se o tipo de planejamento, envolvimento e responsabilidade pela sua elaboração, as ferramentas e metodologias para o planejamento.

Aproximadamente dois terços das empresas consultadas adotam o planejamento formalizado, das quais, 56% utilizam somente o planejamento operacional, 22% utilizam ambos os planejamentos (operacional e estratégico), e 22% utilizam somente o planejamento estratégico. Entre as empresas que adotam o planejamento formal, 56% utilizam-no há mais de 3 anos, e 44% vêm adotando o mesmo há aproximadamente dois anos. Para a maioria das empresas, realiza-se a revisão do planejamento em períodos semestrais ou períodos menores. Mais de dois quintos das empresas consultadas, promovem a participação e o envolvimento dos dirigentes, da equipe gerencial e de pessoas-chaves aos processos de planejamento, além da participação de consultores externos. Nesse processo são utilizadas as ferramentas de orçamento empresarial, gestão por diretrizes, e sistema integrado de informações.

Embora mais da metade das empresas afirma adotar o planejamento formal, apenas 67% destas afirma conhecer e utilizar as metodologias e técnicas de análise ambiental para o planejamento. As metodologias e técnicas utilizadas são: a análise da Matriz FOFA (Fortalezas – Oportunidades – Fraquezas – Ameaças) por 56% das empresas; análise dos *stakeholders* (atores internos e externos) por 23% das empresas; análise da competitividade e análise funcional por 33% das empresas. A análise da cadeia de valor é de conhecimento de 45% das empresas, mas somente 22% utilizam esta técnica.

Para as empresas que informaram não adotar nenhum planejamento e para aquelas que não efetuam o planejamento estratégico, solicitou-se a justificativa correspondente, tendo-se as seguintes respostas: para 75% das empresas, as turbulências e a velocidade das mudanças dificultam a projeção do futuro; para 25% das empresas, particularmente aquelas que não

adotam o planejamento formal, falta tempo e pessoal qualificado para essa função.

As empresas que não adotam o planejamento formal, são tipicamente de gestão familiar, com pequeno número de empregados e, com base em seu faturamento, enquadradas como microempresas. Mas, entre as empresas que adotam o planejamento formal, poucas utilizam as ferramentas e técnicas mais conhecidas. De modo geral, nota-se que esta função ainda é incipiente na maioria das empresas consultadas, evidenciando forte carência de gestão estratégica, o que pode ser associado ao estágio de crescimento das empresas no âmbito de seus ciclos de vida, pois, a maioria das empresas é familiar, com 10 anos ou menos no mercado. Há, portanto, grande espaço para a implementação do planejamento, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão das empresas.

#### 4.6 Empreendedorismo

As características de empreendedorismo nas empresas, inclusive no período de suas criações, permitem identificar a cultura organizacional das mesmas, além da capacidade inovadora que poderá alavancar o crescimento. Nesse sentido, buscou-se identificar os conhecimentos técnicos e de gestão na constituição das empresas, as características essenciais dos fundadores para as organizações segundo as suas percepções, bem como os posicionamentos ou decisões que podem afetar as empresas.

Quanto ao conhecimento técnico dos fundadores na constituição da empresa, para 43% das empresas, os fundadores não tinham formação técnica, mas possuíam grande experiência no setor, adquirida ao longo da carreira profissional. Cerca de 21% tinham além da formação técnica, boa experiência no setor. E, 36% possuíam capital financeiro para constituir a empresa, mas não tinham conhecimento técnico do setor. Dessa forma, a maioria dessas empresas foi constituída a partir da experiência de seus fundadores, o que representa segurança inicial para o negócio.

Com relação ao conhecimento formal dos fundadores para gestão, 14% possuíam formação na área de administração, enquanto 43% não possuíam formação técnica, mas tinham experiência em gestão adquirida em outras empresas. Em torno de 14% tinham formação técnica em administração, além de boa experiência em gestão, adquirida em outras organizações. Outros

29% possuíam capital financeiro, mas nenhuma formação técnica e/ou experiência em gestão de empresas. Assim como a capacidade técnica adquirida com a experiência, a capacidade de gestão baseada na experiência foi a característica principal para a constituição das empresas do setor.

Os gestores consultados apontaram as seguintes características dos fundadores consideradas essenciais para as organizações: coragem para o enfrentamento das dificuldades do setor e a disposição para correr riscos permanentes para 77%; grande disposição para o autoaprimoramento e o aprimoramento da equipe como fatores de vantagens competitivas, para 8%; e, liderança como indivíduo e como dirigente, visando conseguir o comprometimento para os propósitos anunciados, para mais de 15%.

Referente aos posicionamentos ou decisões que podem afetar a empresa, 25% dos consultados entendem que a gestão deve ser parcialmente delegada a administradores que não sejam sócios. Para metade dos gestores, a gestão deve ser delegada a administradores profissionais não sócios entre níveis parciais a totais. Outros 25% entendem que a gestão deve ser profissionalizada, passando pelo processo sucessório. Considerada a base familiar e a idade média das empresas, as convicções dos gestores convergem de forma gradativa para a profissionalização das mesmas.

Neste estudo foram levantadas outras características típicas de empreendedores em geral, mas não se indica que os fundadores possuam a maioria das características que comprovem um perfil empreendedor. Para uma avaliação mais rigorosa do perfil empreendedor são necessários estudos específicos.

#### 4.7 Marketing

Na área de marketing foram levantados dados referentes ao investimento financeiro em propaganda e publicidade, estratégias de vendas, estrutura de vendas, principais produtos com a participação no mercado e respectivos principais clientes e destinos.

O investimento médio em publicidade e propaganda representa 0,02% do faturamento. Na observação individual, no entanto, 29% das empresas informaram que investem 0,10% ou mais, e 36% investem entre 0,02% a 0,10%. Esses valores de investimento podem ser considerados extremamente baixos, se comparados com os

níveis de investimentos médios em publicidade e propaganda geralmente praticados particularmente por grandes corporações, para quais, esses valores alcançam 2% do faturamento bruto. No entanto, não se dispõe de parâmetros suficientes para avaliar o nível adequado para o setor lácteo.

Para a comercializar seus produtos, as empresas adotam as seguintes estratégias: cerca de 21% das empresas praticam a estratégia de preços baixos; 43% adotam a estratégia de preço prêmio para produtos diferenciados; e, 36% utilizam a estratégia da diferenciação. Além das estratégias informadas, algumas empresas complementam outras ações, como qualidade, honestidade em negociações e pontualidade na logística de distribuição. Mais de 70% das empresas afirmam adotar sistema de pós-venda, como o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), o telemarketing e visitas de supervisores aos clientes.

As vendas das empresas do setor lácteo, objeto deste estudo, são realizadas principalmente por representantes comerciais, seguidos por vendedores internos. A estrutura de comercialização nas empresas consultadas se apresenta conforme a Tabela 2.

**Tabela 2** – Estrutura de vendas e respectiva proposição das vendas

| Meio de venda           | % Amostra | % Proporção das Vendas |
|-------------------------|-----------|------------------------|
| Telemarketing           | 36%       | 1%                     |
| Representante Comercial | 79%       | 60%                    |
| Vendedores Externos     | 57%       | 7%                     |
| Vendedores Internos     | 29%       | 32%                    |

Fonte: Dados primários.

Os principais produtos são comercializados, pela ordem, nos mercados do Rio Grande do Sul (40%), Santa Catarina (33%), Paraná (11%), São Paulo (11%), e outros (6%).

#### 4.8 Competitividade do setor

Para avaliar a competitividade do setor, foram apresentadas por meio do instrumento de coleta, oito questões estruturadas em escala de respostas de: 1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 - Algumas vezes; 4 - Frequentemente; e 5 - Sempre. Coletou-se variáveis para a análise da compe-

titividade como proposto por Porter (2004), ou seja, as orientações para diferenciação ou baixos custos. Também se considerou dimensões relacionadas ao poder de negociação junto a fornecedores e clientes.

Segundo a percepção de metade dos gestores consultados, as empresas raramente desenvolvem estratégias de diferenciação, apesar de outra metade afirmar que se desenvolvem estratégias de diferenciação com bastante frequência em suas empresas. As empresas estão propensas a reduzir os preços de seus produtos como estratégia para preservar suas participações no mercado, em caso de aumentos da oferta, o que indica que privilegiam a competitividade por baixos custos.

Aproximadamente 43% das empresas não possuem condições ou capacidade para desenvolver estratégias de diferenciação com vistas a fazer frente à concorrência de produtos substitutos. Cerca de 29% possuem algumas condições e aproximadamente 29% possuem condições satisfatórias. Entre as estratégias de diferenciação e de menores custos, a segunda prevalece entre as empresas consultadas. Essa condição poderá ser superada com investimentos em novos produtos, e adequação de conceitos de produtos das empresas do setor. Os baixos esforços para o desenvolvimento de estratégias de diferenciação para enfrentar a concorrência de produtos substitutos fragilizam o setor. A percepção de que as empresas possuem poucas condições para desenvolverem tal estratégia poderá estar associada a deficiências de capital para investimento.

Referente à percepção de custo/benefício dos produtos substitutos da concorrência em relação aos produtos da empresa consultada, mais de 92% afirmam que os produtos substitutos dos concorrentes não possuem, ou raramente possuem, relação favorável, contra 7% que acreditam que algumas vezes existem condições favoráveis aos produtos. As consultas levantam indícios de que as empresas não estão muito atentas à concorrência.

Os produtores que fornecem o leite *in natura*, geralmente não possuem poder de imposição de preço, apesar de eventualmente conseguirem fazê-lo. No caso das empresas que têm maior número de fornecedores ocorrem algumas imposições pelos mesmos. Essa situação se deve ao fato das empresas não possuírem fornecedores exclusivos, exceto aquelas que exigem maté-

ria prima de maior qualidade para alguns produtos.

Para a premissa de que os lucros são baixos, incentivando as negociações com os fornecedores no sentido de reduzir os custos de aquisição, cerca de 43% das empresas afirmam que os baixos lucros frequentemente influenciam as negociações. Para outras 36% os lucros nunca ou raramente influenciam as negociações visando redução de custos de aquisição. Considerando a escala média das respostas, entende-se que, embora divididas, as empresas concordam com a premissa de que os resultados influenciam as negociações com fornecedores.

Para melhor fundamentar a conclusão quanto à concordância com a premissa de redução da influência dos resultados nas negociações com fornecedores, foi feita uma análise de correlação linear entre as oito questões sobre competitividade. Como resultado dessa análise, foi encontrada alta correlação linear entre a questão "a) A empresa está disposta a reduzir os preços dos seus produtos a fim de manter sua participação no mercado em caso de aumento de oferta no setor" e a questão "f) Os lucros de sua empresa são baixos e incentivam a negociação com os fornecedores de leite no sentido de reduzir os custos de aquisição", indicando que, a disposição em adotar estratégias de redução de preços de fornecedores orienta-se pela competitividade por baixos custos (Porter, 2004).

## 5 Conclusão

Este projeto levantou e analisou as características gerais das empresas processadoras de leite da Mesorregião geográfica Oeste Catarinense. O objetivo geral foi analisar as características organizacionais das empresas do setor lácteo, aplicando-se para esse fim, a metodologia do diagnóstico organizacional. De acordo com os objetivos específicos, foram caracterizados os fatores de produção, tecnologia e logística. Também foram levantadas e analisadas as formas de suprimento e remuneração da matéria prima, as estratégias e políticas de gestão de recursos humanos e as estratégias de marketing e competitividade.

Para este estudo foram consideradas somente as empresas que processam o leite, excluindo as empresas que operam somente com resfriamento. Deste segmento, as empresas consultadas processam aproximadamente 60% do volu-

me de leite *in natura* produzido no Estado de Santa Catarina, e 79% da produção de leite *in natura* no oeste do Estado. Não há diversificação significativa de produtos derivados do leite, de maior valor agregado, indicando que há potencialidades a explorar. Os empresários das empresas consultadas encontram-se na faixa etária de 35 a 54 anos de idade, dirigem as respectivas empresas por cerca de nove anos, e a maioria deles tem ensino superior. Na área de recursos humanos mais de 71% das empresas desenvolve políticas de incentivo a sugestões. Cerca de 79% das empresas possuem programas de valorização da instrução formal de seus funcionários.

A eletricidade, seguida da madeira (lenha e carvão) é a principal fonte de energia das empresas do setor. Para 57% das empresas consultadas, as instalações atendem plenamente as necessidades de estocagem na totalidade. O leite *in natura* é considerado o principal fator de produção das empresas consultadas. Na área de inovações, aproximadamente 15% das empresas compram tecnologia; 78,6% desenvolvem novos produtos; e 14,3% desenvolvem novos produtos em parcerias com outras empresas. Na compra de leite *in natura*, 78% das empresas não mantêm contrato formal com seus fornecedores, e para esses contratos não se utilizam cláusulas de proteção contra quebra contratual. Essa situação está relacionada ao fato dos produtores não contarem com outras alternativas de comercialização.

Dois terços das empresas consultadas adotam o planejamento formalizado, mas destas, apenas 22% adotam o planejamento completo operacional e estratégico. Embora utilizem as funções de marketing, as empresas apontam um baixo investimento para esta área, o que se constitui em fragilidade ante a concorrência dos grandes conglomerados do setor. As condições relacionadas às estratégias competitivas reforçam os indícios de fragilidades na adoção das mesmas, pois, os esforços para a competitividade, além de privilegiarem estratégias de menor custo em detrimento às estratégias de diferenciação, se configuram insuficientes.

Embora os resultados aqui apresentados descrevam as principais características do segmento de processamento de leite, não se permite generalizá-los, devido aos dados levantados serem limitados pelos informantes, incluídas omissões de dados relevantes para as análises. A amostra é outro fator limitante para a generalização dos resultados, pois é restrita a uma

região com peculiaridades próprias, que não representam efetivamente o universo do setor lácteo.

Para aprofundar as avaliações aqui discutidas, sugere-se desenvolver esse estudo para o mesmo segmento localizado em outras regiões. Através da metodologia utilizada para o presente trabalho, com as adequações necessárias, pode se aplicar o estudo a outros segmentos da cadeia produtiva do leite e de outras cadeias produtivas.

## Referências

- BREDA N. L. et al. *Coordenação da cadeia produtiva do leite no Oeste Catarinense: uma análise da interface agricultor-indústria*. 2003. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/BredaN.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2010.
- BORTOLETO, E. E.; WILKINSON, J. *Trajectoria e demandas tecnológicas nas cadeias agroalimentares do Mercosul ampliado – lácteos*. Montevideo: PROCISUR/BID, 1999. Disponível em: <<http://www.procisur.org.uy/5b.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2010.
- CASTRO, A. M. G. Prospecção de cadeias produtivas e gestão da informação. *Transinformação*, Campinas, v. 13, n. 2, p. 56-72, jul./dez. 2001.
- CASTRO, A. M. G.; LIMA, S. M. V.; CRISTO, C. M. P. N. Cadeia produtiva: marco conceitual para apoiar a prospecção tecnológica. In: *Anais do XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*. Salvador, 2002. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/portalmDIC/arquivos/dwnl\\_1197031881.pdf](http://www.mdic.gov.br/portalmDIC/arquivos/dwnl_1197031881.pdf)>. Acesso em: 05 ago. 2010.
- \_\_\_\_\_. *Cadeia produtiva e prospecção tecnológica como ferramentas para a gestão da competitividade*. Brasília: Embrapa, 2003.
- FARINA, E. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Organização das cadeias agroindustriais de alimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 1992, Campos de Jordão. *Anais...* São Paulo: 1992. p. 189-207.
- FERRARI, D. L. et al. Inserção econômica na produção de leite em Santa Catarina. *Informações Econômicas*, SP, v. 35, n. 1, jan. 2005. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/publicacoes/pdf/tec2-0105b.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2008.
- GOMES, E. J. Estratégias das Grandes Indústrias no Sul do Brasil. In: *Conjuntura Agrícola, Boletim Eletrônico*, DESER – Departamento de Estudos Sócio-Econômicos Rurais, n. 165, ago. 2008.
- JANK, M. S.; GALAN, V. B. *Competitividade do Sistema Agroindustrial do Leite*. São Paulo: USP-PENSA, 1999. p. 178-271.
- MIOR, L. C. Agricultura familiar, agroindústria e desenvolvimento territorial. In: *Colóquio Internacional de Desenvolvimento Rural Sustentável*. Florianópolis, 22-25 ago. 2007. Disponível em: <[http://www.cidts.ufsc.br/articles/Artrigo\\_Coloquio\\_%20\\_Mior.pdf](http://www.cidts.ufsc.br/articles/Artrigo_Coloquio_%20_Mior.pdf)>. Acesso em: 13 fev. 2009.

- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- RIBEIRO, H. M. D.; LIRIO, V. S. Desempenho da cadeia produtiva de leite do município de bom despacho MG. In: *XII SEMINÁRIO SOBRE A ECONOMIA MINEIRA*, 2006, Diamantina: Cedeplar/UFMG, 2006. Disponível em: <<http://www.cedeplar.ufmg.br/seminarios/economia-mineira/diamantina-2006/3.php>>. Acesso em: 5 out. 2009.
- SANTANA, A. C. Descrição e análise da cadeia produtiva de leite no Estado de Rondônia. *Movendo Ideias*. Belém, v. 8, n. 14, p. 24-36, nov. 2003. Disponível em: <[http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos\\_revistas/225.pdf](http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos_revistas/225.pdf)>. Acesso em: 13 ago. 2010.
- SANTOS, O. V.; MARCONDES, T.; CORDEIRO, J. L. F. *Estudo da cadeia do leite em Santa Catarina: prospecção e demandas*. (Versão preliminar). Florianópolis: EPAGRI, 2006. 55p.
- TESTA, V. M.; NADAL, R.; MIOR, L. C.; BALDISSERA, I. T.; CORTINA, N. *O desenvolvimento sustentável do oeste catarinense*: (proposta para discussão). Florianópolis: Epagri, 1996. 247p.
- WILLIAMSON, Oliver E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press, 1985. 450p.
- ZYLBERSZTAJN, D. Políticas agrícolas e comércio mundial. "Agribusiness": conceito, dimensões e tendências. In: FAGUNDES, H. H. (Org.). *Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas*. Brasília: IPEA, 1994. (Estudos de Política Agrícola, 28).
- \_\_\_\_\_. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Coord.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 1-21.