



# **A COMPETITIVIDADE SISTÊMICA E O AGRONEGÓCIO NA AMAZÔNIA PARAENSE: UMA PESQUISA COM EMPRESAS DE LATICÍNIOS**

**Carlos André Corrêa de Mattos**  
carlosacmattos@hotmail.com  
UFPA

**Glenda Maria Braga Abud de Mattos**  
glenda.abud@gmail.com  
Emater-Pa

**Carlos Henrique Andrade Mancebo**  
chamancebo@gmail.com  
IFPA

**Resumo:** O objetivo deste estudo é analisar a competitividade de empresas de laticínios no estado do Pará, Brasil. Para tanto, foi empregado o modelo de competitividade sistêmica, segundo o qual a capacidade de alcançar sucesso em ambientes concorrenciais se baseia em fatores internos, estruturais e sistêmicos. A metodologia foi descritiva, feita na forma de survey, com tratamento de dados do tipo misto concomitante. Participaram da pesquisa 30 empresas. Os resultados mostraram a predominância de micro e pequenas empresas, com reduzido mix de produtos e mão de obra com baixa escolaridade. A infraestrutura local, apesar de satisfatória para a metade dos entrevistados, foi apontada como uma necessidade para melhorar a competitividade na região. A elevada presença de empresas informais tem comprometido a competição, e o baixo capital social revelou outra fragilidade do setor. A conclusão é que a ação governamental é necessária para protagonizar mudanças que induzam maior competitividade no agronegócio de leite e derivados no estado do Pará

**Palavras Chave:** Agronegócio - competitividade - pequenas empresas - cadeia de produção - leite e derivados

## 1. INTRODUÇÃO

A temática competitividade tem sido uma preocupação na literatura científica desde o início do século XX, especialmente com os estudos sobre posicionamento competitivo de Chaberlin (1933) e Ansoff (1965) e sobre estruturas de mercado com Bain (1951). No Brasil, a temática se fortaleceu na década de 1990 como consequência das mudanças ocorridas na economia nacional. No segmento dos lácteos, a desregulamentação do setor leiteiro ocorrida em 1991 foi o ponto de partida para o processo de modernização da cadeia de produção de leite e derivados, uma vez que a abertura do mercado e o acesso de produtos originados no Mercosul forçaram a reação das empresas brasileiras, visto que esses produtos ofereciam maior variedade, qualidade e preços menores (JANK; GALAN, 1998; SBRISSIA; PONCHIO, 2005; SOUZA; BAKUTI; BAKUTI; SOUZA FILHO, 2010).

Iniciadas as mudanças na cadeia de produção de leite e derivados, elas se espalharam rapidamente pelo Brasil e com grande repercussão nas formas como os agentes atuavam. Os laticínios, elo da transformação, assumiram papel central no processo de modernização da cadeia de produção, pois seus investimentos, fossem para se destacar no mercado, fossem para atender a legislação sanitária cada vez mais rígida e exigente, impulsionaram os demais elos da cadeia a reformular suas estratégias e a adotar novas práticas de produção (CARVALHO, 2011).

Desta forma, face as mudanças no setor, emergiram preocupações com a competitividade, entendida como a capacidade dos agentes econômicos em reunir elementos produtivos que, ao serem combinados de forma superior, possibilitem conquistar ou, pelo menos, manter participações de mercado com lucratividade (VAN DUREN; MARTIN; WESTGREN, 1991; FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997; JANK; NASSAR, 2005; SANTANA et al. 2007) ou, como destaca Possas (1999, p.13), é a habilidade de “[...] quem tem condições de ter sucesso no processo de concorrência”.

A competitividade é constituída por ações eminentemente deliberadas, nas quais os agentes econômicos escolhem estratégias para alcançar objetivos relacionadas a produtos, preços, formas de comercialização, maneiras de reagir aos concorrentes, tecnologias utilizadas, qualificação da mão de obra, entre outras (POSSAS, 1999). Assim, a competitividade busca estabelecer um equilíbrio dinâmico entre o ambiente interno das empresas e as mudanças que ocorrem no ambiente externo e que, muitas vezes, resultam de interesses e aspirações de seus dirigentes. Caracterizada como um processo de interação dinâmica e recíproca, a competitividade se materializa à medida que a empresa consegue alcançar posições que garantam sua atuação em mercados de livre concorrência (CASTRO; HURTADO; BARRÁEZ, 2013).

Nesse contexto, o objetivo deste estudo é analisar a competitividade das empresas de laticínios sob a perspectiva da competitividade sistêmica e, com isso, contribuir para a compreensão da atuação do agronegócio de leite e derivados forma ampla na região pesquisada, ao responder ao questionamento: quais as características do ambiente e como atuam competitivamente as empresas de laticínios no estado do Pará? Para tanto, foram entrevistadas 30 empresas em 28 municípios do estado do Pará. Os resultados mostraram um setor desarticulado, com mão de obra de baixa qualificação, pequeno portfólio de produtos, caracterizados por baixa tecnologia, que se volta predominantemente para o mercado interestadual e busca ganhos de escala. O setor enfrenta uma ampla gama de desafios que comprometem a competitividade das empresas e impõe restrições ao desenvolvimento empresarial. As conclusões da pesquisa reforçam a compreensão da necessidade do protagonismo governamental para articular os agentes econômicos e criar infraestrutura produtiva para a promoção da competitividade do setor no estado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 AGRONEGÓCIO: ORIGEM E CONCEITUAÇÃO.

Historicamente, a origem da agropecuária está relacionada ao aumento populacional, ao desenvolvimento de ferramentas e à domesticação de animais, condições que, ao serem associadas ao contexto histórico da sociedade, possibilitaram que o homem deixasse de ser nômade. Essa evolução provavelmente ocorreu por acaso nos arredores dos pequenos vilarejos milhares de anos atrás (MAZOYER; ROUDART, 2009). Contudo, a perspectiva contemporânea da agropecuária, assim como ocorreu com outros setores da economia, foi muito influenciada pela Segunda Guerra Mundial.

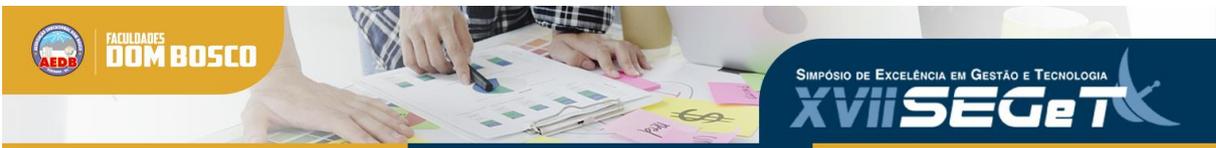
Desta forma, o período pós-guerra marcou profundas alterações na sociedade e muitas delas resultaram dos investimentos em tecnologias desenvolvidas durante o esforço de guerra, que tiveram seus reflexos percebidos ao final do conflito, quando surgiu o consumo de massa, que se espalhou pelo mercado global. No caso específico da produção de alimentos, a realidade não foi diferente. A demanda, antes concentrada nas áreas rurais, deslocou-se para as cidades e passou a exigir produtos industrializados, modificando a organização das atividades rurais (ZYLBERSZTAIN; GIORDANO, 2015). Esse aspecto colocou em evidência as preocupações com os encadeamentos produtivos e as relações estabelecidas entre os diversos agentes econômicos envolvidos no processo de transformar produtos agropecuários *in natura* em produtos industrializados prontos para o consumo.

Desta forma, os agentes econômicos envolvidos na produção de alimentos passaram a lidar com ambientes progressivamente mais complexos, competitivos e interdependentes, reforçando a compreensão de um sistema. Essa mudança representou um paradigma completamente novo para época e aumentou de sobremaneira a complexidade da atividade produtiva de alimentos, que deixou de ser controlada pelos produtores rurais e passou a incorporar diversos outros agentes, cada um deles envolvido com uma etapa do processo produtivo. Nesse período, surge a compreensão de agronegócios e de cadeias de produção agroindustriais (SÁ et al., 2015).

Estudos seminais sobre cadeias de produção agroindustriais ocorreram quase que simultaneamente nos Estados Unidos da América do Norte e na França. As investigações, que se iniciaram ao longo da década de 1960, mostraram novas perspectivas para a compreensão da atividade agropecuária. Surgiu, assim, o conceito de agronegócio como a reunião de todas as atividades que tenham origem em produtos agrícolas ou pecuários, que incluam, desde a produção primária, até a distribuição dos produtos acabados aos consumidores finais, incorporando todas as etapas do processo produtivo e seus diversos produtos derivados (BATALHA; SCARPELLI, 2009; MATTOS; SANTANA, 2015; ARAÚJO, 2017), da mesma forma, as cadeias de produção passaram a ser estudadas como um recorte no agronegócio com foco nos encadeamentos produtivos com base em uma matéria-prima específica (DAVIS; GOLDBERG, 1957). Os estudos identificaram três macroprocessos que iniciam com os produtores rurais, passam pelo processo de industrialização, foco deste estudo, e alcançam a distribuição aos consumidores finais.

### 2.2 A COMPETITIVIDADE SISTÊMICA EMPRESARIAL

A produção de leite e derivados insere-se na compreensão de agronegócio e de cadeias de produção agropecuárias, uma vez que envolve todas as operações, desde a produção até a distribuição de produtos agrícolas, incluindo comercialização, gestão de suprimentos, produção e armazenamento dos produtos, entre outros que resultem do processo em si, que



derivam dele, ou ainda, que tenham origem na produção agrícola (BATALHA; SCARPELLI, 2009; ARAÚJO, 2017). Por outro lado, a lógica da competitividade sistêmica é que o desempenho empresarial depende de um conjunto amplo de fatores que estão presentes tanto no ambiente interno da empresa, quanto fora dele.

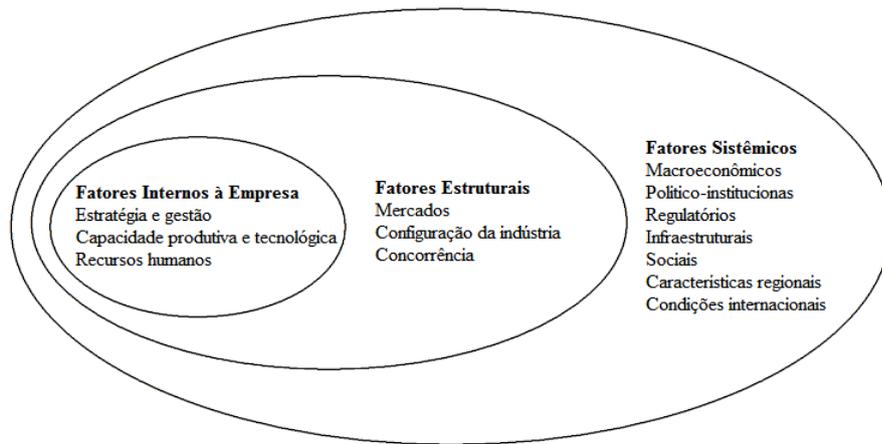
Os fatores internos podem ser controlados pelas empresas, os externos podem ou não ser controlados por elas. A competitividade sistêmica amplia o escopo dos modelos estruturalistas de competitividade ao incluir na análise questões pautadas na macroeconomia, infraestrutura, política institucional e socioeconomia que, envolvendo ações de ordem pública e privada em processo de interação dinâmica, levam a uma situação que pode favorecer a competitividade (COUTINHO; FERRAZ, 2002; SILVA, 2010; CASTRO; HURTADO; BARRÁEZ, 2013).

Assim, a competitividade sistêmica resgata a criação e a renovação de vantagens competitivas, como o estado de superioridade alcançado em determinado momento, que decorre de uma combinação favorável de fatores sistêmicos, estruturais e internos, que interagem para proporcionar um desempenho superior (SILVA, 2010). Portanto, a vantagem competitiva transborda o ambiente interno da empresa e, sedimentando a competitividade, se estabelece com base em fatores conjunturais amplos que possibilitam a conceituação de competitividade como “a capacidade de um sistema – país, setor industrial, grupo de empresas ou uma empresa específica – de atuar com sucesso em um dado contexto de negócios” (WOOD; CALDAS, 2007, p. 70).

A compreensão ampla proporcionada pela competitividade sistêmica é reforçada por Castro, Hurtado e Barráez (2013) ao afirmarem que a concepção moderna de competitividade não se limita à empresa, circunscrevendo uma dimensão com limites imprecisos que envolvem características setoriais, regionais ou de países, incluindo desde aspectos relacionados às transformações e ao desenvolvimento local, até formas como se relacionam organizações públicas e privadas, cadeias de produção, processo produtivo, exportações, recursos territoriais e sociais, entre outros, demandando, nessa perspectiva, definições e recortes claramente definidos para sua compreensão e análise.

Desta forma, o sucesso no processo competitivo resulta essencialmente da habilidade em estabelecer estratégias capazes de criar valor, considerando, além do ambiente interno, o setor de atuação e as condições gerais do ambiente econômico. Esse sucesso se mantém pela renovação da capacidade adquirida em reorganizar essas estratégias, atuando nos fatores controláveis pela identificação de aspectos que contribuirão para o desempenho futuro e, com isso, inferindo quais vantagens competitivas serão efetivas para proporcionar maiores volumes de vendas e maior rentabilidade.

Assim, a competitividade se estrutura de maneira dinâmica como consequência da interação entre os fatores internos, estruturais e sistêmicos. Os fatores internos são os únicos totalmente controláveis pela empresa, os estruturais podem ou não ser controlados e os fatores sistêmicos fogem à capacidade de controle, sendo classificados como incontroláveis. Assim, a competitividade se constitui como a capacidade de equilibrar as variáveis presentes no processo concorrencial de modo a adaptá-las aos fatores incontroláveis pela análise e estabelecimento de estratégias que reflitam essa percepção do ambiente. Higashi, Oliveira e Meiners (2009) destacam que a compreensão ampla proporcionada pela competitividade sistêmica é adequada tanto para a compreensão da atuação da empresa quanto para a análise de setores produtivos. Os fatores da competitividade estão representados na Figura 1.

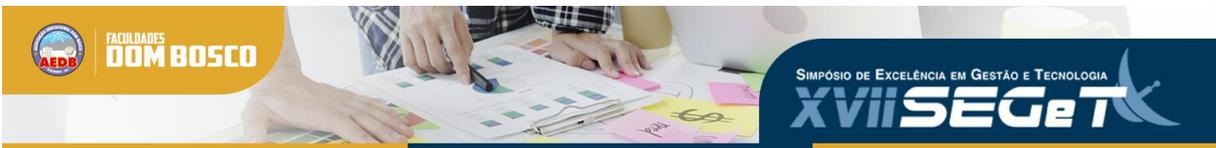


**Figura 1** - Fatores determinantes da competitividade sistêmica  
**Fonte:** Adaptado por Wood e Caldas (2007, p. 70) de Coutinho e Ferraz (2002, p. 19)

Os fatores internos da competitividade são aqueles que constituem a esfera de decisão da empresa. Assim, podem ser implementados, alterados, ampliados, reduzidos ou simplesmente eliminados por deliberação da gestão, compreendendo fatores intrínsecos subordinados às formas como a empresa percebe o futuro e seu mercado de atuação (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997; COUTINHO; FERRAZ, 2002; SILVA, 2010). Os fatores internos reúnem aspectos como capacidade gerencial, estoques, recursos financeiros, estratégia, recursos humanos (quantidade, qualidade e produtividade), capacitação tecnológica, experiência no mercado, qualidade de produtos e serviço agregados, máquinas e equipamentos, inovação, capacidade de adaptação a mudanças, capacidade de cooperação, relacionamentos com fornecedores, clientes e concorrentes, entre outros (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997; COUTINHO; FERRAZ, 2002; SILVA, 2010). Por consequência, representam um ambiente singular de análise, posto que não podem ser generalizados para o setor ou levados para outras empresas (SILVA, 2010).

As condições dos fatores internos possibilitam distinguir as empresas, inclusive considerando aspectos centro-periferia. Assim, empresas localizadas em posições centrais são aquelas que se mostram mais competitivas, normalmente desenvolvem melhores processos gerenciais, são mais adaptativas e, portanto, alcançam maior volume de vendas e produção, melhores índices de produtividade e lucratividade, melhor qualificação da mão de obra, alcançam maiores participações de mercado, entre outras. Apesar de não existir uma empresa que possa ser considerada perfeita, à medida que a análise se distancia do centro rumo à periferia, são localizadas empresas menos eficientes, com menores índices de produtividade, maiores níveis de desperdício e menos competitivas até que, no limite, são posicionadas as empresas que atuam na completa informalidade (WOOD; CALDAS, 2007) ou na franja competitiva.

Os fatores estruturais da competitividade estão relacionados ao mercado em que empresa atua. Nessa dimensão da competitividade, a capacidade de intervenção da empresa é restringida pela ação da concorrência, das características do mercado consumidor, expressos por aspectos relacionados com a demanda, configuração do setor, na forma da oferta e pelas regras que definem a estrutura e a conduta das empresas. Baye (2010) define a estrutura de mercado como os fatores que exercem influência mais direta nas decisões empresariais, compreendendo o número de empresas concorrentes, tamanho dos competidores, tecnologias utilizadas pelos concorrentes, custos envolvidos, condições de demanda e facilidade de entrar e sair do setor, expressas pelas barreiras de entrada e saída.



Nessa dimensão da competitividade, destacam-se instituições que, apesar de não atuarem diretamente no mercado, exercem influência em seu funcionamento. Os fatores estruturais constituem o ambiente de atuação mais direta e cotidiana da empresa, e sua estrutura define, de maneira geral, como será a relação entre concorrentes, consumidores, fornecedores e Estado (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997; SILVA, 2010). Wood e Caldas (2007) complementam e destacam que os fatores estruturais são muito desuniformes no Brasil, destacando a existência de setores maduros e desenvolvidos como papel e celulose e siderurgia e setores pouco desenvolvidos como a construção civil residencial. Essa percepção se destaca, pois as principais características de setores pouco desenvolvidos são problemas relacionados à baixa articulação de seus integrantes, número excessivo de pequenas empresas e baixo nível tecnológico, aspectos que impactam diretamente na capacidade de competir e criar valor.

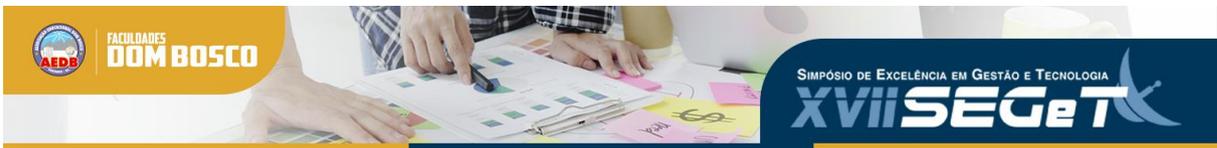
Caracterizados principalmente pela impossibilidade de serem controlados, os fatores sistêmicos da competitividade, terceira dimensão da competitividade sistêmica, compreendem um conjunto de forças externas capazes de influenciar no desempenho das empresas. Essas forças compreendem aspectos econômicos, fiscais, sociais, políticos, regulatórios e tecnológicos (SILVA, 2010). Os fatores sistêmicos servem de parâmetro para as decisões estratégicas com o objetivo de buscar uma forma ótima de adequação entre os fatores internos e as condições impostas pelo ambiente.

Desta forma, fatores sistêmicos são aqueles que mostram maior amplitude de repercussão sobre as empresas quando comparados aos fatores internos e estruturais. A ação dos fatores sistêmicos descreve uma amplitude genérica e horizontal em abrangência, influenciando nos diferentes setores que compõem o ambiente econômico. Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) classificam os fatores sistêmicos em seis subfatores de ordem: (1) macroeconômica, (2) político-institucional, (3) legal-regulatória, (4) infraestrutura, (5) social e (6) internacional.

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) esclarecem que cada subfator pode ser decomposto em um conjunto de forças. Assim, o subfator macroeconômico reúne questões fundamentadas nas taxas de câmbio, carga tributária, oferta de crédito, taxa de juros, política salarial e outros. Quanto às políticas institucionais, elas compreendem a política tributária, tarifária, compras governamentais, entre outras. Nos aspectos legais regulatórios, estão situadas questões como a proteção à propriedade, ao meio ambiente, à defesa da concorrência, do consumidor, à regulamentação do capital externo etc. Na infraestrutura, posicionam-se a oferta de energia, telecomunicações, tecnologias, engenharia, consultorias, projetos, entre outros. Nos aspectos de ordem sociais, estão a qualificação e a oferta de mão de obra, políticas de educação e formação de recursos humanos, questões trabalhistas e de seguridade social. E os fatores internacionais envolvem aspectos relacionados ao comércio internacional, fluxos internacionais de capitais, investimento estrangeiro, acordos internacionais e organismos multilaterais. Esses fatores e subfatores devem ser selecionados de tal forma a refletir as características e peculiaridades dos setores em estudo.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa teve a participação de 30 empresas de laticínios situadas em 28 municípios do estado do Pará. As entrevistas foram previamente agendadas e ocorreram em cada empresa uma única vez. O local das entrevistas foi a sede das empresas. As entrevistas foram feitas pelos próprios pesquisadores e por técnicos da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Pará (EMATER). Os técnicos, além de auxiliarem na localização e contato com os entrevistados, participaram como entrevistadores, para tanto,



foram previamente treinados quanto à utilização dos instrumentos de coleta de dados e às técnicas de entrevistas.

Assim, conforme Gil (2014) e Creswell (2010), o estudo caracterizou uma survey descritiva com abordagem mista do tipo concomitante. O instrumento de coleta de dados foi um questionário de pesquisa com questões dicotômicas, de múltipla escolha e em escala de Likert, combinado com um roteiro de entrevistas, composto por perguntas abertas, ambos baseados na teoria da competitividade sistêmica, adaptada para a realidade das empresas de laticínios. A opção por mais de um instrumento foi para retratar da melhor forma possível a realidade competitiva das empresas, aspecto dificilmente alcançado com uma única abordagem metodológica. A combinação de métodos, conforme Creswell (2010), é identificada como método misto. Nessa forma de pesquisa, busca-se uma compreensão abrangente do fenômeno na qual a interpretação dos resultados é enriquecida pela triangulação dos dados.

A forma mista concomitante é uma técnica na qual o pesquisador converge dados quantitativos e qualitativos na medida necessária para a melhor sistematização dos dados (CRESWELL, 2010). Essa convergência pode ocorrer ao longo de todo processo de pesquisa ou durante o tratamento de dados, unindo ou não as bases de dados, privilegiando ora uma, ora outra abordagem, ou ainda colocando ambas em iguais condições na pesquisa. Nesse estudo, a pesquisa pautou-se primordialmente no questionário, com apoio do roteiro de entrevista.

Desta forma, os dados dos questionários foram codificados e tratados com estatística de descritiva na forma de distribuição de frequência. Os dados obtidos nos roteiros de entrevistas foram gravados, transcritos e codificados conforme as categorias de análise previamente estabelecidas, baseadas nas três dimensões da competitividade sistêmica, tendo versado sobre fatores internos, estruturais e sistêmicos da competitividade. Deste modo, ao longo do tratamento de dados, sempre que a análise de conteúdo pôde contribuir com a interpretação dos resultados, as transcrições foram selecionadas, incorporadas e complementaram as análises estatísticas.

## **4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS**

Os entrevistados mostraram conhecer o setor, na medida em que 83% (25) das empresas tinham, por ocasião da entrevista, mais de cinco anos de atuação. Por consequência, na média, as empresas tinham nove anos e dez meses desde a data de inauguração, com desvio padrão de cinco anos e seis meses. Entre os entrevistados, todos exerciam cargos estratégicos como proprietários, diretores, gerentes de áreas comerciais e administrativos, supervisores de controladoria e qualidade, entre outros. Quanto ao tamanho das empresas segundo os critérios do Sebrae (2020), elas eram, na maioria, pequenas empresas, alcançando 50% (15) do total. As microempresas, segunda mais frequente, representam 36,7% (11) e, finalmente, as médias alcançaram 13,3% (4). A pesquisa não identificou nenhuma empresa no segmento classificada como grande, segundo o critério adotado.

### **4.2 FATORES INTERNOS DA COMPETITIVIDADE**

Os fatores internos da competitividade buscam um equilíbrio de ordem estrutural e sistêmica da empresa e caracterizam decisões no âmbito interno (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997). Por consequência, dependem de ações deliberadas (KOTLER; KELLER, 2019) que materializam a gestão empresarial, eficácia dos gestores, desempenho,



capacitação tecnológica, capacitação e competências da mão de obra, entre outros (CASTRO; HURTADO; BARRÁEZ, 2013; PAIVA; COSTA; BARBOSA, 2014). Nesse contexto, ao tratar dos objetivos empresariais para os próximos anos, os entrevistados destacaram a preocupação com o crescimento da empresa materializado pelo aumento da produção.

Isto posto, a opção “aumentar o tamanho da empresa” foi a escolhida pela maioria dos entrevistados, com 32% (13) das respostas. Esse objetivo mostra conformidade com estratégias que favoreçam a economia de escala, possibilitando, assim, uma melhor estrutura de custos e maior poder de barganha. Essa estratégia se materializa em maiores barreiras de entrada, aspecto que limita o acesso de novos concorrentes e garante menor fragmentação do setor. Com isso, busca-se preservar a lucratividade no longo prazo (PORTER, 2009). Outros objetivos como diversificação da produção (20%), fomento à produção leiteira na região (10%), atuação em novos mercados (10%), entre outros, também foram apontados pelos entrevistados, porém com menor frequência.

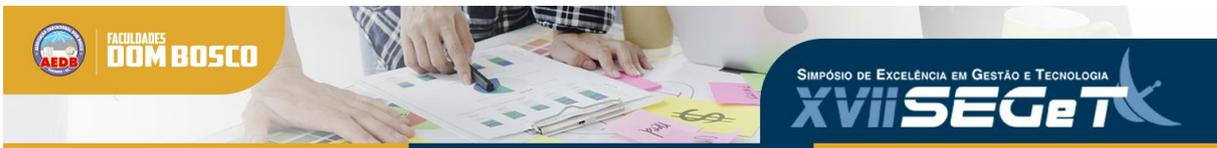
Quanto à geração de empregos, as 30 empresas entrevistadas eram responsáveis por 968 postos de trabalho, na média, 33 empregados por empresa. A escolaridade da mão de obra foi baixa: 57% (554) dos empregados tinham menos de oito anos de estudos e 32% (310) deles não haviam completado nem esse período. O percentual de analfabetos alcançou quase 5% (45) do total da mão de obra, e a escolaridade intermediária e superior, quando somada com a pós-graduação, foi de 38% (369) dos empregados. As implicações desse perfil para a competitividade são prejudiciais, posto que a baixa qualificação da mão de obra prejudica a produção, eleva os gastos com programas de qualificação profissional, além de dificultar o lançamento de novos produtos e a implantação de tecnologias mais modernas. Esse perfil não estimula inovações, comprometendo, por conseguinte, o desempenho geral da empresa.

Nesse sentido, os entrevistados manifestaram preocupação com a qualificação da mão de obra, visto que 93% (28) das empresas terem declarado investir regularmente em treinamento. As áreas prioritárias foram relacionadas com a qualidade dos produtos e a segurança no trabalho, que, juntas, representaram mais da metade dos treinamentos realizados (55%). Essas ações reforçam a preocupação com a competitividade pela oferta de produtos com melhor qualidade e cumprimento de aspectos trabalhistas, provavelmente como resultado de ações de fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego.

Quanto às inovações, elas se concentraram principalmente no lançamento de produtos já comercializados por outras empresas do setor. Essa prática foi adotada por 63% (19) dos entrevistados e mostrou que as empresas adotam estratégias de seguidores (KOTLER; KELLER, 2019). Quanto ao desenvolvimento de produtos inovadores para o mercado nacional, apenas 13% (4) dos entrevistados declararam ter feito algum lançamento nos últimos cinco anos, revelando, assim, que apenas uma pequena parcela das empresas atua com foco em pesquisa e desenvolvimento.

As inovações são essenciais para a competitividade, posicionando-se entre as principais preocupações empresariais, seja para se antecipar à concorrência, seja para acompanhá-la, com isso, despertam o interesse dos estudos econômicos e administrativos há muitos anos (ANDREASSI, 2007). Por outro lado, ao analisar as inovações feitas em processos, observou-se que esse tipo de inovação foi o foco principal das estratégias das empresas, sendo empreendidas por 90% (27) das empresas entrevistadas. Essas inovações envolveram melhorias nos processos de fabricação, sendo essa prática presente em 83% (25) das empresas.

Quanto às inovações em práticas de gestão, elas se posicionaram de forma intermediária, pois, aproximadamente, 50% (15) das empresas promoveram alguma mudança com o objetivo de utilizar novas técnicas de gestão, como gestão do conhecimento, inteligência competitiva, sistemas informatizados de gestão ou de relacionamento com



clientes. Ao avaliar os benefícios proporcionados pelas inovações para a competitividade, 83% (25) dos entrevistados destacaram que conseguiram (1) melhorar a qualidade dos produtos, (2) manter participações de mercado, (3) atuar em novos mercados e (4) aumentar a produtividade.

#### 4.3 FATORES ESTRUTURAIS DA COMPETITIVIDADE

Os fatores estruturais envolvem aspectos típicos do ambiente competitivo e reúnem fornecedores, clientes, acesso a mercados, volume e escala e verticalização da produção, intervenção e parcerias entre o estado e as empresas, grau de diversificação e sofisticação de produtos, regras de atuação, sejam fiscais, comerciais, ambientais de relacionamento com o consumidor, entre outras (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997). Os fatores estruturais, além de capazes de influenciar fortemente nas formas de competição adotadas pelas empresas, mostram também aspectos relacionados às características específicas do ambiente de atuação da organização (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997; PAIVA; COSTA; BARBOSA, 2014).

Desta forma, ao considerar à amplitude geográfica da atuação das empresas, estas limitadas pelos órgãos de fiscalização, observou-se que 60% (18) eram fiscalizadas pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e 40% (12) pelo Serviço de Inspeção Estadual (SIE) da Agência de Defesa Agropecuária de Estado do Pará (ADEPARA). As empresas pesquisadas se localizam predominantemente nas regiões do Rio Capim, Carajás e Araguaia, com 83% (25) das entrevistas feitas nessa região.

A predominância de empresas fiscalizadas pela inspeção federal (60%) mostra a necessidade de atuar nacionalmente em maiores mercados consumidores, diluindo despesas comerciais e custos logísticos, aspecto que sugere atuação alinhada com a comercialização de commodities. Ao investigar as empresas quanto à capacidade instalada e à quantidade produzida, aspecto que revela uma relação entre fatores internos (capacidade de máquinas e equipamentos) e fatores conjunturais (oferta de matéria-prima, cliente e concorrentes), observa-se que 90% da produção se concentrava em empresas com inspeção federal e 10% por empresas com inspeção estadual.

Ao avaliar a oferta de leite, os entrevistados classificaram como escasso ou muito difícil em 63% (19) das respostas. Os demais 36,7% (11) classificaram a oferta como suficiente. Como a pesquisa ocorreu no período da entressafra, essa avaliação já era considerada *a priori*. A qualidade do leite comprado foi considerada boa e muito boa por 83,3% (25) dos entrevistados. O leite utilizado na produção foi de produção própria em apenas 6,7% (2) das empresas, as demais compram o leite no próprio município e nos municípios vizinhos. Apenas 30% (9) das empresas adotam alguma forma de pagamento por qualidade ou quantidade. O critério mais comum foi o teor de gordura, que estava presente em 20% (6) das formas de remuneração praticadas pelas empresas e reflete as características dos principais produtos comercializados, queijos.

Ao analisar a taxa de ociosidade, os percentuais variaram entre 5% na safra e 50% na entressafra. Ao indicar os motivos para a ociosidade, foram observadas principalmente presença de empresas informais ou clandestinas (30%) e escassez de matéria-prima (20%). As empresas classificadas como informais são aquelas que, apesar de comercializarem seus produtos no mercado normalmente municipal, não são fiscalizadas pelos órgãos de controle. Desta forma, são identificadas como clandestinas pelos entrevistados, que manifestaram preocupações quanto à atuação desses agentes (Quadro 1).

**Quadro 1** - Impactos da atuação de empresas clandestinas.

Entrevistado	Transcrição
Entrevistado 11	[...] é lamentável a omissão de nossos governantes que não combatem o leite de carroça, que muito prejudica a cadeia láctea, pois se consegue vender coliforme, salmonela, brucelose e água por um preço até igual ao do leite pasteurizado
Entrevistado 16	[...] o problema é a concorrência desleal e os laticínios clandestinos.
Entrevistado 23	[...] não temos produtores, temos tiradores de leite e assim será enquanto houver indústrias clandestinas, indústrias que não se preocupam com a qualidade, e picaretas
Entrevistado 25	[...] faz-se necessária uma maior presença dos órgãos estaduais e federais para a orientação e fiscalização das atividades relacionadas ao agronegócio do leite

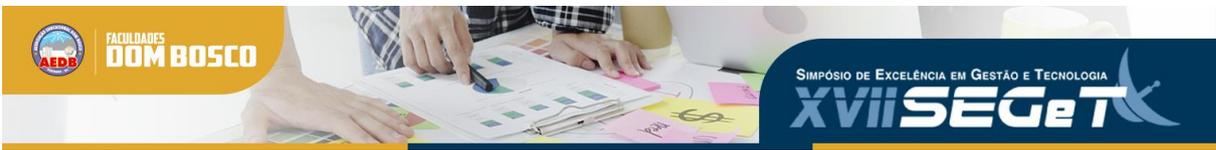
**Fonte:** Pesquisa de campo (2020).

Esse aspecto revela uma ameaça à competitividade, pois reproduz um ambiente de competição desigual, prejudicando especialmente as micro e pequenas empresas, que são a maioria absoluta dos entrevistados. Nesse contexto, a atuação dos informais restringe o desempenho das empresas que atendem a legislação, além de representarem um problema de saúde pública pela comercialização de produtos sem o acompanhamento e os cuidados sanitários que a legislação exige. Além disso, essas empresas também não registaram os empregados, atuando assim a margem da legislação.

As relações comerciais mais frequentes das empresas entrevistadas ocorrem com os produtores de leite (65%), logo em seguida, posicionaram-se os atravessadores (11%), ainda presentes no segmento. Na terceira posição, posicionaram-se o comércio varejista (10%) e, na sequência, os atacadistas (9%). Observa-se que o acesso aos canais de distribuição é estratégico para o mercado de commodities, uma vez que esse tipo de produto é mais difícil ser diferenciado (PORTER, 2009). Nesse sentido, a baixa diferenciação dos produtos se mostrou como uma característica das empresas pesquisadas. Por consequência, alcançar mercados com grande concentração de clientes é estratégico para esse tipo de produto.

A seleção dos fornecedores de leite ocorre principalmente pela qualidade, localização e regularidade de entrega. Essas características compreenderam, respectivamente, 21%, 18% e 17% do total de respostas dos entrevistados. Essa composição de critérios reforça a preocupação com a qualidade, a regularidade e o custo de produção. O principal produto das empresas é o queijo muçarela, que representa, em média, 79% da produção e consta no *mix* de 90% das empresas. Destaca-se que o queijo muçarela também foi identificado por Souza, Amin e Gomes (2009) como principal produto das empresas de laticínios do estado de Rondônia, sugerindo ser uma característica da região Norte.

A concentração elevada de produção em um único produto é preocupante sob a ótica da competitividade, pois a diversificação é uma estratégia necessária para a construção de vantagens competitivas sustentáveis e se associa aos elementos que elevam as barreiras de entrada (PORTER, 2009). Destaca-se também que o queijo muçarela é um produto predominantemente culinário, pouco exigente quanto à qualidade do leite e tecnologia no processo de fabricação, aspecto que reforça a compreensão de produtos pouco diferenciados e estratégia de liderança em custos (PORTER, 2009). Outros produtos com menores participações no *mix* das empresas foram citados, entre eles, destacaram-se o queijo provolone, queijo tropical, queijo minas, ricota, iogurte, queijo de coalho de vaca e de búfala, queijo minas de búfala, requeijão e doce de leite. A empresa com maior *mix* de produtos indicou seis produtos principais e a menor, apenas um.



Quanto ao destino da produção, as empresas com inspeção federal atuam predominantemente no mercado nacional, direcionando, aproximadamente, 80% da produção para as principais cidades do país, em especial, para a região Nordeste, onde é fechado o maior volume de negócios. Quando a fiscalização é estadual, o comércio no município representa aproximadamente 35% das vendas, sendo os demais 65% direcionados para outros municípios do estado, principalmente Belém, Ananindeua, Marabá, Xinguara e Redenção. O modal utilizado pelas empresas é o rodoviário (100%), sendo 29% (9) com frota própria.

Ao avaliar os três principais custos e despesas, aqueles que exercem maior influência na formação dos preços, as empresas destacaram em ordem decrescente: o custo da matéria-prima (28%), avaliado como principal para a formação dos preços, seguido dos impostos e taxas (21%), custos de mão de obra (14%) e de transporte (11%). Esses resultados podem ser justificados, em parte, pelas distâncias percorridas, tanto na região, quanto até os mercados consumidores.

#### 4.4 FATORES SISTÊMICOS DA COMPETITIVIDADE

Os principais aspectos sistêmicos avaliados como benéficos pelos entrevistados foram a proximidade dos fornecedores de leite (81%), condição alinhada com Farina, Azevedo e Saes (1997) e Araújo (2017), ao apontarem a perecibilidade das matérias-primas e a baixa relação valor-peso como elementos condicionantes das escolhas locais das agroindústrias, principalmente aquelas que lidam com produtos perecíveis. Outros aspectos citados foram o baixo custo de mão de obra, citado por 61% (18) dos entrevistados, a infraestrutura física da região, considerada satisfatória em 53% (16) municípios, o que indica condições de infraestrutura muito diferentes nos municípios pesquisados. Outro aspecto que dividiu os entrevistados foi a presença de áreas legalizadas para a pecuária, consideradas uma vantagem por 50% (15) das empresas.

Ao identificar os aspectos limitadores da competitividade, observa-se a falta de serviços especializados, considerados difíceis de conseguir por 60% (18) dos entrevistados, destaca-se também a distância dos mercados consumidores, considerado um limitador por 60% (18) das empresas, e a ausência de programas de assistência técnica e qualificação profissional, aspecto considerado restritivo, segundo 63% (19) dos entrevistados. Nesse sentido, a assistência técnica aos produtores e os programas de qualificação de mão de obra são essenciais principalmente para a incorporação de novas tecnologias de produção, necessárias para ganhos de qualidade e produtividade.

Nas regiões estudadas, são raras as ações de responsabilidade social, prática adotada pela minoria das empresas, alcançando 33% (10) dos entrevistados. Também não há programas de apoio à produção, segundo 70% (21) dos entrevistados, nem proximidade ou ações em parceria com universidades e centros de pesquisa, opção considerada como carente por 70% (21) das empresas, da mesma forma, para 70% (21) dos entrevistados não há registros de ações de conservação ambiental, seja de origem pública ou privada. Todos esses aspectos foram avaliados como restrições à competitividade por parte das empresas entrevistadas.

Outro limitador da competitividade ocorreu ao analisar a atuação de associações, sindicatos e cooperativas, que tiveram a pior avaliação da pesquisa, pelo fato de não existirem ações para a definição de objetivos para o setor pecuário, conforme 54% (16) dos entrevistados, nem a identificação de fontes de financiamento, apontado por 57% (17) como ausentes e, com avaliação ainda pior, não haver direcionamento de longo prazo que conduza a ações com foco no futuro, aspecto destacado por 67% (20) dos entrevistados.

As entidades não organizam eventos comerciais, seja no âmbito local, regional ou nacional, segundo 70% (21) dos entrevistados, não representam a categoria junto a setores do governo, conforme a avaliação de 73% (22) das empresas, também não fomentam sistemas de ensino ou pesquisa, considerado crítico para 77% (23), como também não atuam nas reivindicações importantes do setor junto ao governo e instituições públicas para 66% (20) das empresas entrevistadas.

Observou-se igualmente a ausência das entidades de classes na divulgação de informações importantes para o setor, conforme 74% (22) dos entrevistados, criação de fóruns de discussão para 70% (21), ações cooperadas também para 70% (21) e aquelas dirigidas à capacitação tecnológica para 77% (23). Esses aspectos foram considerados praticamente ausentes, sendo críticos para a competitividade do setor, revelando o baixo capital social entre as empresas pesquisadas.

Compreender a atuação das associações e sindicatos possibilita avaliar a intensidade dos vínculos que fundamentam a formação do capital social, definido como o conjunto de elementos que compõem as relações das organizações sociais, como normas, valores, confiança e relacionamentos compartilhados, que favorecem a cooperação entre os integrantes de um grupo ou entre grupos distintos, com respaldo na reciprocidade e no engajamento, fortalecendo a confiança entre seus integrantes (PUTNAM, 1993). Assim, conforme Bourdieu (1986), Coleman (1988) e Putnam (1993), a preocupação com o capital social parte do pressuposto de que as relações estabelecidas na sociedade podem facilitar ou prejudicar o acesso a recursos tangíveis (máquinas, equipamentos, recursos financeiros etc.) e intangíveis (conhecimento, reputação, capacitação da mão de obra). Portanto, as iterações em relacionamentos fortes favorecem a competitividade, aspecto não identificado pela pesquisa.

Ao avaliarem as políticas públicas, os entrevistados destacaram ausência ações do estado que favorecem a competitividade em suas regiões. Lawswell (1958) já destacava que a política pública deve identificar os beneficiários das ações políticas, os motivos desses benefícios e as contribuições que podem ser obtidas. Nesse contexto, compreender as políticas públicas relacionadas à produção do leite objetiva, antes de tudo, mostrar como as ações do estado para a competitividade se materializam no meio rural e sua capacidade de contribuir para a formação de infraestrutura, além de viabilizar condições para ciclos de crescimento de geração de empregos, atraindo investimentos, desenvolvendo tecnologias, preservando o meio ambiente, entre outros. O Quadro 2 enumera sugestões de políticas destacadas pelos entrevistados para melhorar a competitividade das empresas de laticínios.

**Quadro 2** – Sugestões de políticas para melhorar a competitividade das empresas de laticínios

Entrevistado	Transcrição
Entrevistado 29	[...] o estado do Pará poderia se tornar uma potência na produção de leite desde que existisse incentivo real do governo com o programa estadual de estruturação das bacias leiteiras, criação de uma escola técnica de laticínios, criação de um laboratório de qualidade do leite e programa de financiamento para potencializar a genética do rebanho leiteiro, o restante os produtores e os laticínios fariam.
Entrevistado 4	[...] o setor precisa de apoio e capacitação para os pequenos produtores.
Entrevistado 24	[...] em nosso ponto de vista, acreditamos faltarem políticas públicas que atendam de fato tanto a indústria quanto ao produtor.

**Fonte:** Pesquisa de campo (2020).

Ao identificar as políticas públicas mais necessárias para a melhoria da competitividade das empresas de laticínios, os entrevistados foram unânimes em destacar a prioridade em melhorias na infraestrutura de produção (energia, transporte e comunicações) e

a capacitação de produtores de leite, tendo essas alternativas sido a opção de 100% (30) das empresas. Complementarmente, com frequência pouco menor, posicionaram-se a legalização de áreas destinadas à pecuária, necessária para 97% (29) dos entrevistados, incentivos fiscais segundo 93% (28), estímulos a serviços de manejo e certificação de produtos para 90% (27) e divulgações de informações relacionadas à produção, tecnologias e mercados, opção de 83% (25) dos entrevistados.

Como as condições são muito diferentes nos diversos municípios pesquisados, os entrevistados reforçaram a necessidade de políticas direcionadas a melhorias nas estradas e de telecomunicações, que levam ao isolamento de muitas regiões do estado, sobretudo no período das chuvas. A oferta de energia elétrica constante de boa qualidade também foi evidenciada como carente nas áreas rurais. Esses aspectos aumentam os custos logísticos, prejudicam a qualidade do leite, conforme trechos extraídos das entrevistas (Quadro 3).

**Quadro 3** - Avaliação da infraestrutura de produção.

Entrevistado	Transcrição
Entrevistado 27	[...] aqui no município, o leite não chega todos os dias no inverno, cai uma ponte, o caminhão atola. Por isso não temos produção todos os dias no período da chuva.
Entrevistado 29	[...] quando falta luz... e falta toda semana, falta em toda região, aí os produtores ligam para ir buscar o leite que está nos tanques, mas não têm como apanhar todo o leite praticamente ao mesmo tempo.
Entrevistado 27	[...] antigamente, quando o transporte era no tambor e o caminhão atolava, bastava colocar a carga no chão, no transporte a granel, é mais difícil desatolar o caminhão.
Entrevistado 29	[...] aqui na indústria só pega o celular e tem que ligar na antena externa, por isso os pedidos têm que ser anotados e, às vezes, é difícil de falar.
Entrevistado 28	[...] a estrada na colônia é muito ruim, quando chove o trator tem que acompanhar o caminhão.

**Fonte:** Pesquisa de campo (2020).

Quanto ao acesso ao crédito, metade das empresas, 50% (15), utilizou alguma linha de crédito nos últimos cinco anos, aspecto que contribuiu para a expansão e modernização das empresas. Ao avaliar os principais entraves na obtenção do crédito, 90% (27) dos entrevistados apontaram o excesso de burocracia; 80% (24), os encargos financeiros; e 74% (22), os juros, considerados elevados. Intermediariamente, 66% (20) destacaram exigência de aval e garantias reais; 63% (19), entraves fiscais, como certidões negativas; 56% (17), falta de adequação das linhas de crédito; e 56% (17) enfatizaram a necessidades de prazos mais longos para pagamento.

Nas respostas com menor intensidade, mostrando aspectos que não representam restrições no acesso ao crédito, posicionaram-se questões de ordem ambiental, destacadas por 30% (9) dos entrevistados, indicando que as empresas estão regularizadas quanto a aspectos ambientais, falta de relacionamento bancário para 20% (6), algum tipo de restrição cadastral, informada por 13% (4) das empresas, falta de documentação, conforme 16% (5) e de projeto para 10% (3) dos entrevistados.

Esses aspectos mostram que, de maneira geral, as restrições de crédito não estão relacionadas à regularização das empresas, mas, principalmente, a aspectos de risco, tributários, burocráticos e pecuniários. Portanto, mesmo com as reduções nas taxas de juros observadas recentemente na economia brasileira, o crédito ainda é considerado caro e arriscado pelas empresas em razão das condições de operação na região.

## 5 CONCLUSÃO

O resultado do estudo mostrou que a competitividade das empresas de laticínios no estado do Pará pode ser favorecida pela melhor qualificação de mão de obra e pela capacitação dos produtores de leite, o que pode ocorrer pela intensificação da assistência técnica e extensão rural e criação de universidades e escolas direcionadas para o setor, ou ainda, pela formalização de parceria com instituições de ensino já existentes na região.

Outro aspecto relevante é a necessidade de formação de capital social, especialmente pelo fortalecimento das associações e sindicatos rurais, de tal forma a possibilitar que essas entidades representem efetivamente seus integrantes. Assim, ao fortalecer os laços de confiança e reciprocidade, é possível obter ganhos de sinergia que poderão alavancar a atividade e, em certa medida, contribuirão positivamente para a obtenção de políticas públicas direcionadas ao setor.

Merece destaque a atuação dos laticínios não fiscalizados, tidos como informais ou clandestinos, cuja atuação é prejudicial, especialmente pelo fato de as empresas do setor não serem beneficiadas com ganhos de escala, tendo em vista se tratar, em sua maioria, de micro e pequenas empresas. Outra dimensão potencialmente prejudicial desses agentes é o risco à saúde pública pelo fato de os lácteos representarem um meio de cultura para inúmeras patologias que podem comprometer a vida humana.

Nesse sentido, o poder público deve atuar para regularizar essas empresas, tirando-as da informalidade, o que pode ocorrer pela intensificação da criação de serviços de inspeção municipal (SIM). Desta forma, faz-se presente a necessidade de ações governamentais como protagonistas na condução das mudanças na infraestrutura de produção, regulem a atividade e assim promovam a condições necessárias para a maior competitividade no setor.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se a grande quantidade de variáveis presentes nas avaliações fundamentadas na competitividade sistêmica. Esse aspecto faz com que os estudos tenham que selecionar as variáveis previamente, considerando a especificidade das análises. Assim, eventualmente, alguma variável importante pode não ter sido considerada na análise deste estudo. Entre as sugestões de pesquisas futuras, outros aspectos da atividade podem ser investigados, principalmente aqueles que podem propiciar o surgimento de novos produtos mais adequados às características do leite na região com a adoção de selos de qualidade ou de originalidade, aproveitando as características da produção na região em razão do leite ser produzido a pasto.

## REFERÊNCIAS

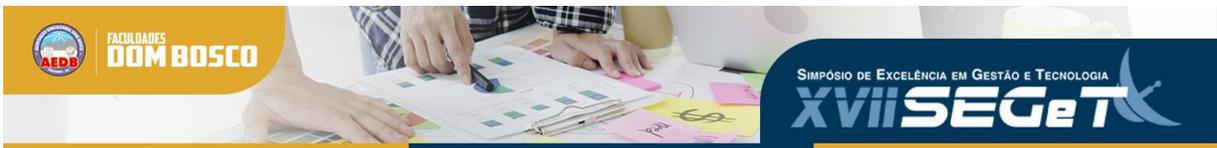
ANDREASSI, T. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

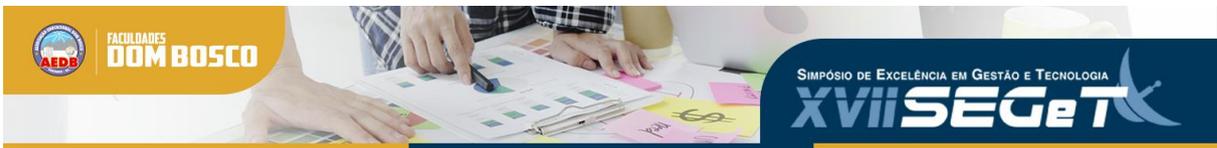
ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2017.

BAIN, J. Relation of profit rate industry concentration: American Manufacturing 1936-1940. **Quartely Journal of Economics**, v. 65, ago. 1951.

BÁKUTI, S. M. S.; BÁKUTI, F. I.; SOUZA FILHO, H. M. Sistema agroindustrial do leite: um estudo da estrutura de governança a partir de experiências no Brasil e na França. **Informações Econômicas**. São Paulo, v. 40, n. 11, p. 45-56, nov. 2010.



- BATALHA, M. O; SCARPELLI, M. Gestão do agronegócio: aspectos conceituais. In: BATALHA, M. O. **Gestão do agronegócio**. São Carlos: Edufscar, 2009.
- BAYE, M. R. **Economia de empresas e estratégia de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. **Handbook of theory and research for the sociology of education**. Nova York: Greenwood Press, 1986.
- 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.
- CASTRO, M. L.; HURTADO, G. F.; BARRÁEZ, A.T.H. Competitividad de empresas turísticas: un análisis desde el enfoque sistémico. **Revista Faculdade de Ciências Económicas**, Bogotá, v. XX1, n. 1, p. 234-260, jun. 2013.
- CHAMBERLIN, E. **The theory of monopolistic competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1993.
- COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v. 94 (Supplement), p. 95-120, 1988.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, 2002.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DAVIS, J. H.; GOLDEBERG, R. **A Concept of Agribusiness**. Boston: Havard University, 1957.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercados, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2014.
- HIGACHI, H. Y.; OLIVEIRA, R. S.; MEINERS, W. E. M. A. O desenvolvimento recente da indústria de móveis do Paraná. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n. 177, p. 53-77, jul. /dez. 2009.
- JANK, M. S.; GALAN, V. B. **Competitividade do sistema agroindustrial do leite**. Julho de 1998.
- JANK, M. S.; NASSAR, A. M. Concorrência no agrobusiness. In: ZYLBERZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de insumos, produção agropecuária e distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2005.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2019.
- LASWELL, H. D. **Politics: who get what, when, how**. Cleveland: Meridian Books, 1958.



MATTOS, C.A.C.; SANTANA, A.C.S. Agroindústria do leite no estado do Pará. In: LOURENÇO JUNIOR, J. B.; SANTOS, M. A. S. **Qualileite: qualidade e tecnologia na cadeia produtiva do leite no Estado do Pará**. Belém: Marques Editora, 2015.

MAZOYER, M.; ROUDART, L. **História da agricultura no mundo: do Neolítico a crise contemporânea**. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

PAIVA, R. V. C.; COSTA, D. M.; BARBOSA, F.V. Fatores empresariais das categorias da firma: um estudo na rede privada de educação superior brasileira. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, n. 15, p. 160-195, jan. /jun. 2014.

PORTER, M. **Competição: on competition**. São Paulo: Campus, 2009.

POSSAS, S. **Concorrência e competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva capitalista**. São Paulo: Hucitec, 1999.

PUTNAN, R. **Making democracy work: civic traditions in modern Italy**. Princeton: Princeton University Press, 1993.

SÁ, C. D.; VITA, C.L.R.; MIZUMOTO, F.M.; MARINO. M.K.; PEDROSO JUNIOR, R. Introdução. In: SÁ, C.D.; VITA, C.L.R.; MIZUMOTO, F.M.; MARINO. M.K.; PEDROSO JUNIOR, R. **Estratégias de comercialização no agronegócio: estrutura de mercado e coordenação contratual**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2015.

SANTANA, A. C. Análise do desempenho competitivo das agroindústrias de polpa de frutas do Estado do Pará. **Revista Teoria e Evidencia Econômica**. Passo Fundo, v. 14, n. 29. p. 9-35, jul. /dez. 2007.

SBRISIA, G. F.; PONCHIO, L. A. **Sistema agroindustrial do leite brasileiro: situação atual, mudanças e perspectivas**, 2005.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Critérios de classificação de empresas: MEI-ME-EPP**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 22 jan. 2020.

SILVA, C. L. **Competitividade na cadeia de valor**. Curitiba: Juruá, 2010.

SOUZA, M. P.; AMIN, M. M.; GOMES, S. T. Agronegócio leite: características da cadeia produtiva do estado de Rondônia. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**. Porto Velho, v. 1, n. 1, p. 1-20, mai. /ago. 2009.

VAN DUREN, E.; MARTIN, L.; WESTGREN, R. Assessing the competitiveness of Canada's agrifood industry. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, n. 39, p. 727-738, 1991.

WOOD Jr. T.; CALDAS, M. P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v. 47, n. 3. p. 66-78, jul. /set. 2007.

ZYLBERSZTANJ, D.; GIORDANO, S. R. Coordenação e governança em sistemas agroindustriais. In: **Gestão de sistemas de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015.