

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Matheus Delavald**

**A Produção Verticalizada de Laticínios de Elevado Valor Agregado: análise de casos no  
Brasil e na França**

**Porto Alegre**

**2017**

**Matheus Delavald**

**A Produção Verticalizada de Laticínios de Elevado Valor Agregado: análise de casos no  
Brasil e na França**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Marcia Dutra de Barcellos

**Porto Alegre**

**2017**

Delavald, Matheus

A Produção Verticalizada de Laticínios de Elevado Valor Agregado: análise de casos no Brasil e na França / Matheus Delavald. -- 2017.  
183 f.

Orientadora: Marcia Dutra de Barcellos.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. laticínios de elevado valor agregado. 2. integração vertical. 3. cadeias agroalimentares curtas. 4. Brasil. 5. França. I. de Barcellos, Marcia Dutra , orient. II. Título.

**Matheus Delavald**

**A Produção Verticalizada de Laticínios de Elevado Valor Agregado: análise de casos no Brasil e na França**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Marcia Dutra de Barcellos

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Marcia Dutra de Barcellos – Orientadora  
Programa de Pós-Graduação em Administração – UFRGS (Brasil)

---

Prof. Dr. Antônio Domingos Padula  
Programa de Pós-Graduação em Administração – UFRGS (Brasil)

---

Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo  
Programa de Pós-Graduação em Administração – UFRGS (Brasil)

---

Prof. Dr. Glauco Schultz  
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural – UFRGS (Brasil)

## Agradecimentos

Agradeço ao Sérgio Costa e à Fazenda São Bento, por acreditarem no desenvolvimento deste trabalho, como também por me proporcionarem a oportunidade de realizar este projeto. Sem seu apoio, este trabalho não seria possível. Agradecimento, este, extensivo a todos aqueles empreendedores que acreditam e incentivam à proximidade e atuação conjunta entre empresas e a academia.

A professora Marcia Dutra de Barcellos - orientadora deste trabalho - pela orientação, conselhos, apoio e oportunidades geradas ao longo da trajetória deste mestrado acadêmico. O seu apoio foi imprescindível para a realização deste estudo.

Ao SEBRAE/SP, pela oportunidade de integrar a equipe brasileira participante da *World Dairy Mission*, em Wisconsin (USA)/2015. A possibilidade de interagir com a equipe de pecuaristas da atividade leiteira do estado de São Paulo; poder visitar produtores de leite de Wisconsin (USA) e laticínios da região; como também da *World Dairy Expo* - maior feira do setor lácteo da atualidade; além da universidade de Wisconsin e o *United States Dairy Forage Research Center*, contribuíram enormemente na busca por conhecimento do mercado global da produção de leite e laticínios.

A *Dalum Landbrugsskole* – tradicional escola agrícola da Dinamarca, especialmente em nome de Jens Munk Kruse, Niels Erik Jespersen e Jorgen Appel Nordby, pelo seu apoio e oportunidade gerada de conhecer o mercado da produção de leite e derivados lácteos Dinamarquês, em 2016; além de também possibilitarem minha integração no *campus* da escola e que participasse da turma de estudantes da *Dalum* em sua viagem de conhecimento do agronegócio no norte da Itália.

A *Kold Colledge* – reconhecida escola dinamarquesa de formação de chefes de laticínios, especialmente em nome de seu diretor Hans Skjerning, pela oportunidade de conhecer a escola, como também de debater os pontos iniciais desta pesquisa e da demanda por laticínios na Europa.

A Marie Lummerzheim, pela oportunidade de visitar a Universidade La Salle, em Beauvais/França em 2016, e pela possibilidade de conhecer pesquisadores da instituição e presenciar a vida no *campus*. Agradecimento, este, extensivo ao João Heitor de Avila, aluno do PPGA/UFRGS situado então na *La Salle*, quem me acompanhou e auxiliou ao longo do período de permanência na universidade francesa.

Um especial agradecimento às empresas rurais que abriram suas portas para a realização deste estudo: *Les Formes de Pierrette* e *Gran Sierra*. Em especial em nome dos

seus representantes, quais possibilitaram a realização deste estudo entre casos de diferentes países. Agradeço a sua atenção, compreensão, apoio e pelas oportunidades de conhecer suas atividades, como também o seu dia-a-dia. O seu apoio foi imprescindível para a realização deste trabalho.

Aos professores Antônio Domingos Padula, Eugenio Avila Pedrozo e Glauco Schultz, que participaram da minha banca, agradeço por dedicarem seu tempo para avaliar e contribuir com o meu trabalho, tanto na fase relativa ao projeto, quanto na defesa da dissertação. Estendo meus agradecimentos a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS pela convivência e ensinamentos durante o mestrado acadêmico.

Aos colegas do PPGA/UFRGS, pela convivência, apoio e contribuições ao longo da trajetória deste mestrado acadêmico. Agradecimento, este, extensivo aos colegas, amigos e professores da graduação, quais contribuíram para minha formação e desenvolvimento profissional e pessoal.

Agradeço aos meus treinadores de basquete Ubirajara e Clairton, quais ao longo da minha trajetória colegial de estudante e atleta me ensinaram a importância da determinação, disciplina e trabalho em equipe. Ensinamentos, quais, levarei para toda a vida.

Aos meus amigos do CEAT e colegas de time. Seu apoio e amizade são sempre motivos de orgulho e alegria.

Agradeço a cima de tudo a minha família. Aos meus pais Luiz Carlos e Joana Regina e à minha irmã Letícia, vocês são minha base e fundação. O seu apoio e incentivo incondicionais me permitiu seguir minha trajetória. A vocês devo o crédito de toda e qualquer etapa vencida.

Agradeço a todos os demais que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho e àqueles que venham a consultá-lo.

“Tudo que sua mente pode conceber, ela pode conquistar.”

Napoleon Hill

## RESUMO

O consumidor de alimentos vem apresentando mudanças que são frutos da globalização dos hábitos e padrões, como a preocupação com a qualidade, aspectos de saúde e a valorização do seu tempo. Contudo, ele passa também a exigir alimentos produzidos e processados de acordo com padrões morais e éticos. Um tipo particular de estrutura de governança que se propõe adequar-se, então, ao arranjo de produção das cadeias agroalimentares curtas e às ações de segmentação de mercado, maior diferenciação, especificação e inovação de produto, merece destaque no agronegócio. Trata-se da produção em etapas anteriores ou posteriores da cadeia produtiva, que recebe o nome de integração vertical. Este trabalho apresenta como objetivo: analisar como se organiza a dinâmica da produção verticalizada de laticínios de elevado valor agregado. Adotou-se como procedimento metodológico uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, através do método de estudos de casos múltiplos em uma pesquisa de observação participante. Foram estudados dois casos de produtores verticalizados de laticínios de elevado valor agregado, sendo um deles na França e outro no Brasil: *Les Formes de Pierrette* e *Gran Sierra*, respectivamente. Justifica-se a escolha da França, como análise paralela ao Brasil, devido ao mercado francês ser definido como referência mundial de excelência no âmbito de laticínios de elevado valor agregado. O presente estudo contribui ao mercado de produção de alimentos - tanto no que tange aos casos estudados, em particular, como também aos produtores, da pecuária leiteira ou de outros setores da agricultura, que ambicionem agregar valor a sua produção de alimentos mediante a integração vertical, no geral - devido ao fato de proporcionar interessantes posicionamentos perante: análise das motivações que levam um produtor a verticalizar sua produção; análise das vantagens e desvantagens provenientes deste tipo de organização da produção; quais características de diferenciação dos produtos são ofertadas; além de abordar desafios e projeções futuras do mercado de laticínios francês e brasileiro, segundo o posicionamento de produtores verticalizados. Como resultado, define-se que o produtor verticalizado de laticínios de elevado valor agregado apresenta como motivação à adoção da verticalização uma elevada especificidade de ativos e a busca por agregação de valor/maior margem de contribuição ao seu produto. Ele apresenta como as principais vantagens da produção verticalizada o controle de todos os aspectos da produção, garantindo um derivado lácteo de maior qualidade e segurança alimentar, um maior preço/rentabilidade no produto, como também conquista uma relação mais próxima com o seu consumidor. Já, como principal desvantagem, destaca-se a necessidade de tempo e trabalho para o controle de todas as etapas de produção. Em respeito às características dos seus produtos lácteos ofertados, relevância é destinada aos aspectos pertinentes ao processo produtivo, conveniência e quesitos relacionados à saúde, contudo o principal destaque ainda é a dimensão hedônica dos produtos, relacionada ao gosto e prazer no consumo. A adoção dos certificados de qualidade representa uma estratégia de diferenciação, ao sinalizar um nível de qualidade superior ao consumidor. E, por fim, é identificada uma disposição ao pagamento por parte dos seus consumidores, no que tange às características socioambientais do seu processo produtivo. De modo que, configura-se a produção verticalizada como um interessante meio de organização da produção que se propõe capaz de gerar laticínios de elevada diferenciação e valor agregado.

**Palavras-Chave:** laticínios de elevado valor agregado; integração vertical; cadeias agroalimentares curtas; Brasil; França.



## ABSTRACT

Food consumer has been presenting changes that are results from the globalization of habits and standards, such as concern about quality, health aspects and valorization of their time. However, he also requires food that is produced and processed according to his moral and ethical standards. A particular type of governance structure, that fits to adapt to production arrangement of short agro-food chains, as also to market segmentation actions, higher differentiation, specification and product innovation, deserves to be highlighted in agribusiness. It's the production in previous or later stages of the production chain, known as vertical integration. The objective of this work is to analyze how is organized the dynamics of vertically integrated production of high value added dairies. A qualitative exploratory research was adopted as methodological procedure, using multiple case study method in a participant observation research. Two cases of vertically integrated high value added dairy producers were studied, one in France and the other in Brazil: *Les Formes de Pierrette* and *Gran Sierra*, respectively. The choice of France, as a parallel analysis to Brazil, is explained since French market is defined as a world reference for excellence on the high added value dairy products area. The present study contributes to food production market - both for the cases studied, in particular, as well as for producers of dairy or other agriculture sectors which aim to add value to their food production through vertical integration process, overall - due to the fact of providing interesting positions in relation of: analysis of motivations that lead a producer to vertically integrate its production; Analysis of advantages and disadvantages of this type of production organization; Which characteristics of product differentiation are offered; In addition to addressing challenges and future projections of French and Brazilian dairy market, according to positioning of vertically integrated dairy producers. As results, vertically integrated producer of high value-added dairy products is motivated by the adoption of a high asset specificity and by the pursuit of higher value added/contribution margin to their product. He presents as main advantages of vertically integrated production the control of all production aspects, guaranteeing a higher quality dairy product and food safety, a higher price/profitability in the product, as well as reaching to the consumer and building a closer relationship. As the main disadvantage, it is necessary to emphasize the need of time and work to control all production stages. With respect to characteristics of its dairy products, focus on aspects related to production process, convenience and health related issues; however the main highlight is the hedonic dimension of its products, related to taste and pleasure during consumption. The adoption of quality certificates represents a differentiation strategy, by signaling a superior level of quality for the consumer. And, finally, a willingness to pay by consumers is identified as regarding to environmental and social characteristics of their dairy production process. Thus, vertically integrated production is configured as an interesting way of production organization that seems capable of producing dairies of high differentiation and added value.

**Keywords:** high value added dairy products; vertical integration; short food chains; Brazil; France.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Consumo de alimentos de elevado valor agregado .....	41
Quadro 1 - Tipos e características das estruturas de governança .....	50
Gráfico 1 - Formas de governança e especificidade de ativos .....	51
Quadro 2 – Diferenças estratégicas entre commodities e especialidades no agribusiness .....	53
Figura 2 - Custos de transação.....	55
Figura 3 - A cadeia produtiva do leite fluído.....	58
Figura 4 - Representação da cadeia de leite fluído, integrada verticalmente .....	59
Figura 5 - Cadeias agroalimentares curtas.....	63
Figura 6 - Referencial Teórico.....	65
Quadro 3 - Autores/estudos abordados na revisão de literatura .....	66
Figura 7 - Etapas do estudo .....	70
Figura 8 - Procedimentos Metodológicos.....	78
Quadro 4 - Caracterização dos casos .....	89
Quadro 5 - Aspectos motivadores para a adoção da produção verticalizada .....	122
Figura 9 - Motivação para adotar a estrutura verticalizada .....	122
Quadro 6 - Vantagens provenientes da integração vertical .....	129
Quadro 7 - Desvantagens provenientes da integração vertical.....	132
Figura 10 - Vantagens e desvantagens da integração vertical .....	133
Quadro 8 - Características dos produtos.....	146
Figura 11 - Características de diferenciação dos produtos .....	147
Figura 12 - Resultados.....	155
Figura 13 - Principais relações entre referencial teórico e resultados .....	160

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

- AGDI - Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento
- AIBA - Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação
- AMAP - *Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne*
- AOC - *Appellation d'Origin Contrôlée*
- B2B - *business to business*
- B2C - *business to consumer*
- CAGR – *Compound Annual Growth Rate*
- CAP - *Common Agricultural Policy*
- CBT - Contagem Bacteriana Total
- CCS - Contagem de Células Somáticas
- CEAT – Colégio Evangélico Alberto Torres
- CECANE/UFRGS - Centro Colaborador em Alimentação e Nutrição do Escolar Sul da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- FAO - *Food and Agriculture Organization*
- FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
- GEDI - *The Global Entrepreneurship and Development Institute*
- GEI - *Global Entrepreneurship Index*
- GMO - *Genetically Modified Organism*
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IMF - *International Monetary Found*
- MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil
- PDO - Proteção de Origem
- PIB – Produto Interno Bruto
- PPGA/UFRGS – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- SBAN - Sociedade Brasileira de Alimentação e Nutrição
- SEBRAE/SP – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do estado de São Paulo
- SISP - Serviço de Inspeção do Estado de São Paulo
- UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- UNDP - *United Nations Development Programme*
- UNESCO - *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

UNESP - Universidade Estadual Paulista

UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

USDA – *United States Department of Agriculture*

WHO - *World Health Organization*

WTO - *World Trade Organization*

WTP - *Willingness to Pay*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>24</b>
2.1. OBJETIVO GERAL .....	24
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	24
<b>3. JUSTIFICATIVA E CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>25</b>
<b>4. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>32</b>
4.1. CONSUMO DE ALIMENTOS DE ELEVADO VALOR AGREGADO.....	32
4.2. CUSTOS DE TRANSAÇÃO .....	41
4.3. CADEIAS AGROALIMENTARES CURTAS.....	56
4.4. SÍNTESE DA REVISÃO DE LITERATURA .....	63
<b>5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>67</b>
<b>6. RESULTADOS .....</b>	<b>79</b>
6.1. CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS .....	79
6.1.1. <i>Les Formes de Pierrette</i> .....	79
6.1.2. <i>Gran Sierra</i> .....	84
6.2. PROCESSOS PRODUTIVOS.....	90
6.2.1. <i>Les Formes de Pierrette</i> .....	90
6.2.2. <i>Gran Sierra</i> .....	103
6.3. MOTIVAÇÃO PARA ADOTAR A ESTRUTURA VERTICALIZADA.....	112
6.4. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA INTEGRAÇÃO VERTICAL .....	123
6.5. CARACTERÍSTICAS DE DIFERENCIAÇÃO DOS PRODUTOS .....	134
6.6. DESAFIOS E FUTURO DO MERCADO DE LATICÍNIOS .....	147
6.7. SÍNTESE DOS RESULTADOS E ESTUDO .....	153
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>162</b>
7.1. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS .....	162
7.2. CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS .....	168
7.3. LIMITAÇÕES DO TRABALHO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS .....	170
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>172</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>181</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo, as influências perante os padrões de consumo alimentar foram se alterando. O descobrimento de novas culturas, o melhor acesso a transportes e telecomunicações provenientes do advento da globalização, as mudanças na renda e situação domiciliar dos consumidores, além das questões relativas ao meio ambiente, interferem de forma significativa no comportamento do consumidor de produtos alimentares. Deste modo, ao considerar a alimentação como necessidade imprescindível para a sobrevivência de todas as pessoas, a atividade que usualmente é pautada por escolhas conscientes dos alimentos, acaba por revelar singularidades de comportamento individuais e sociais (DE BARCELLOS, 2007).

O consumidor moderno vem apresentando mudanças que são frutos da globalização dos hábitos e padrões, como a preocupação com a qualidade, aspectos de saúde e a valorização do seu tempo. Fatores que têm implicações na valorização dos atributos que caracterizam certo produto e que determinam a decisão final do consumidor (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000). Como consequências das correntes mudanças, o comportamento do consumidor em relação aos alimentos está cada vez mais voltado para a busca de algo maior do que a simples nutrição. Procura-se prazer, benefícios à saúde, conveniência, entretenimento e variedade. Contudo, passa-se também a exigir alimentos produzidos e processados de acordo com padrões morais e éticos (WYCHERLEY; MCCARTHY; COWAN, 2008).

Para Solomon (2011, p. 43), “muitas vezes as pessoas compram produtos não pelo que eles fazem, mas pelo que eles significam”. O que não representa que a função fisiológica básica dos alimentos não tenha relevância, mas sim que os papéis que o produto exerce em nossas vidas se estendem bem além das tarefas que realizam. O consumo de alimentos é cada vez mais compreendido pelos consumidores como uma forma de expressão do seu estilo de vida. Assim, a busca por alimentos diferenciados e que possuem alto valor agregado torna-se representativa, principalmente dentre os consumidores com maior poder aquisitivo. Como consequência, um espaço crescente é disponibilizado para o desenvolvimento e a comercialização de produtos diferenciados e que representam mais que a simples satisfação de necessidades básicas (MCCARTHY; O'REILLY; CRONIN, 2001; WYCHERLEY; MCCARTHY; COWAN, 2008).

O padrão alimentar está em plena transição no mundo, como também no Brasil. Ele é complexo e influenciado por diversos fatores como renda, custo dos alimentos, preferências

individuais, crenças, tradições culturais, aspectos geográficos e socioeconômicos (WHO, 2003). Nessa nova dinâmica de mercado, existe um movimento de mudança do padrão de consumo agroalimentar da sociedade, que se desloca de um formato industrial e de produção em massa, para um padrão mais doméstico, onde os critérios de qualidade e de escolha por parte dos consumidores é baseado em características ecológicas, morais e éticas, fornecendo espaço para o surgimento de organizações alternativas (GOODMAN, 2003).

Quesitos relacionados à saúde, bem estar-animal e ponto de vista ético, ambiental e político (GRUNERT *et al.*, 2005; DE BARCELLOS; SAAB; NEVES, 2013; DE BARCELLOS; TEIXEIRA; VENTURINI, 2014) são exemplos de questões que passam a influenciar o comportamento das pessoas em relação aos alimentos. Como consequência, um espaço crescente vem sendo disponibilizado para o desenvolvimento e a comercialização de produtos diferenciados e que representam mais que a simples satisfação de necessidades básicas (MCCARTHY; O'REILLY; CRONIN, 2001; FALGUERA; ALIGUER; FALGUERA, 2012).

Segundo Grunert *et al.* (2000), no que compete ao **mercado de laticínios** - setor foco de análise deste estudo - a aceitação dos consumidores é o critério final para o sucesso de novos produtos. Contudo, as elevadas taxas de insucesso de novos produtos lácteos introduzidos no mercado demonstram que as considerações que os consumidores aplicam ao aceitarem ou rejeitarem novos produtos estão longe de serem totalmente compreendidas pelas empresas.

A distinção de um determinado produto surge necessariamente da percepção dos consumidores sobre os diferentes produtos, de tal modo que o conceito de qualidade percebida é fundamental (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000). A qualidade superior do produto em relação ao dos concorrentes pode se dar em diversos âmbitos: ingredientes/matérias-primas; processo; aspectos sensoriais, microbiológicos e/ou laboratoriais; aparência, embalagem e ponto de venda. Tais fatores geram percepção de valor para o consumidor, devido às informações de: origem, bem-estar animal, produção verde, selos, certificações e ingredientes; como também leva a uma maior ou menor disposição ao pagamento (*willingness-to-pay*). Por consequência, pode-se cobrar um preço mais elevado, que acaba trazendo diferenciais de agregação de valor às empresas (DE BARCELLOS *et al.*, 2013).

Remete-se ao conceito de produto de elevado valor agregado, *Premium*, qual é definido no Guia da Produção de Alimentos Premium (AGDI, 2015, p. 9) por envolver:

O desafio de unir elementos objetivos, como produto e processamento, com critérios subjetivos do consumidor, como ética e valores sociais e ambientais. É uma estratégia de diferenciação para fugir da competição das *commodities*, da produção padronizada focada em redução de custos pela grande escala. É o fazer diferente do comum, investindo no desenvolvimento de novas ideias e em estratégias de gestão e comercialização. É uma proposta para permitir que a produção em pequena escala seja viável em um mercado onde imperam a padronização.

Em adição, segundo Alonso e O'Neill (2011, p. 14), os produtos alimentares de elevado valor agregado:

Provide many farmers with additional or alternative ways to “create” foods that have positive socio-economic impacts and benefits not only for themselves and their consumers, but for the wider communities within which they live and work.

Duarte Alonso (2011) - em seu estudo pertinente ao envolvimento de produtores de alimentos do estado de Alabama, Estados Unidos, em uma produção de elevado valor agregado – pondera, contudo, que apesar das evidentes oportunidades geradas aos produtores de alimentos em agregar valor aos seus produtos, quesitos como falta de recursos financeiros para o investimento em estruturas físicas necessárias a tal tipo de produção, caracterizam-se como possíveis limitantes da expansão de oferta desses produtos.

De modo que, define-se neste trabalho como **laticínio de elevado valor agregado**, o derivado lácteo (queijos maturados, iogurtes, manteiga...) que apresenta uma diferenciação em relação aos produtos lácteos “*commoditizados*” (de produção em larga escala, com foco na padronização), unindo elementos de qualidade no produto e no processamento com critérios de ética e valores sociais e ambientais do consumidor.

Grunert *et al.*, (2000) em seu estudo pertinente às dimensões de qualidade percebida, como também de aceitação, de laticínios, define que sob a perspectiva dos consumidores, a qualidade de um derivado lácteo envolve muito mais do que as propriedades sensoriais do produto. A qualidade é caracterizada como um conceito complexo, de modo que ao buscar compreender o conceito de qualidade orientada ao consumidor torna-se útil realizar a distinção entre várias dimensões de qualidade, como também analisar como essas dimensões estão incorporadas nas percepções de valor pelo consumidor. Os autores (GRUNERT *et al.*, 2000) classificam quatro dimensões de qualidade dos produtos lácteos: hedônica; relacionada à saúde; relacionada à conveniência; e relacionada ao processo.

Dentre as quatro dimensões apresentadas por Grunert *et al.*, (2000), destacam-se características de certos produtos lácteos que se diferenciam no mercado. Como é o caso dos produtos funcionais, que remetem à dimensão relacionada à saúde; os atributos dos alimentos



prontos para o consumo, quais se referem à dimensão de conveniência; como também as características valorizadas do processo produtivo, pertinentes à quarta dimensão relacionada ao processo, como é o caso das denominações de origem, bem estar animal e a rastreabilidade da pegada ambiental.

No que tange a dimensão relacionada ao processo, Grunert *et al.*, (2000) complementam, ao expor que alguns consumidores apresentam interesse em aspectos do processo produtivo, mesmo quando estes aspectos não necessariamente venham a interferir no estado final do produto lácteo. De maneira que o interesse dos consumidores nesses quesitos é relacionado às dimensões sociais e ambientais do processo de produção.

A preocupação por parte dos consumidores no que tange aos quesitos relacionados ao processo de produção de alimentos é corroborada em Castro e Neves (2003), ao defenderem a inclusão dos cuidados ambientais nos atributos ambicionados pelos consumidores nos produtos alimentares. Os autores defendem ter o mercado se tornado gradativamente mais verde e ainda haver muito espaço para o seu crescimento. Posicionamento, esse, enfatizado em Zylbersztajn e Neves (2000), ao exporem que novos atributos passam a ser valorizados, principalmente no que tange a sociedades mais desenvolvidas e avançadas, como a compatibilidade ambiental, aspectos associados a padrões de bem-estar animal, como também padrões de produção socialmente equilibrados.

Devido a esta crescente preocupação dos consumidores relacionada tanto à qualidade dos alimentos, à sua adequação ao seu estilo de vida, como à segurança dos produtos oferecidos (GRUNERT, 2002), o desenvolvimento de produtos alimentares inovadores surge para a indústria como uma oportunidade de ampliar esses relacionamentos, mas também como um desafio (LÄHTEENMÄKI, 2013). As organizações estão procurando satisfazer essa procura, não só por perceber o desenvolvimento de uma nova demanda, mas porque podem, por meio de inovações e de produtos diferenciados, absorver maiores parcelas da renda do consumidor. Os consumidores passam então a serem considerados agentes ativos nas cadeias produtivas, seus *feedbacks* e demais sinais de mercado passam a ser levados em conta nas decisões, cada vez mais orientadas para a demanda (LOWE; PHILLIPSON; LEE, 2008). O desafio maior torna-se atender às exigências de um consumidor cada vez mais bem informado e crítico em relação aos alimentos consumidos (SÃO PAULO, 2010).

Em vista da demanda por produtos alimentares diferenciados e de elevado valor agregado, identificam-se estruturas de organização da produção que se propõem eficientes, a serem adotadas pelas empresas especializadas do agronegócio que ambicionam obterem êxito nesse dinâmico e desafiador mercado. Conforme exposto em Zylbersztajn e Neves (2000),

alguns modos de atuação são tipicamente ações que visam alterar a estrutura dos mercados e, com isso, permitir uma melhor posição na concorrência junto a rivais, como é o caso de fusões e aquisições, diversificação e integração vertical. Outras constituem ações que buscam uma posição mais favorável das empresas na disputa pelos consumidores, como segmentação de mercado e a diferenciação dos produtos.

Neste padrão emergente, surgem diferentes formas de cadeias agroalimentares, como alternativa e proposta de diferenciação das cadeias tradicionais mais longas e ramificadas, onde as exigências dos consumidores forçam a adaptação de toda a dinâmica e organização do mercado de alimentos. Nesta conjuntura que emergiram e se difundiram as cadeias agroalimentares curtas, caracterizadas como elementos chave para compreender os novos padrões de desenvolvimento rural (MARDSEN; BANKS; BRISTOW, 2000; RENTING; MARSDEN; BANKS, 2003; GILLESPIE *et al.*, 2007).

Segundo Marsden, Banks e Bristow (2000), produtos provenientes de uma cadeia agroalimentar curta são usualmente definidos pelo local de produção ou especificamente pela propriedade rural em que foram produzidos, eles servem para difundir a imagem da fazenda e/ou região como fontes de alimentos de qualidade. Os autores defendem ser uma característica das cadeias agroalimentares curtas, a ênfase no que tange ao tipo de relacionamento entre produtores e consumidores, de forma que o papel desse relacionamento próximo seja de construir valor e significado, ao invés de apenas um produto, por si só.

Mundler e Laughrea (2016) - em seu estudo pertinente as contribuições das cadeias agroalimentares curtas no desenvolvimento regional de três territórios de Quebec, Canadá - identificaram como aspectos positivos desse modo de produção: a criação de empregos, o desenvolvimento de habilidades dos produtores, sua maior satisfação no trabalho, como também a adoção de práticas agrícolas sustentáveis; Finco *et al.*, (2013) – em seu trabalho pertinente a sustentabilidade econômica de cadeias agroalimentares curtas do setor de azeite de oliva na Itália – constataram que médios e grandes produtores de olivas, que também processavam seu azeite e realizavam vendas diretas ao consumidor, estavam obtendo maiores margens de lucratividade, quando comparados a produtores que apenas vendiam suas olivas; Já, D'Amico *et al.*, (2014) – em seu estudo pertinente aos fatores que afetam os consumidores de vinhos locais de uma cadeia agroalimentar curta, na Itália – confirmaram o importante papel do *marketing* direto nesse tipo de produção, como também que o preço do produto não representa um papel proeminente na escolha por parte dos seus consumidores.

Um tipo particular de estrutura de governança que se propõe adequar-se, então, ao arranjo de produção das cadeias agroalimentares curtas e às ações de segmentação de

mercado, maior diferenciação, especificação e inovação de produto, merece destaque no agronegócio. Trata-se da produção em etapas anteriores ou posteriores da cadeia produtiva, o que recebe o nome de integração vertical (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000). Segundo Neves, Chaddad e Lazzarini (2002) a diferenciação de produtos posicionados a segmentos específicos do mercado requer não apenas um esforço individual, mas uma melhor coordenação do sistema agroindustrial. De modo que a montagem de sistemas agroindustriais estritamente coordenados, baseados em mecanismos e controles mais adaptados às estratégias mercadológicas de segmentação e diferenciação, tem sido aplicada com sucesso em diversos ambientes empresariais.

Segundo Castro e Neves (2003, p. 243):

A integração vertical ocorre quando uma empresa (sob o mesmo comando decisório) realiza atividades tecnologicamente distintas na cadeia produtiva. Pode ser “para frente” ou “para trás”. Por exemplo, quando uma confecção monta lojas próprias para venda de roupas, faz uma integração vertical para frente. Quando uma usina de açúcar e álcool compra fazendas para se abastecer de cana, faz uma integração vertical para trás.

Conforme Zylbersztajn e Neves (2000) sistemas mais organizados e coordenados verticalmente podem se adaptar às novas preferências dos consumidores com maior rapidez. Os autores defendem que quanto maior a exigência ou a necessidade de se aumentar a qualidade dos produtos, maior será o incentivo à firma ou ao sistema agroalimentar para coordenar-se verticalmente, possibilitando um maior controle sobre as etapas pelas quais passa o alimento até o consumidor final. Posicionamento, esse, corroborado em Neves, Chaddad e Lazzarini (2002, p. 41), ao definirem que “os sistemas sintonizados com as exigências dos consumidores, transmitindo rapidamente a informação para trás e adaptando mais rapidamente, estão ganhando mercado”.

Embasado pelos pressupostos da teoria dos custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975), define-se o tamanho ideal de uma firma, como também seu nível ótimo de integração vertical. Como um dos principais critérios para se definir o nível ótimo de verticalização das empresas, relaciona-se o nível de especificidade dos ativos envolvidos em um dado negócio. Um ativo é dito específico quando (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000, p. 102) “ele perde valor ao ser direcionado a outros usos ou usuários”. Apresenta-se como exemplo (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000, p. 102) “uma agroindústria que queira atender a um determinado segmento de mercado exigente por atributos de qualidade específicos deverá,

em muitos casos, suprir-se também de matérias-primas concebidas de forma específica a tal segmento”.

De maneira que, quanto mais específicos forem os ativos, e havendo a possibilidade de ação oportunista por parte dos agentes envolvidos na transação em questão, maiores os custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1991). Tornar-se-á, então, cada vez mais necessário estabelecer mecanismos com maior nível de controle, como é o caso da integração vertical. Produção verticalizada, essa, qual: é voltada para especialidades, tem por características grande controle sobre os preços; alta margem sobre as vendas; baixo giro; altas barreiras de entrada no mercado; e a diferenciação como atuação genérica das firmas (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Buscar produtos com maior valor agregado, sendo eles mais elaborados e próximos do consumidor final, é uma necessidade de atuação para que as firmas agroindustriais, de menor escala produtiva, adquiram maiores margens e sobrevivam no mercado. Faz-se relevante abordar, contudo, que tal tipo de análise pode apresentar-se falha ao não considerar aspectos econômicos e estratégicos como: (i) a não consideração dos custos relacionados à entrada em mercados com padrões de concorrência que podem ser radicalmente distintos - por vezes com a presença de grandes empresas com marca e reputação já estabelecidas, domínio sobre os canais de distribuição e conhecimento sobre gostos e preferências dos consumidores finais. O resultado pode ser um grande risco de insucesso, sobre altos custos; e (ii) a não consideração de que maiores preços – na maioria das vezes o principal ímpeto para a verticalização da empresa – não implicam necessariamente maior rentabilidade, que é justamente o caminho a ser buscado para adicionar valor à empresa. Isso devido a maior necessidade de investimentos relacionados à verticalização e uma possível redução do giro característico de mercados segmentados de produtos mais específicos. Logo, ainda que a verticalização possa aumentar a margem à empresa, o resultado sobre sua rentabilidade pode apresentar-se indeterminado (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Comumente é afirmado que produtores rurais devem “fugir das *commodities*”, tentando, de alguma forma, incorporar renda nos estágios “pós-porteira”. Contudo, sob esta perspectiva, muitos produtores verticalizam-se e passam a enfrentar uma nova realidade competitiva, com a presença de grandes empresas em um ambiente de negócios distinto. Prospecto, sobre o qual, o resultado nem sempre é bem sucedido. Deste modo, a decisão em adotar a integração vertical deve ser fortemente baseada em aspectos estratégicos, buscando, sobretudo, a eficiência. Só assim torna-se possível aumentar a rentabilidade do negócio e adicionar valor à empresa (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Isto exposto, define-se que este trabalho propõe-se a analisar a dinâmica da produção verticalizada por parte dos produtores especializados de laticínios de elevado valor agregado. Deste modo, define-se aqui como **produtor verticalizado de laticínios**, o produtor especializado que, individualmente, executa e controla em sua propriedade as etapas produtivas dos seus derivados lácteos: desde a produção do alimento destinado aos animais; a produção e coleta do leite; a transformação e processamento desta matéria prima (leite fluído) através de uma estrutura industrial própria, localizada em sua propriedade; o consequente desenvolvimento e a disponibilização do seu derivado lácteo produzido (ex.: queijos, iogurtes, manteigas...); até a logística e venda dos seus laticínios para o consumo.

Destacam-se, a partir do exposto, estudos pertinentes à adoção da integração vertical na produção de alimentos. No que tange a decisão de adoção da estrutura de produção integrada verticalmente, evidencia-se o estudo de Karantininis, Sauer e Furtan (2010). Trabalho, este, referente à relação entre a inovação dos produtos desenvolvidos e a estrutura de governança adotada pelas empresas no mercado agroalimentar dinamarquês. Nele, os autores identificaram que a adoção da integração vertical impacta positivamente no resultado de inovação dos produtos gerados por tais organizações. Karantininis, Sauer e Furtan, defendem que (2010, p. 118) “firms that indicated that they have some degree of vertical integration tend to innovate more”. E complementam, ao identificarem que (2010, p. 118) “the direction of integration does not matter in general, both upstream and down-stream integration tend to increase product innovation”.

Fernandez Olmos, Rossell Martinez e Espitia Escuer (2009) - em seu estudo pertinente a produção verticalizada de vinhos com denominação de origem da região espanhola de *Rioja* - identificaram que a análise dos custos de transação e a qualidade do produto provêm uma explicação benéfica em relação à adoção da integração vertical na produção de vinhos da região. De modo que, concluíram que vinícolas que produzem vinhos de maior qualidade possuem maior probabilidade de adotar uma produção integrada verticalmente do que aquelas que produzem vinhos de menor qualidade. Os autores defendem que (2009, p.16) “we also obtain evidence on the positive impact of a quality policy on a firm’s choice of vertical integration”. Além do exposto - em relação à decisão de comprar ou vender (*make or buy?*) da teoria de Coase - (2009, p. 16) “According to transaction cost theory, and confirmed by us, with high levels of specificity and uncertainty, wineries choose the make alternative. Lower levels of these variables lead to buy decisions.”.

Já, Ghozzi *et al*, (2016) - em seu estudo pertinente ao impacto da adoção de padrões de produção não geneticamente modificada (*non-GMO*) de aves, na França e Itália -

identificaram que a introdução dos padrões *non-GMO* de produção geralmente direcionam para relações de produção verticalmente integradas ao longo da cadeia. Conforme defendido pelos autores (2016, p. 14) “the introduction of non-GMO products impacted differently the transactions along the entire supply chain, with a shift toward greater coordination among the different actors”.

Torna-se, então, relevante analisar como a adoção da produção integrada verticalmente pode gerar eficiência ao produtor verticalizado de laticínios, no que tange a sua capacidade de atender as demandas do consumidor por laticínios de elevado valor agregado. Consumidor esse, qual, conforme apresentado, não busca apenas saciar suas necessidades fisiológicas básicas, mas encontrar atributos nos alimentos que se enquadrem com seu estilo de vida, como também que o processo produtivo se relacione de maneira positiva com suas crenças e expectativas.

Com isso, questiona-se: Como é organizado o processo de produção verticalizada de laticínios? O que motiva o produtor de leite a adotar uma produção integrada verticalmente? Quais as vantagens e desvantagens de se adotar a produção integrada verticalmente? Quais características no produto o produtor de laticínios verticalizado de elevado valor agregado deve ofertar para obter sucesso? Perguntas, essas, que dentre outras motivaram a realização do presente estudo, qual apresenta como questão de pesquisa: **Como se organiza a dinâmica da produção verticalizada de laticínios de elevado valor agregado?** Justifica-se o estudo do setor de alimentos, em específico de laticínios de elevado valor agregado, pelas razões que serão expostas na seção 3.

Com o intuito de responder a problemática proposta, adotou-se uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, através do método de estudos de casos múltiplos em uma pesquisa de observação participante. Foram selecionados dois casos de produtores verticalizados de laticínios de elevado valor agregado, sendo um deles na França e outro no Brasil: fazenda *GAEC du champ Beaublé*, qual atende pela marca *Les Formes de Pierrette* de derivados lácteos orgânicos de leite de vaca, situada no condado de *Blacy*, em *Bourgogne* na França; e o sítio Itacurussa, qual atende pela marca *Gran Sierra* de laticínios de leite de ovelha, situado na cidade de Cunha, interior do estado de São Paulo no Brasil. Ambos os estudos de caso foram realizados *in loco*, no período integral de aproximadamente uma semana em cada um deles, nos quais, além da realização de entrevistas semiestruturadas com os representantes de cada uma das empresas rurais, destaca-se a prática da observação participante – pelo fato do autor deste trabalho ter tido oportunidade de integrar a equipe de colaboradores de ambos os casos, participando dos processos produtivos e, de certa maneira,

também brevemente contribuindo para a produção dos seus produtos. Justifica-se a escolha dos casos aqui citados, na seção 3.

Este estudo encontra-se estruturado nas seguintes seções, além desta introdução: na seção 2 são apresentados os objetivos do trabalho; seguidos da justificativa e contextualização do estudo na seção 3; após, a revisão de literatura é apresentada na seção 4; na seção 5, são explicitados os procedimentos metodológicos adotados; em seguida, apresentam-se os resultados de pesquisa, na seção 6; por fim, culmina-se com as considerações finais na seção 7.

## **2. OBJETIVOS**

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa proposto, este trabalho visa atingir aos seguintes objetivos:

### **2.1. OBJETIVO GERAL**

Analisar como se organiza a dinâmica da produção verticalizada de laticínios de elevado valor agregado.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Os objetivos secundários que foram delineados a fim de dar suporte ao objetivo geral do trabalho, constituem-se nos seguintes:

- i.** Identificar casos de produtores verticalizados de laticínios de elevado valor agregado, nos mercados francês e brasileiro;
- ii.** Descrever como se organizam os produtores verticalizados de laticínios selecionados, analisando o seu processo de produção;
- iii.** Analisar o que os motivou a adotarem a estrutura de produção verticalizada;
- iv.** Analisar as vantagens e desvantagens provenientes da integração vertical para o seu negócio; e
- v.** Analisar as características que diferenciam seus produtos e o seu processo produtivo.



### 3. JUSTIFICATIVA E CONTEXTUALIZAÇÃO

O presente trabalho tem como objeto de estudo a produção de laticínios de elevado valor agregado, produzidos por produtores rurais que adotam a integração vertical como sua estrutura de produção - os produtores verticalizados de laticínios. Adotam-se como foco de estudo, produtores integrantes dos mercados francês e brasileiro. Optou-se pela imersão no mercado de laticínios francês, além da análise brasileira, devido à sua caracterização como referência mundial de excelência no que tange a diferenciação e elevada qualidade de produto (em destaque seus queijos finos e manteigas), como também pela reconhecida elevada exigência dos seus consumidores locais de alimentos lácteos.

Escolheu-se centrar o estudo na produção de leite devido à importância nutricional do alimento; à sua relevância econômica para o mercado nacional e internacional; como também às possibilidades de diferenciação, inovação e agregação de valor, viabilizadas pelo mesmo.

O leite e seus derivados merecem destaque por constituírem um grupo de alimentos de grande valor nutricional, uma vez que são fontes consideráveis de proteínas de alto valor biológico, além de conterem vitaminas e minerais. O consumo habitual desses alimentos é recomendado, principalmente, para que se atinja a adequação diária de ingestão de cálcio, um nutriente que, dentre outras funções, é fundamental para a formação e a manutenção da estrutura óssea do organismo (MUNIZ *et al.*, 2013).

Conforme apresentado pela Sociedade Brasileira de Alimentação e Nutrição, em seu estudo pertinente à importância do consumo de leite no atual cenário nutricional brasileiro (SBAN, 2015):

- O leite e seus derivados apresentam grande valor nutricional, pois são fontes de proteínas de alta qualidade, vitaminas e minerais, com destaque para o cálcio;
- Embora o cálcio seja um mineral amplamente distribuído na natureza, diferentemente dos produtos vegetais, nos lácteos este micronutriente possui maiores taxas de absorção. Por este motivo e pela presença de lactose e outros micronutrientes que favorecem a absorção de cálcio, leites e derivados são considerados as principais fontes alimentares deste mineral;
- A ingestão de leite e derivados tem sido associada a efeitos benéficos no que diz respeito à saúde óssea e muscular;
- Possíveis efeitos sobre determinantes da síndrome metabólica e sobre o gerenciamento de peso e hidratação podem ser atribuídos ao consumo de leite;

- No mercado, há diversos tipos de leite que podem ser indicados para atender a diferentes demandas nutricionais. Os mesmos, além de diferenciados pelo teor de gordura presente, podem ter ingredientes adicionados e ainda sofrerem processos industriais, que lhes conferem características e perfil peculiares;
- A versatilidade de consumo do leite permite que este alimento seja inserido em diferentes momentos ao longo do dia, a fim de que sejam atingidas as três porções diárias de leites e derivados preconizados pela Pirâmide Alimentar adaptada para a população brasileira.

De acordo com a *Food and Agriculture Organization* – FAO (2012), a produção mundial de leite em 2011, atingiu mais de 606,7 bilhões de litros, apresentando um crescimento linear e progressivo entre os anos de 2002 e 2011. A Europa e as Américas são os continentes mais proeminentes no mercado mundial, com 34,5% (209,4 bilhões de litros) e 29,6% (179,3 bilhões de litros) de produção de leite, respectivamente. Cerca de 40% do total de leite processado é usado na produção de queijos, 30% em lácteos e 30% são destinados para a produção de manteiga, *powered milk* e caseína. Faz-se relevante ressaltar que a produção de leite na Europa é comumente transformada em laticínios de alto valor agregado, como resultado de produtos finais de elevada qualidade e boa produtividade.

A ênfase da análise no segmento processador de leite é justificada pela sua capacidade, e importância, na agregação de valor (CHRISTENSEN *et al.*, 1996). De forma que a agroindústria representa o ponto de encontro entre as necessidades do consumidor final, as exigências da distribuição, as particularidades de transformação de matérias-primas em alimentos e a adoção de novas tecnologias de processo e produto (RÉVILLON, 2004). Justifica-se, por sua vez, o enfoque nos produtores verticalizados de laticínios, devido à sua capacidade de diferenciação e inovação de produto, como também ao acesso a mercados segmentados, fatores, esses, que se propõem como uma elevada aptidão de se agregar valor ao produto.

Define-se que existe no *agribusiness* um grande espaço para empresas menores e inovadoras que trabalhem determinados segmentos específicos de mercado. De modo que a pequena produção deve buscar produtos adequados a exigências de consumidores finais, mais diferenciados e, principalmente, pouco susceptíveis a economias de escala. Diversas estratégias podem ser adotadas nesse aspecto, dentre elas: produção “ecologicamente correta”, adoção de denominações de origem e a identificação dos produtos como advindos de pequenos produtores (NEVES; CHADDAD; LAZZARINI, 2002). Características que

identificam a integração vertical como importante opção de estrutura de produção que possa ser adotada por pequenos produtores, uma vez que devido a sua menor escala produtiva, carecem elevar o valor agregado de sua produção para manterem-se competitivos e obterem êxito no mercado.

De acordo com um estudo publicado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil (MAPA, 2015), o país é o quarto maior produtor de leite do mundo, com um volume total produtivo de 36 bilhões de toneladas em 2014. Produção, essa, que apresentou um crescimento de 29 bilhões de toneladas em 2009 para 36 bilhões em 2013. Em comparação, os Estados Unidos apresentam um volume total produzido de 91 bilhões de toneladas em 2013, com um crescimento médio anual na produção de 1,7% no período de análise (2004-2013); já, a França apresenta um volume total de 24 bilhões, com um respectivo decréscimo no período de -0,4% médio ao ano.

Apesar do expressivo crescimento anual médio da produção no Brasil, de 4,1% entre 2004 e 2014, sua eficiência produtiva (produtividade média) continua dentre as mais baixas do mundo. A produtividade de leite média em litros/vaca/dia no Brasil, no ano de 2014, está em 4,4 litros, já os EUA atingiram no mesmo ano uma produtividade de 27,7 litros e a União Europeia de 17,1 litros (MAPA, 2015). Contudo, faz-se necessário ressaltar que o Brasil apresenta regiões de destaque, com bons índices produtivos, como é o caso da área de abrangência da Castrolanda (situada principalmente na região de Castro, Paraná), com uma produtividade média dos seus produtores de 14,4 litros (CASTROLANDA, 2015), média está bastante superior ao índice nacional de 4,4 litros/vaca/dia.

O consumo de leite per capita brasileiro, por sua vez, também apresentou uma elevação considerável, partindo de 154,4 litros/habitante/ano em 2009 para 181,5 litros/habitante/ano em 2014. Contudo, o consumo de derivados lácteos per capita (queijos e iogurtes, por exemplo) está bem abaixo das médias de consumo europeias e norte-americanas, fator que corrobora em uma grande oportunidade de crescimento do mercado. O consumo de queijos per capita em kg por ano, em 2012, foi de 4 kg no Brasil, bastante abaixo dos 15 kg nos EUA e 26 kg na França; Já, o consumo de iogurte per capita em kg, no ano de 2013, foi de 6,4 kg no Brasil, 7,7 kg nos EUA e 35 kg na França (MAPA, 2015).

Destaca-se que no Brasil, a indústria de alimentos e bebidas representa um segmento importante da produção industrial, com faturamento de R\$ 529,6 bilhões de reais em 2014, 9,3% do PIB nacional e 22,7% da indústria de transformação em geral. A indústria de laticínios no país (segunda maior indústria do setor de alimentos) faturou em torno de R\$ 55,2 bilhões, o que representa 10,4% da indústria de alimentos nacional (CÔNSOLI; NEVES,

2006; AIBA, 2014). Números, os quais demonstram a importância desse mercado para a economia brasileira.

No que tange ao perfil dos produtores de leite no Brasil, identifica-se um grande número de pequenas propriedades no país. Áreas com até 100 hectares compõem mais de 80% dos estabelecimentos brasileiros com produção leiteira. Esses estabelecimentos representam em torno de 65% do rebanho e do volume de leite produzido (IBGE, 2006). Deste modo, estabelecimentos que produziram leite com até 49 animais representaram aproximadamente 80% do total das propriedades no país. Esse grupo produziu cerca de 49% do leite. Para esses pequenos produtores, devido à baixa escala há recomendações a uma orientação maior para o mercado, a fim de acessar mercados de nicho com produtos diferenciados (MICHEELS; GOW, 2008; DE CARVALHO; BARCELLOS, 2013).

Nas últimas décadas, a população brasileira migrou fortemente dos alimentos *in natura* para os processados, demonstrando uma grande mudança em relação ao mercado interno e desenvolvimento de produtos (DE BARCELLOS *et al.*, 2013). Segundo os resultados da Pesquisa de Orçamento Familiar 2008-2009, identificou-se que a ingestão de leite e derivados é maior conforme ocorre o aumento da renda familiar e do grau de escolaridade da população (IBGE, 2010). Estima-se que a porcentagem média da renda dos brasileiros gasta com alimentação esteve ao redor de 40%, mais do que o dobro de países da União Europeia (EU) e EUA. Porém, existem segmentos populacionais no Brasil, com porcentagem de renda gasta com alimentação inferior a 15% da sua renda total (NEVES; CHADDAD; LAZZARINI, 2002). Remete-se também ao fato de que as classes A e B juntas representam 23% da população brasileira. Essa parcela, apesar de minoria na realidade brasileira, corresponde a cerca de 37 milhões de indivíduos, o que equivale a um país como Espanha ou ainda Holanda, Bélgica e Dinamarca somadas (CASTRO; NEVES, 2003).

Faz-se necessário destacar que a forte concentração de renda restringe o tamanho dos mercados de nicho de produtos com alto valor agregado no Brasil (MARQUES, 2003 *apud* REVILLON, 2004) e dificulta a estabilização da demanda, que oscila em função de fatores conjunturais impactantes sobre a renda da população (MASSOTE PRIMO, 2000). Deste modo, constata-se a evidente existência de um potencial mercado consumidor brasileiro que busca laticínios de elevado valor agregado, contudo, caracteriza-se o desafio de acessar esse segmento de mercado e desenvolver um produto que atenda aos seus anseios. Conforme posicionamento de Canto (2013) - no que tange ao seu estudo do mercado consumidor de laticínios *Premium* no Brasil - identifica-se a existência de um mercado consumidor forte, disposto a investir em qualidade e que não encontra no varejo todos os produtos desejados,

criando, assim, oportunidades para as empresas que desejam inovar através da introdução de produtos de maior valor agregado.

Portanto, com o intuito de prover um maior direcionamento na pesquisa, faz-se relevante determinar o seu ambiente de estudo. Compreender as singularidades da produção de laticínios de elevado valor agregado, em diferentes produções de diferentes países, torna-se um interessante fator analítico e estratégico. Na medida em que estas informações poderão contribuir para um melhor posicionamento e organização dos agentes envolvidos nesse mercado.

De modo que, o presente estudo foca na análise dos produtores verticalizados de laticínios de elevado valor agregado de distintos mercados: França e Brasil. De maneira que na França, distinguem-se a solidificação do mercado e sua identificação como centro de referência em qualidade, diferenciação e inovação de derivados lácteos. Estes dois contextos, Brasil e França, são muito distintos não apenas por razões econômicas e culturais, mas também por diversos outros fatores, como a demanda do consumidor, a capacidade tecnológica e a estrutura de mercado. Logo, o mercado francês de derivados lácteos, será considerado como análise paralela à brasileira, sobre a qual se ambiciona identificar similaridades e diferenças entre ambos os mercados.

Adotou-se como critérios de escolha dos estudos de caso:

- i) Que o produtor verticalizado de laticínios tivesse o controle, como também realizasse a execução, das operações de: alimentação dos animais, sanidade do rebanho, coleta (ordenha) do leite, processamento da produção em estrutura de laticínio própria e logística de entrega do derivado lácteo pronto;
- ii) Que a estrutura de transformação (mini-indústria/laticínio) do produtor verticalizado de laticínios se situasse dentro da propriedade, onde também se encontrassem os animais;
- iii) Que o produtor verticalizado de laticínios tivesse como produto final um derivado lácteo que se enquadre na definição de elevado valor agregado; e
- iv) Disponibilidade, por parte do produtor verticalizado de laticínios, de receber o autor deste estudo *in loco* para a realização das entrevistas e observação participante, como também abertura para acompanhamento de todo o processo produtivo, ao longo do período que ambas as partes compreendessem ser necessário para contextualizar a produção.

Justifica-se a seleção dos casos de produtores verticalizados de laticínios *Les Formes de Pierrette* (França) e *Gran Sierra* (Brasil) - além do atendimento aos critérios de escolha previamente propostos - pois ambos caracterizam-se como produtores de laticínios diferenciados e de elevado valor agregado. O caso *Les Formes de Pierrette* diferencia-se, dentre outros motivos, pelo seu processo de produção muito positivo a âmbitos social e ambiental; e distingue-se, também, por vender um *mix* bastante diferenciado de produtos orgânicos de leite de vaca em *Bourgogne*, uma das regiões mais tradicionais e reconhecidas mundialmente pelos seus produtos alimentares locais; já, a *Gran Sierra*, diferencia-se, dentre outras razões, pelo fato de produzir um derivado lácteo de leite ovelha, produto este bastante reconhecido e valorizado mundialmente; por estar entre um seletivo grupo de produtores de laticínio de ovelha no Brasil, sendo a única (no momento deste estudo) situada no estado de São Paulo – mercado consumidor mais representativo do país; além de, ainda no início de sua produção, já possuir um queijo premiado entre os melhores do país.

Isto exposto, e em consonância ao proposto por: Karantininis, Sauer e Furtan (2010), de que a estrutura de produção integrada verticalmente impactou positivamente no resultado de inovação dos produtos das empresas agroalimentares dinamarquesas; Fernandez Olmos, Rossell Martinez e Espitia Escuer (2009), na relação positiva entre maior qualidade de produtos e a adoção da produção verticalizada, por parte das vinícolas espanholas da região de *Rioja*; e Ghozzi *et al*, (2016), no que tange a sistemas de produção de aves, na França e Itália, que aderiram a padrões *non-GMO* e sua tendência a uma coordenação verticalmente integrada de produção; que o presente estudo busca prover como contribuição à literatura: a análise de como se organiza a dinâmica da produção verticalizada de laticínios de elevado valor agregado, tendo como ambiente de pesquisa o mercado de laticínios francês e brasileiro. De modo que, torna-se relevante ressaltar que sob a ótica do presente autor, não se identificaram estudos com esta natureza de análise entre tais mercados, quais também apresentassem este específico objeto de pesquisa a âmbito da integração vertical relacionada à produção de laticínios de elevado valor agregado. Fato, este, que corrobora na justificativa de realização deste estudo como proposição de acolhimento a um *gap* existente na literatura.

Ademais, também se justifica este tipo de estudo, qual com a proposta de uma análise aplicada, visa, além da contribuição teórica acadêmica, também à execução prática e o consequente atendimento a uma demanda por informação existente de organizações e produtores do setor de laticínios, no particular, e de alimentos, em geral. Destaca-se a proposta de contribuição prática deste estudo, como fonte de informações que visam

contribuir ao produtor de alimentos - seja do setor de lácteos ou de diferentes ramos do agronegócio - que ambicione agregar valor ao seu produto mediante a integração vertical da sua produção. Assim, se propõe a projeção desta como uma singela, contudo positiva, contribuição para a aproximação da teoria com a prática, em especial no âmbito da administração de empresas rurais e direcionada a produtores e empresários da pecuária leiteira.

A seguir, apresenta-se a revisão de literatura deste trabalho.

## 4. REVISÃO DE LITERATURA

Conforme Laville e Dionne (1999, p. 336), a revisão de literatura consiste em um “exame analítico e crítico dos estudos que se relacionam a uma determinada questão de pesquisa”. De modo que, ao considerar a problemática de pesquisa proposta e visando embasar os objetivos deste estudo, o presente trabalho aborda, na subseção 4.1, uma contextualização das características da demanda de alimentos de elevado valor agregado; na subseção 4.2, a teoria econômica pertinente aos custos de transação; em seguida, na subseção 4.3, as cadeias agroalimentares curtas; culminado com uma síntese da revisão de literatura, apresentada na subseção 4.4.

### 4.1. CONSUMO DE ALIMENTOS DE ELEVADO VALOR AGREGADO

Apresenta-se, aqui, uma contextualização das características da demanda de alimentos de elevado valor agregado, através da análise de outros estudos, artigos, periódicos e literatura especializada do setor. Propõe-se com isso referenciar o que o mercado de consumo de derivados lácteos está ambicionando. O que busca proporcionar uma melhor fundamentação do presente estudo e permite a realização de uma análise pertinente quanto se a proposta de produto ofertada pelos produtores verticalizados de laticínios estudados está em consonância com as características identificadas na demanda.

Define-se que atualmente não é mais suficiente apenas ter conhecimento sobre o que o consumidor de alimentos deseja. Não basta a empresa propor um serviço ou produto que atenda às necessidades do cliente; é preciso ir além. Faz-se necessário compreender o contexto em que o consumidor de determinado produto/serviço está inserido (HOPPE, 2015).

Grunert *et al.*, (2000, p. 9) definem alguns fenômenos pertinentes à importância da comunicação na escolha de alimentos lácteos:

- (i) Considerations about health and about the way the product is produced [...] characterize the quality perception of today's consumers. [...] Providing credible information which consumers are able to understand and process is a prerequisite for launching such products with success. Third party guarantees of the veracity of the information help in obtaining credibility; (ii) once credible information about a certain quality dimension has been established, it may evolve a life of its own, because consumers may use it in inference making, inferring quality dimensions beyond those actually covered by the information.

De modo que, destaca-se a grande importância que a informação dos produtos alimentares tem, em comparação com as propriedades fisiológicas do produto, na aceitação dos



consumidores de laticínios. O que não significa que as propriedades fisiológicas do produto, em especial suas propriedades sensoriais, tornam-se sem relevância. O gosto, especialmente, deve continuar sendo a consideração principal na escolha dos consumidores de alimentos (GRUNERT *et al.*, 2000).

Segundo De Barcellos *et al.*, (2013, p. 5), qualidade é “a aptidão de um bem ou serviço a satisfazer as necessidades (expressas ou potenciais) dos consumidores”. De maneira que a qualidade impacta diretamente o desempenho de um produto ou serviço. Kotler e Armstrong (2007) apresentam uma definição mais ampla do conceito, definindo qualidade em termos de criação de valor e satisfação para o cliente.

Define-se, em Zylbersztajn e Neves (2000), que os atributos de qualidade dos alimentos não sejam facilmente identificados e percebidos visualmente, de forma que são definidos como atributos de aspectos intrínsecos. Conforme exposto pelos autores, são exemplos de tais atributos: alimentos de determinado padrão de qualidade intrínseca (sabor e textura); seguros (ausência de micro-organismos); não modificados geneticamente (propiciado pela engenharia genética); não irradiados, funcionais ou nutracêuticos (por avanços na área da nutrição); e com as práticas processuais que não agridem o bem-estar dos animais, naturais e ambientais quanto possíveis, ou, ainda, que possam determinar a origem do produto.

Remete-se, então, aos **certificados de qualidade**, como uma alternativa para comprovar os atributos intrínsecos dos produtos e fazer com que os consumidores fiquem mais seguros quanto ao seu consumo. Assim, além de melhorar a segurança e a qualidade dos alimentos, os certificados também são uma forma de evitar ações oportunistas por parte das empresas que alegam processo ou ingredientes que não realizam ou utilizam, mas que podem ser explorados na comunicação junto aos consumidores por serem em muitos casos de difícil comprovação (ZYLBERSZTAJN e NEVES, 2000). Conforme Nassar (2003 *apud* HOPPE, 2012, p. 51) define-se uma certificação como “uma definição clara de um ou mais atributos de um produto, processo ou serviço, associada à garantia instrumental de que estes atributos se enquadram em normas predefinidas antes da transação”.

Os órgãos de certificação passam, então, a ter uma elevada importância na redução de custos de transação, assimetria de informações e incertezas de vários elementos componentes dos sistemas agroalimentares (ZYLBERSZTAJN e NEVES, 2000). De forma que, o uso de certificados representa uma estratégia de diferenciação de produtos que procura sinalizar um nível de qualidade superior ao consumidor, o fidelizando ao diminuir a incerteza do processo decisório (KÜHL, 1997; VAN TRIJP *et al.*, 1997).

Grunert *et al.* (2000) classificam quatro dimensões de qualidade dos produtos lácteos: hedônica; relacionada à saúde; relacionada à conveniência; e relacionada ao processo. Conforme suas definições apresentadas:

- **Hedônica:** relaciona-se à sensação de prazer, sendo deste modo, sobretudo, relacionada ao gosto, cheiro e aparência;
- **Relacionada à saúde:** refere-se às maneiras em que o consumo do produto irá afetar a saúde física dos consumidores;
- **Relacionada à conveniência:** refere-se ao tempo e esforço que deve ser dispendido no momento da compra, estoque, preparação e consumo do produto;
- **Relacionada ao processo:** refere-se às características do processo produtivo em que os consumidores apresentam interesse.

Em convergência às dimensões de qualidade apresentadas por Grunert *et al.* (2000), o relatório *Brazil Food Trends 2020* (SÃO PAULO, 2010) define as tendências do mercado de alimentos em cinco grupos, sendo eles:

- a) Sensorialidade e Prazer;
- b) Saudabilidade e Bem-Estar;
- c) Conveniência e Praticidade;
- d) Confiabilidade e Qualidade;
- e) Sustentabilidade e Ética.

Já, Révillon (2004) corrobora com o exposto ao apresentar as principais tendências do mercado, em específico no que se refere à sua análise das cadeias de leite fluído no Brasil e na França:

- i) Segmentação de mercados e exigência de produtos de melhor qualidade;
- ii) Concorrência global entre agroindústrias: reestruturando preferências e rompendo relações de fidelidade, favorecendo a busca de novidades (inclusive outras origens étnicas);
- iii) Crescente participação da mulher na força de trabalho; incrementando a demanda por alimentos prontos e de vida de prateleira prolongada;

- iv) Diminuição do tempo consagrado às refeições: busca de conveniência nos produtos, consumo de refeições rápidas e *snacks* – muitas vezes fora do lar;
- v) Envelhecimento da população: crescimento da demanda por produtos saudáveis ou funcionais;
- vi) Busca de uma vida mais saudável: crescimento da demanda de produtos “mais saudáveis” (baixo teor de gordura, colesterol, sódio ou calorias, isento de defensivos químicos e garantia de *food safety*);
- vii) Preocupações ambientais e com o bem-estar animal: controle sobre o impacto ambiental de toda a cadeia produtiva;
- viii) Convergência dos hábitos e preferências alimentares;
- ix) Convergência nos sistemas alimentares no que tange às tecnologias exploradas e às estratégias de operação e de mercado aplicadas, a partir de um núcleo de marcas globais comuns;
- x) Emergência de novos canais de distribuição de alimentos: lojas de conveniência, compras pela internet.

Grunert *et al.* (2000) destacam que a importância das dimensões hedônica e relacionada à saúde, apresenta-se bastante relevante e estar relativamente estável no mercado; a relevância da dimensão relacionada à conveniência apresenta um crescente considerável com uma expectativa generalizada de crescimento; já, a importância da dimensão relacionada ao processo tem, também, apresentado crescimento em certos segmentos consumidores.

A partir do exposto, faz-se relevante um embasamento mais aprofundado de cada uma das dimensões de qualidade dos laticínios apresentadas por Grunert *et al.*, (2000). Em especial, apresenta-se a seguir as tendências de mercado, identificadas na literatura, pertinente às dimensões que vem ganhando relevância no âmbito dos alimentos.

Segundo definição de Grunert *et al.*, (2000), a dimensão **hedônica** compete à sensação de prazer, sendo, deste modo, sobretudo relacionada ao gosto, cheiro e aparência dos alimentos. De acordo com o relatório *Brazil Food Trends 2020* (SÃO PAULO, 2010, p. 43), as tendências de sensorialidade e prazer relacionam-se “com o aumento do nível de educação, informação e renda da população”, e refletem-se na valorização das artes culinárias e experiências gastronômicas. São tendências que induzem a disseminação de receitas regionais e produtos étnicos, como também o surgimento do “interesse pela harmonização de alimentos e bebidas, novas texturas e sabores”. Uma pesquisa de abril de 2015 analisou a “imagem do leite” entre indivíduos de diferentes países, incluindo o Brasil. Dizeres como “saudável”,

“nutritivo”, “refrescante” e “delicioso” foram os termos mais populares atribuídos a este alimento. Além disso, 43% dos participantes associaram espontaneamente o leite a benefícios para a saúde por ser uma boa fonte de cálcio (ALES, 2015).

No que tange à definição da dimensão **relacionada à saúde**, refere-se às maneiras em que o consumo do produto irá afetar a saúde física dos consumidores (GRUNERT *et al.*, 2000). Nela, grande destaque vem sendo dado aos **alimentos funcionais**. Quais são definidos como alimentos que fornecem, além da nutrição básica, benefícios à saúde, podendo eles conter naturalmente o ingrediente considerado funcional ou tê-lo adicionado durante seu processamento (HOPPE, 2015).

As tendências de saudabilidade e bem-estar são estimuladas por fatores que influenciam a busca de um estilo de vida mais saudável, como o aumento da expectativa de vida, a comprovação da conexão entre má alimentação e doenças, o desejo de melhorar a qualidade de vida durante a terceira idade e o aumento dos gastos com saúde (SÃO PAULO, 2010; BIGLIARDI; GALATI, 2013). Segundo Ashwell (2002), o consumo de alimentos funcionais, por si só, não é suficiente para nos tornar mais saudáveis, porém são produtos importantes para a sustentação de uma dieta saudável. Alimentos, hoje em dia, não são requeridos apenas para a nutrição em si, mas são também reconhecidamente considerados como fator chave na qualidade de vida. De maneira que o setor de alimentos voltados à saúde e bem-estar, com especial atenção aos alimentos funcionais, apresentam grande destaque e relevância. Devido ao benefício implícito e alto potencial de agregação de valor ao produto final, essa categoria apresenta alto nível de complexidade e peculiaridades no que diz respeito aos relacionamentos das indústrias alimentícias com seus fornecedores, clientes e consumidores (HOPPE, 2015).

Conforme apresentado por Leite *et al.*, (2012), em sua pesquisa pertinente às motivações de consumo, benefícios valorizados e satisfação dos consumidores de produtos lácteos funcionais, aponta-se que os consumidores destacam a importância das fibras alimentares no auxílio ao funcionamento do intestino, como ingrediente funcional valorizado no mercado de lácteos funcionais. Dentre os fatores relacionados às motivações para o consumo de lácteos funcionais, verifica-se o interesse do consumidor em “manter hábitos de vida saudáveis”; “prevenção de doenças” e “aumento do bem-estar físico e mental”. Já, no que tange ao grau de satisfação percebido após o consumo do produto, constata-se que os consumidores se consideram “satisfeitos e muito satisfeitos”, com os resultados obtidos.

De acordo com Urala e Lähteenmäki (2004, 2007), existem quatro dimensões de motivações de consumo dos alimentos funcionais, sendo elas: (i) recompensa para o consumo

de alimentos funcionais, onde o foco principal é que a saúde, humor e bem-estar podem ser promovidos pelo seu consumo; (ii) necessidade, que descreve isso como a necessidade de medicamentos (esta dimensão mede o quão necessário ou desnecessários são os alimentos funcionais para a sociedade em geral); (iii) a confiança, que descreve a confiança dos consumidores nos alimentos funcionais como alimentos que promovem a saúde e a confiabilidade das pesquisas a eles relacionadas; e (iv) segurança dos alimentos funcionais, com foco nos possíveis riscos nutricionais quando consumidos.

Leite *et al.*, (2013), destaca a relevância do processo de educação do consumidor para a manutenção ou ampliação desse mercado, devido ao alimento com características funcionais ser um produto com atributos de confiança. Os benefícios ao organismo decorrentes do consumo desses alimentos não podem ser comprovados pelo consumidor no momento da compra, ou seja, a credibilidade em seus atributos funcionais é balizada pelas relações de confiança nas informações comunicadas. De modo que Lähteenmäki (2013) enfatiza a necessidade de disseminar informações nutricionais e/ou benefícios para a saúde aos consumidores. Posicionamento corroborado por Hoppe *et al.*, (2012), ao definirem serem as informações relativas aos efeitos sobre a saúde e os meios de comunica-los, um dos principais fatores por trás do sucesso dos alimentos funcionais.

Destaca-se a caracterização dos alimentos funcionais como produtos de elevado valor agregado, quando comparados a alimentos convencionais. Estudos apontam que na fase inicial de estabelecimento desse mercado, os alimentos funcionais podiam figurar preços entre 30 e 500% superiores aos dos alimentos convencionais (MENRAD, 2003, *apud* HOPPE, 2015). Contudo, segundo Lähteenmäki (2013, p. 5) “health claims can only give true added value if consumers both recognize the benefit and find it important”.

Ao analisar a dimensão dos alimentos **relacionada à conveniência**, define-se que a mesma se refere ao tempo e esforço que deve ser dispendido no momento da compra, estoque, preparação e consumo do produto (GRUNERT *et al.*, 2000). De maneira que tal dimensão é motivada pela aceleração do ritmo de vida nos centros urbanos e por mudanças nas estruturas familiares, o que impulsiona a procura por alimentos que permitam a economia de tempo e de esforço. A fim de suprir esta demanda, surgem os alimentos prontos ou semi-prontos, as embalagens de fácil manipulação e os produtos em pequenas porções (SÃO PAULO, 2010). A expansão de lares com menor número de moradores (em Paris, de cada dois domicílios, um é habitado por uma só pessoa) e o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, tem levado ao consumo de produtos de fácil preparo e cocção, muitas vezes com embalagens individualizadas e diferenciadas. A urbanização da população também fortalece estas

mudanças. Em termos mundiais, estima-se que em 2025 cerca de quatro bilhões de pessoas estarão vivendo em centros urbanos (NEVES; CHADDAD; LAZZARINI, 2002), fatores, esses, quais corroboram à relevância dos atributos relacionados à dimensão de conveniência nos alimentos.

Remete-se, por fim, a análise das dimensões, referenciando àquela **relacionada ao processo** de produção dos alimentos, qual compete às características do processo produtivo em que os consumidores apresentam interesse, mesmo quando tais características não venham necessariamente a interferir no aspecto final do produto. De forma que o interesse dos consumidores relaciona-se aqui a aspectos sociais e ambientais do processo de produção (GRUNERT *et al.*, 2000).

Conforme abordado em Castro e Neves (2003), o meio ambiente e as questões a ele ligadas passaram de um tratamento secundário para o topo das preocupações dos governos e cidadãos. O mais interessante de tudo é que não se refere apenas a produtos, mas a sistemas de produção ambientalmente corretos. Assim, para muitos consumidores, não basta apenas o produto ser verde, o modo de produção deve ser sustentável.

Os autores complementam o exposto, ao defenderem que em muitos casos os valores ambientais mudaram de um interesse marginal para o topo da agenda das nações. Os consumidores tendem a gastar em produtos ambientalmente saudáveis, rejeitando os que não são (CASTRO; NEVES, 2003). Ao analisar as características desse consumidor preocupado com as questões ambientais do processo produtivo, Zylbersztajn e Neves (2000) definem como seus principais atributos:

- Buscam nos produtos qualidade e baixo impacto ambiental;
- Não são propensos a comprar produtos derivados de espécies animais ou vegetais em extinção;
- Têm preferência por produtos com denominação de origem e selos verdes;
- Têm preferência por produtos biodegradáveis, que não contém aditivos químicos, corantes e branqueadores;
- Não toleram o excesso de embalagens, embalagens não biodegradáveis e não recicláveis;
- Aceitam pagar preços mais altos por produtos ambientalmente mais seguros.

Identificam-se dentre as tendências da dimensão relacionada ao processo produtivo, os atributos de designação de origem, bem-estar animal e rastreamento da pegada ambiental.

No que compete à **designação de origem**, Neves, Chaddad e Lazzarini (2002), definem que cada vez mais o conhecimento da origem do produto passa a ser fundamental. Para tal, faz-se necessário estabelecer mecanismos de monitoramento, garantia e “rastreamento” da qualidade do produto desde a sua origem. Posicionamento, este, corroborado em Zylbersztajn e Neves (2000), ao exporem que os consumidores finais, levam cada vez mais em consideração a linha da origem dos alimentos, desde sua concepção genética até o consumo final. Significa que guardam intuitiva/racionalmente nas suas mentes uma relação sistêmica com os insumos, meio ambiente, qualidade da origem, conservação e transporte, apresentação no ponto de venda e na mesa.

Carvalho e Barcellos (2013) ressaltam que uma forma de ampliar o conhecimento do consumidor e aproximá-lo do produto é a indicação geográfica, ou designação de origem. Qual consiste em um sistema capaz de agregar valor e gerar benefícios, promovendo a sinalização aos consumidores. De modo que os autores apresentam que o consumidor percebe a indicação geográfica como um fator de qualidade muito relacionado à tipicidade do produto e à região, além de representar uma das importantes formas de reduzir a assimetria informacional para o consumidor.

De acordo com Broom (1986, p. 524) “The welfare of an individual is its state as regards its attempts to cope with its environment”. Assim, o autor (BROOM, 2011) define o **bem-estar animal** como um termo que descreve uma qualidade potencialmente mensurável de um animal vivo em um determinado momento. Logo, no que tange aos consumidores de alimentos, Broom (2011) define que para os consumidores de produtos de origem animal, o conceito de qualidade tem se ampliado. Boa qualidade hoje significa: boa no gosto como também sustentável, especialmente no que compete à saúde humana, saúde dos animais e impactos ambientais. Sendo, então, o bem-estar animal um atributo de crescente relevância para os consumidores de alimentos.

Outro atributo que passa a ter uma crescente relevância nos alimentos trata-se da **pegada ambiental** do seu processo produtivo. Conforme Hoekstra *et al.*, (2014, p. 1114):

Within the context of Earth’s limited natural resources and assimilation capacity, the current environmental footprint of humankind is not sustainable. Assessing land, water, energy, material and other footprints along supply chains is paramount in understanding the sustainability, efficiency and equity of resource use from the perspective of producers, consumers and government.

O autor define que o comportamento de consumo de um indivíduo, ou de uma comunidade, traduz-se em uma pegada ambiental. Já, a pegada ambiental per capita é

determinada por dois fatores: padrões de consumo e intensidade de uso dos recursos naturais ou a geração de resíduos por unidade de produto consumida. De modo que os consumidores podem influenciar positivamente a pegada ambiental, ao comprarem produtos com baixa pegada (alta *eco-efficiency*), sendo necessária, então, a rastreabilidade da pegada ambiental gerada pelo processo produtivo, como também, mensurada e transmitida, sua informação aos consumidores (HOEKSTRA, 2013; HOEKSTRA *et al.*, 2014).

A partir da exposição referente às dimensões de qualidade dos produtos lácteos, faz-se relevante também evidenciar estudos que abordam o posicionamento dos consumidores em relação a derivados lácteos. Wang, Thompson e Parsons (2015) - em seu trabalho relacionado às preferências e à disposição de pagamento (*willingness to pay* - WTP) dos consumidores em respeito a específicos atributos de queijos – definem que enquanto muitos pequenos produtores de leite norte americanos estão tendo dificuldades em se manter no negócio, devido à flutuação dos preços do leite e ao aumento dos custos de produção, produtos de elevado valor agregado, como queijos, podem ajudar a elevar a receita e diversificar as práticas de produção. Segundo os autores (2015, p. 17):

Significant WTP for selected cheese attributes, including artisan, farmstead, local, organic, and use of renewable energy in production. Consumer WTP for these attributes translates to additional revenue potential for cheese makers who use milk from their farms or purchase milk from local farms, certify their products as USDA organic, and opt to use a label indicator when renewable energy is used during the production process.

Já, Weinrich *et al.*, (2014) – em seu estudo pertinente a atitude dos consumidores na Alemanha em respeito a diferentes modos de produção de leite: produção com gado confinado *versus* produção a pasto – caracterizaram que: maiores fazendas acabam optando pela produção no sistema confinado, enquanto que fazendas de menor escala concentram-se em sistemas focados a pasto. Os autores, em respeito ao posicionamento da análise proveniente de uma *survey* com 1.009 consumidores alemães, definiram que: sistemas de produção em confinamento, fechados, acabam tendo conotações negativas por parte dos consumidores – de maneira que mais de 50% dos respondentes identificam a produção confinada problemática; por outro lado, boa parte dos respondentes apresentaram preferências por produções de leite em sistemas a pasto. Conforme posicionamento dos autores (2014, p. 12):

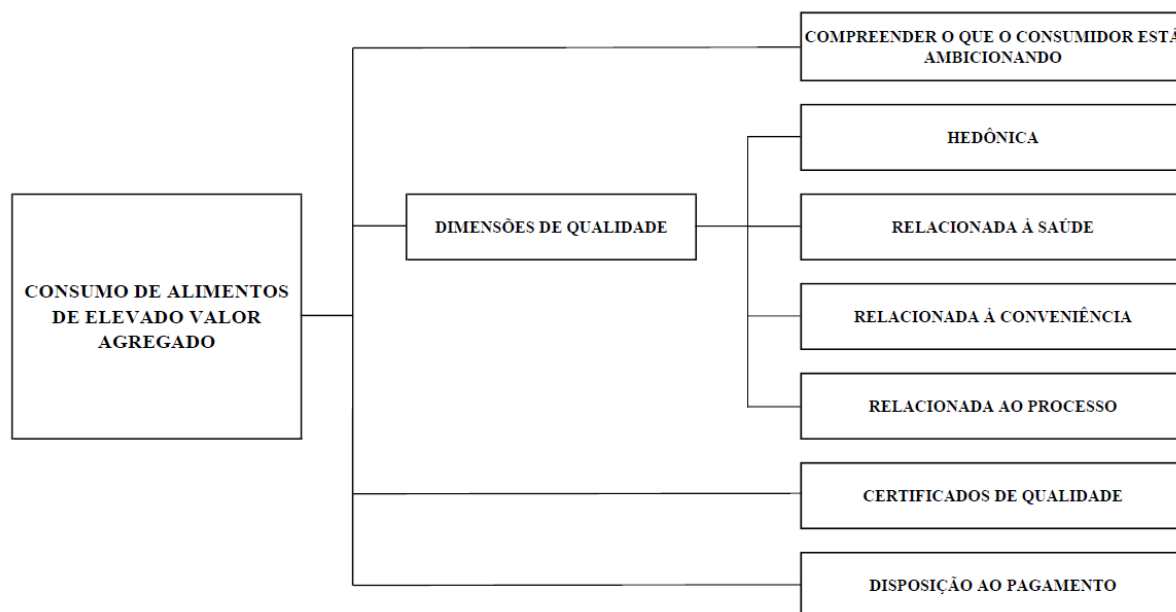
Taking all market participants into account, a solid system can be generated that retains and builds upon the grazing system. Given these conditions, the market potential demonstrated encourages farmers and the dairy-products sector to highlight and promote the positive aspects of pasture-raised milk.



De forma que, evidencia-se o posicionamento dos consumidores em respeito a produções de laticínios cujos processos de produção são imbuídos de cuidados ambientais.

Apresenta-se na Figura 1 uma ilustração da síntese das principais categorias aqui identificadas na literatura pertinente ao consumo de alimentos de elevado valor agregado.

**Figura 1 – Consumo de alimentos de elevado valor agregado**



Fonte: elaborada pelo autor

Cessa-se, então, o embasamento das características da demanda de alimentos de elevado valor agregado. Qual se caracteriza como necessário e relevante para uma melhor compreensão da demanda pelos laticínios de elevado valor agregado. Contextualização, essa, que provê maior robustez a análise da oferta de produtos lácteos, provenientes dos produtores verticalizados de laticínios aqui estudados.

#### 4.2. CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Ao buscar referenciar a produção integrada verticalmente das empresas no agronegócio, utiliza-se da teoria econômica dos custos de transação como embasamento. Teoria, qual, surgiu como um esforço de desenvolvimento de uma Teoria da Firma e é um dos seguimentos da Nova Economia Institucional, cujas discussões partiram de Coase (1937) e se solidificaram com Williamson (1975, 1985, 1996) (ZANELLA *et al.*, 2015). Com o intuito de gerar um melhor entendimento, faz-se relevante então, primeiramente, remeter ao surgimento e à definição do conceito de firma e como a mesma atua no mercado.

Em 1937, Ronald Coase, surge com um questionamento que mudaria o rumo da teoria econômica. Em seu texto *The Nature of the Firm*, o autor aponta que (1937, p. 388): “having regard to the fact that if production is regulated by price movements, production could be carried on without any organization at all, well might we ask, why is there any organization?” Ou seja, por que a produção não é totalmente organizada por meio de relações do mercado? Segundo Coase (1937) a emergência da firma devia-se aos custos de se usar o mercado, ou seja, tais custos seriam evitados pelo estabelecimento de firmas em que um fator compromete-se, através da constituição de contratos, de maneira mais efetiva e previsível, a subordinar-se a outro. O autor (1937, p. 6), define como conceito de firma “the system of relationships which comes into existence when the direction of resources is dependent on an entrepreneur”. Segundo Zawislak *et al.* (2012, p. 16) “The only economic agent is the firm. It is the firm that creates value and profit in the strict sense”.

Deste modo, Coase critica a noção tradicional da economia neoclássica, qual considera a firma como uma função de produção. Muito mais do que uma relação mecânica entre um vetor de insumos e um de produtos, associada a uma determinada tecnologia, a firma é uma relação orgânica entre agentes que se realiza através de contratos, sejam eles explícitos, como os contratos de trabalho, ou implícitos, como uma parceria informal (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000). A firma moderna é definida em Zylbersztajn e Neves (2000), como sendo um conjunto de contratos entre agentes especializados, que trocam informações e serviços entre si, de modo a produzir um bem final. Eles podem estar dentro de uma hierarquia, que é o que convencionalmente chamamos de firma, e, entretanto, estar fora dela, relacionando-se extra firma, mas agindo motivados por estímulos que os levam a atuar coordenadamente.

O limite da firma é definido por quais atividades deveriam ser realizadas internamente e quais deveriam ser compradas, ou seja, nos deparamos aqui com a decisão entre fazer ou comprar - *make or buy?* - que norteia a existência das firmas. Logo, segundo Coase (1937, p. 390): “The main reason why it is profitable to establish a firm would seem to be that there is a cost of using the price mechanism”. Portanto, a existência de uma firma é devida a sua capacidade de mediar transações a custos mais baixos que o mercado. De modo que, o autor defende (1937, p. 8) “diminishing returns the costs of organizing certain transactions within the firm may be greater than the costs of carrying out the exchange transactions in the open market”. Ele aponta, então, ser a redução de custos com contratos, gerada pelo estabelecimento da firma, como uma das vantagens de sua existência.

O que nos remete à análise propriamente dos custos de transação. A partir do ponto desenvolvido por Coase, surge a possibilidade de ampliar os preceitos neoclássicos de

minimização de custos, antes associados apenas aos custos mensuráveis dos fatores de produção, passando a incorporar os custos de transação, definidos como os custos de mover o sistema econômico. Aí estão incluídos tanto os custos de achar quais os preços relevantes, como outros custos de desenho, estruturação, monitoramento e garantia de implementação dos contratos (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000). Para Coase, transações são compostas por operações que, por sua vez, envolvem custos para serem realizadas. Portanto, define-se como custos de transação aqueles próprios do desenvolvimento da transação, ou seja, aquilo que se despende ao efetivar a transferência de um bem (HOPPE, 2015).

São os custos de transação os responsáveis por definir os limites da empresa. O mercado, entendido como provedor eficiente pela teoria econômica clássica, disponibiliza ativos para serem consumidos a um determinado custo. Enquanto o custo da aquisição dos ativos do mercado for alto, a empresa surge como um conjunto de transações de longo prazo menos custosas do que aquelas em curto prazo, representadas pelas relações de mercado, ficando estas sujeitas a gerar maiores custos de transação (COASE, 1937).

Richardson (1972, p. 883) contrapõe características entre a teoria da firma e a teoria do mercado: “The theory of the firm [...] had its central core in elaboration of the logic conscious planning; the theory of markets analyses the working of the price mechanism under a variety of alternative structural arrangements”. De forma que, o autor relaciona o conceito de divisão do trabalho com as visões de firma e de mercado (1972, p. 883): “Our simple picture of the capitalist economy was in terms of a division of labor between the firm and the market, between co-ordination that is planned and co-ordination that is spontaneous”.

Deve-se levar em conta o conceito de risco e incerteza nas operações, quais são correlacionados à firma através da abordagem inicial de Knight (1921). Segundo o autor, risco é uma incerteza mensurável. Já, a incerteza trata-se de um fato com ausência de distribuições de probabilidades conhecidas, devido à falta de informações. De modo que Knight (1921) defende ser improvável o surgimento de uma firma sem a existência de incertezas perante sua operação.

Segundo Zylbersztajn e Neves (2000), no que tange à abordagem de Knight, ele trata a questão da existência do lucro como o motor fundamental para a emergência da firma, confirmando que a existência do lucro só pode ser compreendida ao distinguirmos os fatores de risco e incerteza. O risco associado ao ambiente onde se dão as atividades de produção pode ser mensurado e, dessa forma, introduzido atuarialmente nos custos de produção. O mesmo já não pode ser feito com as incertezas, dado que não existem regularidades a serem

exploradas. Assim, risco não pode ser fonte de lucro, mas eventos incertos podem dar margem a lucros ou perdas, pois não se pode, racionalmente, antecipar tais eventos.

Outra linha de pensamento trata-se da posição comportamentalista. Qual possui como seu expoente Herbert Simon. O autor (1979, p. 503) apresenta que “by the middle 1950’s, a theory of bounded rationality had been proposed as an alternative to classical omniscient rationality”. Feijó e Valente (2004, p. 358) remetem a Simon, ao defenderem que:

Essa linha de argumentação enfatiza que, ao mesmo tempo em que as decisões a serem tomadas são muito complexas, a racionalidade humana é limitada; logo, as firmas não podem adotar procedimentos de maximização *stricto sensu*. [...] Ou seja, em condições de incerteza, os tomadores de decisões na firma não dispõem ou não têm acesso a toda a informação necessária. E, mesmo que tivessem, não conseguiriam processá-la completamente. A firma se contentará, então, com níveis sub-ótimos de *performance satisficing*, por oposição a *maximizing*.

Como critério de seleção das firmas - característica que as mesmas devem apresentar para sobreviverem e tornarem-se perpetuas no mercado - Alchian defende que (1950, p. 213) “In an economic system the realization of profits is the criterion according to which successful and surviving firms are selected”. De maneira que o autor (1950, p. 4) enfatiza ao abordar que “positive profits accrue to those who are better than their actual competitors”. Correlaciona-se a capacidade de sobrevivência das firmas com os diferentes tipos de firmas existentes. Segundo Alchian (1950, p. 216):

It is sufficient if all firms are slightly different so that in the new environmental situation those who have their fixed internal conditions closer to the new, but unknown, optimum position now have a greater probability of survival and growth.

Schumpeter (1912) defende que o desenvolvimento do sistema econômico acontece nas mudanças, e não no equilíbrio. O instrumento principal que possibilita estas mudanças são as firmas, a partir do momento em que possuem condições distintas para produzir inovações. No que tange à inovação como fator de diferenciação das firmas, Richardson (1972, p. 893) defende que: “The innovating firm might judge that its comparative advantage lay in developing new products”. Zawislak *et al.* (2012, p. 16) relaciona o papel do coordenador-empresendedor à estratégia de inovação das firmas: “the entrepreneur-coordinator should choose the innovative strategy in order to renew the value-creating potential of his firm”. Deste modo, em um ambiente complexo e dinâmico, as firmas diferenciam-se por meio das inovações com o intuito de conquistar chances de prosperar no mercado. Elas reúnem

o capital e o trabalho para realizar a produção e são as responsáveis por agregar valor às matérias-primas utilizadas nesse processo, com uso de tecnologia.

Define-se, então, que (ZAWISLAK *et al.*, 2012, p. 15):

In a broad-sense, the firm is the technical-economic agent that produces goods and services and transacts in the market by operating within a cost-minimizing organizational structure that should change over time by both internal and external forces. To continue operating in a chosen environment, the firm must produce some different solution, which is recognized as such by the consumer.

Deste modo, a inovação nas firmas passa a ser determinada pela especificidade de conhecimento que uma firma possui em relação ao mercado. Ou seja, a firma inovadora possui um conhecimento específico superior àquele disponível no mercado, fator que viabiliza a sua atuação empreendedora em frente aos demais agentes produtores. Feijó e Valente (2004, p. 357), defendem que:

As firmas deixaram de ser, então, meras funções de produção padronizadas e tornaram-se organizações idiossincráticas, que enfrentam desafios diferenciados e tomam decisões com base em conhecimento próprio e modos de agir específicos.

A teoria evolucionária apresenta interessantes embasamentos que explicam a atuação do agente econômico firma como solucionador do problema da escassez de recursos. Nelson e Winter (1982, p. 4), através do seu livro *An Evolution Theory of Economic Change*, defendem que:

The firms in our evolutionary theory will be treated as motivated by profit and engaged in search for ways to improve their profits, but their actions will not be assumed to be profit maximizing over well-defined and exogenously given choice sets. [...] over time, the economic analogue of natural selection operates as the market determines which firms are profitable and which are unprofitable, and tends to winnow out the latter.

Os autores (1982, p. 28), complementam o exposto ao relacionar o caráter da inovação com a tomada de decisões e a sobrevivência das firmas:

The profits from successful innovation are disequilibrium phenomena [...]. They stem largely from the lead over competitors that innovation affords. And it is also a fact of life that the success of innovation is very hard to predict in any detail: different decision makers and firms make different bets even while under the same broad economic influences, and ex post some prove right and others wrong.

Remete-se novamente à Coase, quem, em 1937, abriu as portas para a compreensão da organização moderna, levando a dois temas que passaram a ser recorrentes na literatura: a coordenação vertical da produção e a estrutura da organização interna da firma. A primeira vertente foi trabalhada por Williamson nos anos 70, 80 e 90, mais associada ao estudo e compreensão da integração ou coordenação vertical das firmas. A segunda – a da organização interna – também foi abordada por Williamson e outros da Escola das Organizações, baseados nas teorias relacionadas ao estudo dos incentivos. De modo que Coase avalia o custo do funcionamento dos mercados. Tais custos, ou fricções, estão associados à condução das transações. Toda a teoria e suas aplicações práticas, que seguiram a ótica de Coase (1937), procura entender quais os componentes desses custos, quais as condições nas quais o mecanismo de preços perde para os mecanismos contratuais, ou para a integração vertical, como melhor alocador de recursos (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Williamson, em seu livro *The Economic Institutions of Capitalism* (1985), apresenta a abordagem dos custos de transação de forma a transformá-la numa relevante teoria econômica. Segundo Feijó e Valente (2004, p. 361):

Williamson criticou os pressupostos e a concepção convencional da firma como uma função de produção, procurando substituí-la pela noção de firma como uma estrutura de governança, e trouxe à tona o conceito de especificidade dos ativos, que perturbaria a relação entre os contratantes. [...] Assim, para Williamson, a resposta à questão de Coase — produzir ou adquirir no mercado — se define em um contexto de racionalidade limitada e oportunismo dos agentes, fazendo com que as atividades em que ocorre especificidade de ativos tendam a ser internalizadas pela firma, ao passo que, em existindo alternativas no mercado, a firma pode recorrer a este em vez de internalizar a produção do bem em questão.

Segundo Vilpoux (2011), Williamson (1985) diferencia a Teoria Econômica dos Custos de Transação de outras teorias que estudam a economia das organizações ao apontar seu caráter micro analítico; incorporar os pressupostos comportamentais em sua análise; considerar relevantes os investimentos em ativos específicos; e reconhecer a firma como uma estrutura de governança e não como uma mera função de produção. Conforme defendido por Zanella *et al.*, (2015), o arcabouço teórico dos trabalhos de Williamson tem como foco de análise o estudo sobre a formação das estruturas de governança (mercado, forma híbrida e hierarquia), cujos pressupostos teóricos básicos são: a) os pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada); e b) os atributos de transação (frequência, incerteza e especificidade dos ativos).

Apresenta-se, então, a Teoria dos Custos de Transações nas suas dimensões. A primeira sendo os pressupostos comportamentais e a segunda os econômicos. A teoria

considera que as características comportamentais dos agentes envolvidos nas transações influenciam os contratos estabelecidos e, portanto, a governança utilizada. As características de destaque neste contexto são a racionalidade limitada e o oportunismo.

O pressuposto da **racionalidade limitada**, cuja origem constitui-se nos trabalhos de Simon (1979), se refere ao fato das decisões não serem totalmente racionais. Ou seja, o indivíduo, apesar de pensar agir racionalmente, não é capaz de prever todos os eventos relacionados a um determinado fenômeno. Sempre há margem para falhas e suas adaptações. Logo, os agentes envolvidos são intencionalmente racionais, porém há limitações de natureza cognitiva envolvidas na transação (HOPPE, 2015). O conceito de racionalidade limitada é explorado por diferentes autores da economia das organizações. Dentre os quais Williamson (1996) considera que os agentes desejam ser racionais, mas só conseguem sê-lo parcialmente. A limitação decorre da complexidade do ambiente que cerca a decisão dos agentes, que não conseguem atingir a racionalidade plena. Se eles fossem plenamente racionais, seriam capazes de formular contratos completos e não surgiria a necessidade de se estruturar formas sofisticadas de governança (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Já, o **oportunismo** caracteriza-se como a ação não cooperativa de agentes em uma transação, devido à, primordialmente, existência de assimetria de informação entre eles. De maneira que, possivelmente, devido a ela, um dos agentes obtenha vantagem em uma negociação em decorrência do desconhecimento da outra parte. De acordo com a teoria dos custos de transação, nem sempre os agentes agirão desta forma em todas as transações; ela indica a possibilidade do comportamento oportunista existir em uma relação (HOPPE, 2015). O conceito de oportunismo é definido por Williamson (1985) como “a busca de auto interesse com avidez”, ou seja, a característica comportamental para a definição da arquitetura dos contratos. Oportunismo implica no reconhecimento de que os agentes não apenas buscam o auto interesse, que é um típico pressuposto neoclássico, mas pode fazê-lo lançando mão de critérios baseados na manutenção de informação privilegiada. Um contrato formal, usado como mecanismo transacional, torna-se então uma ferramenta utilizada para assegurar uma transação, evitando o oportunismo (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

No que compete à dimensão econômica da teoria dos custos de transações, denomina-se ela por dimensões das transações. Elas são definidas como: (a) frequência de ocorrência; (b) incerteza; e (c) especificidades dos ativos, cujas oscilações expõem os limites da racionalidade limitada e facilitam a ação oportunista. (WILLIAMSON, 1975).

Com relação à **frequência**, esta característica está associada ao número de vezes em que dois agentes realizam determinadas transações, que podem ocorrer uma única vez, ou se

repetir dentro de uma periodicidade conhecida. Em cada caso, espera-se que o desenho do contrato entre as partes seja diferente, uma vez que nas transações repetitivas pode haver ensejo para o surgimento de reputação. Obviamente, são relevantes os casos de transações entre agentes não anônimos, sem o que não é possível o acúmulo de informações necessário para a formação da reputação. A repetitividade da transação, permitindo a criação de reputação, atribuindo um valor ao comportamento não oportunista dos agentes, leva à possibilidade de uma modificação nas cláusulas de salvaguardas contratuais, rebaixando os custos de preparação e monitoramento dos contratos. Em outras palavras, isto significa diminuir os custos de transação (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000). A frequência das transações possibilita a obtenção de conhecimento mútuo dos agentes envolvidos na transação, permitindo também o desenvolvimento da confiança entre eles para o alcance de um objetivo comum (HOPPE, 2015). De forma que, segundo Williamson (1985), quanto maior for a frequência de realização de transações, maiores serão os incentivos para o desenvolvimento de instituições que irão gerenciá-las.

A **incerteza**, por sua vez, pode levar ao rompimento contratual não oportunista e está associada ao surgimento de custos transacionais irremediáveis, motivados por uma das características comportamentais consideradas pela teoria, que é a racionalidade limitada (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000). A incerteza exerce influência sobre as características das instituições, pois a capacidade dos agentes em prever acontecimentos futuros pode estimular a criação de formas contratuais mais flexíveis, regulando a relação entre as partes envolvidas na transação. Tal flexibilidade é fundamental em um contexto de incerteza, onde o surgimento de eventos não antecipados implica a necessidade de mecanismos que viabilizem a adaptação da relação entre os agentes (HOPPE, 2015).

No que compete à **especificidade de ativos**, esta característica das transações é definida por Williamson (1975) como sendo a perda de valor dos ativos envolvidos em determinada transação, no caso desta não se concretizar, ou do rompimento contratual. Alta especificidade de ativos significa que uma ou ambas as partes envolvidas na transação perderão caso esta não se concretize, por não encontrarem uso alternativo que mantenha o valor do ativo desenvolvido para determinada transação (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Para Williamson (1985), a especificidade dos ativos é o atributo de maior relevância para o estudo das estruturas de governança. De modo que, destaca-se a especificidade de ativos, dentre as dimensões econômicas, devido à mesma ser considerada no processo decisório para eleição da melhor forma organizacional, já que pode incorrer em elevados custos para seu estabelecimento. Quanto maior for a especialização da transação, mais difícil



será sua utilização por outra organização. Já ativos pouco especializados provocam um comportamento oportunista nos envolvidos na transação que, utilizando do poder de mercado, buscam eficiência através das oportunidades que lhes favoreçam (WILLIAMSON, 1975).

Segundo Williamson (1996), a especificidade do ativo pode ser classificada em seis categorias:

- a) especificidade de lugar, que diz respeito à economia em transporte e estocagem entre unidades produtivas;
- b) especificidade de ativos físicos, que se refere à necessidade de determinados equipamentos ou componentes para viabilizar o processo produtivo;
- c) especificidade de ativos humanos, relacionada ao capital humano;
- d) ativos dedicados, que são investimentos cujo retorno depende da transação com um agente em particular e para o qual foram realizados investimentos de marca e tempo;
- e) especificidade temporal, cuja principal característica é o tempo que o diferencia dos demais ativos, limitando seu uso; e
- f) especificidade de marca, relacionada à reputação que o nome da empresa ou produto tem no mercado.

Define-se que não haveria custos de transação se os agentes econômicos fossem oniscientes, se não houvesse incerteza e os ativos produtivos pudessem ser utilizados em diferentes atividades alternativas. De maneira que, se um negócio não der certo, podem-se utilizar esses recursos em outros negócios, sem perda de valor (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

A teoria dos custos de transações apresenta três possíveis formas de governança para as firmas: o mercado, a hierarquia e as formas híbridas. Sendo a escolha entre elas, relacionada com suas características, apresentadas no Quadro 1, e nos pressupostos anteriormente referenciados (WILLIAMSON, 1985).

**Quadro 1 - Tipos e características das estruturas de governança**

<b>Mercado</b>	<b>Híbrida</b>	<b>Hierarquia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivos fortes, ajuste via preço;</li> <li>- Pouca necessidade de controles administrativos;</li> <li>- Contratos cumpridos sem risco de comportamento oportunista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivos médios, há falhas que impossibilitam ajustes autônomos via preço;</li> <li>- Necessidade de coordenação dos indivíduos dentro de sistemas de incentivos e contratos para coibir comportamento oportunista e reduzir os custos de transação em um ambiente de assimetria informacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivos fracos;</li> <li>- Forte impacto de falhas de mercado;</li> <li>- Cumprimento de contratos prejudicado, sujeito à ação oportunista;</li> <li>- Barganha pode ser ineficiente; necessidade de coordenação e imposição da autoridade para alcançar resultados eficientes.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Williamson (1985).

Vilpoux (2011, p. 7), aborda os tipos e características das estruturas de governança, ao expor que:

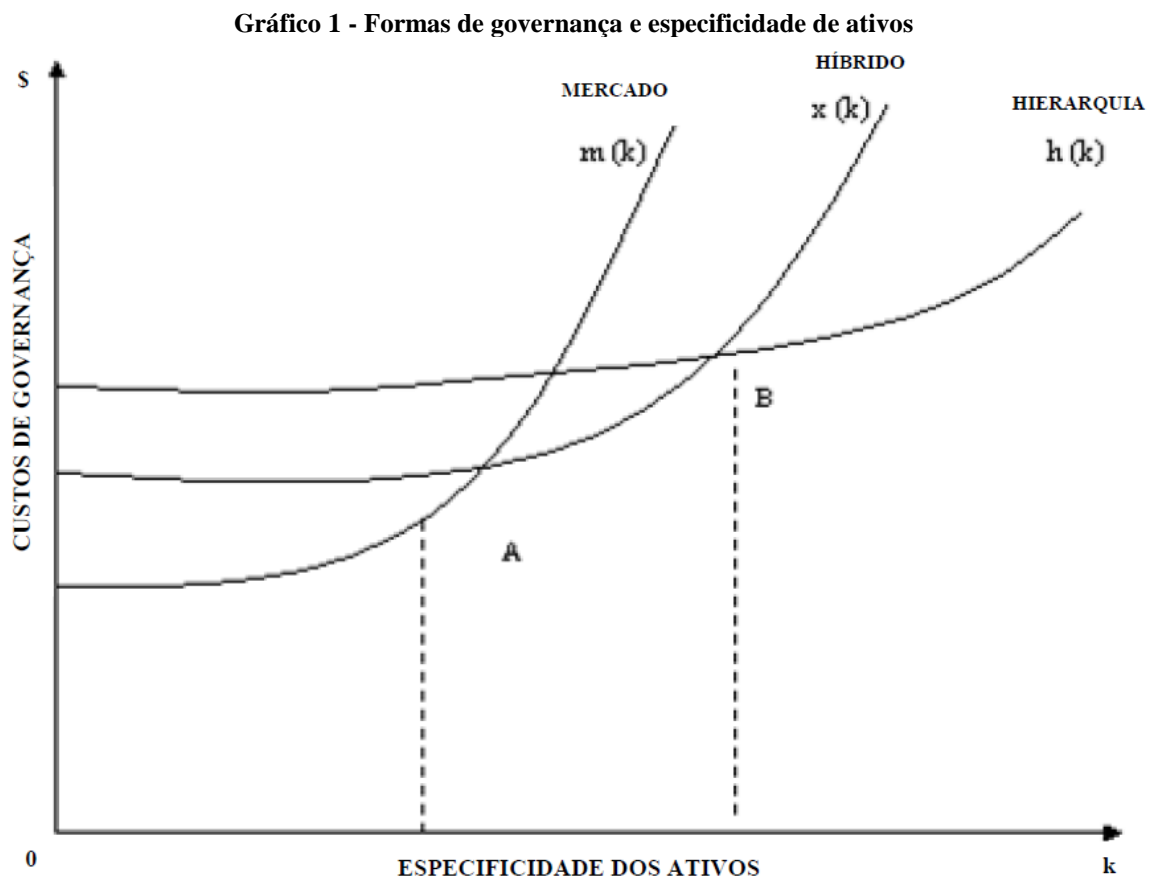
Estabelece-se, assim, por meio de um aumento crescente nos custos de transação, um fluxo cujos extremos são exemplificados pelas relações de mercado e pela integração vertical. De um lado, encontra-se o mercado *spot*, no qual a “mão invisível” de Adam Smith se faz presente. Os agentes econômicos seguem seus interesses, desenvolvem-se relações de curto prazo, tendo o preço como termômetro para as interações de mercado. As transações no mercado *spot* são marcadas pela ausência de relações contínuas entre os atores. Em outro extremo, tem-se a integração vertical, na qual os agentes econômicos passam a fazer parte da mesma entidade, o que facilita a coordenação entre eles e elimina a incerteza ligada à transação.

Williamson (1975), propõe que a firma, vista como uma estrutura de governança das transações pode definir se preferirá uma forma mista contratual ou se definirá a necessidade de integração vertical, a partir dos princípios de minimização dos custos de produção, somados aos custos de transação. Ao analisar o Quadro 1, pode-se perceber que a forma de governança eficiente da integração das características das transações com os contratos incompletos tornam impossível a elaboração de contratos que contenham todas as possibilidades futuras. Associa-se a isso o comportamento oportunista e a existência de especificidade de ativos, o que implica que os agentes podem romper os contratos para apropriar-se do valor dos ativos específicos. Portanto, as formas eficientes de governança contratual devem considerar os riscos mencionados e definir pelo maior ou menor controle das transações (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Segundo Neves, Chaddad e Lazzarini (2002), quanto mais específicos forem os ativos, e havendo a possibilidade de ação oportunista por parte dos agentes envolvidos na transação, maiores os custos de má adaptação em transações realizadas via mercado. Tornar-se-á cada vez mais necessário estabelecer mecanismos com maior nível de controles, como é o caso da integração vertical. Conforme exposto em Zylbersztajn e Neves (2000), em casos onde a

especificidade dos ativos é baixa, não é preciso controle forte e a transação pode ser levada no mercado. Na medida em que se eleva a especificidade dos ativos, o mercado passa a não mais ser uma solução eficiente, sendo necessário maior controle, proporcionado pela integração vertical.

Apresenta-se, no Gráfico 1, o critério para a determinação da forma de governança, a partir de variações na especificidade dos ativos, indicando a perda de eficiência – elevação dos custos de governança – das três formas de coordenação, via mercado, via contratual (híbrida) e via hierárquica, na medida em que se eleva a especificidade dos ativos (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).



Fonte: adaptado de Williamson, 1996.

Segundo Williamson (1985), quanto maior for a especificidade dos ativos, ou seja, quanto maior a diferença entre a melhor opção de uso de um ativo e as opções alternativas, mais provável será a opção de internalização da transação dentro da firma (coordenação via hierarquia). Assim, a escolha da forma eficiente de governança depende do nível de especificidade dos ativos. Ou seja, ativos com elevada especificidade estão associados a potenciais perdas vultosas no caso de ruptura dos contratos, exigindo a cuidadosa estruturação

de salvaguardas contratuais. A governança de tal tipo de transação pode ocorrer via mercado, regida pelo sistema puro de preços; entretanto, os custos associados à ruptura dos contratos seriam muito elevados. Tal tipo de transação é mais eficientemente conduzida internamente à firma, onde o monitoramento é intenso e a hierarquia tende a predominar (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Conforme apresentado em Zylbersztajn e Neves (2000), o sucesso da firma é resultado de suas estratégias ao nível da firma – quais se referem à definição de escala e nível de integração vertical – como também ao nível de sistema, que podem induzir a uma *performance* superior às firmas que operem dentro do mesmo segmento. Os autores definem que os custos de transação são sensíveis ao ambiente institucional, o que remete que, para a mesma tecnologia adotada, pode-se observar diversos padrões de integração vertical, igualmente eficientes entre países e regiões diversas. De modo que, o tamanho de uma firma depende, também, de variáveis tecnológicas, institucionais e organizacionais.

Com isso, Zanella *et al.* (2015), defendem que os condicionantes da Teoria dos Custos de Transação são: a) o ambiente institucional (formal e informal); b) os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo); e c) as características das transações (frequência das transações, incerteza nas transações e especificidade dos ativos).

Em adição ao exposto, define-se que a adoção de novas tecnologias tende, em um primeiro momento, elevar a incerteza e a especificidade dos ativos. Uma vez implantadas, testadas e difundidas, tanto a incerteza quanto a especificidade dos ativos são reduzidas, diminuindo custos de transação (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000). Destaca-se também a atuação do *marketing*, qual se caracteriza como sendo de grande utilidade para as empresas, por ser um redutor de custos de transação, além de sua grande utilidade para melhorar o fluxo de informações e comunicações, dos produtos e serviços, visando satisfazer a necessidade dos consumidores. De maneira que a adoção do *marketing* facilita a coordenação dos sistemas agroindustriais, facilita a montagem de subsistemas estritamente coordenados e outras estruturas (CASTRO; NEVES, 2003).

A minimização de custos de produção/distribuição e de custos de transação e de monitoramento das atividades internas à firma determina seu grau de integração vertical para que a mesma opere eficientemente. As firmas podem, também, internalizar a produção de insumos e equipamentos ou a distribuição dos produtos finais. Nesse caso, refere-se ao grau de integração vertical adotado pela firma. A eficiência dessa integração está associada aos custos de transação (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000). De modo que, segundo Williamson (2005), as empresas procuram sempre migrar dos arranjos institucionais menos eficientes para

os mais eficientes, desde que os custos de implantação não ultrapassem os benefícios da economia.

Remete-se, então, a discussão da teoria dos custos de transação, em específico da integração vertical, para o agronegócio. O Quadro 2 apresenta as principais diferenças estratégicas entre os mercados de *commodities* e de especialidades no *agribusiness*, trazendo, inclusive, exemplos de fatores de sucesso para as empresas que operam em um ou outro grupo estratégico.

**Quadro 2 – Diferenças estratégicas entre commodities e especialidades no agribusiness**

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>COMMODITIES</b>	<b>ESPECIALIDADES</b>
Controle sobre os preços	Nenhum	Maior
Margem sobre vendas	Baixa	Alta
Giro de vendas	Alto	Baixo
Barreiras de entrada no mercado	Menores	Maiores
Estratégia genérica da empresa	Lideranças em custos/escala	Diferenciação
Fatores de sucesso (exemplos)	- Exploração de economias de escala e escopo - Ganhos de produtividade - Inovação/racionalização de processos - Rápida incorporação de tecnologias bem sucedidas - Eficiência em logística - Eficiência financeira	- Investimentos em <i>marketing</i> - Exploração de marcas - Posicionamento em segmentos específicos de mercado - Inovação de produto - Exploração de nichos - Designações de origem - Selos de qualidade

Fonte: Adaptado de ZYLBERSZTAJN e NEVES, 2000.

Segundo Neves, Chaddad e Lazzarini (2002), o modelo relacionado às *commodities*, é voltado para a produção em larga escala, por meio de produtos padronizados, qualidade assegurada, elevado giro de vendas e a busca de liderança em custos. Já, o modelo direcionado as especialidades, caracteriza-se por uma produção em menor escala de produtos mais “sob medida”, com intensa atividade de *marketing* e pesquisa tecnológica sustentando uma orientação fortemente inovadora.

Posicionamentos, esses, que identificam o enquadramento da integração vertical como estrutura de governança que se propõe para a redução de custos de transação, elevação das margens de contribuição e maior controle sobre a qualidade dos insumos utilizados, em prol do desenvolvimento de um produto de elevado valor agregado, que tenha a diferenciação, inovação e o enfoque em segmentos específicos de mercado como suas características.

Castro e Neves (2003) apresentam como vantagens proporcionadas pela integração vertical:

- Racionalização de estoques;

- Ganho de poder pelo aumento do negócio;
- Eliminação da barganha;
- Defesa contra fechamento do mercado;
- Maior possibilidade de diferenciação de produto e preço;
- Redução de incerteza;
- Aumento de capacidade tecnológica;
- Facilitação de adaptação em tomadas de decisões sequenciais;
- Aumento da diversificação;
- Entrada em negócios de altas margens de retorno.

Já, definem como garantias visadas pela integração vertical (CASTRO; NEVES, 2003, p. 243):

Economia de operações, controle e informação, redução de custos de transação, relacionamentos estáveis, aumento de barreiras à entrada de concorrentes, domínio sobre informações, economia de escala, maior coordenação, garantia de oferta/demanda, operações combinadas na cadeia produtiva, aumento de coordenação, maior controle sobre a atividade, entre outros.

Contudo, se faz também necessário apresentar as possíveis desvantagens provenientes da adoção da integração vertical, conforme exposto por Castro e Neves (2003, p. 243):

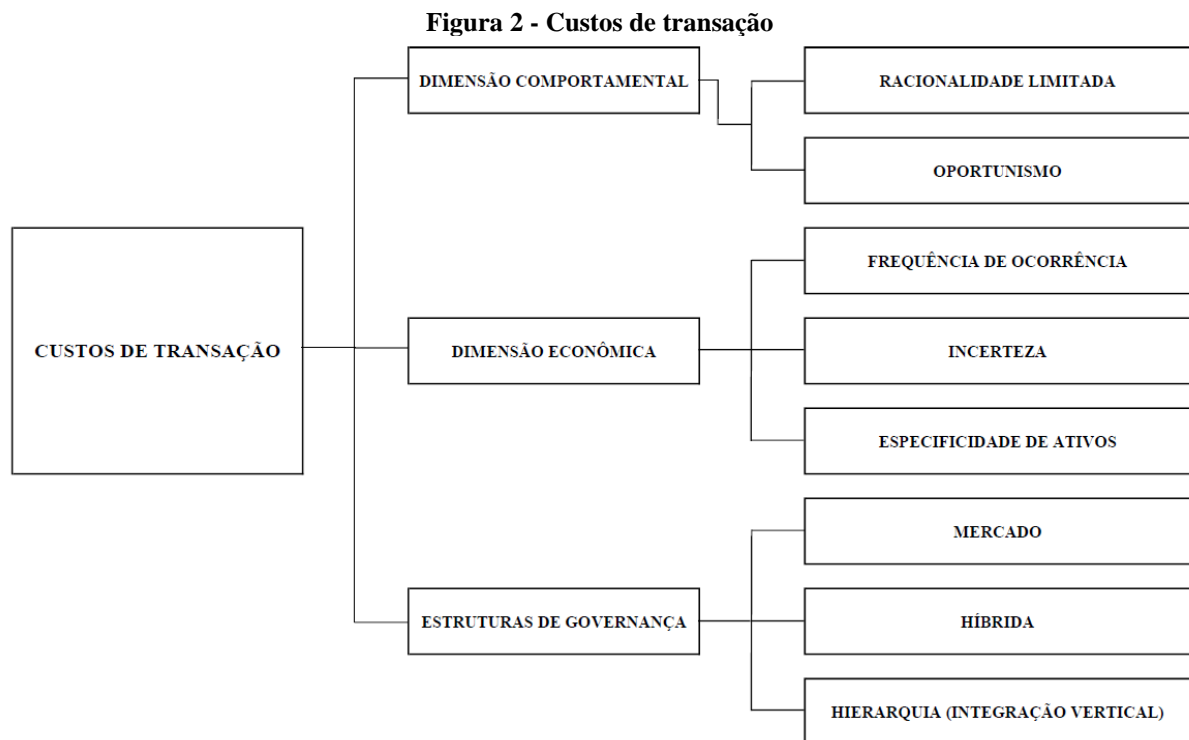
Da integração vertical também podem resultar redução de flexibilidade para mudar de negócio, alta necessidade de capital, perda de especialização, barreira ao acesso à inovação do mercado, perda de incentivos de mercado (melhoria, inovação etc.), aumento de barreiras à saída (mobilidade), necessidade de maior burocracia, obtenção de menores retornos e eventualmente fechamento de acesso à pesquisa.

Faz-se relevante abordar que a produção integrada verticalmente apresenta uma *trade-off* de fundamental análise. Por um lado, ao integrar-se verticalmente, uma empresa adquire maior controle da cadeia produtiva, o que lhe permite a adoção de ações voltadas à redução de custos de transação e/ou de ação estratégica contra rivais; ou, ainda, de ações que visem à exploração do mercado de consumo do produto final. Já, por outro lado, a integração vertical pode desviar os esforços gerenciais da empresa de seu foco de negócios, ao elevar os custos burocráticos e prejudicar a estrutura de incentivos, característica do mercado (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Ademais, ao analisar a integração vertical enquanto um instrumento de concorrência enfoca-se no incentivo às empresas adotarem tal organização, devido a sua capacidade de

elevant as barreiras à entrada de concorrentes. Pois, a integração vertical tem seu efeito sobre os concorrentes potenciais, que passariam a ter maior dificuldade em entrar no mercado devido a dois possíveis fatores complementares: (a) a redução de custos de transação pela adoção de uma estrutura integrada, o que impede a entrada de empresas que atuem em apenas uma das etapas da cadeia produtiva; e (b) a maior necessidade de capital para que a entrada no mercado se faça nas diversas etapas sujeitas à integração vertical (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000). Fatores, quais, tornam de extrema importância identificar as situações em que a adoção da integração vertical tornar-se-á bem sucedida.

Apresenta-se na Figura 2 uma ilustração da síntese das principais categorias aqui identificadas na literatura pertinente à teoria econômica dos custos de transação.



Fonte: elaborada pelo autor

Logo, tendo apresentado os pressupostos da teoria dos custos de transação que embasam a estrutura de produção integrada verticalmente em um sistema no agronegócio. Faz-se relevante referenciar as cadeias agroalimentares formadas, compatíveis a este nível de produção verticalizada. Define-se tais cadeias como cadeias agroalimentares curtas, quais serão fundamentadas no tópico a seguir.

### 4.3. CADEIAS AGROALIMENTARES CURTAS

Ao buscar embasar a teoria pertinente às cadeias agroalimentares curtas, faz-se necessário, primeiramente, contextualizar o conceito de cadeia. Define-se que cadeia – *filière* – é um conceito proveniente da escola de economia industrial francesa que se aplica à sequência de atividades que transformam uma *commodity* em um produto pronto para o consumidor final (MORVAN, 1985).

Segundo Morvan (1985), o conceito de *filières* focaliza especialmente aspectos distributivos do produto industrial, e é definido como:

Cadeia (*filière*) é uma sequência de operações que conduzem à produção de bens. Sua articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditadas pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros. As relações entre os agentes são de interdependência ou complementariedade e são determinadas por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise a cadeia é um sistema, mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação.

De acordo com Montigaud (1991), cadeia de produção é um conjunto de atividades estreitamente interligadas (produção, processamento, distribuição, consumo) e relacionadas verticalmente por pertencerem a um mesmo produto ou a produtos semelhantes – sendo um campo de observação privilegiado para analisar as empresas em situações estratégicas específicas. Morvan (1991) complementa, ao defender que a articulação dessas operações é amplamente influenciada pelas interdependências e complementariedades entre a tecnologia utilizada e as estratégias competitivas dos agentes, cuja evolução molda a dinâmica do conjunto. Já, Porter (1989) define que o conceito de cadeia de valor, representa todas as atividades realizadas desde o planejamento até a entrega de um produto, sendo um reflexo da história da sua própria conduta estratégica.

A abordagem da cadeia de produção no agronegócio assume vários papéis relevantes, como: (i) instrumento de descrição técnico-econômica - evidencia as tecnologias desenvolvidas, as capacidades produtivas, a natureza dos produtos finais e intermediários, as estruturas de mercado utilizadas, assim como os tipos de ligações que se estabelecem entre os mesmos; (ii) como modalidade de recorte do sistema produtivo - permite identificar os agentes da cadeia produtiva e suas inter-relações; (iii) como método de análise de estratégia dos agentes; e (iv) como instrumento de política industrial (MORVAN, 1991).

De acordo com Batalha (1997), uma cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada em três macro segmentos. De forma que esta divisão pode variar, principalmente



devido ao tipo de produção adotado e ao propósito da análise. Constituem os três macro segmentos:

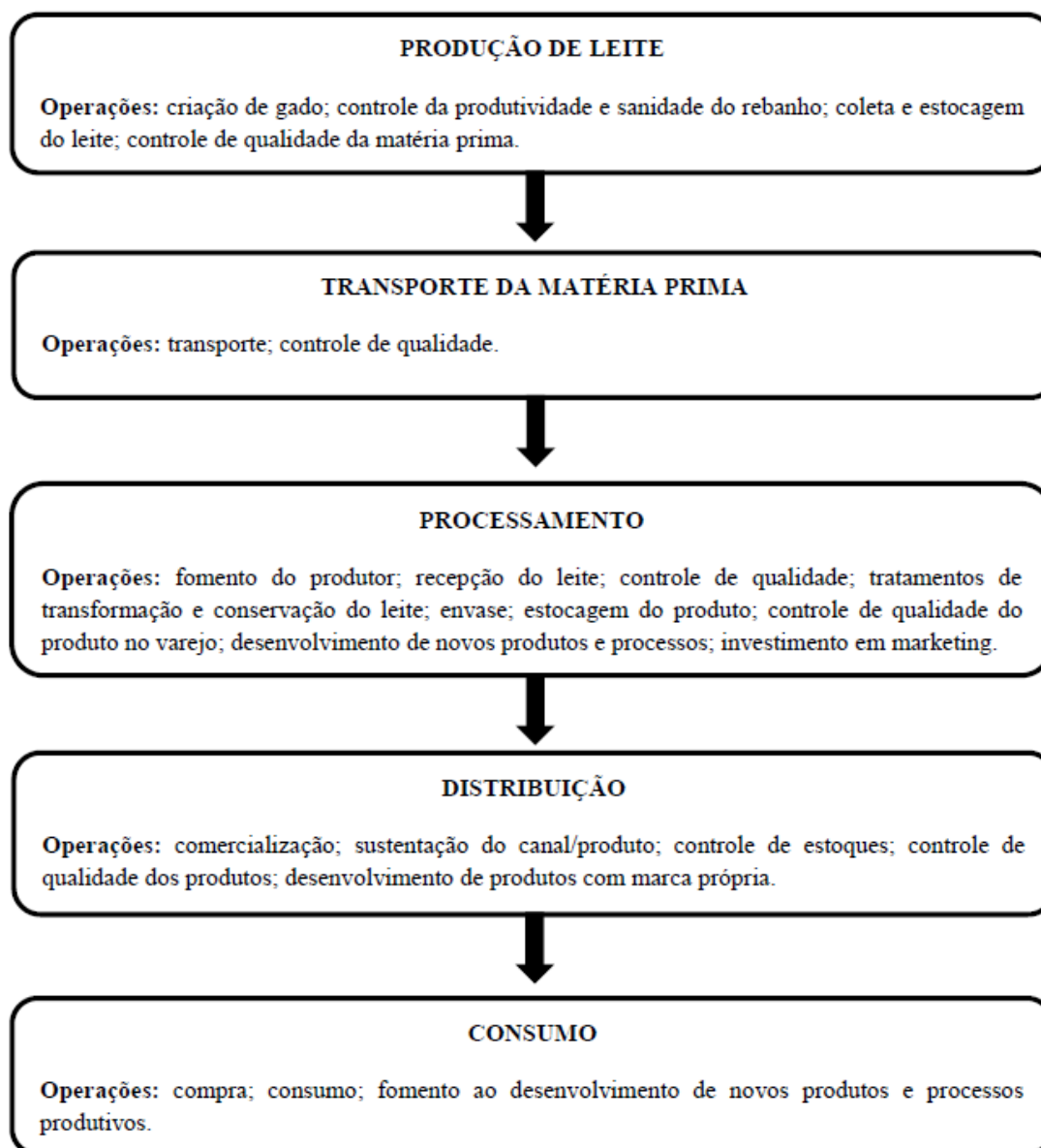
- **Produção de matéria prima:** reúne as empresas que fornecem as matérias-primas iniciais para outras, as quais irão avançar sobre o processo de produção do produto final (agricultura, pecuária, pesca e piscicultura, etc.);
- **Industrialização:** representa empresas responsáveis pela transformação da matéria-prima em produtos acabados para o consumidor. O consumidor pode ser uma unidade familiar ou outro agronegócio;
- **Comercialização:** representa as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e comércio de produtos finais (supermercados, mercearias, restaurantes, cantinas, etc.). As empresas unicamente responsáveis pela logística de distribuição também podem ser incluídas neste macro segmento.

Batalha (1997) define que em uma típica cadeia de produção agroindustrial, ao menos quatro mercados com diferentes características podem ser identificados: mercado entre os produtores de insumos e os produtores rurais (fazendeiros); mercado entre os produtores rurais e a agroindústria; mercado entre a agroindústria e os distribuidores; e, finalmente, o mercado entre os distribuidores e os consumidores finais. De maneira que, as diferentes conexões da cadeia de produção agroindustrial podem ser vistas não apenas como uma parte, responsável por sua operação, mas sim como clientes e consumidores com respeito a todas as conexões subjacentes.

Define-se que no agronegócio, qualquer ação realizada guarda uma relação entre suas partes. Seja no setor de insumos e bens de produção, seja na produção agropecuária propriamente dita, ou na distribuição, processamento e consumo final dos derivados vegetais/animais (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

De modo que se propõe a discussão da cadeia agroalimentar da produção do leite, em específico. Segundo Révillon (2004), pode-se representar, genericamente, a cadeia produtiva do leite fluído, suas etapas e respectivas operações, conforme a Figura 3.

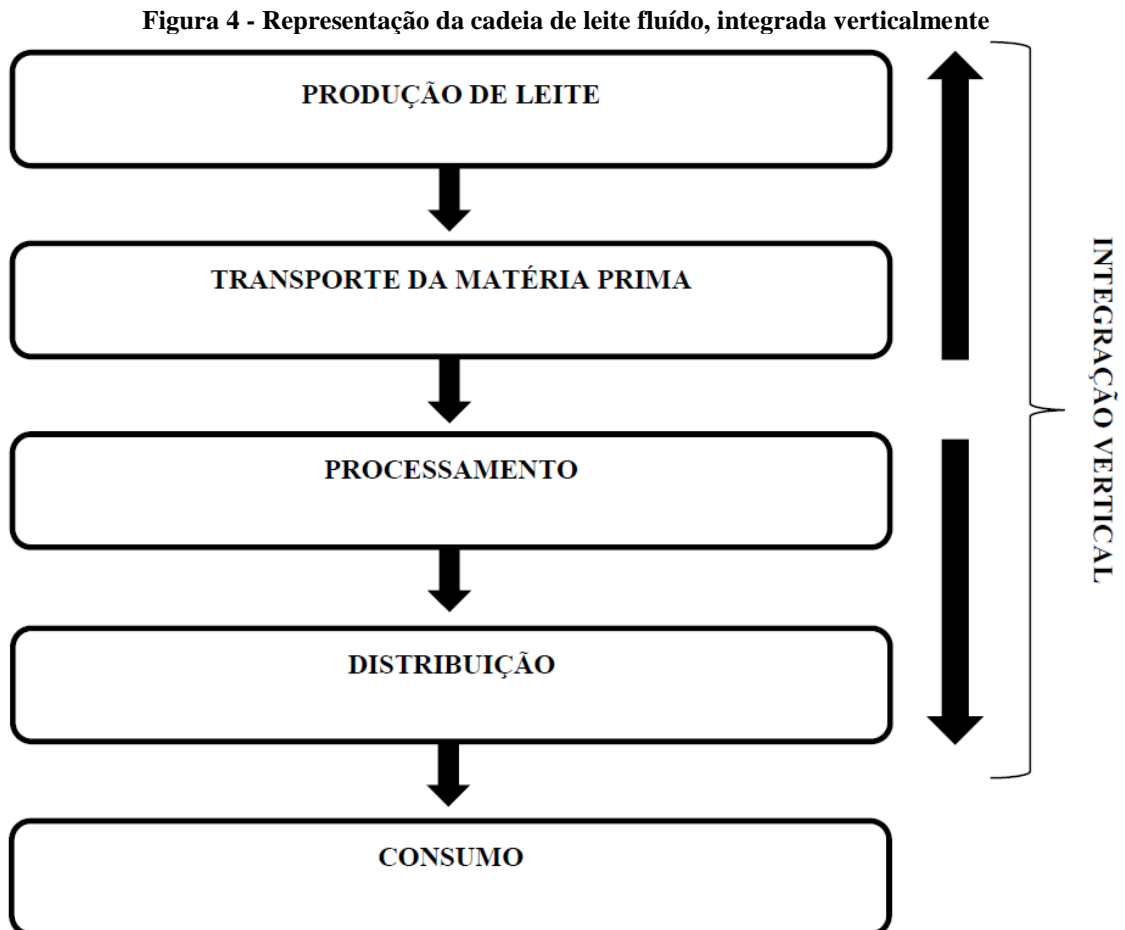
Figura 3 - A cadeia produtiva do leite fluído



Fonte: adaptado de Révillon (2004)

A partir da exposição das etapas de produção da cadeia agroalimentar do leite, remete-se, novamente, ao conceito de integração vertical, qual compete à (CASTRO; NEVES, 2003, p. 243) “quando uma empresa (sob o mesmo comando decisório) realiza atividades tecnologicamente distintas na cadeia produtiva. Pode ser “para frente” ou “para trás””. Organização, essa, que se trata da produção em etapas anteriores ou posteriores da cadeia produtiva e que recebe o nome de integração vertical (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000). Logo, tendo como parâmetro a cadeia de leite fluído representada na Figura 3, propõe-se na Figura 4, uma representação genérica de semelhante cadeia, integrada pelas mesmas etapas, sobre a organização da integração vertical – caso de organização da produção do objeto de estudo deste trabalho, o **produtor verticalizado de laticínios**. Na qual, uma firma

agroindustrial optaria por executar mais de uma das etapas apresentadas no processo, integrando ao seu controle etapas para frente ou para trás: produção de leite; transporte da matéria prima; processamento; distribuição e/ou consumo.



Apresentam-se, então, as cadeias agroalimentares curtas como representação de uma cadeia agroindustrial que converge à estrutura de produção da integração vertical. Define-se que as cadeias agroalimentares curtas são derivadas de um modo de comercialização de alimentos e produtos agrícolas que visa estabelecer relações mais diretas entre produtores e consumidores (MARSDEN, 2000; KIRWAN, 2006). Conforme exposto por Marsden, Banks e Bristow (2000, p. 2):

‘Short’ supply chains seek to redefine the producer-consumer relation by giving clear signals as to the origin of the food product. Short supply chains are also expressions of attempts (or struggles) by producers and consumers alike to match new types of supply and demand. Notable here are the additional identifiers which link price with quality criteria and the construction of quality. A common characteristic, however, is the emphasis upon the type of relationship between the

producer and the consumer in these supply chains, and the role of this relationship in constructing value and meaning, rather than solely the type of product itself.

Como características principais, destaca-se que as cadeias agroalimentares curtas contam com a venda direta do produto ao consumidor ou a venda de forma indireta, mas com apenas um intermediário nesta transação (DECOOX; PRÉVOST, 2010; CHIFFOLEAU, 2009). Assim, define-se como um dos principais âmbitos das cadeias agroalimentares curtas garantir uma maior lucratividade aos produtores, como também prover aos consumidores produtos locais com proveniência assegurada, ao reduzir o número de intermediários entre a produção e o consumo. Não obstante, aspectos de sustentabilidade ambiental também são atribuídos às cadeias agroalimentares curtas, através da redução das distâncias de transporte – conhecidas por *food miles* – como também pela redução no uso de embalagens desnecessárias ao longo da cadeia (TASCA; NESSI; RIGAMONTI, 2017).

De acordo com Sonnino e Marsden (2006), todas as cadeias agroalimentares curtas possuem como elemento essencial algum atributo específico que as diferenciam, as tornam “de qualidade”. Neste específico contexto, essa definição pode ser entendida como algo que diferencia a cadeia em relação ao que é encontrado no sistema produtivo tradicional, como a produção de forma orgânica e/ou artesanal, a rastreabilidade, a certificação do local de origem, entre outras propriedades estéticas e nutricionais. As alternativas das cadeias agroalimentares curtas de vendas diretas – como as lojas próprias dos produtores; mercados de produtores; mercados de “beira-de-estrada”; encomendas diretas; *ecommerce*; clube de assinaturas (entrega de caixas periódicas); e entregas a domicilio – permitem que os consumidores verifiquem a qualidade do alimento e apreciem seus atributos como o frescor, genuinidade e sua sazonalidade (RENTING; MARSDEN; BANKS, 2003).

Os três principais tipos de cadeias agroalimentares curtas são (MARDSEN; BANKS; BRISTOW, 2000):

- (i) Face-a-face: o consumidor compra um produto diretamente do produtor/processador em uma base “face-a-face”. Autenticidade e confiança são mediadas através da interação pessoal. A internet agora também apresenta oportunidades para uma variante de contatos “face-a-face” através de negociações *on-line* e páginas da *web*;
- (ii) Proximidade espacial: os produtos são produzidos e comercializados na região (ou local) de produção específica e os consumidores são informados da natureza “local” do produto no ponto de venda;

- (iii) Extensão espacial: quando o valor e o significado de informações sobre o local de produção e os produtores de alimentos são traduzidos para consumidores que estão fora da própria região de produção, quais podem não ter a experiência pessoal dessa região.

Segundo Berti e Mulligan (2016), deve-se destacar o impacto que as tecnologias digitais, quais permitem a emergência de promissores novos modelos de negócios que combinam o potencial do *peer-to-peer* com a capacidade das plataformas de *e-commerce*, em agregar a pequenos produtores e criar um ponto único de transação para com seus consumidores. Contudo, os autores defendem que para entrar nesse mercado, os produtores devem ter desenvolvidas estruturas de *marketing* e estarem preparados a nível econômico e de estruturas físicas de sua organização, para atenderem propriamente a demanda. Desafio, esse, que envolve ser capaz de:

- prover a correta quantidade e consistência nos seus produtos;
- prover uma gama variada de produtos;
- aprimorar a acessibilidade e a conveniência; e
- garantir a segurança alimentar.

Em adição ao exposto, Mardsen, Banks e Bristow (2000) defendem que para prosperar, participantes de uma nova cadeia agroalimentar curta, precisam sustentar-se fortemente em um nível de conhecimento específico e nas suas habilidades de *networking*.

De acordo com Roman *et al.*, (2011) e Chiffolleau (2009), apresenta-se como aspectos positivos das cadeias agroalimentares curtas:

- Aumento da margem de lucro do produtor;
- A possibilidade dos consumidores escolherem produtos de maior qualidade;
- Fortalece as relações entre produtor e consumidor, que passam a conhecer melhor os métodos e meios de produção;
- Valorização do conhecimento e dos aspectos culturais locais;
- Aumenta a cooperação entre produtores; e
- Diminuição do impacto ambiental, ocasionado pela redução da distância entre produtores e consumidores.

Logo, a adoção das cadeias agroalimentares curtas pode ser uma via de redução da dependência em relação à indústria alimentícia, por parte dos produtores; valoriza os hábitos alimentares, como também a cultura local; e possibilita a inserção dos produtos da agricultura familiar em mercados em que eles não teriam acesso, fortalecendo a geração de renda aos mesmos (CECANE/UFRGS, 2009). Em respeito à produção e consumo locais, Low *et al.* (2015), defendem que um forte e crescente interesse por parte dos consumidores em alimentos locais está levando ao crescimento nas vendas de produtos com tais características. A crescente popularidade das cadeias agroalimentares curtas é atribuída também ao modelo de distribuição que permite aos consumidores apoiarem a agricultura local e, ao mesmo tempo, incluir alimentos frescos as suas dietas (MIGLIORE; SCHIFANI; CEMBALO, 2015).

Giampietri, Finco e Del Giudice (2016) em seu estudo do comportamento dos consumidores em relação a cadeias agroalimentares curtas, definem como principais atitudes que predizem a intenção de compra em tais cadeias: sustentabilidade, conveniência e gratificação pessoal dos consumidores. De modo que, adicionalmente, o estudo também destaca como resultado os componentes de: segurança alimentar; desejabilidade; lealdade; e tipicidade.

Ainda em respeito à relação com o consumidor, Marsden, Banks e Bristow (2000) defendem que nas cadeias agroalimentares curtas não é o número de vezes que um produto é manuseado ou a distância sobre a qual ele é transportado que é necessariamente crítico, mas sim fato de o produto chegar ao consumidor embutido com informações, por exemplo, impressas nas embalagens ou comunicadas pessoalmente no ponto de venda. De maneira que, tal fato permite ao consumidor estabelecer conexões e associações confiáveis com o lugar/espço de produção e, potencialmente, com os valores das pessoas envolvidas e os métodos de produção empregados. A transmissão bem-sucedida dessas informações permite que os produtos sejam diferenciados de mercadorias mais anônimas e possivelmente habilite um preço *Premium* se a informação codificada ou embutida fornecida aos consumidores for considerada valiosa.

Ao analisar a dinâmica atual do agronegócio, torna-se possível perceber que as cadeias agroalimentares curtas já estão presentes e atuantes em diversos países, como o caso da França, Itália e Inglaterra, além de se evidenciar sua propagação a âmbito global (BARNIER, 2009; KNEAFSEY *et al.*, 2013). Renting, Marsden e Banks (2003, p. 16) expõem que em relação às cadeias agroalimentares curtas:

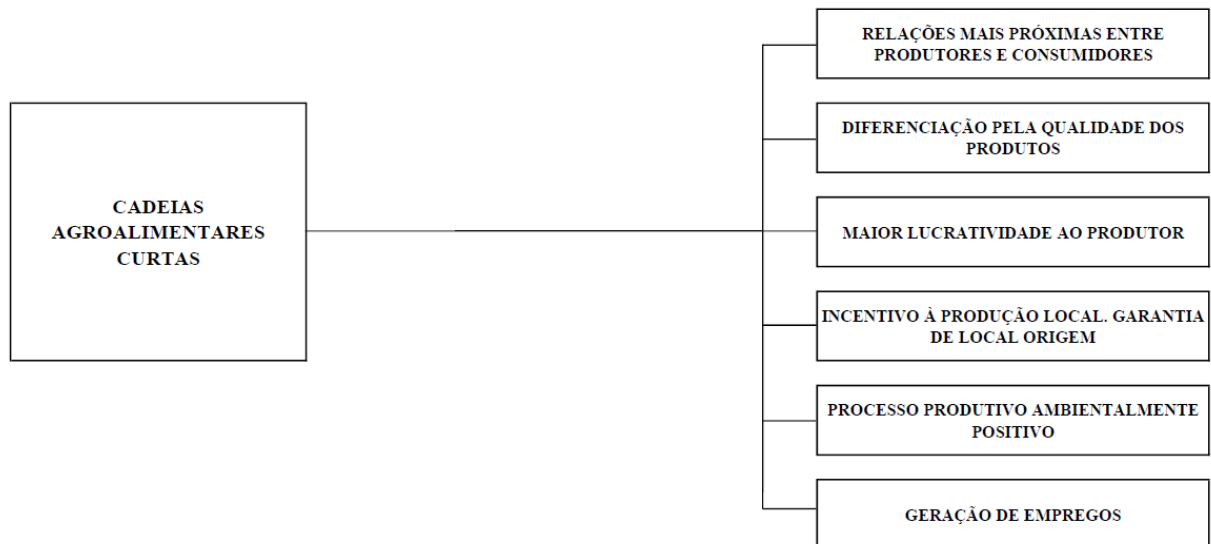
With their focus on consumers' needs and sustainable modes of production, may hold some of the keys to future developments of European farming in a context

where existing support measures are increasingly under debate in view of the present WTO (World Trade Organization) round, CAP (Common Agricultural Policy) reform, and the enlargement of the European Union.

Representam-se, então, as cadeias agroalimentares curtas como um tipo de cadeia de produção agrícola que converge à estrutura de produção integrada verticalmente. Qual se propõe a gerar um produto de elevado valor agregado e venha a suprir a demanda de um específico mercado de consumidores.

Apresenta-se na Figura 5 uma ilustração da síntese das principais categorias aqui identificadas na literatura pertinente às cadeias agroalimentares curtas.

**Figura 5 - Cadeias agroalimentares curtas**



Fonte: elaborada pelo autor

Conclui-se aqui a revisão de literatura, qual propôs-se através da contextualização das características da demanda de alimentos de elevado valor agregado; do referencial pertinente à teoria econômica dos custos de transação; e, em seguida, das cadeias agroalimentares curtas, embasar a problemática de pesquisa proposta.

Apresenta-se, a seguir, uma síntese da revisão de literatura.

#### 4.4. SÍNTESE DA REVISÃO DE LITERATURA

Propõe-se nesta subseção, apresentar uma síntese das principais categorias identificadas na revisão de literatura. Em seguida, culmina-se com um quadro que compila os autores e fontes abordados na revisão de literatura.

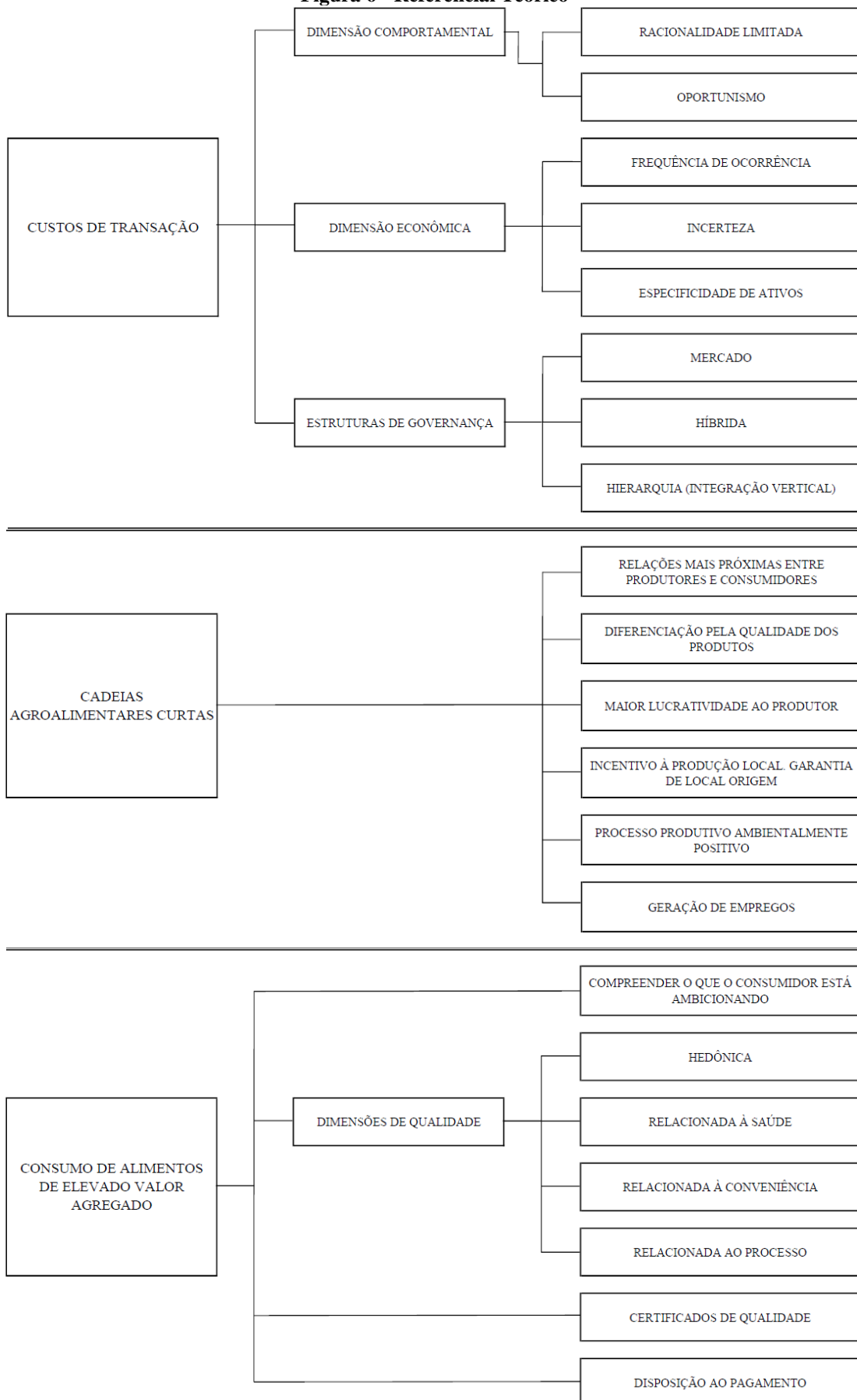
Apresenta-se na Figura 6 uma compilação das categorias identificadas nas Figuras 1 – consumo de alimentos de elevado valor agregado; 2 – custos de transação; e 5 – cadeias agroalimentares curtas.

Em seguida, propõe-se-se no Quadro 3 evidenciar os autores e fontes abordados na revisão de literatura, separados por tópicos. Os autores e estudos de destaque em cada tópico são grifados em negrito na relação.

Apresentam-se, após, os procedimentos metodológicos adotados para a execução deste estudo.



**Figura 6 - Referencial Teórico**



Fonte: elaborada pelo autor

Quadro 3 - Autores/estudos abordados na revisão de literatura

TÓPICOS	AUTORES/ESTUDOS
<b>CONSUMO DE ALIMENTOS DE ELEVADO VALOR AGREGADO</b>	<b>GRUNERT <i>et al.</i> (2000)</b> ; ALES (2015); ASHWELL (2002); BIGLIARDI; GALATI (2013); BROOM (1986; 2011); CARVALHO; BARCELLOS (2013); CASTRO; NEVES (2003); DE BARCELLOS <i>et al.</i> (2013); HOEKSTRA (2013); HOEKSTRA <i>et al.</i> (2014); HOPPE (2012); HOPPE <i>et al.</i> (2012); HOPPE (2015); KOTLER; ARMSTRONG (2007); KÜHL (1997); LÄHTEENMÄKI (2013); LEITE <i>et al.</i> (2012); LEITE <i>et al.</i> (2013); NEVES; CHADDAD; LAZZARINI (2002); RÉVILLON (2004); SÃO PAULO (2010); URALA; LÄHTEENMÄKI (2004; 2007); VAN TRIJP <i>et al.</i> (1997); WANG; THOMPSON; PARSONS (2015); WEINRICH <i>et al.</i> (2014); ZYLBERSZTAJN; NEVES (2000).
<b>CUSTOS DE TRANSAÇÃO</b>	<b>COASE (1937)</b> ; <b>WILLIAMSON (1975; 1985; 1996; 2005)</b> ; ALCHIAN (1950); CASTRO; NEVES (2003); FEIJÓ; VALENTE (2004); HOPPE (2015); KNIGHT (1921); NELSON; WINTER (1982); NEVES; CHADDAD; LAZZARINI (2002); NEVES; CHADDAD; LAZZARINI (2002); RICHARDSON (1972); SCHUMPETER (1912); SIMON (1979); VILPOUX (2011); ZANELLA <i>et al.</i> (2015); ZAWISLAK <i>et al.</i> (2012); ZYLBERSZTAJN; NEVES (2000).
<b>CADEIAS AGROALIMENTARES CURTAS</b>	<b>MARSDEN (2000)</b> ; <b>MARSDEN; BANKS; BRISTOW (2000)</b> ; <b>MORVAN (1985; 1991)</b> ; BARNIER (2009); BATALHA (1997); BERTI; MULLIGAN (2016); CASTRO; NEVES (2003); CECANE/UFRGS (2009); CHIFFOLEAU (2009); DECOOX; PRÉVOST (2010); GIAMPIETRI; FINCO; DEL GIUDICE (2016); KIRWAN (2006); KNEAFSEY <i>et al.</i> (2013); LOW <i>et al.</i> (2015); MIGLIORE; SCHIFANI; CEMBALO (2015); MONTIGAUD (1991); PORTER (1989); RENTING; MARSDEN; BANKS (2003); RÉVILLON (2004); ROMAN <i>et al.</i> (2011); SONNINO; MARSDEN (2006); TASCA; NESSI; RIGAMONTI (2017); ZYLBERSZTAJN; NEVES (2000).

Fonte: elaborado pelo autor

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Expressam-se, nesta seção, os procedimentos metodológicos adotados neste estudo. Inicia-se com a elucidação de aspectos teóricos da metodologia selecionada e, em seguida, são descritas as etapas dos procedimentos metodológicos realizados. Segundo Laville e Dionne (1999, p. 335), o método consiste no “conjunto dos princípios e dos procedimentos aplicados [...] para construir, de modo ordenado e seguro, saberes válidos”. Logo, com o intuito de atender ao objetivo proposto de: **analisar como se organiza a dinâmica da produção verticalizada de laticínios de elevado valor agregado**, realizou-se uma pesquisa exploratória de cunho qualitativo, através da execução de estudos de casos múltiplos em uma pesquisa de observação participante, com produtores verticalizados de laticínio de elevado valor agregado.

Segundo Malhotra (2012, p. 58) a pesquisa exploratória trata-se do “tipo de concepção de pesquisa que tem como principal objetivo ajudar a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador”. Define-se que o objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação a fim de oferecer informações e maior compreensão. A amostra selecionada para gerar o máximo de discernimento, é pequena e não representativa. E, os dados primários, são de natureza qualitativa. A pesquisa exploratória, além de aumentar o conhecimento sobre o tema pesquisado, caracteriza-se pela flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos. (MALHOTRA, 2012).

Caracteriza-se a pesquisa qualitativa como uma “metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema” (MALHOTRA, 2012, p. 110). Segundo Groulx (2008), ao referir-se ao posicionamento de Mintzberg (1983), a metodologia qualitativa é enfatizada como o procedimento de pesquisa mais adequado para a observação e a análise de estratégias emergentes em organizações e em processos de decisão.

Adotou-se, então, o estudo de caso como método de pesquisa realizado neste trabalho. De acordo com Malhotra (2012), os estudos de caso envolvem um exame intensivo de poucos casos selecionados do fenômeno em pauta. Os casos podem ser consumidores, lojas, empresas ou uma série de outras unidades. Os dados são obtidos a partir da empresa, de fontes secundárias externas e de longas entrevistas não estruturadas com pessoas conhecedoras do fenômeno. Segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real; especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Yin (2010) defende que os estudos de caso sejam o método preferido quando:

- a) As questões “como” ou “por que” são propostas;
- b) O investigador tem pouco controle sobre os eventos; e
- c) O enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real.

Define-se que o método de estudos de casos é adequado para conduzir pesquisa aplicada de maneira a testar a base teórica existente ou ampliar a fronteira do conhecimento (STERNS *et al.*, 1998; WESTGREN & ZERING, 1998). A força exclusiva do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 2010). Quando a intenção na aplicação desse método é o de ampliar o conhecimento existente sobre um fenômeno, uma das alternativas é explorar os *insights* decorrentes da análise de uma ou duas empresas que representem uma tipologia específica de organização, ou uma conjuntura decisória apropriada ao fenômeno estudado. Quando o objetivo da pesquisa é testar e esclarecer a teoria já existente, o pesquisador pode selecionar um conjunto de casos para, propositadamente, evidenciar as pressuposições teóricas estabelecidas *a priori* – os estudos de caso são utilizados para determinar se uma teoria mantém sua robustez sob condições conflitantes (TRIVIÑOS, 1987; STERNS *et al.*, 1998).

Define-se que a pesquisa pode incluir tanto estudo de caso único quanto de casos múltiplos, de maneira que este estudo adotou os estudos de casos múltiplos como método de trabalho. De acordo com Yin (2010), no que tange aos estudos de casos múltiplos, o modo de generalização é a generalização analítica, em que uma teoria previamente desenvolvida é usada como um padrão, com o qual são comparados os resultados empíricos do estudo de caso. O autor define que os trabalhos de casos múltiplos apresentam vantagens e desvantagens distintas em comparação com os trabalhos de caso único. A evidência dos casos múltiplos é, muitas vezes, considerada mais vigorosa e o estudo, em geral, é, por essa razão, visto como mais robusto. Contudo, a condução de um estudo de caso múltiplo pode exigir recursos e tempo extensos.

Ao ser adotado um projeto de casos múltiplos, outra questão encontrada refere-se ao número de casos considerados necessários ou suficientes para o estudo. Contudo, como a lógica de amostragem não deve ser usada neste método, os critérios típicos relacionados ao tamanho da amostra tornam-se irrelevantes. Ao contrário, deve-se pensar nessa decisão como um reflexo do número de replicações do caso que se carece ou necessita-se no estudo (YIN,

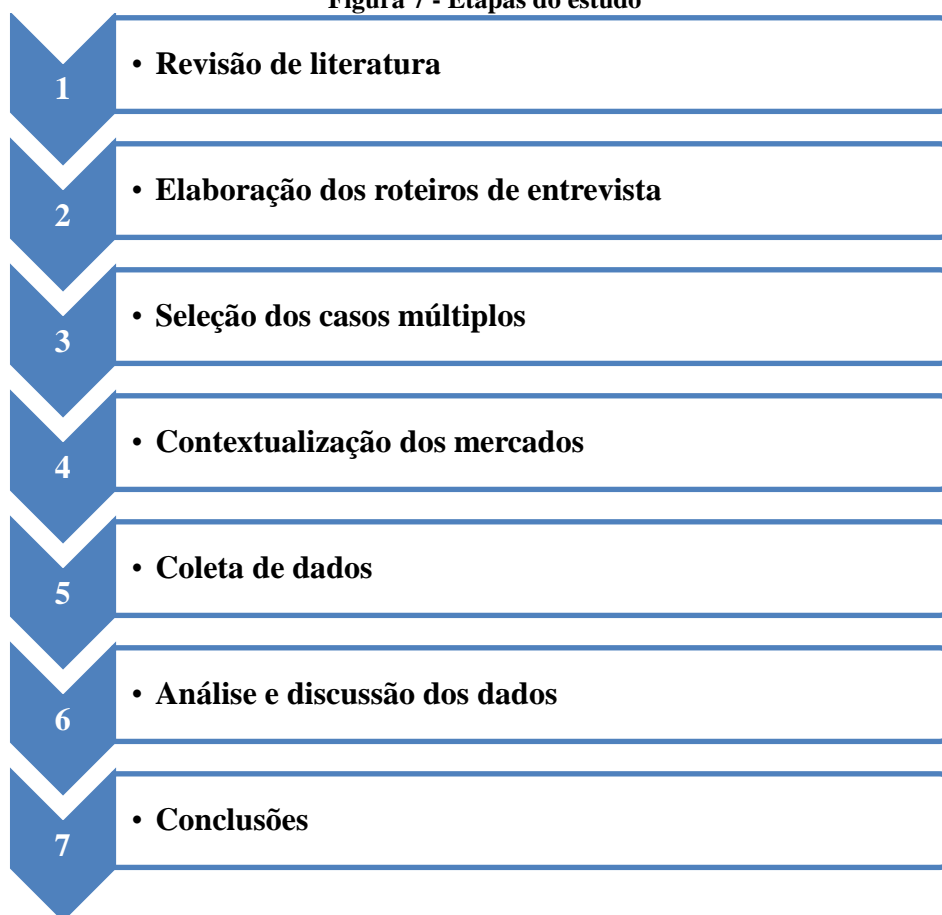
2010). Yin corrobora ao defender que (2010, p. 85) “os benefícios analíticos de ter dois (ou mais) casos podem ser substanciais”.

Ressalta-se, então, a adoção da observação participante como técnica integrante do método deste estudo. Conforme exposto em Queiroz *et al.* (2007), define-se que a observação participante seja uma das técnicas muito utilizadas pelos pesquisadores que adotam abordagem qualitativa e consiste na inserção do pesquisador no interior do grupo observado, tornando-se parte dele, interagindo por períodos com os sujeitos, buscando partilhar o seu cotidiano para sentir o que significa estar naquela situação. Os autores (2007, p. 278) complementam que, “na observação participante, tem-se a oportunidade de unir o objeto ao seu contexto, contrapondo-se ao princípio de isolamento no qual fomos formados”. Já, Da Conceição Correia (2009) define como sendo a observação participante: uma técnica realizada em contato direto, frequente e prolongado, do investigador com os atores sociais, nos seus contextos culturais, sendo o próprio investigador instrumento de pesquisa. A autora (2009, p. 31) corrobora com a prática adotada neste estudo, ao defender que “a observação constitui uma técnica de investigação, que usualmente se complementa com a entrevista semiestruturada ou livre”.

Entende-se, portanto, que a partir da adoção da observação participante, possibilitou-se uma positiva imersão no contexto de cada um dos casos estudados além de uma relevante compreensão do *modus operandi*, como também da realidade, de cada uma das organizações analisadas. De modo que, percebeu-se como positiva sua contribuição no que se ambiciona ao atingimento dos objetivos propostos.

Com o intuito de uma melhor organização e projeção das etapas executadas neste estudo, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados, conforme representação na Figura 7.

Figura 7 - Etapas do estudo



Fonte: elaborada pelo autor.

Na **etapa 1**, foi realizada uma revisão de literatura a partir de: (i) buscas em teses e dissertações – dentre as quais se destacam trabalhos da UFRGS e UNISINOS, voltados à administração e agronegócio; (ii) bases de dados de artigos – buscas, as quais foram realizadas nas bases de periódicos: Capes, *Scopus* e *Web of Science*, norteando-se primordialmente pelas palavras chaves deste trabalho; além de (iii) materiais pertinentes a estudos de instituições relacionadas à temática proposta – publicações de instituições, dentre as quais são ressaltadas, a âmbito regional: AGDI (Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento); Castrolanda (Cooperativa Paranaense); CECANE/UFRGS (Centro Colaborador em Alimentação e Nutrição do Escolar Sul); e o Instituto de Tecnologia de Alimentos da FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo); a âmbito nacional: AIBA (Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação); IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística); MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento); e a Sociedade Brasileira de Alimentação e Nutrição; Já, a âmbito internacional, ressaltam-se as publicações das instituições: Euromonitor; FAO (*Food and*

*Agriculture Organization of United Nations*); GEDI (*The Global Entrepreneurship and Development Institute*); IMF (*International Monetary Found*); UNDP (*United Nations Development Programme*); e WHO (*World Health Organization*). De maneira que, embasou-se: (i) as características da demanda de alimentos de elevado valor agregado; (ii) a teoria dos custos de transação; e (iii) as cadeias agroalimentares curtas.

De acordo com Yin (2010), um bom pesquisador de estudo de caso deve esforçar-se para desenvolver uma estrutura teórica. O uso da teoria, na realização dos estudos de caso, é um auxílio imenso na definição do projeto de pesquisa apropriado e na coleta de dados. A mesma orientação teórica também se torna o principal veículo para a generalização dos resultados do estudo de caso. O autor enfatiza ao definir que (2010, p. 59) “o desenvolvimento da teoria anterior à coleta de qualquer dado, é um passo essencial na realização dos estudos de caso”.

Elaborou-se, então, na **etapa 2**, o roteiro de entrevistas realizadas nos estudos de caso em questão. As entrevistas aplicadas nos estudos de caso foram conduzidas sem a adoção de um questionário formal, mas sim a partir de um roteiro básico, no qual o entrevistado pode expressar-se livremente sobre os tópicos abordados, de maneira a evidenciar os fatores implícitos e determinantes no fenômeno estudado (BOYD *et al.*, 1989). Conforme apresentado em Castro e Neves (2003), a aplicação de um roteiro de entrevista torna-se interessante no caso de novos negócios, ou quando há pouca informação prévia sobre determinado assunto.

Segundo Malhotra (2012), entrevista em profundidade caracteriza-se por ser: direta, pessoal, em que um único respondente é sondado por um entrevistador, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico. A entrevista de tipo semiestruturada oferece a possibilidade do entrevistado de alcançar a liberdade e espontaneidade necessária à investigação: ela mantém a presença consciente e atuante do pesquisador e, ao mesmo tempo, permite a relevância da contextualização dos agentes, possibilitando a exploração de múltiplas dimensões do fenômeno (TRIVIÑOS, 1987).

O roteiro de questionário básico aplicado nas entrevistas em profundidade semiestruturadas com produtores verticalizados de laticínios foi embasado no referencial teórico deste estudo. O mesmo encontra-se apresentado no apêndice A.

Partiu-se, na **etapa 3**, para a seleção dos casos a serem estudados. Momento, qual, foram selecionados os representantes da oferta de derivados lácteos de elevado valor agregado, no papel de produtores verticalizados de laticínios.

Adotou-se como critérios de escolha dos casos:

- (i) Que o produtor verticalizado de laticínios tivesse o controle, como também realizasse a execução, das operações de: alimentação dos animais, sanidade do rebanho, coleta (ordenha) do leite, processamento da produção em estrutura de laticínio própria e logística de entrega do derivado lácteo pronto;
- (ii) Que a estrutura de transformação (mini-indústria/laticínio) do produtor verticalizado de laticínios se situasse dentro da propriedade, onde também se encontrassem os animais;
- (iii) Que o produtor verticalizado de laticínios tivesse como produto final um derivado lácteo que se enquadre na definição de elevado valor agregado; e
- (iv) Disponibilidade, por parte do produtor verticalizado de laticínios, de receber o autor deste estudo *in loco* para a realização das entrevistas e observação participante, como também abertura para acompanhamento de todo o processo produtivo, ao longo do período que ambas as partes compreendessem ser necessário para contextualizar a produção.

Focou-se o ambiente do estudo nos mercados francês e brasileiro. No mercado francês o estudo foi conduzido na empresa rural *GAEC du champ Beaublé*, qual atende pela marca *Les Formes de Pierrette* de produtos lácteos orgânicos de leite de vaca, propriedade, essa, situada no condado de *Blacy*, em *Bourgogne* na França. Já, o estudo brasileiro, foi realizado na propriedade Itacurussa, referente à empresa rural especializada que atende pela marca *Gran Sierra*, qual se trata de um produtor verticalizado de laticínios de ovelha situado na cidade de Cunha, interior do estado de São Paulo.

Para viabilizar o acesso aos casos estudados, teve-se uma importante contribuição de diversas frentes de atuação, tanto acadêmicas quanto contatos empresariais, as quais possibilitaram a aproximação a cada um dos produtores verticalizados de laticínios, como também contribuíram para que os proprietários participassem desta pesquisa.

Na **etapa 4**, realizou-se, através da análise de dados secundários, a contextualização dos mercados de laticínios: francês e brasileiro. Publicações especializadas no mercado lácteo, oriundas de instituições governamentais, setoriais e privadas (citadas na etapa 1) constituíram uma ampla fonte de informações para a contextualização proposta. De acordo com Malhotra (2012), os dados secundários incluem informações disponibilizadas por fontes empresariais e governamentais, empresas de pesquisa de *marketing* e bases de dados computadorizadas, e



são de acesso fácil, de custo relativamente baixos e de obtenção rápida. O autor corrobora ao indicar que (MALHOTRA, 2012, p. 80):

O exame dos dados secundários disponíveis é um pré-requisito para coleta de dados primários. Comece com dados secundários. Prossiga com os dados primários somente quando as fontes de dados secundários estiverem esgotadas ou produzirem retornos apenas marginais.

De acordo com Harling e Misser (1998), o processo de coleta, seleção e estudo exaustivo de dados secundários relevantes, antes da realização das entrevistas, possibilita uma série de vantagens à pesquisa, dentre elas: (i) valoriza os entrevistados e sinaliza o grau de seriedade e empenho do pesquisador; (ii) permite ao pesquisador conduzir as entrevistas com astúcia e foco, de maneira a explorar temas relevantes de forma efetiva; e (iii) estimula o entrevistado a fazer ilações importantes frente ao alto nível da discussão. De forma que a análise dos dados secundários disponíveis torna-se uma etapa essencial no processo de pesquisa. Ela apresentou-se como relevante a este estudo, tanto pelo intuito de contextualização dos mercados analisados, como também a efeito de preparação para a realização das entrevistas pertinentes aos estudos de casos.

Em seguida, na **etapa 5**, realizou-se a coleta de dados propriamente. Momento no qual foram realizadas as entrevistas em profundidade em uma pesquisa de observação participante com os representantes dos casos selecionados. De acordo com Jense e Jankowski (1993), ao visar uma compreensão abrangente e precisa do assunto em estudo, propõe-se a realização de uma abordagem conhecida como triangulação de método, qual “constitui uma estratégia de investigação na qual se utilizam diferentes métodos de investigação para a recolhida de dados e a análise em torno de um objeto de estudo simples” (JENSEN; JANKOWSKI, 1993, p. 78).

Foram empregadas, neste estudo, as seguintes técnicas de coleta de dados:

- (i) Levantamento e análise de dados secundários sobre as empresas (casos) pesquisadas (documentos, *websites*, reportagens, vídeos);
- (ii) Execução de entrevistas semiestruturadas, realizadas presencialmente, com os representantes das organizações. As entrevistas foram agendadas com antecedência, buscando expor os propósitos da entrevista e da pesquisa aos entrevistados, de maneira a indicar suas possíveis contribuições. Tais entrevistas, mediante autorização prévia, foram gravadas e tiveram o roteiro (etapa 3) como referência de execução; e

- (iii) Observações e práticas, pertinentes aos processos produtivos, realizadas durante o período *in loco* nas propriedades estudadas.

Segundo Jensen e Jankowski (1993), a combinação de diferentes medidas corrobora para uma maior validade do estudo em questão, visto que cada técnica pode contribuir para superar as deficiências das outras e assim dar maior confiança às conclusões de estudos qualitativos.

Faz-se necessário ressaltar que ambos os estudos de caso foram conduzidos na forma de uma pesquisa de observação participante. Assim, além dos períodos da realização das entrevistas semiestruturadas com os representantes das empresas rurais, o autor desta pesquisa esteve presente em cada uma das propriedades em turno integral, acompanhando os proprietários em todo o processo produtivo dos seus laticínios: desde a alimentação dos animais; dos procedimentos de ordenha (coleta do leite); cuidados com as bezerras e terneiros; processamento e transformação do leite coletado para derivados lácteos; como também em momentos de venda e distribuição dos produtos. Destaca-se que a atuação não se restringiu a observar os processos, mas sim, em algumas oportunidades, o autor também pode atuar como uma espécie de colaborador da empresa, auxiliando no dia-a-dia operacional. Oportunidades, quais, foram muito positivas para um maior aprofundamento nas rotinas e processos de cada uma das propriedades estudadas.

O estudo francês, no produtor *GAEC du champ Beaublé*, foi realizado *in loco*, no condado de *Blacy, Bourgogne*, ao longo de seis dias ininterruptos em turno integral, no mês abril de 2016. Já, o estudo brasileiro, no produtor da marca *Gran Sierra*, também foi realizado *in loco*, na cidade de Cunha, São Paulo, em dois períodos distintos: ao longo de quatro dias em turno integral, no mês de julho de 2016; e em uma nova visita a propriedade - essa de um dia - no mês de dezembro de 2016. Ressalta-se que o autor, ao longo destes dias de pesquisa de campo *in loco*, foi acolhido pelos proprietários de cada uma das empresas em suas residências - no caso francês, a residência situava-se nas proximidades da propriedade rural, já no brasileiro situava-se na própria propriedade Itacurussa. Fato, esse, qual permitiu acompanhar o dia-a-dia do proprietário em profundidade, gerando relevantes *insights* sobre a condução do seu negócio.

No caso *GAEC du champ Beaublé*, foram realizadas entrevistas em profundidade com dois representantes da empresa, sendo eles aqui denominados por: Alfa e Beta. Alfa é sócio proprietário e fundador, tanto da marca *Les Formes de Pierrette* e da empresa *GAEC du champ Beaublé*, como também da fazenda (última, anterior à criação da marca e empresa). Destaca-se a vasta experiência de Alfa no agronegócio, quem, atualmente, além de sócio da

*GAEC du champ Beaublé*, também participa de projetos de difusão de métodos e práticas agrícolas nos países em desenvolvimento do hemisfério sul. Atualmente, Alfa é responsável pela supervisão das operações na área de produção da *Les Formes de Pierrette*. Beta, por sua vez, é filha de Alfa e também sócio proprietária e fundadora da marca *Les Formes de Pierrette* e da empresa *GAEC du champ Beaublé*. Ressalta-se sua experiência no setor de produção de laticínios e o seu *expertise* proveniente do período em que realizou estudos pertinentes à história e produção de queijos no Canadá. Atualmente, Beta atua como responsável pela administração e vendas da *GAEC du champ Beaublé*, como também pelo setor de transformação (laticínio), onde o leite da fazenda é processado e os produtos da *Les Formes de Pierrette* são criados.

No estudo do sítio Itacurussa, foram realizadas entrevistas em profundidade também com dois representantes da empresa, sendo eles aqui denominados por: Gama e Delta. Gama é a proprietária e fundadora da marca de laticínios *Gran Sierra*, como também proprietária do sítio Itacurussa. Enfatiza-se sua experiência na área de administração e o convívio com o ambiente rural. Atualmente, Gama é responsável pela supervisão de toda a operação do sítio Itacurussa, como também da gestão administrativa da empresa. Sua filha, Delta, é Biomédica e não atua em período integral nas atividades da *Gran Sierra*. Contudo, participou da criação da marca e empresa, e contribuiu no desenvolvimento de produtos e atividades de gestão e *marketing* do negócio.

Destaca-se que, em ambos os casos, as entrevistas foram realizadas tanto em momentos destinados a tais fins, previamente agendados, como também durante a realização de atividades do dia-a-dia da produção. De modo que, ao longo dos dias de acompanhamento dos responsáveis das empresas, quando da identificação de fatos percebidos como oportunos a este estudo, eram realizadas perguntas sobre o tema. As entrevistas tiveram seus áudios gravados, mediante autorização prévia dos respondentes. Após a realização dos estudos *in loco*, os áudios foram transcritos e, no caso francês, traduzidos do idioma inglês ao português. Faz-se necessário ressaltar que ambos os responsáveis pelas empresas, como também todos os entrevistados, autorizaram a apresentação das suas identificações pessoais, como também da identificação das empresas neste trabalho.

Enfatiza-se que, depois de realizada a coleta dos dados, identificou-se que ambas as empresas se encontram em estágios relativamente diferentes de atuação: a *Les Formes de Pierrette* já possui certo período de experiência, no que tange em específico a disponibilização e venda dos seus laticínios ao mercado – disponibiliza seus produtos para venda desde 2014; já a *Gran Sierra*, encontra-se na gênese da sua atuação como ofertante de

derivados lácteos ao mercado - mesmo tendo adquirido a propriedade e iniciado o projeto em 2011, o caso brasileiro iniciou as vendas dos seus laticínios próprios apenas em 2016. Ou seja, o caso francês já está a mais tempo vendendo seus produtos, enquanto que o brasileiro também já efetua vendas no mercado, contudo ainda caracteriza-se a venda de seus produtos como uma etapa em desenvolvimento. Esta distinção figurou-se não como um impeditivo de pesquisa, mas sim como um aspecto positivo e construtivo para a discussão, pois a partir dela emergem diversas situações de posicionamento no mercado, como também diferentes perspectivas, que contribuem ao atingimento da proposta de pesquisa deste trabalho.

Prossiguiu-se, então, à **etapa 6**, a qual compete à análise e discussão dos dados coletados. Segundo Martins e Theophilo (2007, p. 138) na análise de dados qualitativos “as grandes massas de dados são quebradas em unidades menores e, em seguida, reagrupadas em categorias que se relacionam entre si, de forma a ressaltar padrões, temas e conceitos”. De maneira que, conforme defendido por Lessard-Hérbert, Goyette e Boutin (2005), a análise multicase possibilita a descoberta de convergências entre diferentes casos. Buscou-se, então, realizar uma análise interna de cada caso (*within-case analysis*) e uma análise compreendendo ambos os casos estudados (*cross-case analysis*). De modo que, a análise interna dos casos é realizada de maneira a gerar *insights* no confronto com a teoria referenciada; já, a análise entre casos é conduzida no sentido de evidenciar convergências e divergências entre os dados das pesquisas realizadas.

Faz-se de importante evidência o fato de os casos estudados representarem países de contextos bastante distintos, a âmbitos de pertinência econômica, cultural, geográfica, dentre outros. Contudo, enfatiza-se que a análise dos casos na França e no Brasil gera uma interessante discussão aos objetivos de pesquisa propostos, pois: o mercado francês é caracterizado por ser um mercado de laticínios de elevado valor agregado de referência mundial, bastante consolidado e maduro; já, o mercado brasileiro é identificado por ser um mercado de derivados lácteos em formação, com grande potencial de crescimento. De modo que, ambicionou-se neste estudo entre casos identificar similaridades e divergências entre os dados coletados, proposta, essa, qual se propôs capaz de gerar maior robustez e interessantes *insights* ao presente trabalho.

De acordo com Malhotra (2012), são três os passos gerais que devem ser seguidos quando se analisam dados qualitativos:

- (i) *Redução dos dados*. Nesta etapa, o pesquisador escolhe quais aspectos dos dados serão enfatizados, minimizados ou ignorados para o projeto considerado;

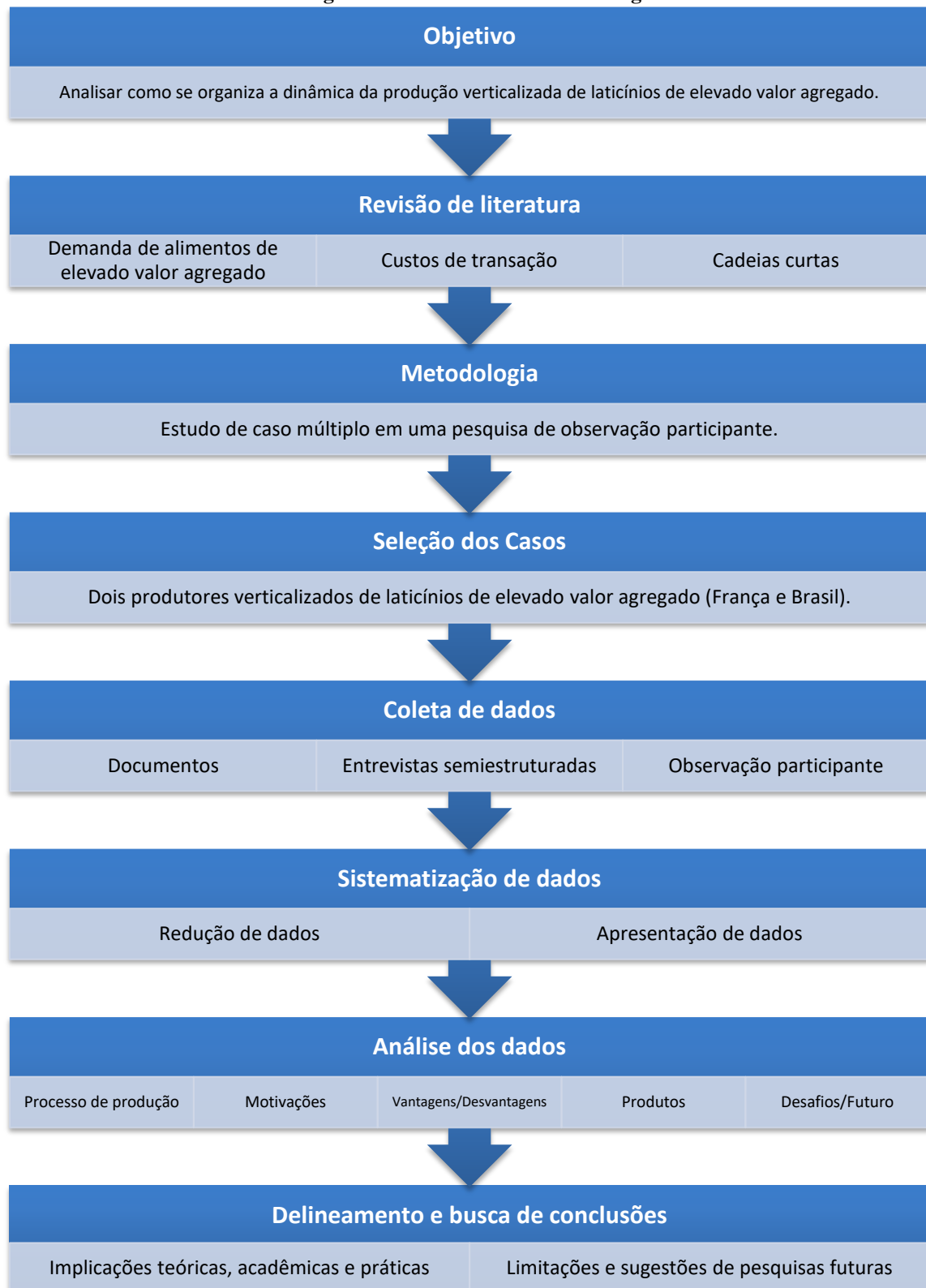
- (ii) *Exibição dos dados.* Nesta etapa, o pesquisador desenvolve uma interpretação visual dos dados por meio de ferramentas como diagramas, gráficos ou matrizes. A exibição ajuda a esclarecer os padrões e as inter-relações nos dados; e
- (iii) *Conclusão e verificação.* Aqui, o pesquisador considera o significado dos dados analisados e avalia suas implicações para a questão de pesquisa.

Por fim, culminou-se com a **etapa 7**, qual se refere às conclusões e considerações finais deste estudo. Etapa, na qual, ambicionou-se examinar e expor as conclusões do trabalho remetendo-se à questão de pesquisa inicialmente proposta, sendo apontadas implicações teóricas, gerenciais, bem como limitações e sugestões de pesquisas futuras.

Com o intuito de uma melhor representação do procedimento metodológico adotado, apresenta-se, na Figura 8, uma síntese das etapas de pesquisa.

Após, apresentam-se os resultados do estudo na seção 6.

**Figura 8 - Procedimentos Metodológicos**



Fonte: desenvolvida pelo autor

## 6. RESULTADOS

Apresentam-se, nesta seção, os resultados de pesquisa. Com o intuito de prover uma maior organização, os resultados estão aqui ordenados de acordo com os objetivos específicos deste trabalho. Modo, qual, também visa a uma maior garantia de cumprimento de todos os objetivos apresentados. Assim, na subseção 6.1 ocorre a caracterização dos casos estudados; na subseção 6.2, são descritos seus processos de produção; em seguida, na subseção 6.3, é analisada a motivação pela adoção da produção verticalizada; a subseção 6.4, apresenta a análise das vantagens e desvantagens da adoção da integração vertical; e, na subseção 6.5, analisam-se as características que diferenciam os produtos de cada um dos casos pesquisados. Em seguida, com o intuito de prover um melhor entendimento a âmbito institucional do estudo, apresenta-se na subseção 6.6 uma análise dos desafios e futuro do mercado de laticínios. Por fim, na subseção 6.7, apresenta-se uma síntese dos resultados de pesquisa e do estudo.

### 6.1. CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS

Apresentam-se, nesta subseção, os casos estudados: *Les Formes de Pierrette* e *Gran Sierra*. Com o intuito de atender ao objetivo específico (i) de **identificar casos de produtores verticalizados de laticínios de elevado valor agregado, nos mercados francês e brasileiro**, propõe-se contextualizar cada uma das empresas rurais escolhidas, descrevendo sua atuação, equipe, produtos ofertados, histórico evolutivo, como também uma contextualização do seu país e mercado lácteo nacional.

#### 6.1.1. *Les Formes de Pierrette*

A *GAEC du champ Beaublé*, representante da marca *Les Formes de Pierrette*, situa-se no condado de *Blacy*, região de *Bourgogne*, França. País, qual, possui papel de destaque mundial a âmbitos econômicos e históricos. Sua população nacional atual é de cerca de 65 milhões de habitantes, com um PIB, apurado no ano de 2015, em US\$ 2,42 trilhões (projetado em 2017, US\$ 2,54 trilhões) e um PIB *per capita* em 2015 de US\$ 37.675 (projetado em 2017, US\$ 39.126) (IMF, 2017). Índices, quais, em conjunto ao IDH de 0,897 (classificada como a 21ª melhor nação do mundo neste quesito) (UNDP, 2016), contribuem para a caracterização da França como uma nação desenvolvida de destaque mundial.

No que tange, em específico, ao empreendedorismo no país, de acordo com o GEI (*Global Entrepreneurship Index*) de 2017, a França é classificada na 13ª posição dentre os

138 países ranqueados (GEDI, 2017). Outros interessantes índices do nível de empreendedorismo de uma nação, são apresentados no *2017 Best Countries Ranking* - estudo realizado em conjunto por: *Wharton School da University of Pennsylvania*, *Y&R's brand strategy firm* e *BAV Consulting* - através de uma *survey* realizada em 80 países com mais de 21.000 entrevistados, como também da análise dos índices econômicos das nações analisadas. No que compete ao ranking de Empreendedorismo do estudo, a França é classificada como 15º país dentre os 80; já, em respeito à característica de Melhores Países Para se Iniciar um Negócio, o país é classificado na 17ª posição dentre as 80 nações (USNEWS, 2017). Índices os quais enquadram a França em um ambiente institucional propício para o empreendedorismo e desenvolvimento de negócios.

Destaca-se o fato da atividade agrícola na França receber consideráveis subsídios - como também proteção - governamentais. Aspectos, quais contribuem na redução do risco ao produtor de alimentos nacional e facilitam o desenvolvimento de novos negócios no setor.

A região de *Bourgogne* apresenta como início de sua história a ocupação no remoto século VI A.C., pelos povos Celtas. Atualmente, trata-se de uma região administrativa francesa que engloba os departamentos de *Côte-d'Or*, *Nièvre*, *Saône-et-Loire* e *Yonne*. É mundialmente reconhecida pela sua gastronomia, em especial seus vinhos e queijos, sendo uma das regiões mais importantes da vitivinicultura na França.

*Blacy*, local onde se encontra situada a produção da *Les Formes de Pierrette*, é uma comuna que compõe o departamento de *Yonne*, na região de *Bourgogne*, estando a cerca de 220 km de distância da capital francesa Paris. A comuna apresenta marcantes características históricas e culturais, evidenciadas nas construções das casas e espaços comerciais, estruturas, essas, muitas das quais ainda remetem ao período da Idade Média. Sua população, apurada no ano de 2010, foi de apenas 109 habitantes.

Em específico a âmbito de produção de leite e derivados lácteos, justifica-se a caracterização da França como um mercado maduro de referência mundial, no que tange especialmente a diferenciação e elevada qualidade de seus produtos (em destaque seus queijos finos e manteigas), como também pela reconhecida elevada exigência dos seus consumidores locais de alimentos lácteos. O país produziu um volume total de cerca de 24 bilhões de litros de leite no ano de 2014 - sendo relevante ressaltar que a produção de leite na Europa é comumente transformada em laticínios de alto valor agregado, como resultado de produtos finais de elevada qualidade e boa produtividade. Destaca-se, também, que o consumo de derivados lácteos *per capita* na França situa-se dentre os níveis mundiais mais elevados: com



um consumo de queijos per capita em kg por ano, em 2012, de 26 kg; Já, seu consumo de iogurte, no ano de 2013, foi de 35 kg (MAPA, 2015).

A relação e identificação da França com a produção e consumo de queijos é mundialmente reconhecida. De maneira que a história do queijo está entrelaçada com a história da França, cruzando o caminho de figuras históricas e misturando-se com o papel da religião. Conforme exposto por Harbutt, (2010, p. 27):

Durante a ocupação alemã, Winston Churchill ressaltou a importância do queijo na França ao afirmar que “um país que produz quase 360 variedades de queijo não pode morrer”. Hoje, mais de mil variedades de queijo representam a criatividade francesa. Em consonância com a proposta do então presidente Nicolas Sarkozy de conceder à cozinha e gastronomia francesas a condição de “legado da humanidade” da UNESCO, a famosa casa de queijos *Androuët* defendeu o valor do queijo no Senado francês em junho de 2008.

Não sendo diferente na região da *Bourgogne*, qual é reconhecida pelos seus queijos finos com denominação e designação de origem, protegidos por lei AOC (*Appellation d’Origin Contrôlée*): *Chaource*, *Epoises de Bourgogne* e *Mâconnais*; além dos queijos *Saint-Florentin*, *Cendré de Vergy*, *Abbaye de la Pierre-qui-Vire*, *Palet de Bourgogne*, *Abbaye de citeaux* e *Bouton-de-Culotte* (estes, produzidos unicamente na região) (MUIR, 2010).

Conforme apresentado na plataforma Euromonitor, no que tange às tendências e prospecções do mercado de laticínios francês, apuradas em 2016: aponta-se que prover um leite de elevada qualidade, o tornando um produto divertido com um gosto autêntico, além de referenciado com garantias de segurança alimentar em termos de saúde, nutrição e rastreabilidade, são partes do desenvolvimento sustentável e do caminho para elevar o consumo de derivados lácteos pelo consumidor francês (EUROMONITOR, 2017B).

Em específico, no que se refere à produção e consumo de queijos (EUROMONITOR, 2017B):

In line with their search for better food and growing expectations in terms of natural products, health, quality and trust, the French want to rediscover the authentic taste of cheese and thus turn more readily to cheese sold at the counter in mass-market retailing, preferring quality over quantity. For those with high purchasing power and who live in urban areas, the blossoming delicatessen shops are perceived as a paradise for traditional and quality cheese. [...] Cheese is a very popular product in France and deeply anchored in national consumption. Product launches will continue in line with new usages and consumption occasions. Despite the fact that there is a significant shift from the traditional way of consuming cheese (at the end of meal, on a platter) towards solutions more suitable to new fast-paced lifestyles, there could be potential in the forecast period for brands to re-invest in the cheeseboard aspect trading on the “pleasure” dimension.

Em consonância à demanda do mercado francês, a *Les Formes de Pierrette* preza preferencialmente pela qualidade dos seus produtos. A propriedade da *GAEC du champ Beaublé* possui, em sua totalidade, cerca de 320 hectares próprios. Dos quais, 120 são destinados à atividade de produção de leite e seus derivados lácteos e 200 para a lavoura.

Atualmente, a atuação da *GAEC du champ Beaublé* é dividida em três principais atividades: (i) produção de leite para transformação em derivados lácteos; (ii) produção de leite para venda, *in natura*, à indústria; e (iii) produção de cereais (lavoura) para venda – de modo que este estudo centra-se na atividade de produção de leite e sua transformação em derivados lácteos de sua marca própria *Les Formes de Pierrette*.

A GAEC é uma empresa rural familiar, cuja equipe é composta por seis pessoas, das quais quatro são sócios e dois funcionários – dentre os quatro sócios, estão Alfa e Beta, além de um terceiro sócio responsável pelo processo de ordenha e cuidados com os animais e um quarto sócio responsável pela atividade de lavoura. Além destes seis integrantes, ainda compõem a equipe estagiários, que contribuem nas atividades operacionais da fazenda e do laticínio. No momento da realização *in loco* deste estudo, estavam estagiando na fazenda três jovens: sendo dois franceses e um africano, do país Benim.

A fazenda iniciou suas atividades em 1952, ano da vinda do pai de Alfa a *Blacy*. Na época, a fazenda era totalmente familiar, com 100% dos trabalhadores provenientes da família. Alfa, por sua vez, passou a ser responsável pela propriedade em 1978. Posteriormente, em 2005, firmou-se a parceria entre Alfa e outro sócio, externo à família – qual, contudo, também já detinha experiência na atividade rural. Foi neste ano, então, que fora criada a *GAEC du champ Beaublé*. A partir deste momento, a fazenda passou também a integrar funcionários não pertencentes à família de Alfa.

Faz-se interessante ressaltar que em 1987, Alfa havia vendido todo o rebanho de vacas da fazenda. Quando indagado sobre o que o motivou a tomar esta decisão na época, o mesmo respondeu:

Porque naquele momento (aposentadoria dos meus pais) procurei por novos sócios, porém sem sucesso, e tive outras possibilidades para manter as vacas ou vendê-las, pois não era possível realizar o trabalho sozinho. Eu poderia escolher entre contratar algum empregado, mas não podia suportar financeiramente naquele momento. Para mim, seria possível (manter o rebanho de animais e a produção de leite) apenas através de trabalho entre sócios na fazenda. - Alfa

De forma que, a fazenda veio a comprar um novo rebanho de vacas e voltou à atividade de produção de leite apenas no ano de 2013, perfazendo então um hiato de cerca de 26 anos sem a atividade de produção de leite na propriedade. Ano de 2013, em que Beta, filha de Alfa,

torna-se também sócia da empresa e é criada a marca *Les Formes de Pierrette*. Este é também o momento em que a estrutura de produção verticalizada é adotada na fazenda, concomitante à construção da mini-indústria - sistema interno de transformação do leite de vaca orgânico produzido na fazenda por laticínios de elevado valor agregado – qual veio a ficar concluída, sua primeira versão, em 2014. De modo que, no momento de realização deste estudo, a estrutura de laticínio já estava em operação na fazenda há cerca de dois anos. No que compete à criação da empresa e laticínio, Alfa expôs que os quatro sócios fundaram a *Les Formes de Pierrette* em conjunto. E enfatizou que:

Todos estavam interessados no projeto de laticínio. - Alfa

Esta é a estrutura e modelo de produção que vigorou no momento de realização deste estudo. Contudo, já estava em projeto avançado uma expansão da atual estrutura de transformação interna, com o intuito de ampliar o volume produzido de derivados lácteos da *Les Formes de Pierrette*.

A fazenda possui uma produção orgânica certificada de leite de vaca. De maneira que os produtos lácteos da *Les Formes de Pierrette*, também apresentam o selo de produção orgânica.

Atualmente, define-se que as vacas são os animais leiteiros mais comuns em regiões com boa pastagem, produzindo o maior volume de leite por animal - em média, 19 litros por dia. No que compete à história da produção de derivados lácteos, em específico queijos, provenientes do leite de vaca (MUIR, 2012, p. 19):

Muitos queijos europeus que hoje são feitos com leite de vaca eram produzidos originalmente com leite de ovelha. Essa mudança teve início por volta do século XI, quando a Igreja começou a estabelecer monastérios nos vales férteis da Europa. Os monges mantinham rebanhos de gado leiteiro nos pastos verdejantes e usavam o leite para produzir queijo. Eles ensinaram o ofício aos fazendeiros locais e, no decorrer do século seguinte, as vacas substituíram as ovelhas e cabras, tornando-se o principal animal leiteiro.

Em respeito aos produtos ofertados pela *Les Formes de Pierrette* seu *mix* atual é composto por:

- Leite integral engarrafado;
- Iogurtes;
- Creme de leite;

- Sobremesas;
- Manteiga;
- Queijos frescos; e
- Queijos maturados.

Dentre os produtos, quais, destacam-se os iogurtes, queijos frescos (*Fromage Frais*), em específico o *Fromage Blanc*, como também seus queijos maturados de casca lavada.

Segundo Muir (2012), o *Fromage Frais* é usualmente reconhecido pelo seu frescor, qual deixa uma agradável sensação na boca, mas sua alta umidade resulta em uma validade curta, por isso deve ser consumido logo após ser produzido. Normalmente é produzido com leite de vaca pasteurizado, mas o leite de ovelha e de cabra também podem ser usados; alguns pequenos produtores usam o leite cru (como é o caso do *Les Formes de Pierrette*). O *Fromage Blanc*, então, é reconhecido por geralmente ser um queijo sem sal, por ter um sabor agridoce mais delicado e uma textura mais suave do que os outros *Fromage Frais*.

Já, os queijos maturados de casca lavada, conforme exposto em Muir (2012), são reconhecidos pela sua característica casca alaranjada. A maturação deste grupo de queijos curados pela superfície se assemelha à dos queijos de casca branca – ocorre de fora para dentro. A diferença está no microrganismo que auxilia na maturação, pois não se trata de um bolor, e sim de uma bactéria, a *Brevibacterium linens*, responsável pela cor característica e aroma marcante.

O principal destino dos produtos desenvolvidos pela *Les Formes de Pierrette* são os consumidores diretos que compram na loja própria, situada na fazenda, ou mediante feiras de produtores da região. Além destes consumidores, os produtos também são vendidos em mercados especializados locais ou a clientes que recebem os laticínios em entrega a domicílio. Métodos de vendas, esses, característicos da abordagem de cadeias agroalimentares curtas.

### **6.1.2. Gran Sierra**

O sítio Itacurussa, sede da empresa *Gran Sierra*, situa-se na cidade de Cunha, região turística do interior do estado de São Paulo, no Brasil. O Brasil, por sua vez, apresenta uma população atual de cerca de 207 milhões de habitantes. Com um PIB, apurado em 2014, de aproximadamente US\$ 2,4 trilhões (projetado para 2017, US\$ 2,1 trilhões) e um PIB *per capita* de US\$ 12.112 em 2014 (projetado para 2017, US\$ 10.308) (IMF, 2017). Tais índices, juntamente ao IDH de 0,754 (classificada como a 79ª nação do mundo neste quesito) (UNDP, 2016), contribuem na classificação do país como nação em desenvolvimento. Qual apresenta

consideráveis níveis de desigualdade social, mas também um grande e ávido mercado consumidor.

No que tange, em específico, ao empreendedorismo no país, de acordo com o GEI (*Global Entrepreneurship Index*) de 2017, o Brasil é classificado na 98ª posição dentre os 138 países ranqueados (GEDI, 2017). No que compete ao estudo *2017 Best Countries Ranking*, em específico ao ranking de Empreendedorismo, o Brasil é classificado como 38º país dentre os 80; já, em respeito à característica de Melhores Países Para se Iniciar um Negócio, o país é classificado na 21ª posição dentre as 80 nações (USNEWS, 2017). Índices os quais enquadram o Brasil em um país também em desenvolvimento no âmbito de empreendedorismo, com dificuldades econômicas e burocráticas, contudo com oportunidades de criação de negócios.

A cidade de Cunha situa-se no interior do estado de São Paulo, maior mercado consumidor brasileiro, a cerca de 220 km da capital paulista e de 46 km de Paraty – conhecido ponto turístico do Rio de Janeiro. De modo que, Cunha encontra-se em uma rota turística e já apresenta empreendimentos de turismo rural, voltados ao público urbano que muitas vezes busca experiências no interior e em contato com o campo. Sua população, conforme censo de 2015, é de 22.086 habitantes.

No que tange especificamente ao mercado brasileiro de leite e derivados lácteos, o país é o quarto maior produtor de leite do mundo, com um volume total produzido de 36 bilhões de toneladas em 2014, produção essa que vem apresentando crescimento ao longo dos últimos anos. Em respeito ao consumo nacional de laticínios, o país ainda apresenta índices bastante incipientes, com um consumo de queijos *per capita* em kg ao ano, em 2012, de 4 kg; e um consumo de iogurte *per capita*, no ano de 2013, de 6,4 kg (MAPA, 2015). Informação essa, qual, pode ser interpretada como uma boa oportunidade de crescimento de mercado, se comparado às médias, norte americanas e francesas, previamente citadas, por exemplo.

Conforme apresentado na plataforma Euromonitor, no que tange às tendências e prospecções do mercado de laticínios brasileiro, apuradas em 2016: mesmo estando flutuando por uma crise econômica que vigora no país, estima-se um crescimento no ano (CAGR – *Compound Annual Growth Rate*) de 4% na indústria de queijos; 3% no setor de bebidas lácteas; e 2% no mercado de iogurtes. De modo que, projeta-se um volume de vendas em 2021 de R\$ 25,6 bilhões em queijos; R\$ 36,9 bilhões em bebidas lácteas; e R\$ 17,5 bilhões em iogurtes e derivados. E ressaltam que, mesmo sendo um mercado considerado de nicho, as versões de produtos lácteos “prontos para o consumo” (*on-the-go versions*) estão tornando-se cada vez mais importantes e demandadas (EUROMONITOR, 2017A).

No que compete ao mercado brasileiro de queijos, em específico, a plataforma defende que (EUROMONITOR, 2017A):

At a time when the Brazilian economy is struggling, diversification in terms of distribution channels, sales campaigns and promotions are the strategies being used to maintain consumer interest in cheese. Pack size reduction, for instance, is a valuable strategy being used by the industry.

Ambiente nacional, esse, bastante desafiador, mas também com evidentes oportunidades de mercado para os laticínios da *Gran Sierra*. O sítio Itacurussa, local de produção da *Gran Sierra*, possui cerca de 14 hectares, sendo todos destinados à atividade de produção de leite e laticínios de ovelha.

A *Gran Sierra* é uma empresa rural familiar, cuja equipe é composta por três pessoas, sendo, dentre elas, Gama, sua sócia proprietária e mais dois funcionários. Também possuem relevante contribuição na empresa Delta, filha de Gama, e os consultores técnicos na área de veterinária, agronomia, *marketing* e formulação de produtos lácteos.

O projeto *Gran Sierra* teve início no ano de 2011, quando o sítio Itacurussa foi adquirido. No momento da aquisição do sítio, já se pensava especificamente na produção verticalizada de laticínios de ovelha, sendo este um dos critérios para escolha de qual propriedade rural adquirir. Ao ser questionada sobre como ocorreu a evolução histórica da sua empresa e de por que ter iniciado o projeto, Gama expos que:

A minha ideia era me aposentar e sair da cidade de São Paulo, então já viemos com a ideia, desde o início, de construir um laticínio. E como as propriedades rurais no estado de São Paulo são muito pequenas, decidimos direcionar o nosso projeto para produção de leite de ovelha. Pois onde come uma vaca, comem dez ovelhas. Por isso, então, que nos direcionamos para a produção com ovelhas. Isso, junto à paixão pelo queijo... foi assim que foi surgindo o projeto. E nesses cinco anos, como nos mudamos para cá, construímos a casa (sede) e compramos um casal de ovelhas. Eu já conhecia vaca de leite e de corte, mas com ovelha eu nunca havia “mexido”. Então começamos com o rebanho, compramos 10 ovelhas em Chapecó, aí após surgiu um lote em Goiás de ovelhas que vieram da Nova Zelândia. - Gama

Delta corroborou o posicionamento de Gama ao apresentar:

Meus pais na época se aposentaram e queriam ir para o interior montar um negócio (residiam em São Paulo, capital). Há algum tempo, antes de se aposentar inclusive, já estavam buscando um sítio... já queriam montar esse negócio de trabalhar com algum tipo de queijo mais refinado. Então já estavam buscando um sítio. Ocorreu então que se aposentaram e vieram para o local da propriedade hoje, organizaram a terra e iniciaram com a produção de ovelhas. - Delta

De maneira que, Delta também enfatizou o fato da terra ter sido adquirida já com o intuito inicial de terem uma produção verticalizada de laticínios de ovelha:

Já adquiriram a terra focados na produção de ovelhas. A ideia inicial era produzirem queijos mais finos. Uma produção diferente da existente no Brasil, queijos mais finos e diferenciados... quais você não encontra com facilidade no país. Apenas quando importados. Iniciaram o projeto então com a parte de aquisição de matrizes, foram conhecendo um veterinário/zootecnista que foi indicado por um professor da UNESP [...]. E através de auxílio de contatos externos foram criando o rebanho [...]. Montaram um rebanho híbrido entre as raças *East Friesian* e *Lacaune*. Começaram então a construir a parte de estrutura física da propriedade... obra do laticínio, qual levou um tempo um pouco maior. - Delta

Faz-se relevante, também, ressaltar o auxílio externo de profissionais que o projeto teve em seu início.

Tivemos desde o início um suporte de um profissional que nos auxiliava com o cuidado dos ovinos... tivemos sempre muito apoio externo. O que contribuiu muito para a evolução do projeto. Tivemos parcerias com a UNESP, de Botucatu, pois ali existe uma criação grande de ovinos de leite. Inclusive chegamos a trocar animais, dei macho *East Friesian* que eles não tinham e eles nos deram uma *Bergamácia*... trocamos raças para análise. - Gama

Posicionamento, esse, corroborado por Delta:

Não realizamos pesquisa prévia de mercado de consumo, mas realizamos contatos e pesquisas prévias mais direcionadas para a criação de rebanho mesmo, com especialistas na parte de ovinos. - Delta

Os produtos lácteos da *Gran Sierra* são 100% provenientes de leite de ovelha. Muir (2012) defende que o leite de ovelha, quando comparado ao leite de cabra ou de vaca, seja mais rico em proteínas, gorduras e sólidos. Devido às ovelhas serem animais de pequeno porte, produzem poucos litros de leite por dia, porém um leite bastante rico que repercute em uma necessidade menor de litros de leite para produzir um queijo, por exemplo, quando comparada ao queijo com leite de vaca. O leite de ovelha apresenta como outra característica carecer de caroteno, produzindo queijos mais brancos. Muitos queijos clássicos europeus, como *Roquefort*, *Manchego*, *Ossau-Iraty* e o *Pecorino*, são feitos a partir do leite de ovelha.

Conforme apresentado em Muir, no que tange a história da produção de queijos de leite de ovelha (2012, p. 18):

Desde o tempo dos nômades, as ovelhas eram criadas, principalmente, pela carne e lã, pois seu período de lactação (produção de leite) é o mais curto de todos os animais leiteiros. No entanto, quando disponível, o leite era usado para fazer iogurte e queijo à base de iogurte. Em geral, as ovelhas viviam em rebanhos com cabras, e os queijos de leite misto de cabra e ovelha são populares até hoje, especialmente na Grécia, Portugal e Espanha.

Atualmente o *mix* de produtos da *Gran Sierra* é:

- Iogurtes;

- Queijos frescos;
- Queijos maturados; e
- Manteiga.

Dentre os produtos, quais, destacam-se os queijos *Feta*, *Pecorino* e *Mancheço*.

Historicamente o Queijo *Feta* PDO (proteção de origem), conforme defendido em Muir (2012), embora seja produzido na região dos Bálcãs desde a antiguidade e tenha sido apresentado ao mundo pelos imigrantes gregos, equivale hoje a cerca de 70% de todo o queijo consumido na Grécia. O nome *Feta*, cujo significado refere-se a “fatia”, remonta a 1600 e designa-se aos queijos fatiados e guardados em latas ou barris para envelhecimento. De acordo com Harbutt (2010) trata-se de um queijo firme e compacto, porém esfarelando com facilidade, o *Feta* não tem casca e possui vários pequenos buracos. Apresenta uma sensação mais rica e cremosa (quando proveniente de leite de ovelha, em comparação ao de cabra) e de aparência branco-marfim. O Queijo *Feta* representa um importante e tradicional componente da dieta dos gregos, ligado à história e às tradições do país.

O queijo *Pecorino*, tem seu nome originado de *pecora* (“ovelha”, em italiano). De modo que *Pecorino* é uma denominação genérica dada a queijos de leite de ovelha de origem Italiana, feitos desde os tempos antigos e que trazem, geralmente, o nome do local de origem em conjunto – como exemplo: *Pecorino Sardo*, *Pecorino Romano* e *Pecorino Toscano*. São queijos normalmente cozidos, prensados e envelhecidos até ficarem duros o suficiente para ralar, porém, às vezes são comercializados antes de desenvolver uma textura granulosa (MUIR, 2012).

Já, o queijo maturado de origem espanhola *Mancheço* PDO, trata-se do queijo mais reconhecido da Espanha. Sua origem remete a região de *La Mancha*, um planalto no centro da Espanha, com invernos rigorosos e verões secos. Local onde ovelhas e cabras crescem sobre alecrim rasteiro e tomilho, que dão um sabor distinto ao seu leite. A tradição espanhola na criação de ovelhas ultrapassa dois mil anos (MUIR, 2012). Conforme exposto em Harbutt (2010) a complexidade do seu sabor depende do seu tempo de maturação, o *Mancheço* apresenta uma riqueza inconfundível que remete a castanha-do-pará e ao caramelo, com um aroma nítido de lanolina e cordeiro assado, e um final levemente salgado. Sua textura é seca, porém bastante cremosa.

Destaca-se que, em outubro de 2016, a *Gran Sierra* foi premiada como medalha de bronze na segunda edição do Prêmio Queijos do Brasil, realizada em São Paulo capital. O evento foi coroado com um concurso que avaliou 234 queijos vindos de Minas Gerais, São



Paulo, Santa Catarina, Paraíba, Rio Grande do Norte, Espírito Santo, Rio de Janeiro e Mato Grosso. Conforme relato de Gama:

O evento ocorreu em outubro, foram três dias em São Paulo envolvendo os produtores de queijo artesanal. Foi o segundo prêmio Brasil de queijo artesanal. Tiveram 234 participantes, do país inteiro. Todos produtores artesanais de queijo. Vieram muitas pessoas e tiveram muitas palestras interessantes... Coloquei o meu queijo sem pretensão nenhuma, o intuito era divulgar o nome mesmo... foi o primeiro evento que participei. E pela nossa surpresa ganhamos uma medalha de bronze, ganhamos como o terceiro melhor queijo... O queijo é bem diferente... Teve uma recepção do pessoal muito boa. Competimos junto de queijos maturados de vaca, de cabra, de búfala e de ovelha... tinham todos os leites e produtores do Brasil inteiro. - Gama

Fato, qual, ressalta o êxito da *Gran Sierra* em desenvolver um produto diferenciado e de destaque no mercado nacional, sendo premiado já na primeira participação em um evento competitivo gastronômico de queijos.

No momento da realização deste estudo, o principal destino de venda dos laticínios *Gran Sierra*, são lojas e padarias especializadas das cidades de Cunha e São Paulo, capital.

Apresenta-se, no Quadro 4 um resumo da caracterização dos casos de estudos contextualizados nesta subseção.

**Quadro 4 - Caracterização dos casos**

	<i>LES FORMES DE PIERRETTE</i>	<i>GRAN SIERRA</i>
<b>Localização</b>	<i>Blacy, Bourgogne</i> . França.	Cunha, São Paulo. Brasil.
<b>Produção</b>	Produção orgânica certificada de leite de vaca.	Produção 100% proveniente de leite de ovelha.
<b>Produtos Destacados</b>	Iogurtes; queijos frescos ( <i>Fromage Frais</i> ) - <i>Fromage Blanc</i> ; queijos maturados de casca lavada.	Queijos <i>Feta, Pecorino e Manchego</i> .
<b>Canais de Venda</b>	Consumidores diretos que compram na loja própria, situada na fazenda; feiras de produtores da região; mercados especializados locais; ou clientes que recebem os laticínios em entrega a domicílio.	Lojas e padarias especializadas das cidades de Cunha e São Paulo, capital.
<b>Diferencial</b>	Processo de produção positivo a âmbitos social e ambiental; <i>mix</i> diferenciado de produtos orgânicos de leite de vaca; localização - <i>bourgogne</i> , uma das regiões mais tradicionais e reconhecidas mundialmente pelos seus produtos alimentares locais.	Derivado lácteo de leite ovelha; seletor grupo de produtores de laticínio de ovelha no Brasil, sendo a única produção (no momento deste estudo) situada no estado de São Paulo; possuir um queijo premiado entre os melhores do país.

Fonte: desenvolvido pelo autor

Em seguida, na subseção 6.2, propõe-se a descrição com mais detalhe do processo produtivo de cada um dos casos estudados, abrangendo a exposição das etapas da sua cadeia agroalimentar.

## 6.2. PROCESSOS PRODUTIVOS

Ao buscar atender o objetivo (ii) de **descrever como se organizam os produtores verticalizados de laticínios selecionados, analisando o seu processo de produção**, propõe-se, nesta seção, contextualizar a cadeia produtiva de cada um dos casos, *Les Formes de Pierrette* e *Gran Sierra*, e apresentar as etapas do processo produtivo dos seus laticínios. Para tal, remete-se as Figuras: “3”, pertinente à cadeia produtiva do leite fluído, adaptada de Révillon (2004); e “4”, referente à representação da cadeia de leite fluído, integrada verticalmente - previamente apresentadas na seção 4. Com o intuito de prover maior organização na apresentação dos processos produtivos de cada um dos laticínios em estudo, tem-se como embasamento a classificação das etapas então referenciadas de:

- Produção de leite;
- Transporte da matéria prima;
- Processamento;
- Distribuição; e
- Consumo,

e em detalhe as operações realizadas pelos casos em cada uma dessas etapas.

### 6.2.1. *Les Formes de Pierrette*

Conforme previamente apresentado, são realizadas na fazenda *GAEC du champ Beaublé* três principais atividades: (i) produção de leite para transformação em derivados lácteos; (ii) produção de leite para venda à indústria; e (iii) produção de cereais (lavoura) para venda. De maneira que será aqui descrito o processo produtivo da atividade (i) de produção de leite para conseqüente transformação em derivados lácteos da *Les Formes de Pierrette*.

No que tange a etapa de **produção de leite**, contextualiza-se inicialmente a produção de alimentos destinados aos animais. Neste ponto, Alfa é bastante enfático em defender a dieta que adota para as suas vacas, sendo ela basicamente composta por pasto, feno e alfafa. Escolha de dieta, essa, que se diferencia da opção de grande maioria dos produtores de leite, os quais optam por uma adoção de grãos (milho e soja) e concentrado na alimentação dos seus

animais. Ressalta-se que tanto o pasto, o feno e a alfafa, utilizados pela *Les Formes de Pierrette*, são alimentos produzidos e controlados na própria fazenda, de forma que o único insumo alimentar comprado de fornecedores, e não produzido no local, trata-se de um composto alimentar destinado às pequenas bezerras, no momento em que param de dar leite a elas e iniciam a transição para uma dieta basicamente a pasto.

Alfa defende que esta capacidade interna de produção do alimento necessário aos seus animais é uma estratégia muito importante, pois lhes proporciona uma espécie de autonomia em relação ao mercado fornecedor de alimentos. Sem deixar de, ainda, considerar o fato de serem produtores orgânicos e de que o alimento fornecido aos animais também dever ser 100% orgânico:

Nós produzimos todo o alimento. [...] Aumentamos nossa escala em produção de forragem e esperamos ser autônomos na fazenda. Um dos objetivos nas fazendas orgânicas é ter autonomia. - Alfa

Ainda em referência à produção de alimentos da fazenda e sua opção por ter uma produção que preze pela autonomia, outra ação adotada é a utilização do esterco produzido pelos animais como fertilizante das lavouras e a também reutilização das águas das chuvas. De modo que a fazenda não compra fertilizante e também diminui consideravelmente o consumo de água do seu sistema produtivo. Sobre estes pontos Alfa expõe, no que se refere a sua escolha de não comprar fertilizantes do mercado:

Isso foi uma escolha que fizemos, pois (ao invés do sistema a pasto) poderíamos ter as vacas presas em pequenos boxes. Logo, para nós, nosso sistema é um meio de introduzir o esterco no ciclo biológico, não apenas nitrogênio, mas também adicionar fósforo, potássio e todos os elementos que as plantas necessitam (de um modo natural). - Alfa

Já, no que compete a sua reutilização de água no sistema, o mesmo defende que:

A água para limpeza é muito cara, quando a compramos da cidade, então este é um meio de provar que tentamos reutilizar os recursos... também reutilizamos o esterco dos animais como adubo. - Alfa

Em resumo, as vacas em lactação pastejam livremente, em áreas de pastejo rotacionado da fazenda, ao longo do dia, e recebem feno e alfafa logo após cada uma das duas ordenhas diárias realizadas. Já, as bezerras recebem leite em seus primeiros dias de vida, em seguida passam a receber um composto alimentar no período de transição e por fim também pastejam e recebem feno.

No âmbito da etapa de produção de leite, em específico, a fazenda possui no momento de estudo um rebanho de 70 vacas em lactação e cerca de 60 novilhas para reposição de plantel. A média produtiva das vacas em lactação é de cerca de 16,5 litros/dia, sendo que através da seleção de plantel e melhoramento genético Alfa acredita chegar a um acréscimo de cerca de 10 a 20% em sua média produtiva. O que, em suas palavras:

Se atingirmos este nível, estaremos muito felizes. - Alfa

Os animais são da raça francesa *Montbéliarde*, qual, segundo Alfa, é uma raça com aptidão para produção de leite de boa qualidade, e, além disso, é também uma raça de aptidão para os climas frios e bastante resistente em questões de sanidade animal. Não obstante, é um animal de bom preço para venda por peso – quando as vacas mais velhas deixam de produzir leite para a fazenda e são vendidas para descarte, como também ocorrido com bezerros que nascem na propriedade.

No que tange aos animais que nascem na fazenda, Alfa opta por manter todas as fêmeas e com isso acelerar o seu melhoramento genético, através da entrada de animais jovens com melhor genética e exclusão de vacas mais velhas de pior produção. Seu sistema de reprodução baseia-se primordialmente em inseminação artificial. A fazenda possui um touro na propriedade, da mesma raça do rebanho, qual é utilizado para monta natural em casos que a inseminação artificial não tenha sucesso.

Ao analisar o tamanho da propriedade (320 hectares) e em específico o espaço destinado à atividade de produção de leite (120 hectares), confrontando esse espaço com o tamanho do rebanho de vacas em produção (70 animais), percebe-se uma evidente capacidade de expansão do plantel na mesma área. O que, em teoria, seria positivo no âmbito de diluição de custos fixos e absorção de capacidade ociosa na produção. Ao ser indagado se ambicionava manter seu número atual de animais em lactação e se acreditava ser 70 vacas um rebanho ideal para sua fazenda, Alfa expos que:

Sim, acredito que este seja um bom número. Nós tentamos, especialmente em uma produção orgânica, ter vacas aptas a viverem mais anos, com menor produção diária. Porque, para alimentar pequenas novilhas durante três anos (período em que elas ainda não produzem) é muito caro... de modo que nos sistemas de produção não orgânicos, com vacas holandesas de elevado nível de produção, torna-se muito caro para pagar o capital investido. - Alfa

Posicionamento, esse, qual preza por um maior bem estar animal no rebanho, o que repercute em uma menor média de produção, mas uma maior longevidade produtiva, quando

comparado a sistemas convencionais de produção, como é o exemplo de animais da raça Holandesa em um sistema de confinamento.

Diariamente ocorrem duas ordenhas, para as quais a fazenda dispõe de um eficiente sistema de ordenha mecânica. As ordenhas iniciam normalmente às 7h e 15h, e duram cerca de 1h à 1h30min. O leite coletado é destinado automaticamente a um tanque de resfriamento qual se encontra nas adjacências da sala de ordenha. Quando se trata de um dia em que o laticínio está em operação, o leite é destinado diretamente da ordenha - também por um sistema automático de encanamentos em *inox* - para o tanque que se encontra dentro da estrutura do laticínio. Através de uma válvula controlada manualmente o leite é destinado para um ou outro dos tanques de resfriamento, conforme a ordem de produção do dia.

Ressalta-se tal fato, pois, por opção de Beta e demais sócios, o laticínio não opera todos os dias da semana e os dias em que o laticínio não opera o leite é acondicionado no tanque próximo à sala de ordenha e vendido à indústria, quem vem coletar o produto na fazenda - venda de leite fluído, essa, qual recebe uma remuneração diferenciada devido adotarem uma produção orgânica. Em especial, os dias de segunda a quinta feira o leite é normalmente destinado à produção do laticínio próprio e de sexta feira a domingo é destinado à indústria.

No que tange a aspectos de composição do leite produzido na fazenda, níveis de gordura e proteína, como também de qualidade - níveis de CBT (Contagem Bacteriana Total) e CCS (Contagem de Células Somáticas) - Alfa aponta que o leite produzido é de uma composição e qualidade muito boas. E, que nos casos em que algum animal apresenta alguma patologia que infrinja na qualidade do leite – como o caso de uma elevada CCS – a produção desse animal é separada, não sendo vendida ou processada, enquanto o mesmo esteja sendo tratado.

Por fim, Alfa entende que para se obter uma boa receita financeira e resultado positivo na etapa de produção de leite:

Se você tem uma boa qualidade de leite, bom valor pelas vacas velhas (vendidas para corte por descarte) e bom valor pelos bezerros, você tem um bom preço e uma boa receita. – Alfa

A partir da etapa de **transporte da matéria prima**, iniciam as diferenças no processo produtivo entre um produtor de leite convencional – que vende sua produção à indústria processadora, em uma cadeia agroalimentar com maior número de agentes atuantes, e então mais ramificada/dispersa – ou o produtor verticalizado de laticínios – característico do arranjo produtivo de uma cadeia agroalimentar curta, como é o caso da *Les Formes de Pierrette*. As

diferenças encontram-se principalmente pelo fato de as operações de transporte do leite produzido e controle de sua qualidade, ocorrerem de uma maneira considerada mais simples e eficiente ambientalmente, do que em uma cadeia de produção de leite com um grande número de produtores individuais.

No caso da *Les Formes de Pierrette*, o leite é transportado automaticamente da ordenha até o tanque interno no laticínio, sem perder tempo ou gastar com veículos ou mão-de-obra para transportá-lo. No que tange ao controle de qualidade, as análises de composição do leite realizadas na fazenda servem para auferir se a qualidade do leite produzido está condizente com a qualidade necessária para a produção de um derivado lácteo final de elevado valor agregado, o que vêm ocorrendo na fazenda, segundo posicionamento de Alfa e Beta.

Em seguida, aborda-se propriamente a etapa de **processamento do leite**, momento qual o leite é transformado em derivados lácteos. Também nesta etapa diferenças entre o processo de produção verticalizado e o de uma cadeia produtiva do leite convencional são bastante evidentes. Como é o fato de em uma cadeia convencional a indústria que compra o leite de um maior número de produtores deve também realizar um trabalho bastante importante de fomento destes seus fornecedores de leite, tanto no aspecto de que eles lhe entreguem um leite com um mínimo de qualidade, como também que eles lhe atendam sua necessidade de escala de produção. Operação de fomento, que, evidentemente não ocorre em um produtor verticalizado, devido à etapa de processamento e produção de leite serem controladas pela mesma pessoa/empresa, qual busca o mesmo objetivo final.

Além do leite utilizado na produção dos laticínios, dependendo do derivado lácteo desenvolvido, também são processados outros insumos que compõem a receita. Conforme exposto por Beta:

Temos fermentos, que vêm de uma indústria francesa; temos também todos os ingredientes, como temperos, açúcar... quais vêm de uma companhia que é líder no mercado francês em matéria prima de orgânicos. - Beta

Além destes, também são utilizadas frutas orgânicas que compõem a receita dos iogurtes e sobremesas. Beta defende que, do mesmo modo que eles prezam por uma elevada qualidade no leite que produzem e utilizam na produção dos laticínios, a mesma lógica de elevada qualidade vale para os insumos comprados.

A área destinada à produção dos laticínios – “espaço de transformação”, como denominado pela Beta – é um espaço próximo à área de ordenha dos animais, de dimensões

relativamente compactas, mas muito eficiente no que se propõe e com extremos cuidados de limpeza. O laticínio é composto por uma sala principal de preparação dos produtos – local onde as principais estruturas de produção se encontram – espaços destinados ao resfriamento de produtos, como iogurtes e sobremesas, câmaras de maturação de queijos, área voltada para a preparação e colocação das embalagens, como também um estoque refrigerado - qual está situado nas adjacências da loja da fazenda.

Um aspecto a ser destacado, refere-se ao fato de que os responsáveis pela *Les Formes de Pierrette* eram contrários a designação do seu laticínio como uma “indústria”, ou até “mini-indústria”, mas sim enfatizavam que o mesmo deveria ser denominado por “espaço de transformação”. O que remete à ideia de que ali, a matéria prima leite fluído, era transformada em um laticínio final mediante agregação de valor.

É importante salientar a importância dada por Beta – responsável pelo laticínio – no que compete à higiene e limpeza do ambiente. De maneira que toda e qualquer entrada e saída do espaço é controlada, a pessoa deve estar utilizando roupas apropriadas – como botas de borracha específicas e toucas. Além do controle rigoroso da manutenção da temperatura ideal no laticínio, mediante sistemas de refrigeração.

Ao ser indagada sobre a origem dos maquinários do laticínio, Beta expôs que:

Basicamente toda francesa, mas nós não utilizamos muitas “máquinas”, são mais estruturas de aço, tanques, mesas... e a única tecnologia propriamente que temos é o tanque onde coletamos o leite, qual também é utilizado para produzirmos iogurte, queijos maturados e as sobremesas mais caras. [...] Para a produção da manteiga temos outra máquina. Mas não se refere a uma estrutura muito tecnológica. Não é necessariamente uma produção artesanal, no caso da manteiga é simplesmente uma estrutura que mexe o creme. Já o tanque que coleta o leite, pode mexer, aquecer... podemos programá-lo, então é uma tecnologia mais avançada. Mas no fim tudo é bastante simples. - Beta

Posicionamento que reforça a ideia de uma produção que remete ao artesanal, sem a adoção de máquinas de elevada complexidade tecnológica.

Todos os produtos da *Les Formes de Pierrette* são produzidos nesta estrutura de transformação. Faz-se relevante ressaltar que cada um dos produtos possui um processo de produção e receita específicos. De modo que a quantidade de leite necessária para produzir cada kg por produto - denominador comum escolhido para análise – varia. Logo, este fato influencia diretamente na margem de retorno por litro de leite de cada produto. Conforme exposto por Beta, no que tange a quantidade de litros de leite que eles adotam por kg de produto gerado:

Para o creme de leite, são 10 lt de leite para 1 kg; para o queijo *fromage blanc*, são 1,5 lt para 1 kg; para os *soft cheeses*, 6 lt para 1 kg de queijo; para os queijos maturados, são 9 lt para 1 kg de queijo;

manteiga, 22 lt para 1 kg; iogurte, 1 lt para 1 kg; para os queijos frescos, um pouco menos do que para o *fromage blanc*; para as sobremesas é a mesma quantidade do que para os iogurtes, pois temos que evaporar um pouco da água do leite, mas quanto aos ingredientes é praticamente o mesmo. - Beta

Com isso, quando questionada sobre o produto de menor eficiência na conversão entre litros de leite para kg de produto final:

É a manteiga. [...] para a manteiga é 22 lt para 1 kg. Então definitivamente é a manteiga que utiliza mais leite por kg de lácteo produzido. - Beta

O que torna a manteiga o produto de maior dificuldade para ampliar a margem de retorno, levando em consideração que o mercado não lhes permite a adoção de um preço mais elevado no produto, como é o caso dos queijos maturados, por exemplo. Já, no que tange ao produto de maior margem de retorno, Alfa e Beta posicionam ser o iogurte. Tanto pelo fato da sua utilização de leite para kg de produto final ser basicamente uma relação de 1 lt para 1 kg, como também pela diferenciação que eles conseguem alcançar nos seus iogurtes, o que os permitem ter um produto final de elevado valor agregado e também bastante positivo preço final.

No laticínio da *Les Formes de Pierrette* trabalham Beta (quem divide seu tempo entre atividades do laticínio e tarefas administrativas e financeiras, qual realiza no escritório da fazenda), uma funcionária e estagiários esporádicos, quais realizam trabalhos sazonais. No que tange aos estagiários ao longo do ano que trabalham no laticínio, Beta expôs que:

Sim, apenas algumas semanas. Temos, por exemplo, algumas semanas agora e outras semanas depois. O que me permite ter mais tempo para realizar minhas atividades burocráticas do escritório. Quando temos trabalhos mais repetitivos tentamos fazer com algum estagiário. É positivo se eles podem realizar estas tarefas. [...] Nas segundas, quartas e sextas-feiras lavamos os queijos, uma atividade que eu gosto de ter estagiários fazendo. - Beta

No âmbito de volume de leite atual processado por dia de operação do laticínio, Beta expôs que utilizam cerca de 600 litros. Contudo, foi enfática ao fato de poderem produzir mais. Ao ser questionada se a sua estrutura de produção exige um volume mínimo a ser processado em um dia para compensar sua operação, Beta defendeu que:

Sim, pois você sempre deverá realizar todo o trabalho de limpeza e demais... então você deve pensar o mínimo a ser produzido. Dependendo do tamanho, em metros quadrados do espaço... Logo, alguns bons produtores de queijos eles possuem pequenos espaços, cerca de 20 metros quadrados e utilizam proporcionalmente um volume de leite. Já, se você procura fazer diferentes tipos de produtos, você precisa ter alguns espaços, ambientes... então você tem que pensar proporcionalmente. - Beta



Devido ao volume mínimo de leite necessário para se operar um dia no laticínio, como também pelo tamanho da estrutura do espaço de transformação atual e pela limitação de tempo de Beta, o laticínio não opera todos os dias da semana, mas sim entre três e quatro dias. De maneira que, como anteriormente mencionado, a produção dos demais dias da semana é vendida a uma indústria processadora da região. Ao ser questionado sobre o fator limitante de não estarem operando o laticínio em mais dias da semana ser o tamanho atual da estrutura, Alfa expôs que:

Sim, devido ao tamanho. E por termos que transformar apenas a produção do dia. Não existe problema em utilizar o leite produzido na ordenha da tarde de ontem, hoje, por exemplo. Poderia ser uma ideia, mas temos que com isso manter leite no tanque, você deve aquecer o leite resfriado para fazer queijo e este processo não é tão bom como quando o leite está na sua temperatura ambiente. Esta é uma das razões contra a adoção de ordenhas robotizadas, pois os robôs trabalham todo o dia, de modo que o leite é coletado toda a hora e não muito rapidamente, de modo que você deve usar todo o tempo leite resfriado na produção. - Alfa

Dito isso, no momento da realização deste estudo uma expansão da atual estrutura de produção do laticínio já estava em curso avançado de projeto. Beta defende que, no que compete a capacidade atual de produção:

Com a outra estrutura que estaremos construindo este ano poderemos produzir muito mais do que isso. [...] Vamos construir um espaço para produzir iogurte e sobremesas... basicamente para leite pasteurizado. Pois temos de ter um espaço em que não possamos ter nenhum tipo de contaminação, logo seria melhor ter um espaço apenas para o leite pasteurizado e outro espaço de limpeza, pois o atual é muito pequeno. O espaço de “secagem”, para os queijos maturados e um espaço em que iremos substituir a atual “geladeira” para os iogurtes, qual será um novo ambiente com maior capacidade para iogurtes. - Beta

Uma vez finalizado seu processo produtivo, os laticínios são estocados na área propícia de estoque. Contudo, não foi constatada, durante a realização do estudo, como prática da *Les Formes de Pierrette* a estocagem de seus produtos em grande escala, mas sim uma ação voltada para uma distribuição e vendas mais rápidas mediante os seus canais de oferta. Devido aos produtos serem 100% orgânicos, muitos deles detêm um prazo de validade relativamente curto – exceto nos casos dos queijos maturados, quais podem usualmente terem sua qualidade elevada com o passar do tempo – contudo tal fato, segundo Beta, não lhes representa um problema, nem tampouco há a ocorrência de desperdício de produção. O que refletem estarem com uma oferta de produção alinhada com sua demanda, sem a identificação de desperdício e/ou perdas relevantes.

Por fim, no que tange ao processo de criação e desenvolvimento de novos produtos, Beta expõe que:

Os consumidores podem me dar algumas ideias, do que iriam gostar. Por exemplo, pistache ou café nas sobremesas. Estas ideias vieram deles [...] então quando fizemos o teste destes produtos temos que perguntar aos nossos sócios, ou pessoas que trabalham com a gente sobre suas ideias de produtos. Nós fazemos isso às vezes... em alguns momentos pedimos a todos para pegar um produto novo no *freezer*, levar para casa e compartilhar com todos e questionar alguns detalhes sobre o que acham. Uma experiência de prova. Nós também fazemos isso com nossos clientes, alguns deles nós conhecemos e apenas disponibilizamos algum produto e sugerimos para que provem e nos digam o que acham. No que tange à criação, basicamente vem de mim, das minhas ideias e do que eu gostaria de testar. Gosto de utilizar minhas ideias ou minhas próprias receitas. - Beta

De modo que, Beta apresentou perceber-se bastante livre para criar os produtos que quisesse. No sentido de que os órgãos de regulação franceses, ou regionais, não lhe impunham dificuldades nesse processo, ou no que tange a possibilidades de testes de novos produtos com os consumidores. Ela ainda comentou que esse processo era bastante rápido, poderia em poucos dias criar um produto e disponibilizá-lo no mercado para consumo.

Em seguida, trata-se especificamente da etapa de **distribuição** da *Les Formes de Pierrette*. Conforme previamente apresentado, o principal destino de venda da marca são os consumidores diretos que compram na loja própria, situada na fazenda, ou mediante feiras de produtores da região. Além destes consumidores, os produtos também são vendidos em mercados especializados locais ou a clientes que recebem os laticínios em entrega a domicílio. De forma que a *Les Formes de Pierrette* tanto atua em formato de vendas *b2b* (*business to business*) como *b2c* (*business to consumer*), mesmo com proporcionalidades divergentes entre ambos. Conforme exposto por Beta, ao ser questionada sobre qual ser o principal destino dos seus produtos:

Principalmente para consumidores privados. Eles vêm até a fazenda (loja da fazenda); outra maneira de acessá-los é através da AMAP (*Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne*), qual é uma associação para ajudar os fazendeiros a permanecerem em suas pequenas propriedades, de modo que as pessoas podem encomendar os produtos para um longo tempo (seis meses ou um ano, por exemplo... em nosso caso é três meses). Eles encomendam, pagam antecipadamente e nós entregamos a cada semana. Entregamos em um espaço destinado ao encontro desses produtores da AMAP e os consumidores, local esse, aonde os consumidores vem coletar os seus produtos encomendados. Varia, mas são cerca de 60, 30 ou 20 pessoas vindo para este local. - Beta

De maneira que 80% das vendas da *Les Formes de Pierrette* são destinadas a consumidores privados, *b2c*, e apenas 20% são destinados a outras empresas, como restaurantes e supermercados, no formato *b2b*.

No que se refere aos consumidores privados que compram os laticínios diretamente na loja interna da *Les Formes de Pierrette*, Beta expôs que:

Eles estão vindo mais e mais. Nos primeiros anos não tivemos nenhuma placa ou *marketing* sobre a loja, eram apenas as pessoas conversando entre si que as traziam até aqui. No último verão nós pedimos para um dos estagiários fazer uma placa, mas quando a placa estava terminada era no meio do verão, em julho, e eu não tinha a capacidade de prover a demanda, pois tudo havia sido vendido. Então decidi não fazer mais nenhum tipo de publicidade, pois se as pessoas vêm até a loja e nós não temos o produto eles não irão retornar. Então decidimos desta maneira. E agora temos um estoque, qual está diminuindo depois de hoje, mas temos de lidar com uma grande diferença entre o período de férias e de escola. E agora estamos no período de férias e ainda assim temos bastante gente vindo para a loja. - Beta

Posicionamento esse qual corrobora ao fato de que Beta e Alfa não são partidários de adotarem ações de *marketing* de massa. Nesse aspecto, eles atuam sobre um prospecto bastante *low profile* e seu *marketing* é primordialmente baseado no famigerado “boca-a-boca”, quando a satisfação de um cliente passe a ser difundida e com isso seus consumidores aumentem em número. Outro ponto que se torna possível ressaltar desse posicionamento, é o fato de sem a realização de investimentos em *marketing* eles atualmente estarem com uma demanda que supra sua oferta de produtos, caracterizando uma situação de mercado bastante positiva.

A feira de produtores AMAP, representa-se significativamente relevante no volume de vendas da *Les Formes de Pierrette*. Sobre ela, destaca-se o fator de que as vendas nessas feiras (são mais de uma feira, realizadas em diferentes condados no departamento de *Yonne* em dias específicos da semana) têm como característica pagamentos em sua maioria pré-pagos, tratando-se então de um sistema por encomendas. Conforme posicionamento de Beta, sobre o tempo prévio de preparação e encomenda dos seus clientes via AMAP ser de cerca de três meses:

No caso dos produtores de vegetais, este sistema representa sempre cerca de 6 meses, o que corresponde a uma temporada de produção. E para nós corresponde a uma temporada de consumo, porque nós podemos nos ajustar, não é um problema. Contudo o padrão de consumo dos nossos consumidores varia muito entre as estações. No inverno consomem mais queijos maturados (*hard cheeses*) e nas estações intermediárias eles comem mais *fromage blanc*. - Beta

O autor deste estudo teve a oportunidade de, pessoalmente, acompanhar um dia de vendas em uma AMAP, qual se caracteriza como uma feira de produtores com estrutura relativamente bastante simples, mas funcional e positiva aos produtores e também aos consumidores presentes. Faz-se interessante ressaltar que no dia em questão, praticamente todo o volume de produtos da *Les Formes de Pierrette* levados à feira foram retirados pelos clientes (mais de 90%), o que comprova a efetiva funcionalidade do processo de vendas por encomenda.

Ao abordar, ainda, a questão das vendas por encomenda, Beta contextualizou que 80% da sua produção seja destinada a vendas por encomenda e apenas 20% para estoque local e

venda na loja. De maneira que, destas vendas por encomenda, a grande maioria é realizada mediante pagamento prévio e antecipação de cerca de três meses. Ao ser questionada se ela planejou essa proporção, de 80/20, desde o início da operação da *Les Formes de Pierrette*, Beta posicionou-se que:

Sim, eu eduquei meus clientes para que isso ocorresse. Logo, no início não era o que eles procuravam, mas eu os avisei que deveriam encomendar o que queriam, ou quando queriam algum produto em particular. E existem alguns produtos que são particulares, como o caso da manteiga. Pois fazíamos no início apenas 10 kg de manteiga e agora produzimos 15 kg por semana. Logo, isso não é muito, pois as pessoas gostam de ingerir manteiga, então impomos um limite de compra de manteiga por semana: 250g de manteiga por pessoa por semana. De modo que se você quer mais, deve retornar na próxima semana. Isso pressiona as pessoas a encomendarem e também a retornarem. Porque eu não quero produzir muita manteiga... - Beta

No que tange ao processo que Beta denominou de “educação dos seus clientes”, ela adicionou que:

Em alguns momentos houve reclamações, mas não são muitas. E para mim é fácil de realizar este processo, pois eu sou um tipo de pessoa que consegue realiza-lo. - Beta

Ainda em relação às compras por encomenda, Beta expôs que a manteiga é o seu único produto qual eles limitam a quantidade de compra por cliente. Ou seja, seus clientes podem comprar apenas 250g de manteiga por semana. Ao questioná-la o porquê de tal política, ela apresentou que devido à manteiga ser o produto de menor eficiência na conversão litros de leite por kg de produto final e também ser o produto que lhe gera o pior resultado, eles optaram por limitar o volume de vendas do mesmo. Contudo, quando indagada da vantagem de manter a manteiga no seu *mix* de produtos, ela expos que entende ser importante ter um *mix* completo de laticínios para os seus clientes, sendo a manutenção da manteiga necessária.

Este posicionamento perante a limitação de vendas da manteiga e sua estratégia em relação ao *mix* de produtos ofertados, remeteu no questionamento de contraponto entre a adoção de uma estratégia de oferta de um *mix* completo de laticínios ou de um produto lácteo em específico, Beta expos que:

Eu entendo que é melhor ter um *mix* de produtos, pois eu quero que minha loja seja algum tipo de substituição para os supermercados. Pois as boas lojas devem prover as pessoas com tudo aquilo que eles irão comprar... - Beta

Ainda no que compete às compras por encomenda, atualmente a *Les Formes de Pierrette* vende seus produtos mediante pagamentos prévios em dinheiro e/ou via cheques. Logo, ao ser questionada sobre possibilidades de venda via internet, Beta posicionou-se que:

Sim, gostaríamos de ter essa possibilidade pela internet. Mas ainda estamos trabalhando no desenvolvimento disso... Contudo a encomenda pela internet não compete a todos os nossos clientes, pois alguns deles são pessoas mais velhas que não utilizam a internet. - Beta

De modo que, quando indagada se nessa futura modalidade de compras online a *Les Formes de Pierrette* iria oferecer a possibilidade de pagamento via cartão de crédito, Beta expos que:

Não, não planejamos no momento. Continuaremos com pagamento em cheque e dinheiro. No caso das encomendas de três meses eles nos dão três cheques datados para cada um dos meses. É importante estarmos ajustados ao modo de cada família. - Beta

Posicionamento, esse, bastante condizente aos costumes locais dos consumidores da região.

Em relação às vendas realizadas a mercados locais, quais integram a proporção dos 20% do volume de vendas, também faz parte do processo de distribuição e venda o controle dos estoques presentes neste local. De maneira que Beta, além de transportar os produtos até o ponto de venda, frequentemente deve analisar se os laticínios estão bem acondicionados e expostos, como também se os que lá estão expostos não tiveram o seu prazo de validade expirado. Quais, quando ocorre, deve recolhê-los e substituí-los por produtos novos.

As embalagens dos laticínios da *Les Formes de Pierrette* variam dependendo de cada produto. Contudo, destaca-se que nos casos do leite envazado, iogurte e cremes de leite eles optam por adotar recipientes de vidro, quais são retornados pelos clientes, limpos e então reutilizados em novos produtos. Beta, ao ser questionada se as embalagens de vidro seriam importantes para a imagem do produto, defendeu que:

Sim. Apresenta uma melhor imagem do produto. - Beta

Já, ao questioná-la perante como funciona o processo de devolução dos recipientes por parte dos seus consumidores:

Toda hora. Pois eles nos procuram para fazer as encomendas, retornam na semana seguinte para coletar o produto e na próxima coleta entregam os recipientes da semana anterior. - Beta

Ressalta-se que cerca de 90% das embalagens de vidro eram retornadas e que tal processo ocorria sem ser mediante incentivo financeiro atrelado ao retorno para os clientes – eles não

recebiam desconto ou qualquer compensação financeira pelo retorno dos recipientes de vidro. Fato qual contribui na caracterização da maturidade dos consumidores no que tange à preocupação e consciência perante cuidados ambientais no processo de produção e consumo.

Ainda sobre as embalagens, a *Les Formes de Pierrette* adota tamanhos menores – porções individuais prontas para consumo – no caso dos iogurtes e alguns queijos. Já, nos demais produtos ainda se preza pela conveniência, mas os tamanhos das embalagens são destinados ao consumo em casa, individual ou da família. No caso do leite envazado, por exemplo, as garrafas de vidro são de 1 litro.

Por fim, no que tange à etapa de **consumo**, propriamente, apresenta-se uma ação realizada pela *Les Formes de Pierrette* qual busca trazer seus consumidores para a fazenda, com o intuito de romper as barreiras entre produção e consumo, como também fortalecer e aproximar a relação com seus clientes – característica do arranjo de uma cadeia agroalimentar curta. Trata-se de um evento anual realizado na propriedade. O último evento realizado antes do período de estudo teve cerca de 60 clientes presentes – número bastante relevante ao se analisar a população do condado de apenas 109 habitantes - quais durante o período na fazenda visitam a estrutura de produção como também consomem refeições preparadas no dia, com produtos da fazenda, por um *chef* convidado.

Ao ser estimulada a falar um pouco mais sobre a realização desses eventos, como também a sua opinião perante a importância de estreitar essa relação entre produtor e consumidor final, Beta expos que:

Todos os anos estamos tentando ter este evento em que todos podem vir, visitar a fazenda, conhecer nossos produtos, como também produtos de outros fazendeiros. Pois participam do mesmo mercado. E nós estamos tentando que ele se torne uma espécie de um evento social com comida, pois as pessoas gostam de comer e beber. Então no primeiro ano, ano inaugural, tivemos um grande almoço feito por um cozinheiro apenas com produtos nossos e de outros fazendeiros da região, como vegetais, frango... o cozinheiro tinha que cozinhar com os ingredientes que nós fornecíamos a ele. Já, no momento estamos envolvidos nesse evento de produção orgânica de leite, um evento nacional que ocorre sempre no primeiro domingo de junho, de modo que todo lugar na França os fazendeiros podem convidar pessoas para um café da manhã. Entendo que seja bom ter esse evento nacional, pois podemos ser beneficiados desta publicidade. Então as consequências para nós é que estes eventos criam uma espécie de intimidade entre nós e nossos clientes. Pois eles podem ter a experiência, saborear a comida... é um evento para eles também, como nos proporciona termos outros clientes. Para os novos consumidores, alguns deles retornam novamente, mas muitos deles apenas vêm ao evento e retornam provavelmente apenas no evento do ano seguinte. Então, é principalmente para os nossos clientes regulares. Já, para os clientes que temos na AMAP, pois nessa associação temos que ter uma espécie de transparência e um engajamento. Então, eles podem ver o que fazemos e como fazemos... é um evento também destinado a eles. Talvez este ano estaremos fazendo algo com suporte da agricultura local... pois eles estão tentando adotar inovações. De modo que fui contatada alguns dias atrás sobre o modo que fazemos nossa produção e porque temos nossas portas abertas. Isso com o intuito de atingir uma publicidade mais profissional... mas seria um momento de portas abertas em que estaríamos juntos com estes profissionais interessados. - Beta

Sendo ações desse tipo consideradas como bastante relevantes e positivas pela equipe da *Les Formes de Pierrette*.

Com isso, cessa-se aqui a apresentação do processo produtivo da *Les Formes de Pierrette*, dando prosseguimento com a descrição das mesmas etapas de produção no âmbito do laticínio brasileiro *Gran Sierra*, a seguir.

### **6.2.2. Gran Sierra**

Conforme apresentado na seção anterior, a *Gran Sierra* possui como atividade exclusiva a produção verticalizada de laticínios de ovelha. De maneira que se diferencia do processo de produção da *Les Formes de Pierrette* ao não contemplar também as atividades de produção de lavoura para venda e venda de leite fluído para a indústria processadora. Tal fato, somado ao estágio atual de distribuição e venda da *Gran Sierra* no momento deste estudo ainda estar em pleno desenvolvimento, como também pelas especificidades da produção de leite e laticínios de ovelha, repercutem na descrição de um processo produtivo aparentemente mais simples do que o francês. Qual, contudo, não necessariamente repercute em um produto final de diferente nível de diferenciação, qualidade ou valor agregado do que os produtos da *Les Formes de Pierrette*.

No que compete, então, a apresentação do processo produtivo da *Gran Sierra* – e seguindo a mesma ordem de etapas previamente descritas do caso francês - contextualiza-se inicialmente a etapa de **produção de leite**. No que tange a dieta destinada às ovelhas, Gama expos que também preza por uma produção própria do alimento. De forma que são produzidos na propriedade da *Gran Sierra*: milho (qual é transformado em silagem); aveia; e o capim *napier*, destinado ao livre pastejo das ovelhas. Além deles, são adquiridos de fornecedores externos os concentrados de Fubá e Soja. Ressalta-se que, conforme o menor peso corporal das ovelhas em relação às vacas, também se reduz proporcionalmente a demanda diária de alimentos do animal. O que repercute em, mesmo sobre um espaço de terra bastante reduzido - quando comparada a propriedade da *Gran Sierra* em relação à da *Les Formes de Pierrette* – que o caso brasileiro apresente um tamanho de animais também considerável para a produção de leite e derivados lácteos.

O cuidado em explorar as possíveis externalidades da produção, no próprio sistema, sem gerar agravantes ambientais, também é uma prática da *Gran Sierra*. Mesmo o volume de esterco gerado pelas ovelhas sendo menor, a matéria gerada na propriedade é utilizada para adubar as terras de produção de alimento, como adubo natural. O que reduz a necessidade de compra de adubo e fertilizante de terceiros.

A dieta dos animais da *Gran Sierra* difere entre as ovelhas secas e em produção, e as borregas e carneiros, recém-nascidos. Os mais jovens, por sua vez, inicialmente são alimentados à base de leite; quando progridem no ganho de peso passam por um período de transição em que consomem tanto leite quanto alimentos sólidos; para então, em uma próxima etapa, consumir uma dieta sólida – composta pelos insumos anteriormente referenciados de: silagem de milho, aveia, pasto e concentrado - nos mesmos moldes das ovelhas adultas em produção.

As ovelhas em produção recebem seu alimento concentrado durante o momento de ordenha, como também quando estão no galpão de confinamento. Além deste momento, são soltas para pastejarem ao longo do dia. Já as borregas e os cordeiros, alimentam-se do mesmo modo em espaços destinados a eles no galpão de confinamento, como também, aqueles que já passaram da fase de desmame e com uma idade mínima, passam a pastejar livremente em áreas específicas.

O rebanho de ovelhas da *Gran Sierra* é composto por animais das raças *Lacaune* e *East Friesian*. Raça *Lacaune*, qual possui sua origem na França e caracteriza-se pela sua aptidão para produção de leite; já, a raça *East Friesian* tem origem na Alemanha e também se destaca pela aptidão à produção de leite. Conforme posicionamento de Gama, quanto à composição do seu rebanho de ovelhas:

Temos a *Lacaune* (Francesa) e a *East Friesian* (Alemã). São cerca de 100 *East Friesian* e 30 *Lacaune* no rebanho, atualmente. - Gama

De modo que Gama apresentou ser o seu projeto final ter entre 150 e 200 ovelhas no seu rebanho. Ressalta-se que na segunda visita realizada na propriedade em dezembro/16, o rebanho estava em 140 animais. Qual havia apresentado então um crescimento em relação aos 130 identificados no período de estudo em julho/16. Ao ser questionada se planejava realizar esta expansão de plantel até o seu tamanho final projetado, mediante reprodução dos seus próprios animais (sem novas aquisições), Gama apresentou que:

Sim, irei trocar apenas os machos, mas mantendo as fêmeas. E como já estou com um número grande de ovelhas, já começo a fazer uma espécie de seleção genética. [...] Um melhoramento genético pensando sempre na melhor produção de leite. - Gama

Além do rebanho de ovelhas, deve-se ressaltar o papel relevante dos cães pastores da propriedade, todos da raça *Pastor Maremano*, no auxílio ao processo produtivo. Cães, quais além de protegerem as ovelhas de caçadores naturais da região - como outros cães ou onças -



também auxiliam no deslocamento dos animais entre o local de ordenha, galpão de confinamento e espaço de pastejo; além de contribuírem para identificar animais que estejam apresentando sinais anormais, como não se moverem ou não irem em direção ao coxo para se alimentar. De maneira que os cães pastores têm seu papel de contribuição no dia-a-dia da operação da *Gran Sierra*.

No que tange, em específico, a reprodução das ovelhas. Ressalta-se que, de modo diferente das vacas, no caso francês apresentado, adota-se a monta natural como principal método de reprodução. Tal fato deve-se a inseminação artificial em ovinos ser tida como de operação e custo benefício negativos. Assim, a *Gran Sierra* possui na propriedade carneiros reprodutores, também das raças *Lacaune* e *East Friesian*.

Como renda, e atividade, secundárias da *Gran Sierra*, devem ser mencionadas as vendas de lã do rebanho, como também a venda de lotes de cordeiros para corte. Ambas as atividades ocorrem anualmente e representam um complemento de receita para a propriedade.

Sobre a operação de coleta do leite, ordenha, a *Gran Sierra* realiza uma ordenha por dia, durante as manhãs, em um sistema de ordenha mecânico automático. Conforme exposto por Gama:

Fazemos uma ordenha por dia na manhã. Irei tentar a experiência de duas ordenhas diárias e analisar se valerá a pena. Não conheço nenhum produtor de leite de ovinos que faça duas, mas irei testar. - Gama

Isso devido ao fato de as ovelhas terem, em média, uma produção em volume ao dia bastante inferior do que as vacas, por exemplo. Quanto à média de produção por ovelha da *Gran Sierra*, Gama expos atingir cerca de 800 ml/dia, sendo a seleção do rebanho e melhoramento genético, ações importantes para melhoria gradativa das médias por animal. Quando questionada sobre o volume total ao dia de produção que ela almeja atingir no projeto final da *Gran Sierra*, Gama defendeu buscar a produção diária máxima de 300 litros ao dia.

Do mesmo modo que a *Les Formes de Pierrette*, a etapa de **transporte da matéria prima** diferencia-se na *Gran Sierra* em relação a produtores de leite convencionais, quais vendam sua produção para uma indústria processadora. Na *Gran Sierra*, uma vez coletado, o leite é transportado automaticamente da ordenha para um tanque de resfriamento encontrado na sala de produção do laticínio, propriamente. Ressalta-se que o local de ordenha situa-se nas adjacências do laticínio, de forma que o transporte automático é realizado mediante um sistema de canos de *inox* até o tanque.

No que compete ao controle de qualidade e aspectos da composição do leite de ovelha produzido na *Gran Sierra*, Gama ressaltou que realiza análises laboratoriais do leite. De modo

que defende ser o leite de suas ovelhas com boa composição de sólidos, proteína e gordura, além de apresentar bons índices de qualidade. Fatores, quais, contribuem fortemente na produção de um derivado lácteo final também de elevada qualidade.

Em seguida, trata-se especificamente da etapa de **processamento do leite**, momento no qual o leite de ovelha produzido na *Gran Sierra* é transformado em laticínios. Conforme citado anteriormente, torna-se mais simples e relativamente eficiente nos casos de produtores verticalizados de laticínios, no que tange a não ser necessário realizar atividades de fomento com os produtores de leite. Pois neste caso, tanto a etapa de produção de leite como a de processamento, são controladas pela mesma empresa e buscam o mesmo resultado final.

Além do leite como matéria prima principal dos seus produtos, a *Gran Sierra* também utiliza outros insumos em sua receita. Conforme exposto por Gama:

Coalho, fermento e o vivário, que estamos fazendo testes ainda, e a geleia. Só... A geleia é aqui da região, de Taubaté. São vários sabores de geleia. Estamos produzindo inicialmente com morango e abacaxi. A produção dessa geleia também é bem artesanal. - Gama

Assim, em consonância ao cuidado para que o leite produzido seja de excelente qualidade, também se buscam insumos de qualidade para a composição das receitas dos derivados lácteos.

A estrutura destinada a produção dos derivados lácteos, denominada de laticínio, situa-se nas adjacências da área de ordenha. O laticínio é composto por uma sala geral de produção, salas de maturação de queijos, áreas para estoque, sistema de refrigeração climática, como também um escritório e banheiro construídos especificamente para receber os fiscais governamentais. As dimensões do laticínio *Gran Sierra* também podem ser consideradas compactas, mas sua estrutura destaca-se ser de ponta e de extremo cuidados no que tange a higienização do ambiente.

No que tange aos maquinários que compõem este espaço, são todas estruturas novas de *inox*, quais não necessariamente são caracterizadas como estruturas de apurada tecnologia, mas sim voltadas a uma produção artesanal de laticínios. Como é o caso dos tanques, mesas e áreas de maturação. Quando questionada sobre a origem destas suas estruturas de produção do laticínio, Gama expos ser:

Tudo brasileiro. Comprei no início maquinário de Goiás. E agora, acabei de comprar mais material estrutural aqui de Minas. - Gama

Quando então questionada se entende que o Brasil tenha bons fornecedores deste tipo de estruturas para laticínios, Gama defendeu que:

Sim. Principalmente para a produção artesanal. - Gama

Conforme apresentado por Gama, são os produtos desenvolvidos pela *Gran Sierra*: iogurtes, queijo fresco (*Feta*), queijo maturado (*Pecorino* e *Manchego*) e estão realizando testes com a produção de manteiga. De modo que Gama complementa:

Os iogurtes são seis sabores: morango, frutas vermelhas, abacaxi, amora, *blueberry* e figo. E os queijos, estamos fazendo: o amanteigado, mais cremoso; o *Pecorino*; estou testando um queijo *Manchego*; e o *Feta*. - Gama

Faz-se relevante ressaltar que cada um dos produtos desenvolvidos pela *Gran Sierra* possui um processo de produção e receita específicos. De forma que a quantidade de leite necessária para produzir cada kg por produto varia. Logo, este fato influencia diretamente na margem de retorno por litro de leite de cada produto. Conforme exposto por Gama, no que tange a quantidade de litros de leite que eles adotam por kg de produto gerado:

Para o queijo fresco uso 3 litros para uma unidade de 1 kg. Para o maturado são 5 litros por kg. Já o iogurte é 100%, 1 litro para 1 kg. Já para a manteiga, utilizo apenas a gordura do leite, por enquanto estou fazendo o teste da receita da manteiga. - Gama

Quando questionada sobre, dentre seus produtos, qual seria o laticínio de maior destaque. Gama posicionou-se:

Eu entendo que o principal produto seja o queijo *Feta*, pois no Brasil não existe um queijo *Feta* nacional. O original grego, no caso, pois existem alguns no país, mas quais são “meio” *mussarela*, mais duro. O que estamos desenvolvendo é o queijo *Feta* original grego, maturado na salmoura... qual entendo será o nosso “carro chefe” dos produtos. - Gama

No que tange a rentabilidade e a margem de contribuição dos diferentes produtos, Gama expôs ser o seu produto mais rentável:

O queijo maturado. O menos rentável do que fizemos até hoje é o queijo fresco, o iogurte também tem uma margem menor. [...] Por ser um queijo fresco eu não consigo colocar um valor como o de um queijo maturado. Ele acaba sendo menos rentável mesmo. - Gama

Devido ao fato do rebanho de animais da *Gran Sierra* possuir ovelhas de duas raças (*Lacaune* e *East Friesian*), questionou-se a Gama sobre a possível realização de testes de

produtos com o leite de apenas uma raça, com o intuito de comparar os laticínios derivados de uma *versus* o de outra. Em respeito a tal questionamento, Gama expos que:

Tenho esse objetivo, inclusive mandar analisar o leite de uma raça e o de outra, para ver se realmente apresentam alguma diferença na composição. - Gama

No momento da realização do estudo, trabalhavam na *Gran Sierra* Gama e dois funcionários, além dos consultores externos e de Delta, qual auxilia nas atividades de *marketing* e gestão. Contudo, no momento, Gama já estava sentindo a necessidade de contratar mais um funcionário que lhe auxilia-se na operação.

No âmbito do volume total de leite a ser processado por dia de operação do laticínio, Gama projeta atingir cerca de 300 litros/dia. Entretanto, no momento de realização deste estudo *in loco*, a produção diária estava bastante distante deste final projetado, tal fato devia-se ao tamanho do rebanho ainda não atingir o número final projetado de animais; como também ao fato de naquele momento, em específico, boa parte das ovelhas estavam secas (momento do ciclo animal em que ele não produz leite), de modo que o número de ovelhas em lactação era de no máximo 15 ao dia. Ao ser questionada sobre qual seria, na sua opinião, o volume mínimo de litros de leite de sua produção ao dia que compensariam operar o laticínio, Gama expos que:

Entendo que menos de 50 litros por dia não valha a pena operar o laticínio. - Gama

Ao ser indagada sobre se planeja no futuro operar o laticínio todos os dias da semana, ou em dias específico, Gama defendeu:

Penso operar, produzir, em alguns dias específicos na semana. Mesmo, pois, o meu volume de leite produzido ser pequeno ainda, o que não demanda que eu opere o laticínio todos os dias. - Gama

De maneira que enfatizou acreditar utilizar a estrutura de laticínio entre 2 a 3 dias na semana. A produção de leite, dos demais dias, seria armazenada e refrigerada para ser processada no laticínio nos dias de operação. Esse armazenamento torna-se possível na produção de laticínios artesanais de ovelha, pois, segundo Gama, o leite de ovelha não perde em nada da sua qualidade se acondicionado corretamente por um curto período de tempo.

Ressalta-se, então, que a operação da *Gran Sierra*, vem sendo executada sobre uma escala oscilante, contudo reduzida. Tal fato deve-se ao considerado volume baixo atual de leite produzido na propriedade por dia, conforme contextualizado anteriormente; como

principalmente por barreiras burocráticas e devido, segundo posicionamento de Gama, à morosidade no processo de liberação de licenças por parte de fiscais governamentais. Essa conjuntura acaba por inibir a expansão dos canais de distribuição da produção da *Gran Sierra*. De modo que a empresa opta por manter uma escala menor de produção enquanto tais questões burocráticas de licenças não sejam resolvidas.

Por fim, no que tange ao processo de criação e desenvolvimento de novos produtos, Gama expos:

Eu vou buscando. Como é o caso da manteiga, por exemplo, eu não sabia como fazer. Até já tinha ouvido falar como se faz a manteiga de leite de ovelha... então busquei a receita com a minha mãe. Ela me ensinou e fiz. Saiu a manteiga. Como foi o caso do queijo fresco, também. Eu lembro muito da minha vó fazendo queijo fresco. Minha avó é mineira, da região do queijo, então já existe uma história familiar também. Então pego dicas com a família, muitas vezes, e vou testando. - Gama

Entretanto, uma vez pronto os produtos, o teste dos mesmos no mercado, com o intuito de receber um *feedback* dos clientes, é praticamente inviável. Como também o processo de lançamento dos produtos é extremamente lento, podendo, segundo posicionamento da Gama, levar meses até a liberação. Situação, essa, qual se constata uma diferença entre o caso francês, no qual o desenvolvimento de novos produtos, testes dos mesmos com clientes e seu lançamento final para o mercado acaba sendo um processo consideravelmente mais rápido e simplificado.

Em seguida, trata-se especificamente da etapa de **distribuição** da produção atual da *Gran Sierra*. Conforme previamente apresentado, o principal destino de venda da marca são lojas e padarias especializadas das cidades de Cunha e São Paulo, capital. De modo que a *Gran Sierra* vem atuando principalmente em formato de vendas *b2b*. Conforme exposto por Gama, ao ser questionada sobre qual o principal foco de destino dos seus produtos:

Eu acredito que o queijo *Feta*, por ser um produto *Gourmet*, vá bem em restaurantes; e os outros produtos seriam destinados às boutiques mais especializadas. Pois é um produto diferenciado... mesmo porque eu não tenho nem produção para colocar num Pão De Açúcar, por exemplo... não tenho volume. Inclusive já fui questionada pelo pessoal do Pão de Açúcar, mas não me interessa este destino de grandes redes... por não ter volume e também por não ter interesse. - Gama

O mesmo ponto sobre o foco de destino de distribuição dos produtos foi indagado à Delta, de modo que ela defendeu:

Nosso mercado principal é a cidade de São Paulo e posteriormente pode ser Rio de Janeiro. Mas isso depende do nosso volume produtivo e da nossa capacidade de vasão. Se toda nossa produção for absorvida em São Paulo, ficaremos por lá mesmo. Nossa ideia é também destinar para restaurantes...

Antes nem iríamos começar com iogurte e queijo fresco, tivemos que mudar agora um pouco no final. - Delta

Devido ao estudo *in loco* ter sido realizado tanto em julho, (com a presença de Gama e Delta), como em uma visita na propriedade em dezembro (quando apenas Gama estava presente), repetiu-se o questionamento com o intuito de analisar uma possível evolução nos pontos de distribuição da produção. Conforme então posicionamento de Gama:

Para minha surpresa, o pessoal de Cunha (cidade da propriedade) está consumindo bastante. Também estou colocando a venda num ponto de venda da região, um café especializado frequentado por muitos turistas... Como o meu volume de produção ainda esta pequeno, não quis assumir nenhum compromisso, por exemplo, com um restaurante ou queijaria maior de São Paulo (capital), mas a recepção aqui em Cunha e em pontos de venda de São Paulo (capital) está sendo muito boa. Em São Paulo o pessoal já está querendo o meu queijo, mesmo com alguns produtos sobre processo de teste a demanda por eles já esta bem grande. O queijo fresco, as queijarias de São Paulo já estão me pedindo. Caso eu estivesse produzindo mais estaria, com certeza, vendendo mais. A demanda está maior que a oferta. - Gama

Em função do posicionamento de Delta de inicialmente não terem buscado produzir iogurtes e queijos frescos, quando questionada se o projeto inicial era de apenas produzirem queijos maturados de ovelha, ela posicionou-se:

Sim, e focar em restaurantes. Até por uma questão de retorno... uma questão mais financeira. - Delta

Dito isso, indagou-se sobre o que tenha motivado a inclusão de queijos frescos e iogurte no *mix* de produtos da *Gran Sierra*. Delta expos que:

O retorno rápido e a maior facilidade. O valor agregado nesses casos não é tão grande, mas você consegue um fluxo de venda maior. Faz hoje e pode vender amanhã. E como precisamos agora girar um pouco de capital e obter expertise do queijo maturado... pode ser que a gente demore dois meses, como também que leve seis meses até identificar o queijo maturado ideal. Então para não ficarmos parados, fazemos também estes produtos que são mais “fáceis”. O queijo fresco está muito bom, acreditamos que terá uma boa aceitabilidade. Ele tem um gosto bem diferenciado. Ele será mais fácil das pessoas conhecerem, pois o queijo fresco todo mundo conhece. Já o queijo *Feta*, por exemplo, poucas pessoas conhecem... Então facilita para entrar no mercado. Começamos então com esse queijo fresco e com o iogurte, também, pelo giro e pela maior facilidade de produção e estoque. Apesar de ter um valor menor, se comparado aos queijos maturados. - Delta

Colocação, essa, qual evidencia o posicionamento da *Gran Sierra* de também buscar ter um *mix* de produtos. Não necessariamente pelos mesmos motivos da *Les Formes de Pierrette*, mas por uma questão financeira de melhor casamento de fluxo de caixa, com produtos tanto de curtos: prazo de produção e retorno – de menor margem de contribuição sobre o litro de

leite processado; como também de maiores: prazo de produção e retorno – com maior margem de contribuição.

Ao ser questionada sobre sua operação de logística até os pontos de venda dos seus produtos, Gama expos que:

Eu não quero ter intermediários. Quero levar o meu produto até o consumidor final, mesmo porque é um processo complicado. O meu produto não tem conservante nem nada, então se você deixar ele fora de uma refrigeração adequada você pode ter uma complicação grande. Então prefiro ter o controle até a ponta da cadeia, até o meu consumidor. Com o intuito de garantir a qualidade do meu produto até na entrega. - Gama

Ainda sobre as vendas dos produtos da *Gran Sierra*, questionou-se a Gama no que compete a trabalhar com vendas por encomenda. Ela posicionou-se ser a favor de desenvolver um canal de vendas *online*, trabalhando então em um sistema *b2c* de vendas diretas ao seu consumidor final.

No que tange as embalagens dos seus produtos, a *Gran Sierra* adota embalagens de um *design* diferenciado e inovador, além de bastante práticas e em porções de pronto consumo, contudo descartáveis (de plástico e papel). Gama expos que:

Infelizmente pelo o meu volume de produção tivemos que descartar as embalagens de vidro, pois não conseguiria comprar em uma quantidade que me viabiliza-se o preço. Então optamos pela embalagem de plástico. - Gama

A venda em recipientes de vidro era uma ambição inicial de Gama e Delta. Contudo, devido tanto ao seu volume baixo produtivo que não permite ganhos de escala para preço reduzido; como também ao fato de, na opinião de Gama, o consumidor brasileiro não ter o costume de retornar os recipientes de vidro ao local de compra para posterior reutilização em um novo produto, acabaram por inviabilizar essa opção.

Por fim, no que tange a etapa de **consumo**, propriamente, questionou-se quanto a ações da *Gran Sierra* que viriam a buscar trazer seus consumidores para a fazenda, com o intuito de romper as barreiras entre produção e consumo, como também fortalecer e aproximar a relação com seus clientes – característico do arranjo de uma cadeia agroalimentar curta. Gama expos que:

Penso inclusive em montar grupos que possam vir e ter a experiência de acompanhar a produção do queijo. Principalmente com o intuito de receber crianças, pois aqui em Cunha não temos muitos locais com este enfoque. Existe muito turismo de aventura na região, mas nada voltado para crianças na área rural. E a ovelha, cordeiro, é um animal muito propício para essa aproximação com as crianças. [...] Penso, inclusive aquela coisa “venha fazer seu queijo aqui”, mas ainda não tenho a estrutura para receber esse pessoal. Mas penso sim, ainda mais pela propriedade estar em uma região turística. - Gama

Assim, ações de aproximação entre o produtor e o consumidor estão no enfoque da estratégia de atuação da *Gran Sierra*, contudo ainda não estavam em operação no momento de realização deste estudo.

Com isso, cessa-se aqui a apresentação do processo produtivo da *Gran Sierra*, dando prosseguimento com a discussão e análise dos resultados pertinentes à motivação para adoção da estrutura verticalizada, a seguir.

### 6.3. MOTIVAÇÃO PARA ADOTAR A ESTRUTURA VERTICALIZADA

Com o intuito de atender ao objetivo específico (iii) de **analisar o que os motivou a adotarem a estrutura de produção verticalizada**; apresenta-se aqui a análise dos resultados pertinentes a adoção da estrutura verticalizada, por parte dos produtores verticalizados de laticínios estudados, em relação à teoria que fundamenta tal decisão. Propõe-se uma análise individual de cada um dos aspectos motivadores identificados, buscando evidenciar convergências e divergências, tanto entre os diferentes casos pesquisados quanto a seus resultados em relação ao proposto pelo aparato teórico que fundamenta a questão.

Ao analisar os fatores motivadores para a adoção da produção verticalizada, identificaram-se diretamente, em ambos os casos, os aspectos de: elevada especificidade de ativos envolvidos na produção; e agregação de valor no produto, através da elevação da sua margem de contribuição. Ademais, também foram identificados como fatores de motivação, quais não necessariamente em ambos os casos estudados: possibilidade de criação de empregos; busca por autonomia na produção; relação mais próxima entre produtor e consumidor; e a inexistência de um mercado estruturado de processamento que compre e remunere adequadamente o leite fluído.

No que tange ao aspecto da **especificidade dos ativos** envolvidos na produção, Williamson (1985) o define como o atributo de maior relevância para o estudo das estruturas de governança. Assim, quanto maior for a especificidade dos ativos, ou seja, quanto maior a diferença entre a melhor opção de uso de um ativo e as opções alternativas, mais provável será a opção de internalização da transação dentro da firma (coordenação via hierarquia - verticalizada).

Um ativo é dito específico, quando (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000, p. 102) “ele perde valor ao ser direcionado a outros usos ou usuários”. De forma que, para a análise da especificidade dos ativos dos casos analisados, remete-se à classificação de Williamson (1996), das categorias de especificidade de ativos. Sendo elas: (a) especificidade de lugar; (b)



especificidade de ativos físicos; (c) especificidade de ativos humanos; (d) ativos dedicados; (e) especificidade temporal; e (f) especificidade de marca.

O quesito de elevada especificidade de ativos é diretamente evidenciado no caso de estudo da *Les Formes de Pierrette* como motivador para adoção da estrutura de produção verticalizada:

Estamos em uma região com muito poucos produtores de leite, é mais complicado trocarmos conhecimento com outros fazendeiros sobre produção, ou mais complicado de trabalharmos juntos, como também é mais cara a coleta do leite, porque o caminhão precisa fazer longas viagens. No nosso caso são 350 km o trajeto para a coleta do leite e abastecimento do tanque do caminhão. O que é muito caro. Mas temos uma vantagem de sermos o único em cerca de 30 km a praticar a produção orgânica de leite com o processo de transformação e produto final próprio. De modo que é mais fácil na nossa região, com uma menor população, a ser o único no mercado. E também é mais fácil sermos reconhecidos mais rapidamente, por sermos o único. Logo, quando pensam em produção de leite na fazenda, automaticamente a população pensa na gente. - Alfa

Ainda no que compete à especificidade dos ativos, buscou-se aprofundar mais este aspecto ao questionar quais fatores destacam ou diferenciam a empresa rural. No que tange a *Les Formes de Pierrette*:

A fazenda é diferente das outras porque nós escolhemos ter as vacas novamente. Porque a fazenda estava sem um rebanho de vacas por 27 anos e agora iniciamos a atividade novamente. Na França, o mais comum é termos fazendas que vendem seu rebanho. Então, escolhemos ter as vacas novamente e escolhemos produzir leite... e isso é algo que as pessoas podem achar loucura. [...] Porque para a produção orgânica você precisa ter uma maneira de melhorar seu solo, nós desenvolvemos uma maneira de melhorar nossa produção através da produção de alfafa. No início tínhamos apenas lavoura na terra, qual vendíamos, de modo que tínhamos que comprar outros fertilizantes orgânicos. De modo que agora, alimentamos as vacas com alfafa e temos o fertilizante orgânico proveniente das vacas. Logo, o *plus* é termos o sistema de transformação na fazenda, onde fazemos os queijos [...]. Podemos ser, então, mais autônomos. - Beta

De maneira que, quando indagados se o fato de adotarem uma produção 100% orgânica, seria condição de diferenciação no mercado, a *Les Formes de Pierrette* entende que não. Eles enfatizam que sua diferenciação deve-se a questão de terem optado por voltar a trabalhar na atividade de produção de leite e laticínios, “trazendo as vacas de volta para a fazenda”, enquanto que a maioria dos produtores de leite do país está tomando a decisão no sentido oposto, de vender seus rebanhos.

Logo, ao remeter a análise do caso francês às categorias de especificidade de ativos definidas por Williamson (1996) identificam-se as categorias, com maior ou menor evidência:

- (a) Especificidade de lugar: único produtor de laticínios verticalizado de elevado valor agregado da região;

- (b) Especificidade de ativos físicos: rebanho de vacas com aptidão leiteira; estrutura de maquinários (tanto para a produção de leite, quanto para o processamento dos laticínios);
- (c) Especificidade de ativos humanos: sócios e funcionários com aptidão e preparação para a produção de laticínios de elevado valor agregado;
- (d) Ativos dedicados: relação, tanto de marca quanto de tempo de parceria, com a AMAP; além da criação do sistema de vendas *online*;
- (e) Especificidade temporal: tempo necessário para produção dos queijos maturados de maior valor agregado;
- (f) Especificidade de marca: criação da marca própria de laticínios orgânicos *Les Formes de Pierrette*.

No caso da *Gran Sierra*, também é destacada a especificidade dos ativos envolvidos na produção como aspecto motivador da adoção pela estrutura de produção verticalizada. Inicialmente, identifica-se a questão da raridade e especificidade da produção de laticínios de ovelha, no Brasil, propriamente:

Basicamente temos pouca concorrência no país como um todo. No Brasil somos apenas 28 criadores de ovinos leiteiros. Não conseguimos suprir a demanda do mercado. Ainda porque a ovelha produz em pequena quantidade. É muito pouco leite. Então pode entrar ainda muita gente no mercado... até porque a carne (de ovelha) que já existe um número considerável de produtores também não consegue atender toda a demanda. A carne está crescendo bastante a produção e ainda assim não consegue atender a demanda do mercado. – Gama

Posicionamento esse, qual é corroborado por Delta, quando questionada se a produção proveniente de leite de ovelha, por si, caracterizava uma diferenciação de mercado:

Sim, também. Apesar de a produção de leite de ovelha ser menos reconhecida ela é um diferencial sim.  
- Delta

Quando indagados no que se refere à diferenciação, ou não, dos laticínios de ovelha em relação a laticínios de vaca e búfala, por exemplo.

Eu entendo que não podemos chamá-los de concorrentes, pois são produtos bem diferentes. Lógico que existem queijos ótimos de outras fontes, independente. Mas o produto de ovelha é muito diferenciado. É como o caso dos produtos de cabra, também. Você não consegue nem comparar cabra com ovelha, porque são muito diferentes. Os queijos, o sabor do leite... - Gama

Além do exposto, também se destaca a genética dos animais da *Gran Sierra* como características que geram maior especificidade dos ativos envolvidos na produção. Conforme posicionamento:

Devido a todos os produtores no Brasil possuem *Lacaunes* eu consigo uma genética boa... inclusive elas são registradas. As *East Friesian* eu não tenho... tenho registro, algumas registradas, mas a PO (pura por origem) eu tenho uma apenas. O Brasil possui apenas uma PO *East Friesian* com registro, que é no caso a minha. Ninguém mais tem desta raça com registro. O que pode ser uma vantagem pensando em trabalhar com genética, caso eu consiga trazer sêmen do exterior. - Gama

Com o intuito de prover um maior aprofundamento em relação à especificidade dos ativos envolvidos em questão, estimulou-se que fossem apontados aspectos que destacassem ou diferenciasssem a *Gran Sierra*:

É um projeto bem diferente, por ser um laticínio de ovelha em si. Sou a primeira do estado de São Paulo, o que torna o processo também muito difícil. Muito devido às certificações (licenças) necessárias para a operação. Não é um processo fácil, mas entendo que o diferencial que deva ser destacado é o nosso *marketing*... Mesmo porque o consumidor não conhece muito os laticínios de ovelha. Até a carne de cordeiro o brasileiro não tem a cultura de comer... e o queijo menos ainda. Então precisamos de um *marketing* que também apresente o produto. Apresentar quais as vantagens do leite de ovelha. O que lá fora (exterior) já existem muitos estudos, inclusive pela quantidade de cálcio que o leite tem. Problemas de artrose, artrite... existem estudos fantásticos relacionados. É um leite que possui lactose, mas a níveis muito baixos, o que naturalmente pode representar um leite mais saudável. – Gama

Entendo que o diferencial, nosso ponto forte, são dois aspectos que nos favorecem: uma é a nossa localização, pois estamos em um local próximo as grandes cidades; o outro aspecto seria a nossa qualidade diferenciada do produto. Trabalharmos com qualidade do produto e do processo de produção... Qualidade do leite e do produto final. - Delta

Uma das vantagens aqui da *Gran Sierra* é a nossa localização, estou a 200 km da cidade de São Paulo, que é o maior mercado do país. - Gama

Logo, ao também remeter a análise do caso brasileiro às categorias de especificidade de ativos definidas por Williamson (1996) identificam-se as categorias, com maior ou menor evidência:

- (a) Especificidade de lugar: único produtor de laticínios de ovelha verticalizado do estado/região; proximidade de São Paulo (capital), grande mercado consumidor;
- (b) Especificidade de ativos físicos: rebanho de ovelhas com aptidão leiteira e diferencial genético; estrutura de maquinários (tanto para a produção de leite, quanto para o processamento dos laticínios);
- (c) Especificidade de ativos humanos: proprietária e funcionários com aptidão e preparação para a produção de leite e laticínios;

- (e) Especificidade temporal: tempo necessário para produção dos queijos maturados de maior valor agregado;
- (f) Especificidade de marca: criação da marca própria de laticínios orgânicos *Gran Sierra*.

De maneira que, apenas não fora identificada a categoria (d) de ativos dedicados, no que tange a especificidade de ativos da *Gran Sierra*. O que, contudo, não torna menos específica, ou diferenciada, a produção de laticínios do caso brasileiro.

A partir da análise do aspecto de especificidade dos ativos, de ambos os casos, corrobora-se ao posicionamento de Williamson (1985), no que tange a especificidade dos ativos ser definida como o atributo de maior relevância para o estudo das estruturas de governança. E que, a elevada especificidade de ativos identificada nos produtores verticalizados de laticínios estudados, compactua com o defendido pela teoria, de que sob elevado nível de especificidade de ativos, a integração vertical (coordenação hierárquica) caracteriza-se como uma adequada escolha de organização da produção.

O fator de natureza econômica da **agregação de valor** ao produto, através da elevação da **margem de contribuição** pode ser identificado como aspecto motivador para a integração vertical em ambos os estudos. Castro e Neves (2003), apresentam dentre as repercussões proporcionadas pela integração vertical uma maior possibilidade de diferenciação de produto e preço. No que tange aos âmbitos da produção em uma cadeia agroalimentar curta, Tasca, Nessi e Rigamonti (2017) defendem a garantia de uma maior lucratividade aos produtores. Já, do mesmo modo, Chiffolleau (2009) e Roman *et al.*, (2011), apresentam como um dos aspectos positivos das cadeias agroalimentares curtas o aumento da margem de lucro do produtor.

Dito isso, identifica-se no estudo de caso da *Les Formes de Pierrette* a agregação de valor e aumento da receita, também como motivador pela adoção da estrutura de produção verticalizada.

Isso também nos ajuda a elevar nossa receita potencial, de modo que em alguns anos poderemos realmente aumentar os nossos benefícios. [...] uma razão mais econômica. - Beta

Fator, qual, harmoniza-se com o aspecto de projetar uma maior segurança econômica, em médio prazo, como motivador da produção verticalizada:

Se projetarmos em um médio prazo acredito ser mais seguro transformar uma fazenda e ter uma distribuição local, devido aos prováveis decréscimos de preços no mercado de grande escala. [...] Torna-se mais fácil termos um bom preço porque algumas pessoas (produtores), não são sempre muito lógicas... de modo que alguns são capazes de vender seus produtos a um valor inferior do que os custos de produção, o que é ruim para todos. Este é um problema da agricultura. Não apenas na agricultura, você identifica estas questões na indústria e em outras atividades. - Alfa

Do mesmo modo, ao analisar o caso da *Gran Sierra*, identifica-se o aspecto da agregação de valor como motivador a adoção da produção verticalizada:

Sim, pois consigo agregar valor. - Gama

O nosso foco [...] sempre foi a produção do queijo. Até pelo valor agregado que este produto nos permite. – Delta

O nosso produto apresenta uma margem bem larga, por ser um produto muito diferenciado. - Delta

Já, projetando uma visão de mercado futuro a *Gran Sierra* posiciona-se entender que a produção de laticínios de elevado valor agregado nacional tende a crescer, e que tal fato venha a contribuir para os produtores enquadrados nesse nicho de mercado.

Entendo que vá aumentar o número de laticínios de maior valor agregado, como é o caso dos de ovelha. O que por um lado é positivo, pois você tem mais referência e consegue se comparar e desenvolver um padrão de qualidade. [...] E em relação ao mercado, entendo que se aumentar o número de laticínios diferenciados, teremos mais mercado também. Entendo que existe um grande mercado, estamos agora na “crista da onda”... entendo que se no futuro os laticínios conseguirem manter um padrão de qualidade este mercado só tem a crescer. - Delta

Logo, possibilita-se enquadrar a agregação de valor e uma busca por maior margem de contribuição no produto desenvolvido como um dos aspectos motivadores para a integração vertical enfatizado em ambos os casos estudados. Aspecto, qual, corrobora ao defendido pela teoria, de que a produção verticalizada, e organizada em cadeias curtas, tem como característica uma maior agregação de valor.

Entretanto, tal fator de motivação não isenta a necessidade de uma análise do retorno obtido com a verticalização, mediante maior valor agregado no produto, *versus* o investimento necessário para tal estrutura de produção. Conforme defendido por Zylbersztajn e Neves (2000), devido a maior necessidade de investimentos relacionados à verticalização e uma possível redução do giro característico de mercados segmentados de produtos mais específicos, a decisão de adotar a produção integrada verticalmente deve seguir, sobretudo, aspectos estratégicos e de eficiência. Modo, através do qual, torna-se possível elevar a rentabilidade do negócio e angariar uma adição de valor à empresa.

O fator de motivação da **possibilidade de geração de empregos** foi um dos aspectos mais evidenciados por parte da *Les Formes de Pierrette*. Posição convergente ao estudo de Mundler e Laughrea (2016), quais definiram como dentre as principais positivas contribuições de uma produção em uma cadeia agroalimentar curta: a criação de empregos, o desenvolvimento de habilidades dos produtores e sua maior satisfação no trabalho.

Conforme defendido por ambos entrevistados do estudo de caso francês:

A razão é porque queríamos ter mais pessoas trabalhando aqui na fazenda. A razão é realmente estarmos criando trabalho (empregos). [...] Então podemos ter mais pessoas trabalhando devido à existência do nosso sistema de transformação. – Beta

Uma razão mais social, pois nos ajuda a produzir empregos. Pois, devido ao sistema de transformação, somos quatro pessoas a mais. - Beta

Uma das razões é criar um emprego para a minha filha. – Alfa

Posicionamentos quais evidenciam uma preocupação de caráter social e econômico da *Les Formes de Pierrette*, pelo fato tanto de gerar postos de emprego para a família quanto para a população local. Contudo, tal fato não foi evidenciado explicitamente nas entrevistas da *Gran Sierra* como fator de motivação para a integração vertical. É evidente que a geração de empregos seja também uma consequência da produção verticalizada no caso brasileiro, porém se diferencia aqui do estudo francês por tal aspecto não ter sido destacado explicitamente pelos entrevistados.

Outro quesito, também identificado como bastante relevante de fator motivador pela adoção da estrutura verticalizada, trata-se da busca por uma **autonomia na produção**. Autonomia, qual, por um lado torna-se um meio de desenvolver um produto de elevada diferenciação e especificidade, qual não seria possível mediante a compra de insumos ou diferentes matérias primas do mercado. Conforme exposto em Zylbersztajn e Neves (2000, p. 102): “uma agroindústria que queira atender a um determinado segmento de mercado exigente por atributos de qualidade específicos deverá, em muitos casos, suprir-se também de matérias-primas concebidas de forma específica a tal segmento”. Logo, quando não consegue comprar do mercado tal matéria prima de característica especificidade, remete-se a ideia de uma produção autônoma, através da integração vertical.

Por outro lado, pode também ser relacionada à motivação por uma maior autonomia na produção uma defesa contra fatores de oportunismo do mercado. Oportunismo qual é definido por Williamson (1985) como “a busca de auto interesse com avidez”, ou seja, quando ações de possíveis fornecedores possam vir a interferir negativamente no produto final gerado.

Dito isso, identificou-se a busca por autonomia na produção como aspecto de motivação para a adoção da produção verticalizada no caso da *Les Formes de Pierrette*:

É por razões econômicas, agrônômicas, pois nos ajuda a sermos mais autônomos... podemos elevar o espaço de solo por sermos autônomos. Nós não temos de comprar nada para adicionar ao nosso solo, apenas utilizamos o esterco da nossa produção. – Beta

É devido a podermos produzir tudo, desde o início até o final do processo. – Alfa

A busca por autonomia na produção também pode ser observada como uma das prerrogativas ambicionadas pela *Gran Sierra* - principalmente quando relacionada autonomia com uma maior qualidade do produto gerado – entretanto, tal aspecto não pode ser identificado diretamente nas entrevistas como fator de motivação para adoção da estrutura verticalizada.

Já, o aspecto da produção verticalizada proporcionar uma **relação mais próxima entre produção e consumo** foi evidenciado como fator motivador relevante no estudo caso francês. Relação mais próxima entre produção e consumo, qual, é largamente exposta como uma das características de uma produção em cadeias agroalimentares curtas (MARSDEN, 2000; MARSDEN; BANKS; BRISTOW, 2000; KIRWAN, 2006; CHIFFOLEAU, 2009; ROMAN *et al.*, 2011). Conforme posicionamento da *Les Formes de Pierrette*:

Pois habilitou termos um relacionamento com a nossa região que não tínhamos antes, quando apenas produzíamos nossa lavoura. Então, nossa loja se tornou um local a ser visitado. Na área rural, não existem muitos locais que as pessoas queiram ir. Então podemos acrescentar isso. - Beta

O mesmo aspecto não foi identificado como fator motivador para a adoção da estrutura de produção verticalizada por parte da *Gran Sierra*. O quesito é relacionado no caso brasileiro como consequência e vantagem do modo de produção (debatido na subseção seguinte), contudo não foi explicitado diretamente como um aspecto de motivação nas entrevistas realizadas.

Por fim, o aspecto motivador referente à **inexistência de um mercado comprador formado para o leite fluído**, apresentou contraposições entre ambos os estudos de casos. A *Les Formes de Pierrette* constatou ter um mercado comprador de leite *in natura* formado; já a *Gran Sierra* apresentou não possuir um mercado estruturado na sua região, para o seu leite de ovelha fluído, em específico. Tal fato torna-se relevante, pois quando da existência de um mercado comprador o produtor pode optar em manter sua atividade apenas como produtor de leite, mesmo que mediante uma menor margem de contribuição, mas sob a contrapartida de

também menor necessidade de investimentos. Porém, quando ocorre a inexistência de um mercado comprador, ou a existência de um mercado qual não pague o mínimo pertinente aos custos da atividade de produção de leite, em específico, acarreta-se em um fator bastante relevante entre a escolha de produzir com uma estrutura integrada verticalmente ou não. Caracteriza-se, então, como uma análise de custo de oportunidade da atividade divergente entre ambos os casos.

Logo, no que tange ao caso francês, uma vez identificado o fator de uma maior margem de contribuição por produto processado, em relação ao leite *in natura* vendido para a indústria, indagou-se o entendimento de ser melhor vender o leite para indústria ou transformá-lo em laticínios da marca *Les Formes de Pierrette*?

Queremos aumentar o volume de leite utilizado na produção de laticínios interna. - Beta

Já, quando questionados o que limita a expansão da proporção do volume de leite processado em relação ao vendido *in natura* para a indústria:

Compete ao tamanho e as pessoas que trabalham na nossa “indústria”. Não podemos, no momento, produzir mais. Precisamos aumentar nosso tamanho e possuir uma melhor mecanização. [...] Logo, temos um plano em andamento para ampliar nossa estrutura. - Beta

De modo que, contudo, a *Les Formes de Pierrette* não ambiciona como projeto final transformar todo o leite produzido, devido a não buscarem operar o laticínio em todos os dias da semana:

Não sempre todo o leite, pois se você procura transformar todo o leite que produz você deve trabalhar todos os dias para transformar. Logo, esta é a razão que escolhemos para não transformar todo o leite que produzimos. - Alfa

Já, no que compete à *Gran Sierra* e ao fato da inexistência de um mercado da indústria processadora de leite de ovelha formado na região, qual possa pagar seus custos da atividade de produção do leite fluído, caracteriza-se também como aspecto motivador da adoção da estrutura de produção verticalizada:

Porque eu não tenho para quem vender o meu leite. Então a única solução que eu acho que quase 80 ou 90% de produtores de ovinos leiteiros adotam é possuir a estrutura verticalizada. Porque a gente não tem... é um leite de altíssima qualidade, mas que se você for vender para um laticínio tradicional de vaca ele vai te pagar o valor de um leite tipo A. - Gama

Ainda que tentássemos vender nosso leite no mercado a um valor mais caro, não seria o suficiente nem para pagar nossa estrutura. Se trabalhássemos só com a produção de leite, neste caso. - Delta



Pois não tenho para onde vender meu leite hoje. Então não tenho outra opção. - Gama

Nunca acabamos vendendo o leite, nem tentamos vendê-lo. Até porque nossa região não tem tanto foco de produtores de laticínio. Então, entendo que o nosso foco de produto final seja o queijo e por na nossa região não ser fácil de encontrar produção de leite de ovelha, justificou a necessidade de termos o sítio verticalizado. Pois não é comum encontrar a produção do leite de ovelha. No estado de São Paulo não existem produtores além de nós, até o momento. – Delta

Contudo, sob a hipótese da existência de um mercado comprador formado que remunerasse seu leite de ovelha fluído produzido, os entrevistados da *Gran Sierra* posicionaram-se que não optariam pela venda do leite, mas mesmo assim adotariam o modo de produção verticalizado. Inclusive, apontam que comprariam mais leite de outros produtores, para elevar sua escala de produtos lácteos processados com a marca *Gran Sierra*, caso possível.

Por isso que eu falo, o meu leite eu não vendo, mas se alguém quiser me vender eu estarei comprando. - Gama

Se eu tiver a oportunidade eu compraria mais leite de outros produtores. – Gama

Sob esta ótica, o fator da inexistência de um mercado comprador do leite de ovelha fluído da *Gran Sierra* caracteriza-se como um aspecto motivador da verticalização da sua produção, contudo não sendo uma premissa que alteraria os rumos do projeto caso fosse diferente. Ou seja, tal fator influenciou/motivou na decisão de adotar uma estrutura de produção verticalizada, entretanto não se caracterizou como condicionante necessária e imprescindível para a existência do específico modo de organização. Ademais, sob uma análise isolada deste fator: da existência (ou não) de um mercado comprador do leite fluído com uma remuneração adequada; se permite inferir um maior risco de operação – para a *Gran Sierra* não é viável a opção de venda do leite fluído – e também reforça a posição de elevada especificidade de ativos do caso brasileiro.

Propõe-se, então, no Quadro 5, uma representação dos fatores que motivaram os casos estudados a adotarem a estrutura de produção verticalizada. Enfatiza-se que os aspectos: elevada especificidade dos ativos; e agregação de valor/margem de contribuição, destacaram-se dentre os fatores, por serem identificados em ambos os estudos, como também devido a sua congruência em relação ao seu destaque na literatura. Ademais, merecem menção também os demais aspectos de motivação constatados, de: possibilidade de geração de empregos; autonomia na produção; e relação mais próxima entre produtor e consumidor – estes

referentes em específico à *Les Formes de Pierrette*; e o aspecto de: inexistência de um mercado comprador de leite fluído formado - no caso da *Gran Sierra*.

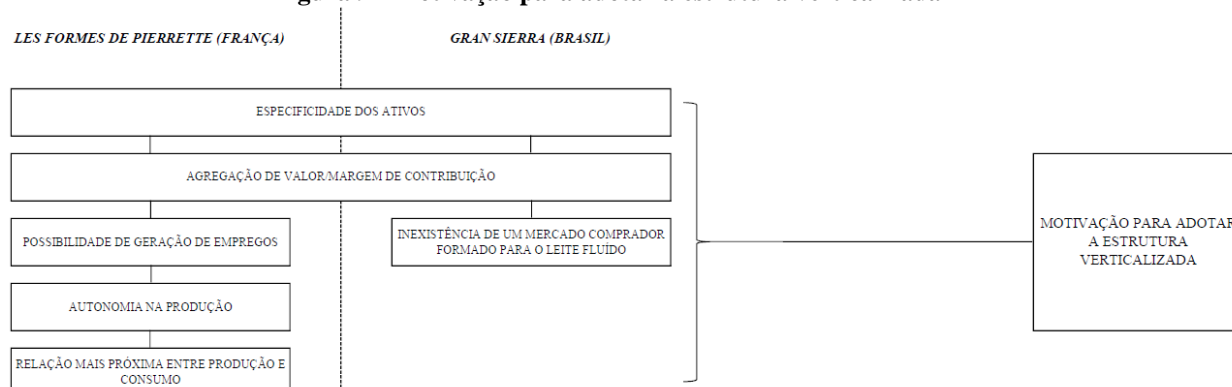
**Quadro 5 - Aspectos motivadores para a adoção da produção verticalizada**

	<i>LES FORMES DE PIERRETTE</i>	<i>GRAN SIERRA</i>
Elevada especificidade dos ativos	X	X
Agregação de valor/Margem de contribuição	X	X
Possibilidade de geração de empregos	X	
Autonomia na produção	X	
Relação mais próxima entre produtor e consumidor	X	
Inexistência de um mercado comprador de leite fluído formado		X

Fonte: desenvolvido pelo autor

Apresenta-se na Figura 9 uma ilustração da síntese das principais categorias aqui identificadas pertinentes às motivações para adotar a estrutura verticalizada.

**Figura 9 - Motivação para adotar a estrutura verticalizada**



Fonte: elaborada pelo autor

Permite-se inferir, então, em ambos os casos, ser a elevada especificidade de ativos e a busca por maior agregação de valor nos seus produtos, aspectos motivadores que imperam na decisão de adotar a produção verticalizada. Como posições que diferenciam as motivações entre os casos estudados – e também contribuem na contextualização institucional de cada um

dos mercados: a *Les Formes de Pierrette* apresentou um viés mais direcionado a questões relacionadas a uma produção local e os âmbitos sociais e de proximidade de relacionamento característicos das cadeias agroalimentares curtas, como também motivadores da escolha pelo seu modo de produção; já a *Gran Sierra*, apresentou a carência de existência de estruturas no seu mercado regional, que reforçam sua escolha por integrarem uma cadeia agroalimentar curta em uma produção integrada verticalmente.

Discutem-se, a seguir, os resultados pertinentes às vantagens e desvantagens da adoção da integração vertical.

#### 6.4. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA INTEGRAÇÃO VERTICAL

Com o intuito de atender ao objetivo específico (iv) de **analisar as vantagens e desvantagens provenientes da integração vertical para o seu negócio**; apresenta-se aqui a análise dos resultados pertinentes a adoção da estrutura verticalizada, por parte dos produtores verticalizados de laticínios estudados, em relação à teoria que fundamenta tal decisão. Propõe-se uma análise individual de cada um dos aspectos identificados, buscando evidenciar convergências e divergências, tanto entre os diferentes casos pesquisados quanto a seus resultados em relação ao proposto pela teoria. Apresentam-se, primeiramente, as vantagens e, em seguida, as desvantagens identificadas.

Ao analisar vantagens provenientes da produção verticalizada, identificaram-se diretamente, em ambos os casos, os aspectos de: controle de todos os aspectos da produção, garantindo maior qualidade e segurança no produto; maior preço de venda/rentabilidade no produto; e relação mais próxima entre produtor e consumidor. Ademais, também foram identificados como vantagens da estrutura integrada verticalmente, quais não necessariamente em ambos os casos estudados: auxílio/subsídio financeiro externo; possibilidade de escolha dos clientes e o modo de venda adotado; e a geração de empregos.

No que tange a vantagem gerada pela integração vertical de **controle de todos os aspectos da produção, garantindo uma maior qualidade e segurança no produto**, a mesma pode ser identificada em ambos os estudos realizados. Maior controle sobre os aspectos e etapas da produção, fator qual é evidenciado na literatura como um dos âmbitos e repercussões das produções integradas verticalmente (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000; NEVES; CHADDAD; LAZZARINI, 2002; CASTRO; NEVES, 2003). Não sendo diferente, também é identificada como vantagem da produção verticalizada, e organizada em uma cadeia agroalimentar curta, uma maior garantia de qualidade dos alimentos (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000; NEVES; CHADDAD; LAZZARINI, 2002;

FERNANDEZ OLMOS; ROSSELL MARTINEZ; ESPITIA ESCUER, 2009) e segurança alimentar no produto (GIAMPIETRI; FINCO; DEL GIUDICE, 2016; TASCA; NESSI; RIGAMONTI, 2017).

Conforme posicionamento da *Les Formes de Pierrette*:

Porque fazemos produtos de A a Z, nós controlamos todos os aspectos da produção. E podemos prover ao consumidor a garantia de segurança dos nossos produtos. Fazemos desde os campos de pasto até os iogurtes (produtos finais). – Beta

Em adição ao exposto, quando indagado se os clientes buscam produtos com maiores níveis de qualidade e segurança alimentar, Beta expos que:

Sim. Cada vez mais. Porque estamos tendo cada vez mais clientes e também cada vez mais iniciativas se encaminhando da mesma maneira. Porque esta demanda vem dos consumidores, através dos consumidores da AMAP, vem deles... porque eles querem ter este tipo de produto. - Beta

Do mesmo modo, identificou-se como vantagem proveniente da integração vertical um maior controle de todos os aspectos de produção, garantindo maior qualidade e segurança no laticínio final, no caso *Gran Sierra*:

Entendo que uma das vantagens seja termos um domínio de toda a cadeia. - Delta

Eu ter o controle de toda a cadeia, de toda a corrente. [...] Então a minha segurança sou eu fazendo tudo. Até a alimentação dos meus animais. Eu sei o que elas (ovelhas) estão comendo até o leite da ordenha. É a minha segurança do produto que eu vou ter no mercado. – Gama

A vantagem é eu poder acompanhar o meu leite desde a alimentação da minha ovelha. Então eu sei o que ela esta comendo, a qualidade do leite, pois eu que estou ordenhando, a qualidade do produto que está saindo... eu acompanho tudo de ponta a ponta. Seria uma vantagem então eu conseguir controlar a qualidade do meu produto. - Gama

A vantagem é o consumidor ter essa segurança. De poder vir aqui e ver como tudo está sendo produzido. – Gama

Em adição ao exposto, quando questionados se o modo de produção verticalizado, em uma cadeia agroalimentar mais curta, pode repercutir em um produto final de maior qualidade do que quando comparado a uma cadeia agroalimentar tradicional, mais dispersa, Delta posicionou-se que:

Sim, pois sobre a qualidade do leite, por exemplo, aqui conseguimos ver exatamente o que o animal está comendo, quanto isto esta interferindo no sabor do queijo, como os animais tem se apresentado em relação a doenças no nosso rebanho, o que elas (ovelhas) têm tomado de medicação. – Delta

Entendo que em uma cadeia curta você tem um domínio maior de todo o processo. – Delta

Já, quando questionados se entendem que o consumidor tem valorizado um modo de produção que apresente este maior controle ao longo de todas as etapas produtivas, Gama posicionou-se que:

Sim. Eu acredito que sim, pois hoje muitos consumidores estão indo até o local onde o alimento é produzido. E têm restaurantes, chefes de cozinha, que vão comprar direto do produtor. Estão vendo a estrutura, vendo como você cuida dos animais, eu acho isso fundamental. Eu acredito que essa seja uma tendência, as pessoas estão querendo saber o que elas estão comendo. – Gama

De forma que, torna-se bastante evidente, a identificação do controle em diversos aspectos e etapas da produção, como uma das relevantes vantagens propiciadas pela integração vertical, em ambos os estudos de caso realizados. Aspecto, qual, adequa-se, também, ao defendido pela literatura.

Outro fator identificado como vantagem proveniente da integração vertical é o pertinente a um **maior preço de venda/rentabilidade no produto**. Aspecto, qual, pode ser evidenciado em ambos os estudos de caso. Maior preço de venda/rentabilidade no produto, atrelado a uma maior agregação de valor no alimento, qual, é identificado na teoria como uma das propensões positivas geradas pela adoção da produção verticalizada (CASTRO; NEVES, 2003) e também vantagem gerada pela organização das cadeias agroalimentares curtas (CHIFFOLEAU, 2009; ROMAN *et al.*, 2011; TASCA; NESSI; RIGAMONTI, 2017).

Conforme posicionamento da *Les Formes de Pierrette*, no que tange ao seu produto portar o atributo de “local” como uma vantagem:

Você pode vender mais caro se o produto for local. Você pode dizer que vem de um local próximo. - Beta

Já, pode-se também identificar como vantagem da produção verticalizada na *Gran Sierra*:

Conseguimos ter uma rentabilidade maior no queijo. - Delta

Você consegue agregar um valor maior no seu produto. - Delta

Assim, caracteriza-se o maior preço de venda/rentabilidade do produto, uma vantagem proveniente da produção integrada verticalmente, em uma cadeia agroalimentar curta. Vantagem, qual fora constatada em ambos os casos estudados e também está em consonância com o defendido pela literatura.

No que compete ao aspecto de uma **relação mais próxima entre o produtor e o consumidor**, o mesmo foi identificado em ambos os casos como uma vantagem proveniente da produção integrada verticalmente. Aspecto, qual, é defendido como uma das positivas características de uma produção em cadeias agroalimentares curtas (MARSDEN, 2000; MARSDEN; BANKS; BRISTOW, 2000; KIRWAN, 2006; CHIFFOLEAU, 2009; ROMAN *et al.*, 2011).

Conforme posicionamento da *Les Formes de Pierrette*, no que tange a proximidade entre produção e consumo ser considerada uma vantagem do seu sistema de produção:

Sim. Para alguns dos consumidores é muito bom, porque temos cerca de 40 a 50 clientes regulares que vem comprar com frequência aqui na fazenda (loja própria). E este número é muito representativo, pois você tem que considerar que a população da comuna de *Blacy* é de 109 habitantes. De modo que, então, 50 pessoas vem adquirir os produtos aqui toda a semana. E isto é algo que adiciona muito ao produto, pois temos essa conversa, troca de informações... então é importante para eles. - Beta

Do mesmo modo, a *Gran Sierra* também entende que o seu modo de produção verticalizada, em uma cadeia agroalimentar mais curta, lhes gera como vantagem uma relação mais próxima com o seu cliente final. Em consonância a esta constatação, Gama posiciona-se a favor de desenvolver projetos voltados ao turismo rural na propriedade, quais venham a trazer os consumidores juntos do local de produção dos laticínios.

Ainda é um projeto que eu quero poder abrir a estrutura para turismo rural e para a pessoa interessada poder vir aqui e olhar como eu faço os produtos. De modo que eu entendo que isso agrega ainda mais valor, as pessoas virem até aqui e poderem ver como é feito... Como a gente cuida dos bichos, a higiene que adotamos, o que entendo ser fundamental. - Gama

O que remete, então, na caracterização da relação mais próxima entre produção e consumo como uma das vantagens identificadas em ambos os casos. Vantagem, qual, também é identificada na literatura pertinente as cadeias agroalimentares curtas.

Pode-se constatar, também, como vantagem gerada pelo modo de produção verticalizado, este no caso francês em específico, o acesso a um **auxílio/subsídio financeiro externo**. Define-se que uma das características da produção verticalizada, trata-se da maior necessidade de capitais para investimentos em questões estruturais e organizacionais (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000; CASTRO; NEVES; 2003; BERTI; MULLIGAN; 2016). Conforme defendido por Duarte Alonso (2011), quesitos como falta de recursos financeiros para o investimento em estruturas físicas necessárias a tal tipo de produção, caracterizam-se como possíveis limitantes da expansão de oferta desses produtos no mercado. Logo, a existência de uma estrutura de crédito formada (via bancos ou instituições de crédito, por

exemplo), mediante a disponibilidade de programas de fomento específicos para a atividade, sejam eles públicos ou privados, apresentam-se como uma boa vantagem a âmbito institucional para o desenvolvimento e viabilidade de um projeto dessa magnitude.

Conforme posicionamento da *Les Formes de Pierrette*:

Nós utilizamos de alguns empréstimos, pois somos considerados novos fazendeiros, e por isso temos acesso a empréstimos preferenciais. Além disso, temos alguma ajuda do governo local, pois eles provêm auxílio para o desenvolvimento de novos fazendeiros. - Beta

Na estrutura de transformação recebemos um subsídio de 40%. O que é positivo. – Beta

Temos 15 anos para pagar o investimento nas estruturas e 7 anos para os materiais e equipamentos. – Beta

Ressalta-se aqui, também, os subsídios financeiros no mercado francês no que compete especificamente à produção orgânica.

Beta expôs que a prerrogativa deste programa de incentivo financeiro fomentado pelo governo, em respeito à estrutura do laticínio, é que eles devem adquirir estruturas novas, tanto físicas quanto de maquinário. No mais, defenderam que ainda estavam pagando o seu investimento, mas que devido à expansão projetada na sua estrutura, terão seu prazo de pagamento da linha de crédito estendido.

Reitera-se, contudo, que tal aspecto não pode ser definido como uma vantagem, a âmbito institucional, no caso brasileiro, mas sim uma desvantagem do modo de produção verticalizado da *Gran Sierra*, devido da inexistência (não identificação por parte dos representantes da *Gran Sierra*) de uma estrutura de auxílio/suporte financeiro para sua atividade. Aspecto, qual, é melhor descrito dentre as desvantagens constatadas em seguida.

Outro fator também identificado como vantagem proveniente da integração vertical no caso da *Les Formes de Pierrette* – sem ser, contudo constatado explicitamente nas entrevistas da *Gran Sierra* - trata-se da **possibilidade de escolha dos clientes e o modo de venda adotado**. Aspecto, qual corrobora com o defendido por Renting, Marsden e Banks (2003), de que seriam exemplos de alternativas de sistema de vendas diretas, em uma produção de uma cadeia agroalimentar curta: lojas próprias dos produtores; mercados de produtores; mercados de “beira-de-estrada”; encomendas diretas; *ecommerce*; clube de assinaturas (entrega de caixas periódicas); e entregas a domicílio. Logo, conforme exposto por Beta:

Você pode de certo modo escolher seus clientes. Desde o início, eu queria não se preocupar com o modo que eu deveria organizar minha produção, por isso escolhi a AMAP. Por ela ter a característica de compras *pre-order*. De modo que, domingos à noite eu sei tudo que preciso fazer na próxima semana. E isto é muito bom. No início, quando os clientes vinham para a loja eles às vezes não encontravam o que

queriam, porque eu ainda não havia produzido. Isto no início do projeto. Então, eu eduquei meus clientes para encomendarem os produtos... agora eles encomendam os seus produtos. E aqueles clientes que não querem encomendar não estão voltando, mas isto é OK para mim, porque eu não quero me preocupar sobre ter espaço suficiente, caso esteja vindo e eles querem creme e iogurte e nós não tenhamos no momento. Caso você quiser algo específico, você deve encomendar. Caso você não queira encomendar, você pode comprar o que está disponível no momento. Talvez nós perdemos clientes, mas, o que é muito importante para mim, isso nos proporciona em trabalhar em paz. E eu não quero que o trabalho seja muito maçante, no sentido de ter que pensar no trabalho o tempo inteiro. Então, esta é uma maneira para mim de poder ir para casa e estar em paz. Realizar o trabalho que devo fazer e não mais. – Beta

Aspecto, esse, qual gera uma vantagem proveniente da produção verticalizada ao caso francês, por lhes gerar um controle do que produzir, quanto, para quem e também como vender. Trata-se de um fator que tanto repercute em um maior controle na produção, em respeito a nível de estoques, por exemplo, como também permite uma melhor organização e planejamento de rotina de trabalho para o produtor.

Por fim, identificou-se como vantagem proveniente da integração vertical - explicitada especificamente pelos entrevistados da *Les Formes de Pierrette* - o aspecto da **geração de empregos**. Fator, qual, é identificado como uma das positivas contribuições em uma cadeia agroalimentar curta (MUNDLER; LAUGHREA, 2016), característica das produções integradas verticalmente deste estudo.

Como vantagem temos mais pessoas para trabalhar juntos, para pensar e trocarmos informações. - Alfa

Logo, ressalta-se que a geração de empregos, vista sob um âmbito social, também pode ser considerada como uma consequência do caso da *Gran Sierra*. Contudo, tal aspecto não fora explicitado nas entrevistas como sendo uma das vantagens provenientes da adoção de uma produção verticalizada.

Propõe-se, então, no Quadro 6, uma representação das vantagens provenientes da estrutura de produção verticalizada constatadas. Enfatiza-se que os fatores: controle de todos os aspectos da produção, garantindo uma maior qualidade e segurança no produto; maior preço de venda/rentabilidade no produto; e relação mais próxima entre o produtor e o consumidor, destacaram-se dentre os fatores, por serem identificados em ambos os estudos, como também devido a sua congruência em relação ao seu destaque na literatura. Ademais, merecem menção também as demais vantagens constatadas, de: auxílio/subsídio financeiro externo; possibilidade de escolha dos clientes e o modo de venda adotado; e geração de empregos – estes explicitados em específico pela *Les Formes de Pierrette*.



**Quadro 6 - Vantagens provenientes da integração vertical**

	<i>LES FORMES DE PIERRETTE</i>	<i>GRAN SIERRA</i>
Controle de todos os aspectos da produção	X	X
Maior preço de venda/ Rentabilidade no produto	X	X
Relação mais próxima entre o produtor e o consumidor	X	X
Auxílio/subsídio financeiro externo	X	
Possibilidade de escolha dos clientes e o modo de venda adotado	X	
Geração de empregos	X	

Fonte: elaborado pelo autor.

Em contrapartida, ao analisar as desvantagens provenientes da produção verticalizada, identificaram-se diretamente, em ambos os casos, o aspecto referente à necessidade de controlar todas as etapas de produção. Contudo, também foram identificados como desvantagens da estrutura integrada verticalmente, quais não necessariamente foram constatados em ambos os casos estudados: maior dedicação de tempo e esforço necessário com os clientes; dificuldade de se encontrar mão-de-obra qualificada; e inexistência de auxílio/subsídio financeiro externo.

No que tange aos aspectos de desvantagem proveniente da produção verticalizada, destacou-se em ambos os estudos de caso a **necessidade de controlar todas as etapas de produção**. Fator, qual, é evidenciado na literatura como uma das características e propriedades das produções integradas verticalmente (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000; NEVES; CHADDAD; LAZZARINI, 2002; CASTRO; NEVES, 2003).

Conforme posicionamento da *Les Formes de Pierrette*:

Porque temos de controlar tudo, de A a Z. Porque se algo ocorre errado, você é o culpado. Você tem que fazer tudo certo... porque se algo ocorrer errado, será sua culpa. Você não pode envolver outra pessoa, é apenas você o responsável. - Beta

Quando você tem que fazer tudo ao mesmo tempo... você tem que fazer mais coisas. - Alfa

Do mesmo modo, no que compete ao posicionamento da *Gran Sierra*:

Já desvantagens... você perde um pouco o foco, pois são atividades bastante complexas. Desde a produção de alimento, criação da ovelha, desenvolvimento do queijo... você perde um pouco o foco. Você não fica tão especializado em alguma coisa. Então você precisa ter mais mão-de-obra e deixa o sistema mais complexo. É um desafio maior... - Delta

A desvantagem é muito trabalho, temos que ter controle sobre tudo. – Gama

Gera mais trabalho. Muito mais trabalho, com certeza. Essa é a principal desvantagem, pois eu tenho que controlar tudo. É o que eu falo, eu controlo o alimento dos animais, então tenho que controlar o clima para analisar o melhor período para plantio, a análise do solo... - Gama

Faz-se relevante a análise que este aspecto figurou-se tanto como uma vantagem, controle de todos os aspectos de produção, como aqui em uma desvantagem pela necessidade de controlar todas as etapas de produção, em ambos os casos estudados. Ou seja, os produtores o veem como uma vantagem pelo fato de tal nível de controle lhes prover um produto com uma garantia maior de qualidade e segurança alimentar. Contudo, torna-se também uma desvantagem quando analisado pelo prospecto da exigência de trabalho e tempo que esse elevado controle, perante diversas atividades, repercute. Posicionamentos, esses, quais também são evidenciados na literatura.

Outro aspecto identificado - este exclusivamente explicitado no caso francês - considerado como uma desvantagem proveniente da integração vertical é a **maior dedicação de tempo e esforço necessário com os clientes**. Fator, qual remete ao posicionamento de que para prosperar, participantes de uma produção verticalizada em uma cadeia agroalimentar curta, precisam sustentar-se fortemente nas suas habilidades de *networking* e, em específico, na sua capacidade de ofertar um produto embutido com informações perante aos aspectos da sua produção (MARDSSEN; BANKS; BRISTOW; 2000). Em adição, defende-se que para atender propriamente a demanda, tais produtores devem ter desenvolvidas estruturas de *marketing* e serem capazes de sustentar os desafios de: prover a correta quantidade e consistência nos seus produtos; prover uma gama variada de produtos; aprimorar a acessibilidade e a conveniência; e garantir a segurança alimentar (BERTI; MULLIGAN; 2016). Posicionamentos, quais, embasam o aspecto de uma maior necessidade de dedicação de tempo e esforço necessário com seus clientes, identificado por parte do produtor verticalizado de laticínios francês.

Conforme posicionamento da *Les Formes de Pierrette*:

Você deve escutar tudo o que eles estão lhe falando, porque em alguns momentos são clientes mais velhos que vêm até aqui e querem conversar com você sobre tudo. Faz parte do trabalho. Você tem que desenvolver essa conversação porque o quanto mais você conversar e interagir com eles, mais produtos você irá vender. - Beta

Já, o aspecto pertinente à **dificuldade de se encontrar mão-de-obra qualificada** é identificado, exclusivamente, no caso da *Gran Sierra* como uma desvantagem proveniente da integração vertical. Qual, se por um lado a geração de empregos seja constatada como uma das positivas contribuições em uma cadeia agroalimentar curta (MUNDLER; LAUGHREA, 2016), característica das produções integradas verticalmente deste estudo; por outro, a inexistência de mão-de-obra preparada disponível na região para atender tal demanda por empregos, acaba acarretando-se como um possível aspecto de desvantagem a âmbito institucional da produção que se propõe verticalizada lá situada.

Conforme exposto pela *Gran Sierra*, trata-se de uma desvantagem a:

Dificuldade de se encontrar mão-de-obra, funcionários qualificados, está muito difícil. [...] Eu entendo que um dos maiores problemas é encontrar a mão-de-obra para operar neste sistema. – Gama

Ainda tem a questão de que se você tivesse uma mão-de-obra qualificada facilitaria. Mas como não existe na região, temos uma mão-de-obra escassa. O que dificulta todo o processo. – Delta

Enfatiza-se, contudo, que tal aspecto não fora identificado no caso francês. Mas sim, no que tange a geração de empregos e disponibilidade de mão-de-obra qualificada, a *Les Formes de Pierrette* posicionou-se positivamente no que compete a sua produção.

Por fim, outro aspecto, também identificado unicamente no caso brasileiro, pertinente à desvantagem proveniente da produção verticalizada, trata-se da **inexistência de um auxílio/subsídio financeiro externo** estruturado. Conforme previamente citado, a falta de recursos financeiros para o investimento em estruturas físicas necessárias a tal tipo de produção caracteriza-se como possível limitante da expansão de oferta desses produtos no mercado (DUARTE ALONSO, 2011). Logo, a não disponibilidade de linhas de crédito para específica produção verticalizada, pode ser identificada, em contrapartida ao caso francês, como uma desvantagem a âmbito institucional no estudo de caso brasileiro.

Conforme posicionamento da *Gran Sierra*:

Não existem linhas de créditos para fomento da atividade de ovinos e caprinos de leite. Pois o manual dos bancos está direcionado apenas para produção de leite de vaca. Então temos que fazer tudo com capital privado. O que torna o desafio muito maior. – Gama

Contudo, ressalta-se que Gama explanou ter de se informar melhor mediante a possibilidade de obter linhas de crédito para compra de alguns maquinários específicos, como um gerador de energia, por exemplo.

Propõe-se, então, no Quadro 7, uma representação das desvantagens provenientes da estrutura de produção verticalizada. Enfatiza-se que o aspecto: necessidade de controlar todas as etapas de produção, devido ao mesmo ter sido identificado em ambos os estudos de caso e também pela sua congruência ao defendido pela literatura. Contudo, merecem menção também as demais desvantagens constatadas, de: maior dedicação de tempo e esforço necessário com os clientes - este explicitado em específico pela *Les Formes de Pierrette*; e os fatores: dificuldade de se encontrar mão-de-obra qualificada; e inexistência de um auxílio/subsídio financeiro externo – no caso *Gran Sierra*.

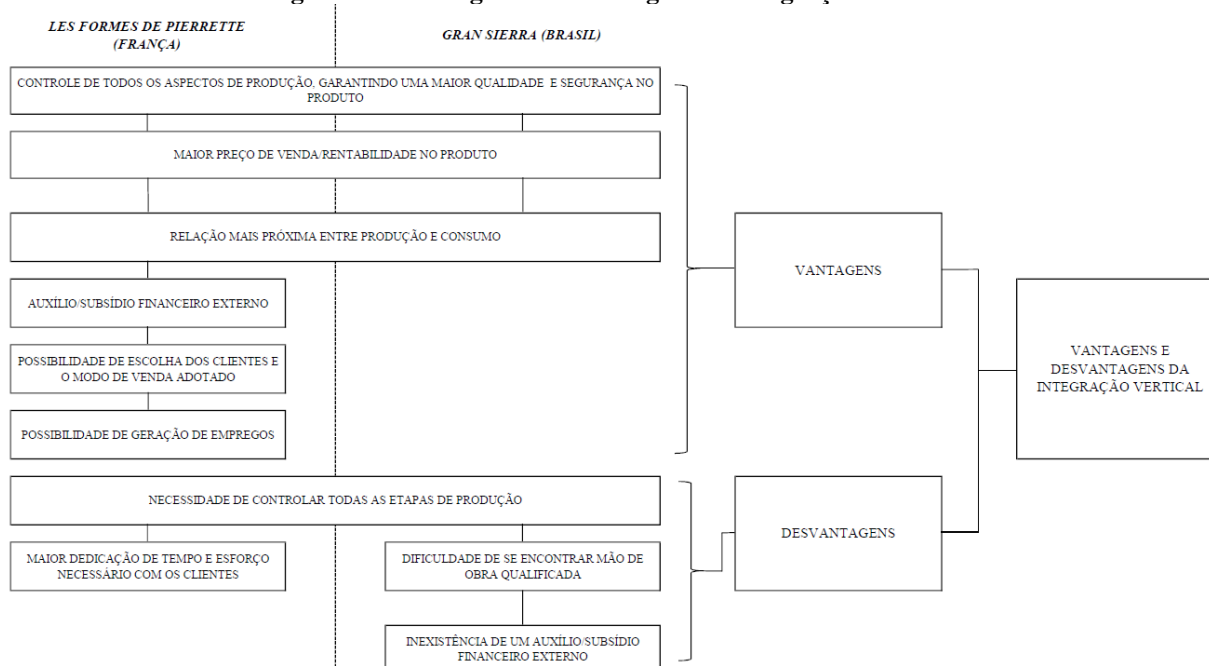
**Quadro 7 - Desvantagens provenientes da integração vertical**

	<i>LES FORMES DE PIERRETTE</i>	<i>GRAN SIERRA</i>
Necessidade de controlar todas as etapas de produção	X	X
Maior dedicação de tempo e esforço necessário com os clientes	X	
Dificuldade de se encontrar mão-de-obra qualificada		X
Inexistência de um auxílio/subsídio financeiro externo		X

Fonte: elaborado pelo autor.

Apresenta-se na Figura 10 uma ilustração da síntese das principais categorias aqui identificadas pertinentes às vantagens e desvantagens da integração vertical.

**Figura 10 - Vantagens e desvantagens da integração vertical**



Fonte: elaborada pelo autor

Ressalta-se a posição, em ambos os casos, no que tange a característica de maior controle de todas as etapas e processos de produção, quesito qual foi identificado tanto como uma vantagem – por prover maior qualidade e segurança alimentar no produto; como também como uma desvantagem – pela necessidade de tempo e preparação para execução desse controle em diversos aspectos da produção. Outros fatores também enfatizados e convergentes em ambos os estudos, competem às vantagens: de um maior preço de venda no produto; e uma relação mais próxima entre produtor e consumidor – ambos fatores característicos da proposta de uma produção integrada verticalmente, como também das cadeias agroalimentares curtas. Já, como aspectos que diferenciam ambos os casos, o estudo francês da *Les Formes de Pierrette* apresentou como vantagem uma estrutura de crédito e fomento financeiro formada no país, qual lhe possibilitou o desenvolvimento da sua empresa – em específico no que tange ao financiamento e subsídio aos investimentos necessários; enquanto que no caso brasileiro da *Gran Sierra*, a inexistência de tal suporte para sua atividade repercutiu na necessidade de investimentos realizados integralmente com capital próprio, o que permite a inferência de um risco de operação mais elevado no caso brasileiro, como também de uma maior dificuldade de acesso, e barreira de entrada, a produtores nesse mercado nacional. Ademais, outro aspecto evidenciado que diferencia ambos os casos a nível institucional, é o caso de que a questão de geração de emprego foi considerada uma das vantagens do seu meio de produção verticalizado no estudo francês; enquanto que no

brasileiro foi caracterizada como uma desvantagem pela dificuldade de se encontrar mão-de-obra preparada para a atividade.

Discutem-se, a seguir, os resultados pertinentes às características de diferenciação dos produtos, identificadas nos estudos de caso.

## 6.5. CARACTERÍSTICAS DE DIFERENCIAÇÃO DOS PRODUTOS

Com o intuito de atender ao objetivo específico (v) de **analisar as características que diferenciam seus produtos e o seu processo produtivo**; apresenta-se aqui a análise dos resultados pertinentes as características dos produtos desenvolvidos destacadas por parte dos produtores verticalizados de laticínios estudados, em relação à teoria que fundamenta a demanda por alimentos de elevado valor agregado. Propõe-se uma análise individual de cada um dos aspectos identificados, buscando evidenciar convergências e divergências, tanto entre os diferentes casos pesquisados quanto a seus resultados em relação ao proposto pela teoria.

Descreve-se, primeiramente, o posicionamento dos produtores estudados em relação à relevância de se estar em sintonia com seus consumidores; em seguida, são descritos os atributos de qualidade dos seus produtos; após, discute-se a relevância das certificações; e culmina-se com o posicionamento pertinente à disposição ao pagamento por parte de seus consumidores.

No que tange a percepção dos casos estudados, em relação à **relevância de estarem em sintonia com seus consumidores**, ambos os produtores verticalizados de laticínios posicionam-se do mesmo modo: de que é importante para o sucesso do seu negócio compreenderem o que seus clientes procuram, ou ambicionam, em um derivado lácteo. Conforme posicionamento da *Les Formes de Pierrette*:

É por isso que algumas vezes tento criar coisas novas. Como agora, estou tentando criar novos iogurtes com frutas, é uma fase de teste. Eu tento integrar diferentes tipos de alimentos nas receitas... Então, eu tento escutar a todos suas opiniões sobre o que querem... - Beta

Em adição, Beta defende também ser muito relevante o produtor gostar do seu produto e daquilo que esteja desenvolvendo.

Do mesmo modo posiciona-se a *Gran Sierra*, no que tange à importância de se estar em sintonia com seus clientes:

Sim, sem dúvida. Quem vai me ditar é o consumidor, sem sombra de dúvidas. É como estou falando, às vezes eu estou fazendo o queijo *Feta* e ele possa vir a não ter sucesso. O que acho difícil, mas com isso

eu mudaria radicalmente minha estratégia. Eu quero atender o consumidor, não adianta fazer apenas o que gosto. – Gama

Eu acho que é importante entender como o mercado tem se comportado e o que ele procura. - Delta

O que repercute, então, no posicionamento unânime entre os casos no que tange a relevância de se estar em sintonia perante as demandas dos seus consumidores.

No que se refere aos **atributos de qualidade** dos seus produtos, apresenta-se, inicialmente, a posição dos produtores analisados em relação à importância de desenvolver produtos de uma apurada qualidade, como também a relação entre tipo de cadeia agroalimentar adotada e uma produção de qualidade. Em seguida, discutem-se, em específico as características da produção de cada um dos casos em respeito à classificação das dimensões de qualidade dos produtos lácteos definidos por Grunert *et al.*, (2000): hedônica; relacionada à saúde; relacionada à conveniência; e relacionada ao processo.

Ressalta-se, então, o posicionamento dos produtores verticalizados estudados no que tange ao seu entendimento da relevância de ofertarem produtos de elevada qualidade e a influência da sua cadeia agroalimentar em relação à propensão de gerar um produto final de maior qualidade. Define-se, segundo a teoria, que as cadeias agroalimentares curtas possuem como elemento essencial algum atributo específico que as diferenciam, as tornam “de qualidade”, sendo então um dos aspectos característicos desse tipo de produção, a possibilidade de oferta de produtos de elevada qualidade (SONNINO; MARSDEN, 2006; CHIFFOLEAU, 2009; ROMAN *et al.*, 2011).

Conforme posicionamento da *Les Formes de Pierrette*, no que tange a relação entre cadeia e qualidade:

Não se deve a cadeia de produção, mas sim ao processo tecnológico adotado. Porque a qualidade é muito devido ao processo e não a organização da cadeia. [...] Você sabe, o leite sempre é tratado quando vai à indústria processadora tradicional. É um mau tratamento. Porque desestrutura e é realmente muito ruim para o leite, não é natural. Nós não fazemos nada disso com o nosso leite, nós não o pasteurizamos [...] utilizamos todo o nosso leite e esse é modo de se fazer um bom produto. Você não modifica seu produto (matéria prima) e faz do modo que você deseja que seja, você deve pensar antes de ter do modo que você quer. E é por esta razão que escolhemos ter estas vacas (relação à raça do rebanho) porque elas são mais indicadas para a produção de queijos e elas produzem um leite que é naturalmente gordo (boa proporção de gordura) o que é muito bom. E também geram as proteínas necessárias. De modo que cuidamos o modo de como alimentamos as vacas, e essa é a única maneira que impactamos o produto (leite, matéria prima) que geramos. – Beta

Não acredito que isso impacta a qualidade. Não acredito que a cadeia venha a impactar na qualidade dos produtos. Mas acredito que a qualidade dos produtos impacta na cadeia de distribuição. Porque se você tiver produtos de baixa qualidade, não será fácil vendê-los aos consumidores. Porque eles perceberão rapidamente que o produto é de baixa qualidade e não comprarão novamente. Já, se você possui um produto de elevada qualidade, eles retornarão. Logo, acredito que seja no outro sentido. – Beta

Por sua vez, o mesmo aspecto é tratado pela *Gran Sierra*:

Sim, entendo que sim. Eu acredito que quem entra nesta cadeia de menor escala tem o intuito de controlar toda a sua produção... controlar a qualidade do seu produto e vender direto para o consumidor.  
- Gama

Já, em contraponto, no que compete às produções em uma cadeia agroalimentar tida como tradicional (de escala e mais dispersa/ramificada), a posição da *Les Formes de Pierrette*, mediante exposição de Beta:

Este tipo de organização pode ser bom, se você procura não gastar muito tempo. Mas para mim, cada vez mais estou abandonando os supermercados e adotando sistemas como a AMAP. Porque eu quero que esse sistema cresça e então eu tenho que comprar dele. De modo que eu compro os vegetais e pães toda semana deste sistema. É algo que eu realmente acredito para mim, talvez não seja o ideal para os outros. - Beta

Logo, em síntese, no que compete à relação entre cadeia agroalimentar adotada e qualidade no produto final, a *Les Formes de Pierrette* posicionou-se que a cadeia não necessariamente impacta na qualidade dos produtos. Mas que a qualidade dos produtos impacta na cadeia; já, a *Gran Sierra* defendeu que quem entra nesta cadeia de menor escala - referindo-se aqui a cadeias agroalimentares curtas - tem o intuito de controlar toda a sua produção. Controlar a qualidade do seu produto e vender direto para o consumidor.

Em respeito aos atributos de qualidade identificados nos seus produtos lácteos ofertados, classificam-se seus posicionamentos em referência a cada uma das quatro dimensões definidas por Grunert *et al.*, (2000): hedônica; relacionada à saúde; relacionada à conveniência; e relacionada ao processo. No que tange, inicialmente, à dimensão **hedônica**, ela compete à sensação de prazer, sendo, deste modo, sobretudo relacionada ao gosto, cheiro e aparência dos alimentos (GRUNERT *et al.*, 2000).

A *Les Formes de Pierrette* define que o gosto seja uma das dimensões mais importantes e impactantes dos seus produtos. Conforme posicionamento de Beta:

Tenho clientes que se consideram viciados a manteiga e iogurte. Esta semana veio uma cliente que acabou não recebendo seus sete iogurtes da semana e ela me falou: "Então você me esqueceu, como você pode?". - Beta

Já, no caso de estudo brasileiro, *Gran Sierra*, quanto às dimensões de qualidade dos seus produtos, posicionaram-se, primeiramente, de que todas as dimensões são relevantes e estariam entrelaçadas. No que tange, em específico, à dimensão hedônica, Delta defendeu que:



Entendo que principalmente os atributos relacionados ao gosto – Delta

estariam dentre os atributos de destaque dos seus produtos, quais seriam valorizados por seus consumidores.

De maneira que, em ambos os casos, identificou-se a dimensão hedônica como a de maior importância nos seus produtos. O que corrobora no defendido por Grunert *et al.*, (2000), em respeito à relevância da dimensão hedônica dos laticínios.

Já, no que se refere à dimensão **relacionada à saúde**, a mesma compete às maneiras em que o consumo do produto irá afetar a saúde física dos consumidores (GRUNERT *et al.*, 2000). Conforme exposição da *Les Formes de Pierrette*:

Eu penso que você não deve buscar um “queijo de fazenda” se quer algo saudável, pois é um produto com muita gordura. Então, não é por ser um produto saudável. Mas o fato de não termos nenhum aditivo na produção (relacionado a serem uma produção orgânica e ambientalmente positiva), isto remete a ser mais saudável. Mas é diferente o termo de saudável referente a puro e saudável no quesito de ser bom para sua saúde. São dois entendimentos diferentes do termo. – Beta

De forma que, ressalta-se o entendimento de Beta de que os derivados lácteos, não sejam, necessariamente, “alimentos saudáveis”.

Não, eles não são saudáveis. Porque eles são basicamente gordura. Você não pode ter uma manteiga e dizer que é saudável. É muito bom, mas não é saudável. Logo, se você busca ter uma dieta bastante restrita, você não pode ingerir manteiga ou muita gordura. Acrescento, contudo, que manteiga é melhor, mais saudável, do que a gordura vegetal (margarina). Mas mesmo assim, em uma dieta restrita, você não pode ter gordura. E seria melhor ter uma produção orgânica, local, de uma manteiga integral e consumir um pouco dela... do que ingerir um grande pedaço de uma manteiga com redução de gordura produzida em grande escala. - Beta

Em adição ao exposto, Beta defende que uma importante ação futura para o mercado de laticínios de elevado valor agregado, seja o desenvolvimento de produtos com características “medicinais”, produtos lácteos funcionais:

Eu penso que temos um desafio em relação a uma maneira de pensar no que tange a “alimentos medicinais” (alimentos funcionais). [...] Pois os produtos lácteos são definitivamente não muito saudáveis. E no que se refere a produtos provenientes de vacas, existe um grande número de pessoas que compram produtos orgânicos e questionam: “Este produto vem de leite de cabra?”. Respondemos: “não”. Logo eles retornam: “Ah, então não quero ele.”. Porque existe um pensamento de que as vacas não são saudáveis e que você não pode ter produtos provenientes de vacas, mas sim de menores e mais novos animais. E este é um dos aspectos que estamos lidando no nosso mercado, com consumidores locais e que procuram orgânicos. – Beta

Por outro lado, a *Gran Sierra* identifica uma maior relação dos seus produtos com características relacionadas à saúde, como também percebe uma maior relevância por parte dos seus consumidores em relação a tal dimensão, nos seus laticínios de ovelha disponibilizados.

Eu entendo que eles (atributos/dimensões de qualidade) estejam entrelaçados, relacionados. Mas caso tenha que escolher um diria o atributo relacionado à saúde. Eu entendo que os consumidores estejam buscando algo mais saudável, saber que o leite apresenta uma qualidade tipo A. [...] Caso fosse destacar um desses atributos seria o da saúde. - Gama

Entendo que principalmente os atributos relacionados [...] à capacidade de contribuição do alimento para a saúde dos consumidores. - Delta

De modo que, em respeito à dimensão dos seus laticínios relacionada à saúde, a *Les Formes de Pierrette* posicionou-se que: os laticínios de vaca não são, necessariamente, produtos saudáveis. Contudo, seu processo produtivo pode ser considerado saudável, pelos quesitos de produção orgânica e cuidados ambientais; já, a posição da *Gran Sierra* é de que: a dimensão relacionada à saúde seja uma de destaque dos seus produtos. Principalmente pelo fato de defender o leite de ovelha, e seus derivados lácteos, como alimentos saudáveis.

Em seguida, são discutidos os atributos de qualidade pertinentes à dimensão **relacionada à conveniência** dos laticínios dos casos estudados. Dimensão, qual, refere-se ao tempo e esforço que deve ser dispendido no momento da compra, estoque, preparação e consumo do produto (GRUNERT *et al.*, 2000).

Conforme posicionamento da *Les Formes de Pierrette*:

Eu acredito que as embalagens são também um elemento muito relevante, porque nós escolhemos ter estes recipientes de vidro, e acredito que você pode vender algo muito “melhor” em vidro do que em plástico. Pois você pode vender os seus argumentos ecológicos junto ao seu iogurte, de modo que estes vidros custam mais, mas tem uma aparência melhor. Eles apresentam a aparência de como que você poderia fazer o produto em casa “*home-made*”... logo, você consegue vender mais, por um preço mais elevado. - Beta

A mesma dimensão também fora enfatizada pela *Gran Sierra*, contudo sem a mesma relevância percebida, do que no caso francês. Conforme posicionamento de Gama:

Existe também uma preocupação da praticidade do produto para o consumo. - Gama

De maneira que, em respeito à dimensão dos seus laticínios relacionada à conveniência, a *Les Formes de Pierrette* posicionou-se que: destaque é gerado às embalagens

de vidro, quais além de serem ambientalmente positivas também transmitem a imagem de um produto de maior qualidade, além do aspecto transmitido de ser um *home-made product*. Já, a posição da *Gran Sierra* compete: principalmente a necessidade de se prover praticidade ao seu consumidor, contudo menor destaque foi direcionado a esta dimensão pelo caso brasileiro.

Por fim, descrevem-se os atributos de qualidade pertinentes à dimensão **relacionada ao processo** de produção dos produtos lácteos pertinentes aos casos analisados. Dimensão, qual compete às características do processo produtivo em que os consumidores apresentam interesse, mesmo quando tais características não venham necessariamente a interferir no aspecto final do produto. De forma que o interesse dos consumidores relaciona-se, aqui, a aspectos sociais e ambientais do processo de produção (GRUNERT *et al.*, 2000).

Conforme posicionamento da *Les Formes de Pierrette*, a dimensão relacionada ao processo caracteriza-se, juntamente a hedônica, como as mais relevantes dos seus produtos ofertados.

Eu acredito que eles vêm até aqui, até nosso espaço de produção, porque eles querem conhecer de onde vem o alimento que eles consomem. - Beta

De modo que, semelhante relevância ao processo de produção também pode ser identificada no caso brasileiro, da *Gran Sierra*.

Interessante destaque é gerado aos aspectos de cuidado ambiental, e produção orgânica, do processo produtivo da *Les Formes de Pierrette*. Cuidados ambientais no processo produtivo, quais se alinham ao proposto por Castro e Neves (2003) - no que tange a gradativa maior relevância gerada aos aspectos de meio ambiente no setor de produção de alimentos - de que, para muitos consumidores, não basta apenas o produto ser caracterizado como verde, seu modo de produção deve ser sustentável.

Conforme posicionamento de Alfa:

Para mim, a produção orgânica é o melhor sistema pensando no meio-ambiente. Especialmente quando procuramos por autonomia na fazenda... Porque eu conheço alguns sistemas em produção orgânica, com produção de milho e soja, o que não é proibido em orgânicos, podemos ter uma boa produção em algumas regiões de milho... tenho alguns amigos no oeste da França que possuem uma excelente produção de milho orgânico, por adotarem adubação orgânica e uma boa rotação na lavoura, mas eles têm que comprar a soja, não conseguem produzir a soja orgânica. Logo, eles têm que comprar a soja orgânica, que vem do Brasil ou Argentina, por exemplo. O que para mim não é coerente (ambientalmente). - Alfa

Posicionamento, este, qual também repercute em uma preocupação em respeito à pegada ambiental atrelada a sua produção. Em adição, Beta defende que a produção orgânica de laticínios esteja crescendo na França.

Tais preocupações com quesitos ambientais no processo produtivo também foram identificados e observados no caso brasileiro, como: o tratamento e reaproveitamento na produção dos dejetos animais; a vontade de também utilizarem embalagens reutilizáveis de vidro - o que, contudo, não se tornou possível por: identificarem que não teriam o retorno das embalagens, após uso, por parte dos consumidores e pontos de venda nacionais, além do fato da sua escala de produção não tornar possível a compra de embalagens com um preço viável; como também ao fato de se preocuparem com questões de bem-estar animal. Contudo, quando questionados especificamente sobre as dimensões de atributos mais valorizados em seus produtos, os quesitos ambientais não foram explicitamente ressaltados dentre os de maior destaque nas entrevistas.

No que compete, ainda na dimensão relacionada ao processo de produção, aos aspectos sociais da sua organização, a *Les Formes de Pierrette* posiciona-se perante sua relação com aspectos de educação e, inclusive, a sua recepção esporádica de estagiários na fazenda ao longo do ano:

É uma escolha nossa de apresentar nossa fazenda e transmitir nossa paixão pela agricultura. [...] Acredito que seja nosso trabalho trocar e transmitir conhecimento. Acredito que o conhecimento da atividade rural e da vida na fazenda é cada vez mais desconhecido pela sociedade, de modo que todos os caminhos para transmissão de conhecimento devem ser aproveitados. - Alfa

Aspecto social, qual, não fora explicitado nas entrevistas da *Gran Sierra* como um atributo necessariamente valorizado em seus produtos. Contudo, a propriedade também realiza ações que buscam aproximar a empresa com a pesquisa e instituições educacionais - como é o caso de disponibilizarem o espaço para a realização deste estudo - além de outros pesquisadores que também já visitaram e analisaram sua produção.

Ressalta-se o aspecto pertinente ao cuidado com a higienização e limpeza no processo produtivo. Qual fora identificado em ambos os casos e explicitado pela Gama, como um, dentre os demais, item pertinente ao processo de produção que é valorizado por seus consumidores.

Eu entendo que todos estejam relacionados, a produção, como é feito o produto. A sua higiene no processo produtivo. - Gama

Outro fator, também relacionado ao processo de produção dos seus produtos, compete a sua característica de designação de origem, ou aspecto de “produção local”. No que tange a designação de origem, define-se que cada vez mais o conhecimento da origem do produto passa a ser fundamental, de forma que, para tal, faz-se necessário estabelecer mecanismos de monitoramento, garantia e “rastreamento” da qualidade do produto (NEVES; CHADDAD; LAZZARINI, 2002). Ressalta-se que uma forma de ampliar o conhecimento do consumidor e aproximá-lo do produto é a indicação geográfica, ou designação de origem. O consumidor percebe a indicação geográfica como um fator de qualidade muito relacionado à tipicidade do produto e à região, além de representar uma das importantes formas de reduzir a assimetria informacional para o consumidor (CARVALHO; BARCELLOS, 2013). O que remete a “produção local”, de modo que sua crescente popularidade é atribuída ao modelo de distribuição que permite aos consumidores apoiarem a agricultura local e, ao mesmo tempo, incluir alimentos frescos as suas dietas (MIGLIORE; SCHIFANI; CEMBALO, 2015).

Conforme exposto pela *Les Formes de Pierrette*:

Nós temos empresas locais que nos fornecem (insumos e ingredientes). De modo que se temos uma empresa local que pode produzir o que precisamos, ela vem primeiro na nossa preferência. – Beta

Posicionamento qual sustenta uma forte defesa da filosofia de uma produção de aspecto local por parte da *Les Formes de Pierrette*. Filosofia, essa, que fora defendida mesmo mediante hipóteses em que um idêntico produto local for mais caro que um estrangeiro, eles posicionaram-se optar pelo local.

No que tange à disseminação das produções de caráter “local”, Beta expõe que:

Eu notei em alguns locais, como no norte dos Estados Unidos, alguns exemplos de produção de queijo bastante locais e orgânicos. Também presenciei muitos exemplos em Quebec, Canadá... - Beta

No caso brasileiro, aspectos pertinentes à denominação de origem de seus produtos, e que também remetam a uma receita original e tradicional da Grécia, por exemplo, foram ressaltados. Conforme posicionamento da *Gran Sierra*:

Entendo que agrega valor ao produto (denominação de origem). Como o exemplo dos vinhos. – Delta

Eu entendo que quem irá consumir o meu produto já tem o conhecimento da origem da sua receita, por exemplo. Até a comunidade grega em São Paulo já está demandando meu queijo também... - Gama

De maneira que, no que tange à dimensão de qualidade dos laticínios relacionada ao processo de produção, na *Les Formes de Pierrette* constatou-se que: seja uma dimensão de destaque dos seus produtos. São os seus cuidados ambientais: produção autônoma e orgânica, com o mínimo de externalidades possíveis; práticas pró-bem-estar animal. Os aspectos sociais: disponibilidade de estágios para estudantes; filosofia de transmissão de conhecimento rural para a sociedade. Além de proverem importância à designação de origem dos seus produtos e fomentarem a produção e consumo locais. Já, no que tange à *Gran Sierra*, constatou-se que: são seus aspectos ambientais na produção: cuidado com o mínimo de externalidades geradas pelo seu processo produtivo; práticas pró-bem-estar animal. Já, como aspecto social: disponibilidade para receber estudantes e pesquisas. Além disso, identificou-se uma importância gerada à designação de origem dos seus produtos.

Ressalta-se, em seguida, um posicionamento de Alfa, ao definir quais seriam as principais razões que motivam seus consumidores a adquirirem os produtos da *Les Formes de Pierrette*:

Eu acredito que existam três razões para nossos consumidores comprarem nossos produtos. São elas: o padrão nos produtos; a proximidade (produção local); e qualidade. Eu acredito que a qualidade é mais conhecida e mais apreciada... mas é assim mesmo, às vezes você tem produtores que tem vendas diretas e tem clientes por serem da região, eles vendem a razão de ser um aspecto social, dizem que geram empregados do local. [...] A proximidade, por ser um produto local produzido no vilarejo. Na AMAP, não é devido a um aspecto local, mas sim de qualidade, devido, provavelmente, a produção orgânica, a qualidade e o cuidado com os aspectos sociais. A questão é fazer com que os clientes paguem para que você possa proteger o meio-ambiente... para a sociedade pagar por isso. Eu acredito que esse seja um âmbito a ser pago por toda a sociedade, não apenas o consumidor que deve pagar pelos cuidados ambientais na produção. Poderia ser mais fácil a todos dizermos “algumas pessoas são loucas em pagar mais pelos produtos, para mim, eu posso comprar o que procuro nas redes de supermercado, sem aspectos de controle ou qualidade”. Logo, eu penso que os subsídios destinados aos produtores são justificados por essa razão, porque a produção com bons cuidados ambientais será paga pela sociedade, e não apenas pelo consumidor direto. - Alfa

Ressalta-se, também, o posicionamento da *Gran Sierra* perante qual seria o perfil dos seus clientes:

Eu entendo como um cliente integrante na classe A, não só pelo valor, mas também por cultura e já conhecer o produto. Porque acredito que muita gente além de não conhecer da existência do produto, tão pouco sabe que ovelha gera leite, por exemplo. - Gama

Em seguida, aborda-se em específico o posicionamento dos casos estudados em respeito aos **certificados**. Adoção de certificados, qual, representa uma alternativa para comprovar os atributos intrínsecos dos produtos e fazer com que os consumidores fiquem mais seguros quanto ao seu consumo. Ademais, o uso de certificados também pode

representar uma estratégia de diferenciação de produtos que procura sinalizar um nível de qualidade superior ao consumidor, o fidelizando ao diminuir a incerteza do processo decisório (KÜHL, 1997; VAN TRIJP *et al.*, 1997).

Conforme posicionamento da *Les Formes de Pierrette*, no que compete ao fato de seus consumidores perceberem um maior valor agregado no seu produto, em respeito dos seus certificados de produção orgânica:

Depende. Os que vêm até a fazenda e na nossa loja, não ligam para certificação. Eles procuram um produto local. Já, aqueles que compram pela AMAP, eles buscam alguns produtos orgânicos. - Beta

Já, no caso brasileiro da *Gran Sierra*, reitera-se que a empresa ainda não detém nenhuma certificação em seus produtos. Contudo, questionou-se o posicionamento dos seus representantes, primeiro, se ambicionam obter selos e certificados em sua produção:

Sim, sem dúvida. O que eu conseguir vou buscar, irei atrás. Não apenas pela certificação, por exemplo, mas eu quero ter o bem-estar animal. Eu quero o bem-estar dos meus animais. Eu amo minhas ovelhas e as quero bem. – Gama

Já pensamos em alguma certificação. [...] Penso em alguma coisa relacionada à qualidade de produção, da qualidade do leite... queremos o leite tipo A. Tanto na parte de processo de produção, que seria mais voltado para a parte de padronização, como também de qualidade do leite. - Delta

Em adição, quando indagados no que compete ao seu entendimento se seu consumidor passaria a valorizar certificados em seus laticínios:

Sim, acredito que ele irá valorizar. - Gama

Faz-se interessante ressaltar o posicionamento de Delta, ao identificar não apenas os benefícios dos certificados em relação à visão dos consumidores, mas sim nas possibilidades de um certificado também contribuir internamente na eficiência produtiva da *Gran Sierra*:

Não sei muito quanto à posição do mercado. Mas pensando em nós como produtores vejo vantagens, pois teríamos menos desperdício, processos mais organizados, uma gestão maior de custos... pelo selo teríamos que seguir necessariamente um padrão de qualidade, o que nos beneficiaria na produção. Já pensando como consumidor, eu entendo que os selos e certificados podem agregar um valor maior no produto, ainda mais se você trabalhar com um *marketing* mais específico, voltado para essas questões. – Delta

De modo que, no que compete às certificações, em respeito à *Les Formes de Pierrette*: possuem certificação de produção orgânica; Entendem que, necessariamente, os certificados

não sejam um condicionante da compra por parte dos seus consumidores; Alguns clientes os valorizam e para outros é indiferente. Já, no que tange à *Gran Sierra*: não possuem certificados, contudo ambicionam ter. Entendem que os certificados serão valorizados, mas que também terão como consequência positiva uma manutenção de maior eficiência produtiva interna.

Por fim, analisa-se a opinião dos produtores verticalizados de laticínios estudados, em respeito à **disposição ao pagamento** por parte de seus consumidores, no que tange às características ambientais e sociais do processo de produção dos seus derivados lácteos. Define-se que, a qualidade superior do produto em relação ao dos concorrentes pode se dar em diversos âmbitos: ingredientes/matérias-primas; processo; aspectos sensoriais, microbiológicos e/ou laboratoriais; aparência, embalagem e ponto de venda. Tais fatores geram percepção de valor para o consumidor, como também leva a uma maior ou menor disposição ao pagamento (*willingness-to-pay*) (DE BARCELLOS *et al.*, 2013).

Conforme posicionamento da *Les Formes de Pierrette*, seu cliente está disposto a pagar mais por produtos com características de cuidados socioambientais:

Sim. Alguns consumidores, acredito, não olham para o preço. Mesmo que seja mais caro, eles dizem “é bom para nós, é bom em qualidade, conhecemos bem onde nosso dinheiro está sendo destinado”. – Alfa

Em adição, Beta defende que esse tipo de consumidor, tido como mais engajado social e ambientalmente, esteja crescendo em número na França. E que eles estarem conseguindo desenvolver sua empresa é uma prova de tal fato.

Do mesmo modo, a *Gran Sierra* identifica que o seu consumidor também esteja disposto a pagar mais por produtos que se apresentem diferenciados e com características que o destaquem a âmbitos socioambientais. Conforme posicionamento de Gama:

Eu acredito que sim. Pois é o que falei, é um produto diferenciado. Então estas características agregam valor mesmo. Até pela qualidade do leite, pela quantidade de cálcio, proteína e gordura que ele apresenta... então eu acredito que sim. Eu entendo que ao gerar um produto muito diferenciado não será o preço que irá me limitar de vendê-lo. - Gama

Posicionamentos estes, de ambos os casos, quais entendem que o cliente está disposto a pagar mais por um produto diferenciado, com características de cuidados socioambientais. O que remete, então, ao fato de o preço não ser, necessariamente, limitante da venda. Característica de disposição ao pagamento, essa, compatível ao defendido por Wang, Thompson e Parsons (2015) em seu estudo relacionado às preferências e a disposição de



pagamento dos consumidores em respeito a específicos atributos de queijos, no mercado norte-americano.

Propõe-se, então, no Quadro 8, apresentar uma síntese da análise das características de diferenciação dos produtos identificadas nos estudos de caso: francês e brasileiro. Assim, ambiciona-se aqui ressaltar os aspectos nos quais houve convergências entre os casos, como também evidenciar as diferenças de posicionamentos identificadas.

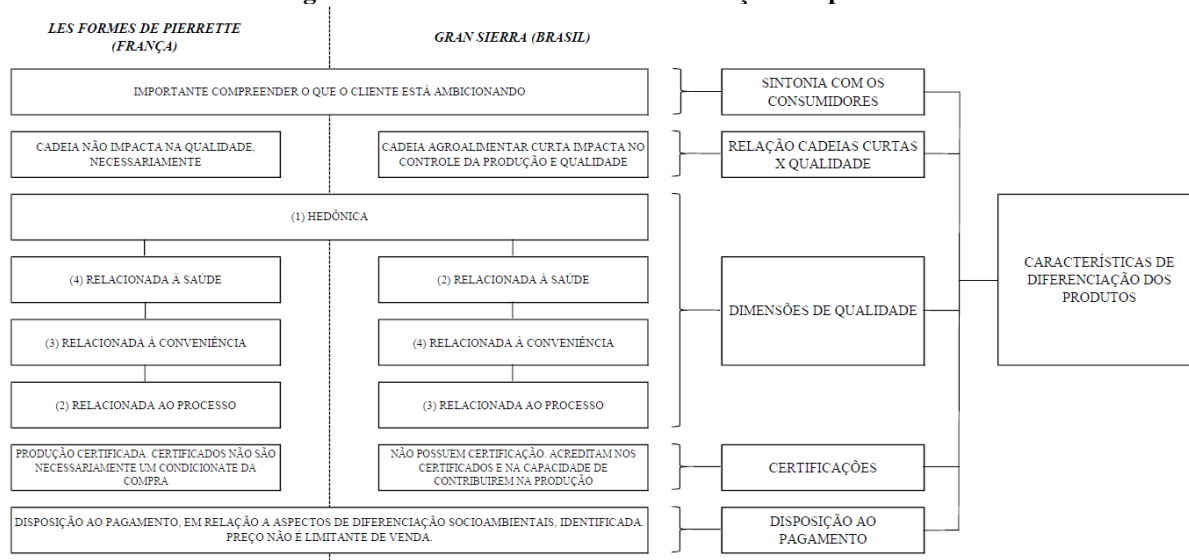
Após, apresenta-se na Figura 11 uma ilustração da síntese das principais categorias aqui identificadas pertinentes às características dos produtos.

Quadro 8 - Características dos produtos

	<i>LES FORMES DE PIERRETTE</i>	<i>GRAN SIERRA</i>
<b>SINTONIA COM OS CONSUMIDORES</b>	É importante para o sucesso do seu negócio, compreenderem o que seus clientes procuram em um derivado lácteo.	
<b>RELAÇÃO CADEIAS CURTAS X QUALIDADE</b>	A cadeia não necessariamente impacta na qualidade dos produtos. Mas a qualidade dos produtos impacta na cadeia.	Quem entra nesta cadeia de menor escala tem o intuito de controlar toda a sua produção. Controlar a qualidade do seu produto e vender direto para o consumidor.
<b>DIMENSÕES DE QUALIDADE</b>	<i>*Ordenadas por percepção de relevância, de maior para menor (1, 2, 3 e 4)</i>	
<b>Hedônica</b>	(1) Uma das dimensões mais importantes dos seus produtos.	
<b>Relacionada à saúde</b>	(4) Os laticínios de vaca não são, necessariamente, produtos saudáveis. Contudo, seu processo produtivo pode ser considerado saudável, pelos quesitos de produção orgânica e cuidados ambientais no processo produtivo.	(2) Dimensão de destaque dos seus produtos. Principalmente pelo fato de defender o leite de ovelha, e seus derivados lácteos, como alimentos saudáveis.
<b>Relacionada à conveniência</b>	(3) Destaque às embalagens de vidro, quais além de serem ambientalmente positivas também transmitem a imagem de um produto de maior qualidade, além do aspecto transmitido de ser um <i>home-made product</i> .	(4) Menor destaque foi direcionado a esta dimensão, contudo ressaltou-se a necessidade de prover praticidade ao seu consumidor.
<b>Relacionada ao processo</b>	(2) Dimensão de destaque dos seus produtos. Cuidados ambientais: produção autônoma e orgânica, com o mínimo de externalidades possíveis; práticas pró-bem-estar animal. Aspectos sociais: disponibilidade de estágios para estudantes; filosofia de transmissão de conhecimento rural para a sociedade. Importância da designação de origem dos seus produtos; fomento a produção e consumo locais.	(3) Aspectos ambientais: cuidado com o mínimo de externalidades geradas pelo seu processo produtivo; práticas pró-bem-estar animal. Aspecto social: disponibilidade para receber estudantes e pesquisas. Importância gerada à designação de origem dos produtos.
<b>CERTIFICAÇÕES</b>	Possuem certificação de produção orgânica. Entendem que, necessariamente, os certificados não sejam um condicionante da compra por parte dos seus consumidores. Alguns clientes os valorizam e para outros é indiferente.	Não possuem certificados, mas ambicionam ter. Entendem que os certificados serão valorizados, mas que também terão como consequência positiva uma manutenção de maior eficiência produtiva interna.
<b>DISPOSIÇÃO AO PAGAMENTO</b>	O cliente está disposto a pagar mais por um produto diferenciado, com características de cuidados socioambientais. O preço não é, necessariamente, limitante da venda.	

Fonte: elaborado pelo autor.

**Figura 11 - Características de diferenciação dos produtos**



Fonte: elaborada pelo autor

Ressalta-se aqui o fato de que, em ambos os casos, a importância de compreender e estar em sintonia com seus consumidores é primordial ao seu negócio. Ambos convergem ao reforçarem o defendido pela literatura de que a dimensão hedônica dos seus produtos, pertinente aos aspectos sensoriais de gosto e prazer proveniente do consumo, ainda impera como quesito mais relevante dos seus laticínios. Ademais, ambos os estudos posicionam-se positivamente perante a disposição ao pagamento por parte dos seus consumidores, no que tange a produtos diferenciados e com cuidados socioambientais em seu processo produtivo. Como aspectos que diferenciam os casos: o caso francês da *Les Formes de Pierrette* gera maior destaque à dimensão pertinente ao processo de produção dos seus produtos; enquanto que o caso brasileiro da *Gran Sierra* ressalta os atributos dos seus produtos relacionados a contribuições positivas à saúde de quem os consumir.

Na subseção seguinte, apresentam-se os posicionamentos dos produtores verticalizados de laticínios no que tange aos desafios e projeções futuras dos seus mercados de atuação.

## 6.6. DESAFIOS E FUTURO DO MERCADO DE LATICÍNIOS

Uma vez analisados os resultados pertinentes aos objetivos específicos, propõe-se aqui uma discussão mais abrangente sobre quesitos de âmbito institucionais que permeiam os produtores verticalizados de laticínios de elevado valor agregado estudados, em seus respectivos mercados: França e Brasil. Assim, apresentam-se aqui os desafios e projeções

futuras do mercado de laticínios identificados pelos entrevistados de cada um dos casos analisados.

Esta análise torna-se relevante e, também, complementar aos resultados previamente apresentados, pois ambiciona gerar um melhor entendimento perante o âmbito institucional de cada um dos casos estudados, em seus respectivos mercados nacionais. Relevância de análise dos quesitos institucionais, qual é defendida por Zanella *et al.* (2015), ao definir que, em respeito à Teoria dos Custos de Transação, os aspectos formais e informais do ambiente institucional de uma firma são condicionantes da sua atuação e melhor forma de organização e produção no mercado.

Conforme posicionamento da *Les Formes de Pierrette*, caracteriza-se como um desafio do produtor de laticínios no mercado francês:

Ter um baixo custo de produção e ser capaz de apresentar um laticínio como um beneficiário para a sociedade, para a saúde das pessoas, para o meio ambiente. De modo que você alimenta as vacas com pasto e feno, ao invés de milho e soja. - Alfa

O que evidencia a posição da *Les Formes de Pierrette* em relação à filosofia de produção imbuída de preocupações sociais e ambientais, qual seja compatível a uma produção eficiente, de baixo custo.

Outro aspecto identificado como desafio para sua atuação trata-se da necessidade de proverem um *mix* completo de produtos aos seus clientes.

Nós temos tantos produtos... eu acredito que desenvolvemos muitos tipos de produtos para tornar todos os consumidores felizes. Porque, para alguns é o *Fromage Blanc*, para outros é o iogurte, outros estão apenas interessados nos queijos... de modo que você deve satisfazer a todos e a seus hábitos. Você não consegue agradar a todos... Porque, por exemplo, nos vegetais você consegue entregar uma cesta com diferentes vegetais, quais dependem da estação. Já, nos produtos lácteos, você não pode dizer isso ao cliente. Então você tem que adaptar e propor produtos que agradem a todos. – Beta

Em adição ao exposto, no que tange a necessidade de produzir um *mix* de diferentes produtos que atendam diferentes clientes, ao comparar uma atuação com enfoque local em relação a uma atuação a âmbito global, Beta posicionou-se que:

Se você quer vender localmente, sim (é importante ter um *mix* de produtos). Já, se você quiser vender “globalmente” não importa. Porque alguém comprará toda a sua produção. Você pode, nesse caso, apenas produzir queijos maturados ou apenas iogurte. Mas se você quiser vender localmente, você deve diversificar. - Beta

O que caracteriza, segundo posição da *Les Formes de Pierrette*, a necessidade de se produzir um *mix* completo de produtos lácteos como um dos seus desafios de atuação.

De maneira que, são definidos como os principais desafios para a *Les Formes de Pierrette*, em relação a sua atuação no mercado francês de laticínios: a difusão de uma filosofia de produção imbuída de preocupações sociais e ambientais, qual seja compatível a uma produção eficiente, de baixo custo; e a necessidade de proverem um *mix* completo de produtos aos seus clientes, sob o enfoque de atuação em um mercado local.

Já, em respeito às projeções de futuro para o mercado de laticínios, a *Les Formes de Pierrette*, através do posicionamento de Alfa em relação aos diferentes modelos de produção de alimentos, posicionou-se:

Acredito que, provavelmente, por um longo tempo teremos uma grande separação (diferenciação) entre dois tipos de sistemas agronômicos: um condenado, na minha opinião, que é o de grandes fazendas, com elevados custos de produção (considerando aqui também as externalidades geradas não somadas na precificação), elevado nível de produtividade por vaca, por hectare e geralmente por trabalhador e por capital investido. Mas acredito que este seja um modelo do passado e não do futuro. A sociedade e ao redor do mundo, estão cada vez mais contra este tipo de agricultura. Você pode ver o movimento contra a Monsanto, por exemplo, com a petição para ser assinada *online*, eu a assinei hoje... [...] Já, a outra parte, que é a agricultura que praticamos, precisa de uma política de agricultura para acompanhar este sistema agrícola. Precisa de investimentos em muita tecnologia, maquinários, GPS's para auxiliar na semeadura e principalmente investimentos em pesquisa em mecanismos complexos biológicos. A ciência, segundo algumas teorias, busca analisar apenas um fenômeno e uma única causa, contudo estamos no início da tentativa de compreender sistemas complexos, de não ver o solo apenas como uma esponja com elementos químicos, mas como um sistema complexo, pois temos mais animais abaixo da terra, do que sobre ela. [...] Eu acredito que seja necessário ter uma revolução na agricultura. - Alfa

Alfa reforça seu posicionamento, também, no que tange ao seu entendimento perante os tipos de produção existentes:

Entendo que a produção não seja apenas o preço... a produção é um preço, sim, mas é também um meio de se gerar alimentos e vende-los nas diferentes temporadas. A indústria gera todas estas questões de sempre quererem ter o mesmo produto e padrão, de janeiro a dezembro... e na agricultura isso não é possível. É apenas possível se você tiver o mesmo alimento para as vacas de janeiro a dezembro... tendo apenas milho e soja. Vacas quais, nesse caso, nunca se alimentam de pasto, nunca saem do galpão, permanecem sempre no cimento, fatores que representam causas de problemas de saúde nas vacas que exigem cada vez mais e mais cuidados. É um sistema que não é natural. Eu discordo deste sistema. Um dos problemas da globalização é que estes sistemas são apenas possíveis e bem vistos agora, pois seus impactos não são incluídos nos seus preços. Se você quiser fazer serem pagas as externalidades negativas nestes sistemas o preço seria maior devido às mudanças climáticas, degradação dos solos e aí por diante... De modo que estes sistemas são eficientes agora apenas porque a principal parte das pesquisas são direcionadas a estes sistemas e os sistemas orgânicos possuem apenas muito poucas pesquisas e que representam o início de uma nova agricultura. – Alfa

Posicionamento, esse, contrário a produções rurais em larga escala, quais não sejam munidas de cuidados ambientais e tenham como consequência agravantes de externalidades ao ambiente. Além da defesa pela adoção de dietas, no caso da pecuária leiteira em específico,

quais Alfa define como mais “naturais”, baseadas em pasto e feno em detrimento de dietas baseadas em soja e milho (adotadas por grande maioria dos produtores). São posicionamentos da *Les Formes de Pierrette* que projeta uma esperança em um futuro de produções mais positivas ambientalmente, como o exemplo da produção orgânica e de caráter local, em detrimento de produções tidas como convencionais, de escala, quais acarretam elevados custos futuros de externalidades, que não necessariamente são percebidos ou atrelados ao produto no presente.

Já, no que compete ao mercado de laticínios brasileiro, são definidos como desafios de atuação pelo entendimento da *Gran Sierra*:

Um grande desafio para nós, por exemplo, seria a parte de logística. Temos que estudar bastante... Outro desafio é a questão do preço, em momentos de crise em que tudo se torna mais caro, temos que saber como entrar no mercado. Como definir um preço aceito pelo mercado e positivo para a empresa. O nosso produto apresenta uma margem bem larga, por ser um produto muito diferenciado... mas para os outros laticínios entendo que esse seja um grande desafio. Mesmo os grandes laticínios, Nestlé e afins, trabalham com uma margem pequena. – Delta

Posicionamento qual enfatiza desafios identificados pela *Gran Sierra*, pertinentes à logística e adequada precificação dos seus produtos como sendo relevantes em sua atuação no mercado nacional.

Quando indagados sobre os desafios do seu mercado de laticínios local, grande ênfase foi direcionada aos quesitos pertinentes ao processo e burocracia, necessários para a obtenção e operação dos diferentes tipos de licenças de produção exigidas. Conforme os seguintes posicionamentos:

No meu caso, o maior desafio é em relação ao SISP (Serviço de Inspeção do Estado de São Paulo - selo de autorização estadual para produzir). A minha “briga” com o SISP não é fácil. Esta parte burocrática é muito complicada. Acaba com o produtor. O meu maior desafio hoje é conseguir o SISP. Envovemos o pessoal da fiscalização desde o início do projeto, quando ainda na planta do laticínio, o projeto foi aprovado (previamente) pelo SISP. Construí um laticínio com planta aprovada [...] e não consigo tirar o SISP. Está tudo dentro da lei, conforme o exigido. [...] Eles querem um estudo científico para saber como se faz o queijo de ovelha. Eu tenho que ir atrás disso, mas eu entendo que eles deveriam saber. Pois eu sei minha receita, agora entendo que eles deveriam ir atrás e entender o processo. Pois como eles vão poder inspecionar se nem sabem como se faz o produto? [...] É o caso de que se eu levar o estudo científico para eles, vão criar outra coisa. Entendo que não estejam preparados para fiscalizar. [...] O meu desafio não é achar ponto de venda e demanda para os produtos. Muitas pessoas e locais já estão atrás da minha produção. – Gama

Como a questão das licenças, o que nos torna meio limitados. Pois, por exemplo, analisando o mercado de São Paulo, eu não consigo atender a minha demanda atual. Eu tenho a demanda pronta, mas a questão da licença acaba tornando tudo bem complicado. Esse é um problema que não é exclusivo meu, mas sim de todos os produtores. - Gama

Entendo que outro desafio no mercado de produção de laticínios seja obter as licenças exigidas. Entendo que deveria existir uma estrutura melhor de fiscalização, como também mais incentivos, ou ser mais viável/acessível. Entendo que não deveria existir uma licença municipal, outra estadual e uma

federal. De modo que cada município faz como quer... eu acho que isso é um grande desafio do mercado brasileiro. Estas licenças acabam sendo desiguais, ao compararmos entre os estados e a fiscalização não é ágil. E por ser muito difícil de conseguir tais licenças, acredito que muitos produtores fiquem na ilegalidade. Desmotiva o empreendedor. Entendo que deveria haver um padrão nacional... para “encaixar” todos os produtores. Quem não se “encaixasse” tivesse então mais rigor. Não pode existir um laticínio na mesma prateleira com uma estrutura padronizada juntamente a outro que não tenha menor padrão de qualidade. Ainda que seja um pequeno produtor, ele deve ter os mínimos de padrão de funcionamento. Porque com essa situação você não tem um padrão de qualidade e acaba levando todos os produtores mais para baixo. Entendo este como um grande desafio nacional, organizar as licenças para os laticínios. - Delta

Eu entendo que o mercado esteja em mudança. Pois tanto no mercado de ovinos ou dos laticínios em geral, existe muitos grupos se movimentando. Pois a nossa legislação, como toda ela, não só a de laticínios, é muito arcaica. Então hoje em dia com toda a tecnologia existente ficamos amarrados. Porque não nos deixam produzir. Por exemplo, em Minas Gerais eles podem produzir de leite cru, podem maturar na forma tradicional na madeira... enquanto em São Paulo não podemos nada disso. Por que o mineiro pode e nós não? Nosso intestino é diferente? [...] Outro ponto, por não ser regulamentado, não existem linhas de créditos para fomento da atividade de ovinos e caprinos de leite. Pois o manual dos bancos está direcionado apenas para produção de leite de vaca. Então temos que fazer tudo com capital privado. O que torna o desafio muito maior. Por isso que temos varias associações reivindicando nossas demandas, indo a Brasília e contatando deputados para nos auxiliar em fazer uma legislação específica para a nossa produção. Existe uma grande dificuldade em ser pioneiros. – Gama

Posicionamentos, quais, evidenciam o grande desafio enfrentado pela *Gran Sierra* em relação às licenças necessárias para produção no seu estado. As licenças municipais foram obtidas com facilidade, contudo, a âmbito estadual, o laticínio teve desafios e barreiras ao longo de todo o processo. Conforme Gama, as licenças são hoje seu maior desafio de atuação. Ela defende que a demanda por seus produtos é bastante superior a sua produção, mas que, contudo, é impedida de vender em alguns pontos específicos devido a questões pertinentes a licença do seu estado. Aspectos como: legislação arcaica; mudança de posicionamento dos fiscais ao longo dos processos de licenciamento; despreparo dos fiscais para avaliarem sua produção de laticínios de ovelha; e uma diferenciação entre normas regulatórias municipais e estaduais, tornam, segundo posicionamento de Gama e Delta, o processo de licenciamento dos laticínios um grande desafio não apenas para a *Gran Sierra*, mas também para todos os produtores deste mercado.

Em respeito às projeções de futuro do mercado brasileiro, conforme o posicionamento da *Gran Sierra*:

Entendo que vá aumentar o número de laticínios de maior valor agregado, como é o caso dos de ovelha. O que por um lado é positivo, pois você tem mais referência e consegue se comparar e desenvolver um padrão de qualidade. Outro desafio também, falando do futuro, é essa padronização das licenças e vigilâncias com uma harmonização melhor. E em relação ao mercado, entendo que se aumentar o número de laticínios diferenciados, teremos mais mercado também. Entendo que existe um grande mercado, estamos agora na “crista da onda”... entendo que se no futuro os laticínios conseguirem manter um padrão de qualidade este mercado só tem a crescer - Delta

Posicionamento este, de modo oposto quando questionados perante os seus desafios atuais de produção, que se apresenta positivo e confiante em respeito ao mercado nacional futuro para produtores verticalizados de laticínios, de elevado valor agregado, no país.

De maneira que, são os principais desafios para o produtor de laticínios, conforme posicionamento da *Les Formes de Pierrette* (caso francês): a difusão de uma filosofia de produção imbuída de preocupações sociais e ambientais, qual seja compatível a uma produção eficiente, de baixo custo; e a necessidade de proverem um *mix* completo de produtos aos seus clientes, sob o enfoque de atuação em um mercado local; já, no que compete à *Gran Sierra*, são definidos como os principais desafios (caso brasileiro): questões pertinentes à logística; uma adequada precificação dos seus produtos; além da grande ênfase direcionada aos quesitos pertinentes ao processo e burocracia, necessários para a obtenção e operação dos diferentes tipos de licenças de produção exigidas.

Fatores de desafio do mercado de laticínios quais, somados as características identificadas nas seções anteriores de: facilidade de teste de novos produtos no mercado e existência de uma estrutura de crédito/subsídio financeiro para sua atividade – no caso da *Les Formes de Pierrette*; em comparação as características de: barreiras para o teste de novos produtos no mercado; não identificação de uma estrutura de crédito/subsídio financeiro para sua atividade; além de uma dificuldade de se conseguir mão-de-obra preparada na região – no caso *Gran Sierra*, repercutem em ambientes institucionais opostos para a atuação de um produtor verticalizado de laticínios. O que, em resumo, baseados em específico no posicionamento dos produtores analisados, enquadra o ambiente institucional francês na sua classificação de um mercado maduro de laticínios, não apenas sob o âmbito de consumo, mas também no que tange a estrutura e fomento à produção; já, por outro lado, o ambiente institucional brasileiro é enquadrado na sua classificação como um país em desenvolvimento com consideráveis desafios burocráticos, estruturais e de preparação de mão-de-obra a vencer. O que repercute, em última análise, a inferência de que sob o âmbito dos desafios identificados pelos produtores verticalizados de laticínios desta pesquisa, o mercado francês apresenta menor grau de risco e incertezas de atuação do que quando comparado ao mercado brasileiro. Fato qual corrobora as pesquisas anteriormente mencionadas - GEI 2017 (*Global Entrepreneurship Index*) (GEDI, 2017) e 2017 *Best Countries Ranking* (USNEWS, 2017) - pertinentes a aspectos do âmbito de empreendedorismo dos países, reforçando a qualificação da França como local, no momento, mais favorável a ação empreendedora do que no Brasil (GEDI, 2017; USNEWS, 2017).



Faz-se de extrema relevância, contudo, evidenciar que tais posicionamentos perante os mercados são em respeito aos dois únicos casos analisados, sendo então apenas um caso em cada país. O que de modo algum permite concluir ou generalizar como um todo cada um dos países, mas sim apenas inferir resultados pertinentes aos diferentes posicionamentos identificados em cada um dos casos e seus desafios de atuação no seu respectivo mercado.

Em respeito aos posicionamentos de ambos os casos sobre o futuro do mercado de laticínios, identificaram-se diferenças de focos entre suas opiniões ressaltadas. No caso da *Les Formes de Pierrette*, constatou-se um posicionamento mais focado em discutir um futuro de produções mais positivas ambientalmente, como o exemplo da produção orgânica e de caráter local, em detrimento de produções tidas como convencionais, de escala, quais acarretam elevados custos presentes e futuros de externalidades; já, no caso da *Gran Sierra*, fora evidenciado um posicionamento positivo e confiante em respeito ao futuro de uma difusão de produtores de laticínios de elevado valor agregado no mercado brasileiro.

Por fim, entendeu-se relevante questionar a cada um dos casos se estavam satisfeitos tanto com sua decisão de terem uma produção verticalizada de laticínios, quanto com a situação atual dos seus negócios. Conforme posicionamento da *Les Formes de Pierrette*:

Sim, estou. Tenho alguns arrependimentos, referente à concepção inicial do projeto (relacionado à estrutura do laticínio). [...] De modo que você deve pensar em tudo antes de desenhar o projeto da estrutura que você usará. No início, quando começamos, não sabíamos realmente como estaríamos trabalhando. Logo você deve fazer uma espécie de espaço teste e depois construir algo maior e melhor. [...] mas o resultado está indo muito bem. Pois no início pensávamos que estaríamos produzindo apenas a metade do que estamos agora... então é muito positivo. – Beta

Já, no que compete ao posicionamento da *Gran Sierra*:

Bastante motivada. Ainda mais após esse evento (Prêmio Queijos do Brasil, referenciado na subseção 6.1.2.), de termos sido premiados. Estou bastante motivada. Agora já estamos preparando outros queijos maturados para competir no ano que vêm. – Gama

De maneira que, ambos os casos apresentaram estar contentes e positivos com sua decisão pela integração vertical e com a projeção atual dos seus negócios.

Apresenta-se, a seguir, uma síntese dos resultados de pesquisa analisados.

## 6.7. SÍNTESE DOS RESULTADOS E ESTUDO

Propõe-se nesta subseção, apresentar uma síntese das principais categorias identificadas nos resultados de pesquisa, como também suas relações existentes. Em seguida, culmina-se com uma ilustração qual busca identificar os aspectos de convergência deste

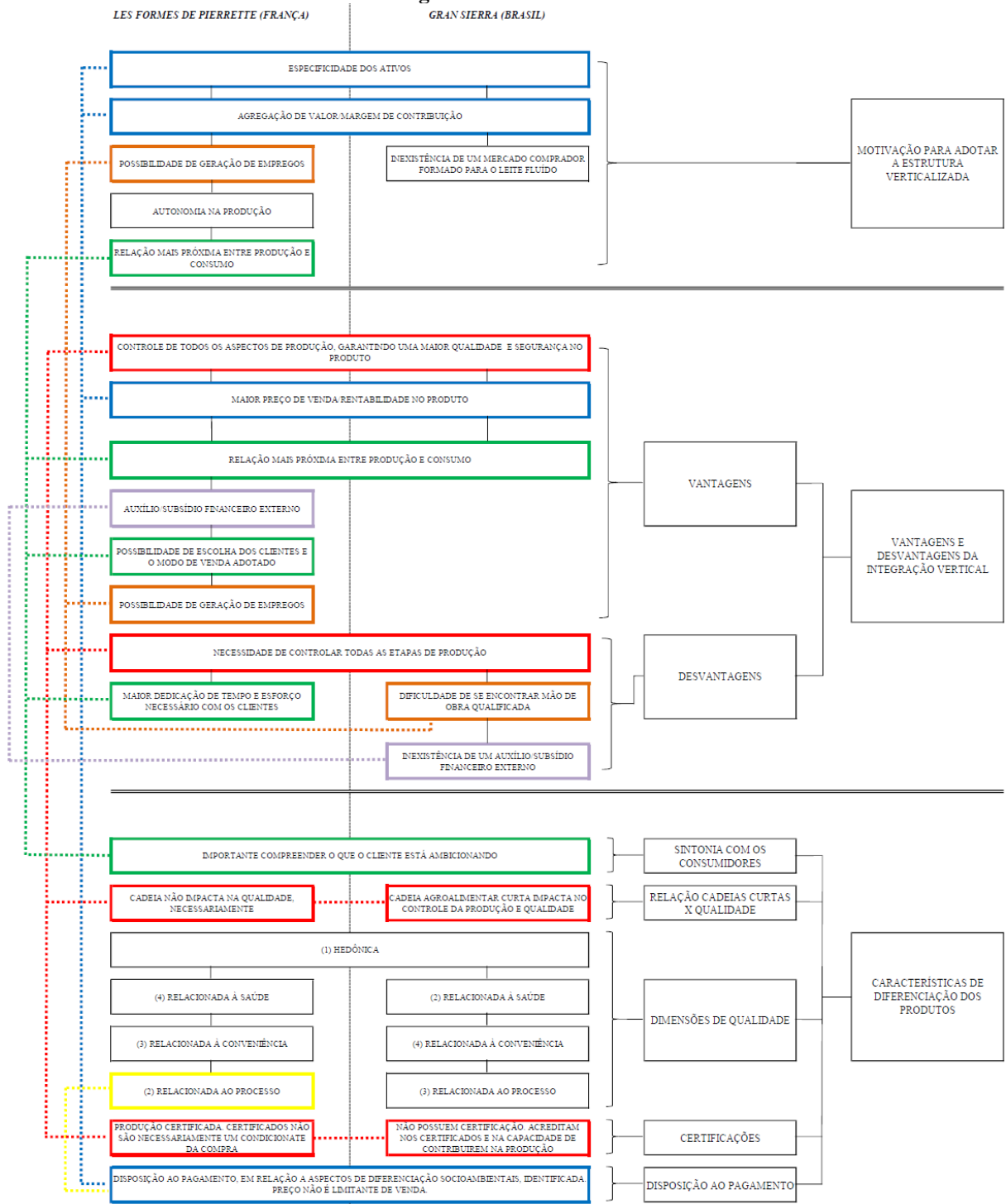
estudo, tanto a âmbito de interação entre os casos, como também de relação entre resultados e revisão de literatura adotada na pesquisa.

A seguir, ilustram-se na Figura 12 as relações identificadas entre as categorias ressaltadas nos resultados. De modo que são compiladas as categorias identificadas nas Figuras 9 – motivação para adotar a estrutura verticalizada; 10 – vantagens e desvantagens da integração vertical; e 11 – características de diferenciação dos produtos.

Em complemento ao proposto inicialmente na Figura 6, pertinente à síntese da revisão de literatura deste estudo, a Figura 12 apresenta um resumo das principais categorias identificadas nos resultados, em destaque àqueles pertinentes aos objetivos específicos (iii), (iv) e (v). De forma que, aqui se propõe a identificação de relações entre as categorias identificadas – sejam elas relações entre categorias de um mesmo tópico (subseção) ou de diferentes. Relações, essas, aqui denominadas por uma análise vertical entre as categorias constatadas nos resultados. Tais relações são identificadas pelas linhas segmentadas, apresentadas a esquerda das caixas de categorias, como também pelas diferentes cores das caixas destacadas. Faz-se relevante ressaltar que tais relações identificadas entre diferentes categorias e análises dos resultados entre os casos, não necessariamente apresentam o mesmo nível de conexão, ou convergência. De modo que algumas das relações apresentam conexões e convergências consideradas mais fortes, enquanto outras podem apresentar relações mais fracas. Portanto, esta análise das relações entre as categorias caracteriza-se como uma análise subjetiva realizada pelo autor desse estudo, a partir do seu entendimento entre convergências identificadas entre as diferentes categorias de resultados abordados nesta pesquisa, em específico.

De maneira que, então, passam a ser descritas as relações identificadas entre categorias evidenciadas nos resultados de pesquisa.

**Figura 12 - Resultados**



Fonte: elaborada pelo autor

Em **azul**, destaca-se a relação de maior enfoque econômico, qual compete aos ativos necessários para a produção de laticínios de maior valor agregado, quais repercutem em uma proposta de maior preço por produto e resultado financeiro ao produtor. Relação essa entre as categorias:

- Motivação para adotar a estrutura verticalizada: Especificidade dos ativos; e Agregação de valor/margem de contribuição;
- Vantagens e desvantagens da integração vertical: Vantagens/Maior preço de venda/rentabilidade no produto;
- Características de diferenciação dos produtos: Disposição ao pagamento.

Tais relações são evidenciadas, tanto entre ambos os casos estudados, como também nas categorias de destaque na literatura. Ou seja, ressalta-se a **especificidade dos ativos**, caracterizada aqui como motivação para adoção da estrutura verticalizada; e a busca por maior **agregação de valor e margem de contribuição** no produto – como fator de também motivação para adoção da estrutura integrada verticalmente – diretamente relacionada à vantagem proveniente da produção verticalizada, de **maior preço de venda e rentabilidade no produto**. O que remete em uma convergência com a oferta de produtos diferenciados, de maior valor agregado, em relação a uma maior **disposição ao pagamento**, por parte dos consumidores de ambos os casos.

Em **verde**, destaca-se a relação pertinente à proximidade entre produção e consumo, como também dos quesitos específicos do relacionamento direto com clientes. Relação essa entre as categorias:

- Motivação para adotar a estrutura verticalizada: Relação mais próxima entre produção e consumo (*Les Formes de Pierrette*);
- Vantagens e desvantagens da integração vertical: Vantagens/Relação mais próxima entre produção e consumo; Vantagens/Possibilidade de escolha dos clientes e o modo de venda adotado (*Les Formes de Pierrette*); e Desvantagens/Maior dedicação de tempo e esforço necessário com os clientes (*Les Formes de Pierrette*);
- Características de diferenciação dos produtos: Importante compreender o que o cliente está ambicionando.

Tais relações são evidenciadas, tanto entre os casos estudados – mesmo que sobre maior ênfase no caso francês da *Les Formes de Pierrette* - como também nas categorias de destaque na literatura. Como motivação para adoção da estrutura de produção verticalizada, a **relação mais próxima entre produção e consumo** foi diretamente evidenciada no caso francês, além de em ambos os casos caracterizar-se como uma vantagem proveniente da produção verticalizada em uma cadeia agroalimentar curta. Já, no que tange aos aspectos específicos de **possibilidade de escolha dos clientes e o modo de venda adotado**, como **maior dedicação de tempo e esforço necessário com os clientes**, ambos foram identificados como vantagens e desvantagens provenientes da produção verticalizada, respectivamente, no que tange em específico ao caso da *Les Formes de Pierrette*. Ainda em respeito ao aspecto motivador, também identificado como vantagem do modo de produção, a proximidade entre produção e consumo, repercute na necessidade de sintonia do produtor em relação à demanda do mercado, ou seja, ambos os casos entendem como **importante compreender o que o cliente está ambicionando**.

Em **amarelo**, destaca-se a relação do âmbito de aspectos socioambientais do processo de produção, entre as categorias:

- Características de diferenciação dos produtos: Dimensões de qualidade/Relacionada ao processo; e Disposição ao pagamento.

Tal relação é enfatizada em ambos os casos - com destaque ao caso francês da *Les Formes de Pierrette*, por prover maior destaque ao seu processo de produção como âmbito ressaltado nos seus produtos - além de também se correlacionar ao exposto na literatura evidenciada de cadeias agroalimentares curtas e de aspectos do processo de produção de alimentos de elevado valor agregado. Tal característica de diferenciação dos produtos, **relacionada ao processo** de produção de ambos os casos pesquisados, converge ao defendido pelos produtores de que seus consumidores apresentam uma **disposição ao pagamento** positiva em relação a aspectos de diferenciação dos seus produtos, quais competem a cuidados socioambientais no seu processo produtivo.

Em **vermelho**, destaca-se a relação pertinente à proposta, e às ações necessárias, de uma produção de elevada qualidade e o papel dos certificados, entre as categorias:

- Vantagens e desvantagens da integração vertical: Vantagens/Controles de todos os aspectos de produção. Garantindo uma maior qualidade e segurança no produto; e Desvantagens/Necessidade de controlar todas as etapas de produção;

- Características de diferenciação dos produtos: Relação cadeias curtas x qualidade; e Certificações.

Tais relações entre qualidade no produto, controles e meio de produção, e certificados de qualidade foram identificadas e discutidas em ambos os casos, como também se correlacionam ao evidenciado nas categorias da revisão de literatura destacadas, que abordam a relação entre diferenciação pela qualidade dos produtos e os certificados de qualidade. O aspecto de **controle de todos os aspectos de produção, garantindo uma maior qualidade e segurança no produto**, fora identificado em ambos os casos como vantagem proveniente da produção verticalizada. Contudo, o mesmo aspecto de **necessidade de controlar todas as etapas de produção** figurou-se também como uma desvantagem da produção verticalizada, devido à necessidade de tempo e trabalho para execução desse controle em diversas operações e etapas, por parte do produtor. Requisitos de controle ao longo da cadeia, esses, quais são abordados na discussão de **relação entre cadeias curtas x qualidade**. De modo que ambos os casos percebem, em diferentes intensidades, valor nos **certificados de qualidade** como atributo que possa auferir aos seus consumidores aspectos intrínsecos de qualidade dos seus produtos.

Em **laranja**, destaca-se a relação do âmbito de geração de empregos, entre as categorias:

- Motivação para adotar a estrutura verticalizada: Possibilidade de geração de empregos (*Les Formes de Pierrette*);

- Vantagens e desvantagens da integração vertical: Vantagens/Possibilidade de geração de empregos (*Les Formes de Pierrette*); e Desvantagens/Dificuldade de se encontrar mão-de-obra qualificada (*Gran Sierra*).

Relações quais evidenciam o defendido pela literatura das cadeias agroalimentares curtas, pertinente à possibilidade gerada por esse tipo de produção de gerar empregos a comunidade local. Essa relação teve uma relevância positiva para a *Les Formes de Pierrette* – pois se configurou a **possibilidade de geração de empregos**, tanto como motivação para adotar a estrutura verticalizada, quanto como vantagem proveniente desse modo de produção, para o

caso francês; enquanto teve uma relevância negativa para a *Gran Sierra*, devido a aspectos institucionais do mercado brasileiro – pois a **difficuldade de se encontrar mão-de-obra qualificada** caracterizou-se então como uma das desvantagens identificadas em respeito à produção verticalizada de laticínios no país, em específico na sua região de produção.

Em **roxo**, destaca-se a relação pertinente às estruturas de crédito e financiamento, entre as categorias:

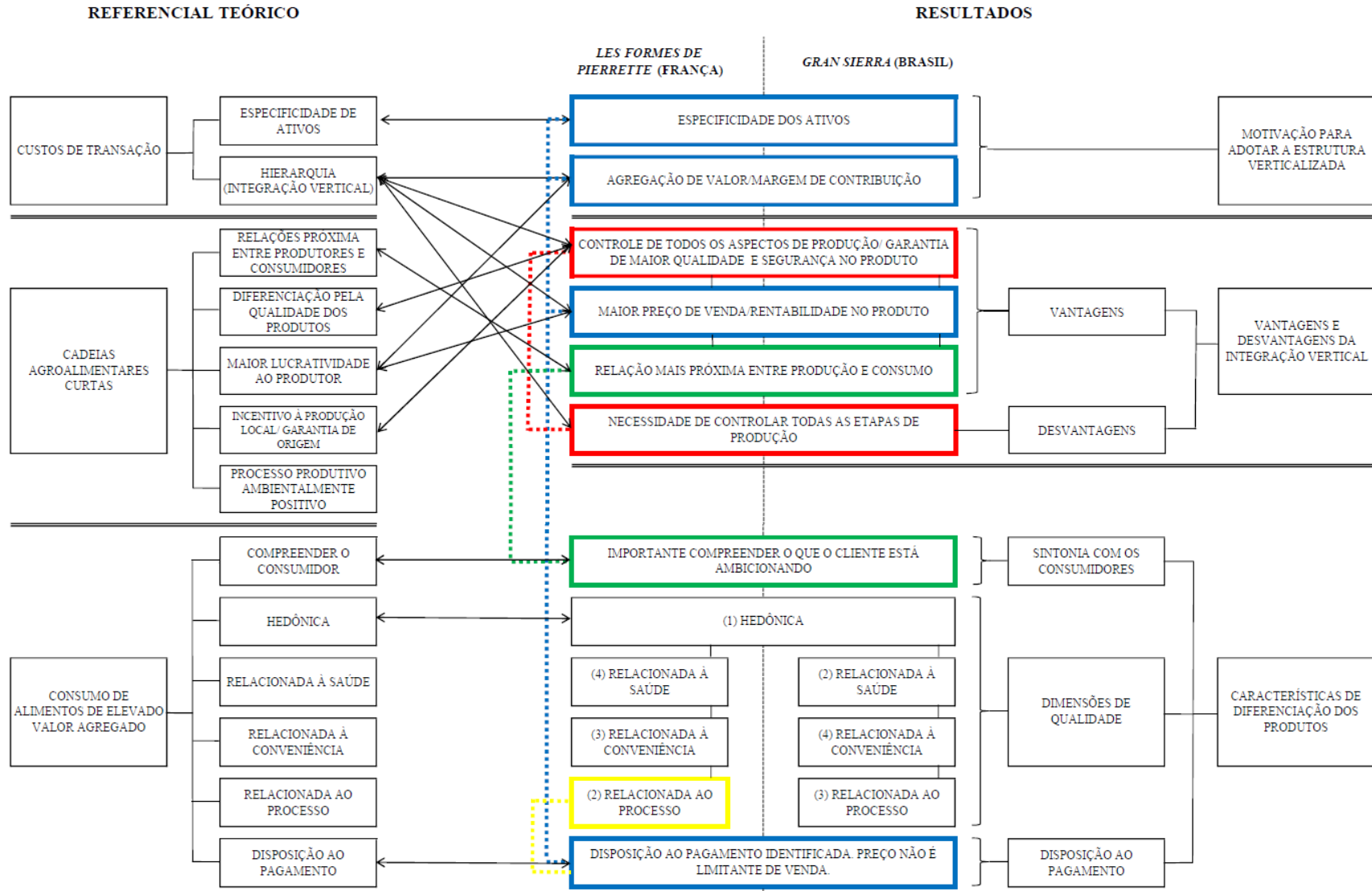
- Vantagens e desvantagens da integração vertical: Vantagens/Auxílio/subsídio financeiro externo (*Les Formes de Pierrette*); e Desvantagens/Inexistência de um auxílio/subsídio financeiro externo (*Gran Sierra*).

Tal relação evidencia uma diferença institucional de estruturas opostas identificadas de suporte de mercado financeiro e de crédito, entre os casos estudados. De modo que no caso francês da *Les Formes de Pierrette* identificou-se como vantagem do seu modo de produção a **existência de um auxílio/subsídio financeiro externo**; enquanto que no caso brasileiro da *Gran Sierra*, tal quesito é constatado como uma desvantagem da sua produção, devido à **inexistência de um auxílio/subsídio financeiro externo** formado para sua atividade no mercado nacional.

A realização desta análise vertical das relações identificadas entre diferentes categorias dos resultados de pesquisa busca contribuir ao identificar relações entre resultados de diferentes tópicos de análise.

Logo, com o intuito de compilar os principais resultados de pesquisa e identificar as relações mais diretas, como também de maior ocorrência, entre embasamento teórico e resultados de pesquisa, propõe-se na Figura 13 evidenciar as principais relações entre as categorias ressaltadas no referencial teórico e nos resultados deste estudo.

Figura 13 - Principais relações entre referencial teórico e resultados



Fonte: elaborada pelo autor



A Figura 13 surge da compilação entre as Figuras 6 – pertinente à síntese do referencial teórico; e 12 – pertinente à síntese dos resultados. De forma que ambiciona contribuir ao propor tanto uma evidenciação das categorias mais destacadas, na teoria e nos resultados de pesquisa, como também ao ressaltar as principais relações identificadas entre embasamento teórico e resultados. Relações, essas, entre categorias destacadas na revisão de literatura e nos resultados de pesquisa, quais surgem a partir de uma análise aqui denominada por análise horizontal – em adição à análise vertical de relações entre categorias dos resultados anteriormente apresentadas e ainda permanentes e ressaltadas na Figura 13.

Em respeito às principais relações identificadas entre referencial teórico e resultados de pesquisa, destaca-se o embasamento gerado pela teoria dos custos de transação no que compete à, principalmente - mediante a literatura pertinente a especificidade de ativos e estruturas de governança da produção verticalizada - contribuir para a análise e o entendimento da motivação para adoção da estrutura verticalizada, como também das vantagens e desvantagens provenientes desse modo de produção.

Outro destaque é destinado ao embasamento que a literatura pertinente às cadeias agroalimentares curtas - em específico sobre as características de relações próximas entre produção e consumo com o incentivo a produção local; como também de aspecto de diferenciação pela qualidade dos produtos gerados e propensão a maior lucratividade ao produtor – pode gerar tanto à análise e identificação das motivações para adoção da produção verticalizada, como também das vantagens e desvantagens provenientes do modo de produção adotado pelos produtores de laticínios estudados.

Além disso, identificou-se uma relação direta entre os aspectos embasados pela literatura de consumo de alimentos de elevado valor agregado e as características de diferenciação dos produtos ressaltadas pelos produtores pesquisados. Aspectos esses de: necessidade de compreensão, e sintonia, com o consumidor; sustentação da valorização da dimensão hedônica dos laticínios como a mais relevante; e identificação de disposição ao pagamento por parte dos consumidores - em respeito a características de diferenciação dos laticínios, especificamente de aspectos do seu processo de produção.

Apresentam-se, a seguir, as considerações finais deste estudo.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho propôs-se a atender ao objetivo de analisar como se organiza a dinâmica da produção verticalizada de laticínios de elevado valor agregado. Para tal, foram abordados cinco objetivos específicos de pesquisa, quais tiveram seus resultados apresentados na seção anterior. Adotou-se como procedimento metodológico uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, através do método de estudos de casos múltiplos em uma pesquisa de observação participante. Foram selecionados dois casos de produtores verticalizados de laticínios de elevado valor agregado, sendo um deles na França e outro no Brasil: *Les Formes de Pierrette* e *Gran Sierra*, respectivamente. Iniciou-se com a caracterização dos casos estudados; em seguida, foram apresentados seus processos de produção; após, foi analisada a motivação pela adoção da produção verticalizada; seguida da análise das vantagens e desvantagens da adoção da integração vertical; após, analisou-se as características que diferenciam os produtos de cada um dos casos pesquisados; e por fim, culminou-se com uma análise dos desafios e futuro do mercado de laticínios constatados, qual permitiu delinear uma visão a âmbito institucional da atuação de cada caso.

Nesta última seção, apresentam-se as considerações finais deste estudo. Dividiu-se a seção em contribuições teóricas (subseção 7.1), contribuições gerenciais (subseção 7.2) e limitações do trabalho e sugestões de pesquisas futuras (subseção 7.3).

### 7.1. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

O presente estudo contribuiu ao explorar a dinâmica da produção verticalizada de laticínios de elevado valor agregado, na perspectiva da teoria: dos custos de transação; das cadeias agroalimentares curtas e da demanda por alimentos de elevado valor agregado. De modo que, embasando-se em tal aparato teórico, justificou-se a adoção da integração vertical como modo de organização da produção de laticínios de elevado valor agregado, a partir da análise: dos aspectos de motivação para a verticalização dos produtores; das vantagens e desvantagens desse tipo de organização de produção; da compatibilidade das características da oferta de laticínios dos casos estudados, em contraponto a aspectos da demanda de laticínios de elevado valor agregado; e perante aos desafios e futuro do mercado de laticínios constatados.

Como principais fatores de motivação pela adoção da integração vertical em sua produção de laticínios, enfatiza-se os aspectos, identificados em ambos os casos analisados, de: elevada especificidade dos ativos; e agregação de valor/margem de contribuição ao

produto. De maneira que, corrobora-se com a definição de que a especificidade dos ativos seja classificada como o atributo de maior relevância para o estudo das estruturas de governança. E que, sob elevado nível de especificidade de ativos, a integração vertical (coordenação hierárquica) caracteriza-se como uma adequada escolha de organização da produção (WILLIAMSON, 1985). No que tange ao aspecto motivador de agregação de valor e busca por uma maior margem de contribuição no produto, tal fator constatado converge com a característica da estrutura de produção verticalizada proporcionar uma maior possibilidade de diferenciação de produto e preço (CASTRO; NEVES, 2003) e de que a produção em uma cadeia agroalimentar curta tenha como repercussão uma possibilidade de maior lucratividade aos produtores (CHIFFOLEAU, 2009; ROMAN *et al.*, 2011; TASCA; NESSI; RIGAMONTI, 2017). O que, contudo, não isenta a necessidade dos produtores de avaliarem a maior propensão à agregação de valor/margem de contribuição em contrapartida ao investimento necessário para a verticalização da produção.

Ademais, merecem menção também os aspectos de motivação constatados, de: possibilidade de geração de empregos; autonomia na produção; e relação mais próxima entre produtor e consumidor – estes referentes em específico à *Les Formes de Pierrette*; e o aspecto de: inexistência de um mercado comprador de leite fluído formado - no caso da *Gran Sierra*.

Destacam-se como principais vantagens provenientes da estrutura de produção verticalizada em sua produção de laticínios, os fatores identificados, em ambos os casos, de: controle de todos os aspectos da produção, garantindo maior qualidade e segurança no produto; maior preço de venda/rentabilidade no produto; e relação mais próxima entre produtor e consumidor. Evidencia-se a identificação do controle em diversos aspectos e etapas da produção, como uma das relevantes vantagens propiciadas pela integração vertical. Fator qual é destacado como um dos âmbitos e repercussões das produções integradas verticalmente (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000; NEVES; CHADDAD; LAZZARINI, 2002; CASTRO; NEVES, 2003), e como vantagem da produção verticalizada, organizada em uma cadeia agroalimentar curta, proporcionar uma maior garantia de qualidade dos alimentos (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000; NEVES; CHADDAD; LAZZARINI, 2002; FERNANDEZ OLMOS; ROSSELL MARTINEZ; ESPITIA ESCUER, 2009) e segurança alimentar no produto (GIAMPIETRI; FINCO; DEL GIUDICE, 2016; TASCA; NESSI; RIGAMONTI, 2017). Caracteriza-se, também, o maior preço de venda/rentabilidade do produto como uma vantagem proveniente da produção integrada verticalmente, em uma cadeia agroalimentar curta. Aspecto, qual, é identificado na literatura como uma das propensões positivas geradas pela adoção da produção verticalizada (CASTRO; NEVES,

2003) e também vantagem gerada pela organização das cadeias agroalimentares curtas (CHIFFOLEAU, 2009; ROMAN *et al.*, 2011; TASCA; NESSI; RIGAMONTI, 2017). Já, a identificação da relação mais próxima entre produção e consumo é defendida, também, como uma das positivas características de uma produção em cadeias agroalimentares curtas (MARSDEN, 2000; MARSDEN; BANKS; BRISTOW, 2000; KIRWAN, 2006; CHIFFOLEAU, 2009; ROMAN *et al.*, 2011).

Além disso, devem ser mencionadas as demais vantagens constatadas, de: auxílio/subsídio financeiro externo; possibilidade de escolha dos clientes e o modo de venda adotado; e geração de empregos – estes explicitados em específico pela *Les Formes de Pierrette*.

Em contrapartida, destaca-se como principal desvantagem proveniente da estrutura de produção verticalizada em sua produção de laticínios o fator identificado, em ambos os casos, de: necessidade de controlar todas as etapas de produção. Aspecto, qual, é evidenciado na literatura como uma das características e propriedades das produções integradas verticalmente (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000; NEVES; CHADDAD; LAZZARINI, 2002; CASTRO; NEVES, 2003). Faz-se relevante ressaltar que este aspecto figurou-se tanto como uma vantagem, como uma desvantagem pela necessidade de controlar todas as etapas de produção. Ou seja, os produtores o percebem como uma vantagem pelo fato de tal nível de controle lhes prover um produto com uma garantia maior de qualidade e segurança alimentar. Contudo, torna-se também uma desvantagem quando analisado pelo prospecto da exigência de trabalho e tempo que esse elevado controle, perante diversas atividades, repercute.

Ademais, merecem menção também as desvantagens constatadas, de: maior dedicação de tempo e esforço necessário com os clientes - este explicitado em específico pela *Les Formes de Pierrette*; e os fatores: dificuldade de se encontrar mão-de-obra qualificada; e inexistência de um auxílio/subsídio financeiro externo – no caso *Gran Sierra*.

Em respeito às características das ofertas dos derivados lácteos constatadas, ambos os produtores verticalizados de laticínios posicionam-se de que é importante para o sucesso do seu negócio, compreenderem o que seus clientes procuram, ou ambicionam, em um derivado lácteo. No que tange aos atributos de qualidade identificados nos seus produtos lácteos ofertados, classificou-se seus posicionamentos em referencia a cada uma das quatro dimensões definidas por Grunert *et al.*, (2000): hedônica; relacionada à saúde; relacionada à conveniência; e relacionada ao processo.

Em ambos os casos, identificou-se a dimensão hedônica como a de maior importância nos seus produtos. O que corrobora no defendido por Grunert *et al.*, (2000), em respeito à relevância da dimensão hedônica dos laticínios.

Em respeito à dimensão relacionada à saúde, a *Les Formes de Pierrette* posicionou-se que: os laticínios de vaca não são, necessariamente, produtos saudáveis. Contudo, seu processo produtivo pode ser considerado saudável, pelos quesitos de produção orgânica e cuidados ambientais na sua produção; já, a posição da *Gran Sierra* é de que: a dimensão relacionada à saúde seja uma de destaque dos seus produtos. Principalmente pelo fato de defender o leite de ovelha, e seus derivados lácteos, como alimentos saudáveis.

No que compete à dimensão relacionada à conveniência, a *Les Formes de Pierrette* posicionou-se que: destaque é gerado às embalagens de vidro, quais além de serem ambientalmente positivas também transmitem a imagem de um produto de maior qualidade, além do aspecto difundido de ser um *home-made product*. Já, a posição da *Gran Sierra* compete: principalmente a necessidade de se prover praticidade ao seu consumidor, contudo menor destaque foi direcionado a esta dimensão pelo caso brasileiro.

No que tange à dimensão relacionada ao processo de produção, na *Les Formes de Pierrette* constatou-se que seja uma dimensão de destaque dos seus produtos. São os seus cuidados ambientais: produção autônoma e orgânica, com o mínimo de externalidades possíveis; e práticas pró-bem-estar animal. São os seus aspectos sociais: disponibilidade de estágios para estudantes; e filosofia de transmissão de conhecimento rural para a sociedade. Além de, também, proverem importância à designação de origem dos seus produtos e fomentarem a produção e consumo locais. Já, no que tange à *Gran Sierra*, constatou-se que são seus aspectos ambientais na produção: cuidado com o mínimo de externalidades geradas pelo seu processo produtivo; e práticas pró-bem-estar animal. Já, como aspecto social: disponibilidade para receber estudantes e pesquisas. Além disso, também se identificou uma importância gerada à designação de origem dos seus produtos.

Abordou-se o posicionamento dos casos estudados em respeito aos certificados de qualidade. No que compete à *Les Formes de Pierrette*: possuem certificação de produção orgânica e entendem que, necessariamente, os certificados não sejam um condicionante da compra por parte dos seus consumidores. Alguns dos seus clientes os valorizam e para outros a certificação é indiferente. Já, no que tange à *Gran Sierra*: não possuem certificados, mas ambicionam ter. Entendem que os certificados serão valorizados, mas que também terão como consequência positiva uma manutenção de maior eficiência produtiva interna. Posicionamentos, quais, corroboram com o aspecto do uso de certificados poder representar

uma estratégia de diferenciação de produtos que procura sinalizar um nível de qualidade superior ao consumidor, o fidelizando ao diminuir a incerteza do processo decisório (KÜHL, 1997; VAN TRIJP *et al.*, 1997).

No que compete à disposição ao pagamento por parte de seus consumidores, em respeito às características ambientais e sociais do processo de produção dos seus derivados lácteos, ambos os casos entendem que o cliente está disposto a pagar mais por um produto diferenciado, com características de cuidados socioambientais. O que remete, então, ao fato de o preço não ser, necessariamente, limitante da venda. Característica de disposição ao pagamento, essa, compatível ao defendido por Wang, Thompson e Parsons (2015) em seu estudo relacionado às preferências e a disposição ao pagamento dos consumidores em respeito a específicos atributos de queijos, no mercado norte-americano.

Propôs-se, também, uma discussão mais abrangente sobre quesitos de âmbito institucionais que permeiam os produtores verticalizados de laticínios de elevado valor agregado estudados, em seus respectivos mercados: França e Brasil. De forma que, apresentaram-se os desafios e projeções futuras do mercado de laticínios identificados pelos entrevistados de cada um dos casos analisados.

São os principais desafios para o produtor de laticínios, conforme posicionamento da *Les Formes de Pierrette* (caso francês): a difusão de uma filosofia de produção imbuída de cuidados sociais e ambientais, qual seja compatível a uma produção eficiente, de baixo custo; e a necessidade de proverem um *mix* completo de produtos aos seus clientes, sob o enfoque de atuação em um mercado local; já, no que compete à *Gran Sierra*, são definidos como os principais desafios (caso brasileiro): questões pertinentes à logística; uma adequada precificação dos seus produtos; além da grande ênfase direcionada aos quesitos pertinentes ao processo, e burocracia, necessários para a obtenção e operação dos diferentes tipos de licenças de produção exigidas.

Fatores de desafio do mercado de laticínios quais, quando somados as características identificadas de: facilidade de teste de novos produtos no mercado e existência de uma estrutura de crédito/subsídio financeiro para sua atividade – no caso da *Les Formes de Pierrette*; em comparação as características de: barreiras para o teste de novos produtos no mercado; não identificação de uma estrutura de crédito/subsídio financeiro para sua atividade; além de uma dificuldade de se conseguir mão-de-obra qualificada na região – no caso *Gran Sierra*, repercutem em ambientes institucionais opostos para a atuação de um produtor verticalizado de laticínios. O que, em resumo, baseado em específico no posicionamento dos produtores analisados, enquadra o ambiente institucional francês na sua classificação de um

mercado maduro de laticínios; já, por outro lado, o ambiente institucional brasileiro é enquadrado na sua classificação como um país em desenvolvimento com consideráveis desafios burocráticos, estruturais e de preparação de mão-de-obra a vencer. Enfatiza-se, contudo, que tal posicionamento considera o caso particular de cada um dos produtores estudados, portanto não podendo ser fonte de generalizações absolutas sobre cada um dos mercados.

Em respeito aos posicionamentos de ambos os estudos sobre o futuro do mercado de laticínios, identificaram-se diferenças de focos entre suas opiniões ressaltadas. No caso da *Les Formes de Pierrette*, constatou-se um posicionamento mais enfocado em discutir um futuro de produções mais positivas ambientalmente, como o exemplo da produção orgânica, em detrimento de produções tidas como convencionais, de escala, quais acarretam elevados custos futuros de externalidades; já, no caso da *Gran Sierra*, fora evidenciado um posicionamento positivo e confiante em respeito ao futuro de uma difusão e expansão de produtores de laticínios de elevado valor agregado no mercado brasileiro.

Isto exposto, remete-se então à questão de pesquisa deste estudo: **como se organiza a dinâmica da produção verticalizada de laticínios de elevado valor agregado?** Em resposta, culmina-se com a conclusão teórica de que o produtor verticalizado de laticínios de elevado valor agregado apresenta como motivação à adoção da verticalização uma elevada especificidade de ativos e a busca por agregação de valor/maior margem de contribuição ao seu produto. Ele apresenta como as principais vantagens da produção verticalizada o controle de todos os aspectos da produção, garantindo um derivado lácteo de maior qualidade e segurança alimentar, um maior preço/rentabilidade no produto, como também conquista uma relação mais próxima com o seu consumidor. Já, como principal desvantagem destaca-se a necessidade de tempo e trabalho para o controle de todas as etapas de produção. Em respeito às características dos seus produtos lácteos ofertados, relevância é destinada aos aspectos pertinentes ao processo produtivo, conveniência e quesitos relacionados à saúde, contudo o principal destaque ainda é a dimensão hedônica dos produtos, relacionada ao gosto e prazer no consumo. A adoção dos certificados de qualidade representa uma estratégia de diferenciação, ao sinalizar um nível de qualidade superior ao consumidor. E, por fim, é identificada uma disposição ao pagamento por parte dos seus consumidores, no que tange às características ambientais e sociais do seu processo de produção. De maneira que, configura-se a produção verticalizada como um interessante meio de organização da produção que se propõe capaz de gerar laticínios de elevada diferenciação e valor agregado.

## 7.2. CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Dentre as contribuições práticas deste trabalho, a análise detalhada da organização da produção verticalizada de laticínios de elevado valor agregado, em cada um dos casos, torna-se de grande valia, tanto no que tange aos produtores estudados em particular, como também aos produtores, da pecuária leiteira ou de outros setores da agricultura, que ambicionem agregar valor a sua produção de alimentos mediante a integração vertical, no geral. De modo que, apresentam-se aqui, contribuições gerenciais pertinentes aos produtores de alimentos, sendo eles integrantes do setor de lácteos ou não.

No que tange aos produtores de alimentos que ambicionam agregar valor a sua produção mediante a integração vertical, este trabalho busca contribuir através da descrição da organização de dois casos de produção de alimentos verticalizados em distintos mercados, francês e brasileiro, um considerado maduro e outro em desenvolvimento, respectivamente. De maneira que, proporcionam-se interessantes posicionamentos perante: análise das motivações que levam um produtor a verticalizar sua produção; análise das vantagens e desvantagens provenientes deste tipo de organização da produção; quais características de diferenciação dos produtos são ofertadas; além de abordar desafios e projeções futuras do mercado de laticínios francês e brasileiro, segundo o posicionamento de produtores verticalizados em atuação.

A partir da análise dos casos estudados, e da literatura competente a integração vertical, entende-se que seja imperativo ao produtor que ambiciona adotar uma produção verticalizada identificar: que necessariamente a sua motivação deve estar em sintonia com uma elevada especificidade de ativos na sua produção; como também que o seu produto final desenvolvido tenha aceitação no mercado e que seja possível adotar uma precificação que lhe permita, mediante agregação de valor e uma específica margem de contribuição por produto, cobrir seus investimentos necessários para a verticalização - investimentos, quais, dependendo do tipo de produção almejada podem ser bastante elevados.

De modo que, torna-se economicamente positiva a verticalização obviamente apenas quando o retorno por ela gerado supra os investimentos necessários para a sua realização. Fator qual, reforça o defendido pela literatura, de que não pode se tratar como uma certeza de que a verticalização, e a fuga de um mercado de *commodities*, seja necessariamente o caminho mais lucrativo para o produtor. Deste modo, a decisão em adotar a integração vertical deve ser fortemente baseada em aspectos estratégicos, buscando, sobretudo, a



eficiência. Só assim torna-se possível aumentar a rentabilidade do negócio e adicionar valor à empresa (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Outro aspecto de relevante atenção, trata-se da análise prévia perante aos âmbitos institucionais do seu mercado de atuação. Para que problemas, como o caso da *Gran Sierra*, de licenças de produção e processos burocráticos de atuação sejam minimizados; ou que se identifique, previamente, a existência ou não de linhas de crédito ou programas de fomento, quais venham a lhe gerar um suporte financeiro ao longo do desenvolvimento do projeto de verticalização e não obriguem o produtor a realizar todos os investimentos necessários mediante capital próprio.

No que tange as vantagens e desvantagens provenientes da verticalização, torna-se relevante a contribuição deste estudo como material em que o produtor de alimentos possa comparar se suas expectativas são confirmadas pelos casos estudados. Destacam-se as vantagens, conforme posicionamento dos casos analisados, de: controle de todos os aspectos da produção, garantindo maior qualidade e segurança no produto; maior preço de venda/rentabilidade no produto; e relação mais próxima entre produtor e consumidor. Além da desvantagem de: necessidade de controlar todas as etapas de produção (pertinente à exigência de trabalho e tempo que esse elevado controle carece).

No que compete as diferentes etapas de produção - aqui em específico do abordado pertinente a produção verticalizada de laticínios - observa-se que, nos casos em que o produtor que almeja adotar a produção verticalizada e identifica um mercado existente local que compre sua produção de leite fluído, avançar para as etapas de processamento, distribuição e consumo, antes de ser bem sucedido na etapa de produção de leite, em específico, pode configurar-se como um grande risco de operação e erro estratégico. Tal apontamento justifica-se pelo fato de que a produção de um laticínio de elevado valor agregado invariavelmente depende de uma produção de leite, matéria prima, também de elevada qualidade e em um volume consistente, sem a presença de consideráveis oscilações em nenhum dos fatores: qualidade e volume. Ou seja, caso o produtor que almeja verticalizar sua produção, e então agregar valor a um derivado lácteo final, ainda não deter uma sólida e eficiente produção de leite fluído - qual já lhe gere retornos financeiros positivos mediante sua venda a indústria existente - sugere-se que, necessariamente, este produtor primeiro evolua em suas questões pertinentes à etapa de produção de leite para então, apenas após, avançar para as etapas de distribuição, processamento e consumo. Etapas, as quais, vão carecer de grande foco e atenção do produtor, em operações pertinentes à logística, *marketing* e de relacionamento com seus consumidores finais, por exemplo. Pois, caso o produtor resolver

operar um laticínio próprio, sem ter, contudo, uma oferta de leite eficiente e sólida em volume e qualidade, o seu risco de insucesso torna-se muito elevado.

Já, a análise das características de diferenciação dos produtos dos casos analisados, repercute na exposição de atributos, e dimensões de qualidade, pertinentes a produtos lácteos de elevado valor agregado, quais estão sendo vendidos no mercado. De maneira que, destaca-se que quando disponibilizados produtos diferenciados, que se enquadrem nos quesitos de produto de elevado valor agregado, como os ofertados pela *Les Formes de Pierrette* e pela *Gran Sierra*, é identificada uma disposição ao pagamento por parte dos consumidores, não sendo o preço necessariamente um fator impeditivo da venda.

Por fim, no que compete à projeção de futuro do mercado de laticínios de elevado valor agregado, imbuídos de um processo de produção com cuidados socioambientais, em ambos os casos foram identificados posicionamentos positivos. De modo que tal tipo de produção deva prosperar e se difundir nos próximos anos.

### 7.3. LIMITAÇÕES DO TRABALHO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Dentre as limitações deste trabalho, menciona-se, inicialmente, o fato de terem sido realizados dois estudos de caso, sendo um em cada mercado. Estudos quais se apresentaram positivos ao identificar em profundidade os posicionamentos e a atuação de cada um dos produtores analisados, em particular. Contudo, a pequena amostra impede que seus resultados sejam generalizados para todo o mercado de laticínios de elevado valor agregado, como também para todos os âmbitos da produção verticalizada de alimentos.

Outra limitação compete a este estudo ter sido focado exclusivamente na opinião dos produtores, sendo então direcionado à análise da oferta de laticínios de elevado valor agregado de produções verticalizadas, sem ter, contudo, abrangido a opinião da demanda por tais produtos. De forma que, os resultados apresentados limitam-se por representarem a opinião dos produtores especializados estudados.

No que compete a sugestões futuras de estudos, identifica-se a oportunidade da realização de um estudo longitudinal com um produtor que passe pelas etapas de produtor de *commodities* para um produtor de especialidades, verticalizado. De maneira que se possibilite, então, reforçar as vantagens e desvantagens de ambos os estágios. Outra sugestão compete à realização de um estudo que abranja a análise financeira do investimento pertinente a verticalização em contraponto ao retorno proveniente dos produtos finais de maior valor agregado. O que permitiria, então, auferir resultados econômicos e percentuais de retorno financeiro, na prática, do processo de verticalização na produção de alimentos. Por fim,

sugere-se a realização de uma *survey* com consumidores de laticínios, em respeito a sua opinião perante produtos provenientes de produções verticalizadas em cadeias agroalimentares curtas. Estudo, qual, viria a prover maior robustez à análise das características de diferenciação valorizadas nos laticínios de elevado valor agregado.

## REFERÊNCIAS

- AGDI (Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento). **Guia da Produção de Alimentos Premium**. Governo do Estado do Rio Grande do Sul. 2015. Disponível em: <[http://www.agdi.rs.gov.br/upload/1420806041\\_GuiadaProdu%C3%A7%C3%A3odeAlimentosPremiumVers%C3%A3oOnLine.pdf](http://www.agdi.rs.gov.br/upload/1420806041_GuiadaProdu%C3%A7%C3%A3odeAlimentosPremiumVers%C3%A3oOnLine.pdf)>. Acesso em Outubro, 2016.
- AIBA (Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação). **Números do Setor – Faturamento**. 2014. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vsn/anexos/faturamento2014.pdf>>. Acesso em Fevereiro, 2016.
- ALCHIAN, A. A. “Uncertainty, Evolution, and Economic Theory”. **Journal of Political Economy**, vol. 58, pp. 211-21, 1950.
- ALES. **Pesquisa de Mercado ALES para Tetra Pak**. A imagem do leite: Alemanha, Espanha, Tailândia, EUA, China, Brasil. Abril, 2015.
- ALONSO, Abel D.; O'NEILL, Martin A. Interest in maximisation and value-added produce: A preliminary study from Chilton County, Alabama. **British Food Journal**, v. 113, n. 5, p. 637-655, 2011.
- ASHWELL, Margaret. **Concepts of Functional Foods**. 2002. ILSI Europe Concise Monograph Series. Disponível em: <[www.ilsi.org/Europe/Publications/C2002Con\\_Food.pdf](http://www.ilsi.org/Europe/Publications/C2002Con_Food.pdf)>. Acesso em: fevereiro, 2016.
- BARNIER, M. **Reinforcer le lien entre agriculteurs et consommateurs: plan d'action pour developper les circuits courts**. Ministère de L'agriculture et de la Pêche, 2009.
- BATALHA, M. **Sistemas agroindústrias: definição e correntes metodológicas**. Gestão Agroindustrial. São Paulo: Atlas, 1, 573. 1997.
- BERTI, G.; MULLIGAN, C. Competitiveness of Small Farms and Innovative Food Supply Chains: The Role of Food Hubs in Creating Sustainable Regional and Local Food Systems. **Sustainability**, v. 8, n. 7, p. 616, 2016.
- BIGLIARDI, B.; GALATI, F. Innovation trends in the food industry: The case of functional foods. **Trends in Food Science & Technology**, v. 31, n. 2, p. 118–129, 2013.
- BOYD, H. W. *et al.* **Marketing Research – text and cases**. 7<sup>th</sup>. Ed. Homewood, IL., R. D. Irwin, 1989.
- BROOM, Donald M. Indicators of poor welfare. **British veterinary journal**, v. 142, n. 6, p. 524-526, 1986.
- BROOM, Donald M. A history of animal welfare science. **Acta Biotheoretica**, v. 59, n. 2, p. 121-137, 2011.

CANTO, Natália Rohenkohl do. **Percepção de consumidores e da indústria sobre produtos lácteos Premium**. UFRGS, Monografia. 2013.

CARVALHO, D. M.; BARCELLOS, J. O. J. Orientação para o mercado no elo da produção de leite: como lidar com a assimetria de informação. **Organizações Rurais & Agroindustriais**. Lavras, v. 15, n. 2, p. 153-166, 2013.

CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

CASTROLANDA. **Ranking: Paraná é o segundo maior produtor de leite do País**. Castro. Disponível em: <<http://www.castrolanda.coop.br/noticia/ranking-parana-e-o-segundo-maior-produtor-de-leite-do-pais-22856>>. Acesso em: novembro, 2016.

CECANE/UFRGS. Centro Colaborador em Alimentação e Nutrição do Escolar Sul. **Agricultores familiares fornecendo produtos para alimentação escolar**. Porto Alegre, 2009.

CHIFFOLEAU, Y. Les circuits courts de commercialization des produits alimentaires biologiques. **RMT DévAB – AXE 1 – partenariats – fiche n° 2**, 2009.

CHRISTENSEN, J.L.; RAMA, R.; VON TUNZELMANN, N.G. **Innovation in the European food products and beverage industry. Industry studies of innovation using C.I.S. data**. Bruxelles (BEL): European Commission – EIMS Project 94/111 EIMS Publication n°35, 1996.

COASE, R. The Nature of the Firm. 1937. WILLIAMSON, O.E. & WINTER, S.G. (eds.). **The nature of the Firm**. Origins, Evolution, and Development. Oxford, Oxford University Press, 1993.

CÔNSOLI, M. A.; NEVES, M. F. (Coord.). **Estratégias para o leite no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2006.

D'AMICO, M. *et al.* Short food supply chain and locally produced wines: Factors affecting consumer behavior. **Italian Journal of Food Science**, v. 26, n. 3, p. 329, 2014.

DA CONCEIÇÃO CORREIA, Maria. A observação participante enquanto técnica de investigação. **Pensar Enfermagem**, v. 13, n. 2, 2009.

DE BARCELLOS, Marcia Dutra. **“Beef lovers”**: um estudo cross-cultural sobre o comportamento de consumo de carne bovina. Tese (Doutorado em Agronegócios)– Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

DE BARCELLOS, M.D. *et al.* **Relatório de Pesquisa Meta 1**: Conceituação de Alimentos Premium, Características e Atributos. Porto Alegre, 2013.

DE BARCELLOS, M.D.; SAAB, M.S.; NEVES, M.F. **O Comportamento do Consumidor de Alimentos**: Marketing e Estratégias do Agronegócio. In: DÖRR, A.C; GUSE, J.C;

FREITAS, L.A. *Agronegócio: desafios e oportunidades da nova economia*. Curitiba: Appris, p. 219-255, 2013.

DE BARCELLOS, M. D.; TEIXEIRA, C. M.; VENTURINI, J. C. Personal values associated with political consumption: an exploratory study with university students in Brazil. **International Journal of Consumer Studies**, v. 38, n. 2, p. 207–216, 2014.

DE CARVALHO, D. M.; BARCELLOS, J. O. J. Orientação para o mercado no elo da produção de leite: como lidar com a assimetria de informação. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 15, n. 2, 2013.

DECOOX, M. C.; PRÉVOST, S. Circuits courts: une valeur ajoutée pour les territoires. **Réseau Rural Français**, 2010.

DUARTE ALONSO, Abel. Farmers' involvement in value-added produce: the case of Alabama growers. **British food journal**, v. 113, n. 2, p. 187-204, 2011.

EUROMONITOR (A). **Dairy in Brazil**. Disponível em: <<http://www.euromonitor.com/dairy-in-brazil/report>>. Acesso em janeiro, 2017.

EUROMONITOR (B). **Dairy in France**. Disponível em: <<http://www.euromonitor.com/dairy-in-france/report>>. Acesso em janeiro, 2017.

FALGUERA, V.; ALIGUER, N.; FALGUERA, M. An integrated approach to current trends in food consumption: Moving toward functional and organic products? **Food Control**, v. 26, n. 2, p. 274–281, 2012.

FAO (Food and Agriculture Organization of United Nations) **Food outlook: global Market analysis**. Rome. 2012. Disponível em: <[www.fao.org/docrep/016/a1993e/a1993e00.pdf](http://www.fao.org/docrep/016/a1993e/a1993e00.pdf)>. Acesso em: dezembro, 2015.

FEIJÓ, C. A.; VALENTE, E. A firma na teoria econômica e como unidade de investigação estatística: evolução nas conceituações. **Revista Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro. p. 351 – 376, Jul/Dez. 2004.

FERNÁNDEZ-OLMOS, M.; ROSELL-MARTÍNEZ, J.; ESPITIA-ESCUER, M. A. Vertical integration in the wine industry: a transaction costs analysis on the Rioja DOCa. **Agribusiness**, v. 25, n. 2, p. 231-250, 2009.

FINCO, A. *et al.* Economic Sustainability of Short Food Supply Chain in the Italian Olive Oil Sector: A Viable Alternative for Tunisian Agrofood Market?. In: **2013 AAAE Fourth International Conference**, September 22-25, 2013, Hammamet, Tunisia. African Association of Agricultural Economists (AAAE), 2013.

GEDI (The Global Entrepreneurship and Development Institute). **Global Entrepreneurship Index 2017**. Disponível em: <<https://thegedi.org/global-entrepreneurship-and-development-index/>>. Acesso em: abril, 2017.

GHOZZI, Houda *et al.* Impacts of non-GMO standards on poultry supply chain governance: transaction cost approach vs resource-based view. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 21, n. 6, p. 743-758, 2016.

GIAMPIETRI, E.; FINCO, A.; DEL GIUDICE, T. Exploring consumers' behaviour towards short food supply chains. **British Food Journal**, v. 118, n. 3, p. 618-631, 2016.

GILLESPIE G., *et al.* Farmers' markets as keystones in building local and regional food systems. In: HINRICH C.C.; LYSON T.A. **Remaking the North American Food System. Strategies for sustainability**. Lincoln: University of Nebraska Press, p. 65-83, 2007.

GOODMAN, D. The quality "turn" and alternative food practices: reflections and agenda. **Journal of Rural Studies**, n. 19 p. 1-7, 2003.

GROULX, L.. Contribuição da pesquisa qualitativa à pesquisa social. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa. Enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, 2008.

GRUNERT, K. G.; BECH-LARSEN, T.; BREDAHL, L. Three issues in consumer quality perception and acceptance of dairy products. **International Dairy Journal**, v. 10, n. 8, p. 575-584, 2000.

GRUNERT, Klaus G. Current issues in the understanding of consumer food choice. **Trends in Food Science & Technology**, v. 13, n. 8, p. 275-285, 2002.

GRUNERT, K. G. *et al.* Market orientation of value chains: A conceptual framework based on four case studies from the food industry. **European Journal of Marketing**, Vol. 39, No. 5/6, pp. 428-455, 2005.

HARBUTT, Juliet (Org). **O livro do queijo**. Contribuições de Androuet *et al.* Tradução de Alexandre Tuche e Ricardo Aníbal Rosensusch. São Paulo: Globo, 2010.

HARLING, K.; MISSER, E. Case writing: an art and a science. **The International Food and Agribusiness Management Review**, v. 1, n. 1, p. 119-138, 1998.

HOEKSTRA , Arjen Y. **The Water Footprint of Modern Consumer Society**. Routledge, London, UK, 2013.

HOEKSTRA, A. Y.; WIEDMANN, T. O. Humanity's unsustainable environmental footprint. **Science**, v. 344, n. 6188, p. 1114-1117, 2014.

HOPPE, A. Comportamento do consumidor de produtos agroalimentares orgânicos. In: **Agronegócio: panorama, perspectivas e influência do mercado de alimentos certificados**. Curitiba: Appris, p. 49-70 : il. 2012.

HOPPE, A. *et al.* Comportamento de Compra de Alimentos Inovadores no Rio Grande do Sul. In: **I Fórum Internacional EcoInovar**, 2012, Santa Maria. Anais... Santa Maria: UFSM, 2012.

HOPPE, A. **Valor da relação entre agentes da cadeia de alimentos em projetos de desenvolvimento de produtos voltados à saúde e bem-estar**. Tese, UNISINOS. 2015.

IMF (International Monetary Found). **World Economic Outlook Database 2016**. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=28>> . Acesso em: junho, 2017.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Censo 2006**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pecua/default.asp?z=t&o=23&i=P>>. Acesso em: fevereiro, 2016.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Pesquisa de orçamentos familiares 2008 - 2009**. Aquisição Alimentar Domiciliar per capita: Brasil e Grandes regiões. Rio de Janeiro: IBGE; 2010.

JENSEN, K. B.; JANKOWSKI, N. W. **Metodologías cualitativas de investigación en comunicación de masas**. Barcelona: Bosch Casa Editorial, 1993.

KARANTININIS, K.; SAUER, J.; FURTAN, W. H. Innovation and integration in the agri-food industry. **Food Policy**, v. 35, n. 2, p. 112-120, 2010.

KIRWAN, J. The interpersonal world of direct marketing: Examining conventions of quality at UK farmers' market. **Journal of Rural Studies**, vol. 22, p. 301-312, 2006.

KNEAFSEY, M. *et al.* **Short food supply chain and local food systems in the EU: a state of play of their socio-economic characteristics**. European Commission, 2013.

KNIGHT, F. **Risco, Incerteza e Lucro**. Rio de Janeiro, Ed. Nacional, 1972 (para a tradução brasileira). 1921.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Tradução Cristina Yamagami. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KÜHL, R. W. Quality labelling. **Actes du colloque Économie et Marketing Alimentaires**. ENITA de Clermont-Ferrand, 20-21juin, p. 127-136, 1997.

LÄHTEENMÄKI, Liisa. Marketing food with health claims. In: SCHOLDERER, Joachim; BRUNSØ, Karen (Eds.). **Marketing, food and the consumer: festschrift in honour of Klaus G. Grunert**. Harlow: Pearson Education Limited, 229 p. Cap. 10, 2013.

LÄHTEENMÄKI, Liisa. Claiming health in food products. **Food Quality and preference**, n. 27. 2013.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEITE, R. C; RÉVILLION, J. P. P.; BARCELLOS, J. O. J. Motivações de consumo, benefícios valorizados e satisfação dos consumidores de produtos lácteos funcionais. **Rev. Inst. Lac. "Cândido Tostes"**, Mar/abr, n. 385. 2012.

LEITE, R. C.; RÉVILLION, J. P. P.; BARCELLOS, J. O. J. Atributos de credibilidade e de confiança valorizados pelos consumidores de produtos lácteos funcionais do estado do Rio Grande do Sul. **Rev. Inst. Lac. "Cândido Tostes"**, Mai/jun, n. 392. 2013.



LESSARD-HÉBERT, M.; GOYETTE, G.; BOUTIN, G. **Investigação Qualitativa. Fundamentos e práticas**. Lisboa: Instituto Piaget, 2005.

LOW, Sarah A. *et al.* **Trends in US Local and Regional**. 2015.

LOWE, P.; PHILLIPSON, J.; LEE, R. P. Socio-technical innovation for sustainable food chains: roles for social science. **Trends in Food Science & Technology**, v. 19, n. 5, p. 226–233, 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. (6 ed) Porto Alegre, Bookman, 2012.

MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento). **Projeto de Melhoria da Competitividade do Setor Lácteo Brasileiro, 2015**. Brasília. Disponível em; <[http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/MAPA-Projeto%20setor%20lacteo.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/MAPA-Projeto%20setor%20lacteo.pdf)>. Acesso em: novembro, 2015.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARSDEN, T. Food matters and the matter of food: toward a new food governance? **Sociologia Ruralis**, vol. 40, p. 20-29, 2000.

MARSDEN, T.; BANKS, J.; BRISTOW, G. Food supply chain approaches: exploring their role in rural development. **Sociologia Ruralis**, v. 40, n. 4, p. 424-438, 2000.

MASSOTE PRIMO, W. **Impactos da década de 90 para a indústria de laticínios**. 2000 Disponível em: <[http://www.terraviva.com.br/site/estudos/palestra\\_1.pdf](http://www.terraviva.com.br/site/estudos/palestra_1.pdf)>. Acesso em: fevereiro, 2016.

MCCARTHY, M.; O'REILLY, S.; CRONIN, M. Psychological, attitudinal and behavioural characteristics of Irish speciality cheese customers. **British Food Journal**, v. 103, n. 5, p. 313–330, 2001.

MICHEELS, E. T.; GOW, H. R. Market orientation and profitability: evidence from homogeneous markets. **American Agricultural Economics Association Annual Meeting**, Orlando, n. 22, p. 27-29, July, 2008.

MIGLIORE, G.; SCHIFANI, G.; CEMBALO, L. Opening the black box of food quality in the short supply chain: Effects of conventions of quality on consumer choice. **Food Quality and Preference**, v. 39, p. 141-146, 2015

MONTIGAUD. **Les filières et légumes et la grande distribution – Méthodes d'analyse et résultats**. Montpellier, France: Centre International de Hautes études Agronomiques Méditerranéennes (C.I.H.E.A.M.) – Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier. UV. A4 – Filières Agro-alimentaires, jan., 1991.

MORVAN, Y. Filière de production. **Fondaments d'économie industrielle, Economica**, p. 199-231, 1985.

MORVAN, Y. Filière de production. In: MORVAN, Y. **Fondements d'Economie Industrielle**. 2 ed. Paris, Econômica, p. 243-275, 1991.

MUIR, Roberta. **500 Queijos, os melhores queijos do mundo em um único livro**. São Paulo: Marco Zero, 2012.

MUNDLER, P.; LAUGHREA, S. The contributions of short food supply chains to territorial development: A study of three Quebec territories. **Journal of Rural Studies**, v. 45, p. 218-229, 2016.

MUNIZ, L.C.; MADRUGA, S.W; ARAÚJO, C.L. **Consumo de leite e derivados entre adultos e idosos no Sul do Brasil: um estudo de base populacional**. Ciênc Saúde Coletiva, 2013.

NELSON, R.R.; WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge (Ma), The Belknap Press of Harvard University Press. 1982.

NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. **Gestão de negócios em alimentos**. Pioneira Thomson Learning, 2002.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro. Campus, Brazil. 1989.

QUEIROZ, Danielle Teixeira *et al.* Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde. **Rev. enferm. UERJ**, v. 15, n. 2, p. 276-283, 2007.

RENTING, H.; MARSDEN, T.; BANKS, J. Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. **Environment and Planning**, v. 35, p. 393-411, 2003.

REVILLION, Jean Philippe Palma. **Análise dos sistemas setoriais de inovação das cadeias produtivas de leite fluido na França e no Brasil**. Tese, UFRGS. 2004.

RICHARDSON, G. B. The organization of industry. **Economic Journal**, 82:883-96. 1972.

ROMAN, C. *et al.* Agriculture de proximité, circuits courts: les territoires Aquitains s'impliquent: guide pour l' action 2011. **Réseau Rural em Aquitaine**, 2011.

SÃO PAULO (Estado). Instituto de Tecnologia de Alimentos. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **Brasil Food Trends, 2020**. São Paulo, 2010.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. 1912. São Paulo, Ed. Abril, Col. Os Economistas, 1985 (para a tradução brasileira).

SIMON, H. A. Rational decision making in business organizations. **American Economic Review**, 69(4). 1979.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO. **A importância do consumo de leite no atual cenário nutricional brasileiro**. Brasil, 2015.

SOLOMON, M.R. **O Comportamento do Consumidor**: comprando, possuindo e sendo. Tradução Luiz Claudio de Queiroz Faria. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SONNINO, R.; MARSDEN, T. Alternative food networking the South West of England: towards a new agrarian eco-economy? In: MARSDEN, T.; MURDOCH, J. **Between the local and global**: confronting complexity in the contemporary agri-food sector. Amsterdam, The Netherlands: Elsevier, p. 309-333, 2006.

STERNS, J. A.; SCHWEIKHARDT, D. B.; PETERSON, H. C. Using case studies as an approach for conducting agribusiness research. **The International Food and Agribusiness Management Review**, v. 1, n. 3, p. 311-327, 1998.

TASCA, A. L.; NESSI, S.; RIGAMONTI, L. Environmental sustainability of agri-food supply chains: An LCA comparison between two alternative forms of production and distribution of endive in northern Italy. **Journal of Cleaner Production**, v. 140, p. 725-741, 2017.

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

USNEWS (U.S. News in Partnership with Y&R's BAV and Wharton). **2017 Best Countries**. Disponível em: <<https://www.usnews.com/news/best-countries>>. Acesso em: abril, 2017.

UNDP (United Nations Development Programme). **Human Development Report 2016**. Disponível em: <[http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016\\_EN\\_Overview\\_Web.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_EN_Overview_Web.pdf)>. Acesso em: fevereiro, 2017.

URALA, N.; LÄHTEENMÄKI, L. Attitudes behind consumers' willingness to use functional foods. **Food Quality and Preference**, v. 15, p. 793-803, 2004.

URALA, N.; LÄHTEENMÄKI, L. Consumers changing attitudes towards functional foods. **Food Quality and Preference**, v. 18, p. 1-12, 2007.

VAN TRIJP, H. C. M.; STEENKAMP, J-B. E. M.; CANDEL, J. J. M. Quality labeling as instrument to create product equity: the case of IKB in Netherlands. In: WIERENGA, B.; VAN TILBURG, A.; GRUNERT, K; STEENKAMP, J-B. E. M.; WEDEL, M. (Eds.). **Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1997.

VILPOUX, Olivier. Desempenho dos arranjos institucionais e minimização dos custos de transação: transações entre produtores e fecculárias de mandioca. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 49, n. 2, p. 271-294, 2011.

WANG, Q.; THOMPSON, E.; PARSONS, Robert. Preferences for Farmstead, Artisan, and Other Cheese Attributes: Evidence from a Conjoint Study in the Northeast United States. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 18, n. 2, p. 17, 2015.

WEINRICH, Ramona *et al.* Consumer Attitudes in Germany towards different dairy housing systems and their implications for the marketing of pasture raised milk. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 17, n. 4, p. 205-222, 2014.

WESTGREN, R.; ZERING, K. Case study research methods for firm and market research. **Agribusiness**, v. 14, n. 5, p. 415-423, 1998.

WHO (World Health Organization). **Diet, Nutrition and the Prevention of Chronic Diseases**: report of the Joint WHO/FAO Expert Consultation on Diet, Nutrition and the Prevention of Chronic Diseases. Geneva; 2003.

WILLIAMSON, Oliver E. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: Free Press, 288 p., 1975.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 450 p., 1985.

WILLIAMSON, Oliver E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative science quarterly**, p. 269-296, 1991.

WILLIAMSON, Oliver E. **The mechanisms of governance**. Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, Oliver E. Why law, economics, and organization?. **Annu. Rev. Law Soc. Sci.**, v. 1, p. 369-396, 2005.

WYCHERLEY, A; MCCARTHY, M.; COWAN, C. Speciality food orientation of food related lifestyle (FRL) segments in Great Britain. **Food Quality and Preference**, v. 19, p. 498-510, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. (2 ed). Porto Alegre, Bookman, 2010.

ZANELLA, Cleunice *et al.* Conhecendo o Campo da Economia dos Custos de Transação: uma análise epistemológica a partir dos trabalhos de Oliver Williamson. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 64, 2015.

ZAWISLAK, P. A. *et al.* Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability. **JOTMI. Journal of Technology Management & Innovation**, v. 7, issue 2, 2012.

ZYLBERSZTAJN, Decio *et al.* **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. Pioneira, 2000.

## **APÊNDICE A**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTAS – PRODUTORES VERTICALIZADOS DE LATICÍNIOS DE ELEVADO VALOR AGREGADO**

#### **TÓPICOS ESPECÍFICOS A SEREM ANALISADOS DURANTE O ESTUDO DE CASO**

##### **1. INFORMAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO**

- 1.1 Nome
- 1.2 Ano de fundação
- 1.3 Número de funcionários
- 1.4 Principal derivado lácteo produzido
- 1.5 Estimativa anual de produção

##### **2. ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES**

- 2.1 Produção de leite
- 2.2 Processamento do leite/Produção dos laticínios
- 2.3 Distribuição/Logística
- 2.4 Vendas

##### **3. PRINCIPAIS PERGUNTAS**

###### **3.1 HISTÓRIA/CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO**

- 3.1.1 História da Empresa. Como ocorreu sua evolução, desde a criação até sua situação vigente?
- 3.1.2 Qual é o destino da produção da empresa? Quais são os seus principais mercados?
- 3.1.3 Existe algum aspecto de seu negócio que você entende que deva ser destacado? Um dos aspectos que diferenciam de outros concorrentes ou que diferenciam o seu produto fabricado?

### **3.2 ASPECTOS DA ESTRUTURA INTEGRADA VERTICALMENTE**

- 3.2.1** Fale-me um pouco sobre a decisão de adotar uma estrutura verticalmente integrada na empresa. O que motivou você a adotar essa estrutura integrada em sua propriedade?
- 3.2.2** Desde o início da empresa sempre foi adotada a estrutura integrada verticalmente? Se não, por que foi adotada?
- 3.2.3** Em sua opinião, quais são as vantagens que a estrutura de integração vertical traz ao produtor de laticínios? Além disso, quais são as desvantagens para o produtor de leite adotar a estrutura de integração vertical?

### **3.3 CARACTERÍSTICAS DA CADEIA AGROALIMENTAR QUE O PRODUTOR PARTICIPA**

- 3.3.1** Em sua opinião, a organização da sua cadeia agroalimentar permite uma relação mais próxima entre a produção e o consumo, quando comparado a uma cadeia agroalimentar mais longa e dispersa (tradicional)?
- 3.3.2** O fato de participar de uma cadeia agroalimentar curta, permite criar um produto de maior "qualidade", quando comparado com produtos desenvolvidos por cadeias mais longas e dispersas (tradicionalis)?
- 3.3.3** Quais são as vantagens de operar em uma cadeia agroalimentar curta? E quais são suas desvantagens?

### **3.4 VALOR PARA O CONSUMIDOR DE ALIMENTOS**

- 3.4.1** Em sua opinião, entender o que os consumidores procuram em um produto lácteo é importante para o sucesso da sua empresa?

Grunert *et al.* (2000) classificam quatro atributos/dimensões de qualidade dos produtos lácteos: hedônica; relacionada à saúde; relacionada à conveniência; e relacionada ao processo. Conforme suas definições apresentadas:

- **Hedônica:** relaciona-se à sensação de prazer, sendo deste modo, sobretudo, relacionada ao gosto, cheiro e aparência;
- **Relacionada à saúde:** refere-se às maneiras em que o consumo do produto irá afetar a saúde física dos consumidores;
- **Relacionada à conveniência:** refere-se ao tempo e esforço que deve ser dispendido no momento da compra, estoque, preparação e consumo do produto;
- **Relacionada ao processo:** refere-se às características do processo produtivo em que os consumidores apresentam interesse.

**3.4.2** Quais são os atributos de produtos lácteos que você entende que os consumidores mais valorizam?

**3.4.3** Você possui uma certificação de qualidade para o seu produto? Se positivo, em sua opinião, essa certificação é relevante no valor para o seu consumidor?

**3.4.4** Você entende que o consumidor está disposto a pagar mais por um produto que apresenta características diferentes no processo de produção, qual apresenta como preocupação o meio ambiente e os aspectos sociais que envolvem sua produção?

### **3.5 DESAFIOS E O FUTURO PARA O MERCADO DE LATICÍNIOS**

**3.5.1** Em sua opinião, quais são os principais desafios do mercado de produção de laticínios?

**3.5.2** Como você entende que será o futuro deste mercado?