

## Produção de derivados lácteos com valor agregado: fatores que influenciam a decisão

Jamir Rauta<sup>1</sup>

Jean Philippe Palma Revillion<sup>2</sup>

César Augustus Winck<sup>3</sup>

### RESUMO

Os fatores preponderantes para a produção de derivados lácteos de valor agregado são: oportunidade de negócio por meio da identificação e atendimento de um nicho de mercado, uso de insumos diferenciados e implementação de uma estratégia de posicionamento consistente. A capacidade de uma empresa gerar valor superior aos dos concorrentes perpassa pela formulação e implementação de estratégias, que visam à vantagem competitiva, e uma das maneiras de se fazer isso é ofertar produtos diferenciados. Este estudo pretendeu determinar como uma companhia produtora de derivados lácteos decide pela estratégia de agregação de valor ao seu produto final. Para isso, optou-se por um estudo de caso, com análise qualitativa e exploratória, após entrevistas com o Diretor-Executivo, e formulários semiestruturados. Como resultados obtidos, identificou-se que, além de oportunidade, conhecimento e gestão, outros dois fatores contribuem para a decisão de fabricar produtos distintos: cultura organizacional favorável a inovação, e a capacidade de mobilizar recursos diferenciados nesse processo. Esses fatores foram balizados pela aspiração de angariar um preço prêmio para uma matéria-prima exímia. Elementos foram delineados por estratégia de integração vertical e *trade-offs*, de modo a tornar o processo eficiente, maximizando os recursos e o lucro da empresa, garantindo sua perenidade no mercado.

**Termos para indexação:** competitividade, leite, tomada de decisão.

### Ideias centrais

- Produto de valor agregado
- Diferenciação no Sistema de produção e no produto final
- Competitividade
- Tomada de decisão

### Production of value-added dairy products: factors that influence the decision

### ABSTRACT

The main factors for the production of value-added dairy products are: business opportunity by identifying and serving a niche market; use of different inputs; and implementation of a consistent positioning strategy. The ability of a company to generate superior value over those of its competitors goes through the formulation and implementation of strategies aimed at competitive advantage, and one of the ways to do this is to offer differentiated products. This study aimed to determine how a dairy producer company decides on the strategy of adding value to its final product. For this purpose, the study opted for a case study, with qualitative and exploratory analysis, after interviews with the Executive Director, and semi-structured forms. As results, it was identified that besides opportunity, knowledge and management, two other factors contribute to the decision to manufacture different products: innovation-friendly organizational culture, and the ability to mobilize differentiated resources in this process. These factors were marked by the aspiration to

Recebido em  
07/01/2019

Aprovado em  
16/10/2019

Publicado em  
03/03/2020



This article is published in Open Access under the Creative Commons Attribution licence, which allows use, distribution, and reproduction in any medium, without restrictions, as long as the original work is correctly cited.

<sup>1</sup> Administrador, doutorando em agronegócios pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócio – CEPAN/UFRGS. jamirrauta27@gmail.com

<sup>2</sup> Engenheiro-agrônomo, doutor em Agronegócios, docente no Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN/UFRGS), Porto Alegre, RS. jeanpr@gmail.com

<sup>3</sup> Médico-veterinário, doutor em Agronegócios, docente no Programa de Pós-graduação do Mestrado Acadêmico em Sanidade e Produção Animal Aplicados a Pequenas Propriedades (Unoesc), Chapecó, SC. cesar.winck@unoesc.edu.br

raise a premium price for an excellent raw material. Elements were delineated by vertical integration strategy and trade-offs, in order to make the process efficient, maximizing the company's resources and profits, ensuring its continuity in the market.

**Index terms:** competitiveness, milk, decision making.

## INTRODUÇÃO

A competição entre organizações que atuam em uma mesma indústria é constante; dessa forma, tornar-se competitiva é diferenciar-se dos demais *players*, obtendo retornos acima da média, e colocando-se em situação de vantagem diante de seus concorrentes. À vista disso, competitividade é entendida como a habilidade de uma empresa em aumentar o tamanho, a fatia de mercado e a lucratividade (Clark & Guy, 1998) ou, ainda, a capacidade da empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais, oportunizando posição sustentável no mercado (Porter, 1989), além da capacidade de gerar maior valor econômico do que seus concorrentes (Barney & Hesterly, 2011).

Para tal, é preciso optar por estratégias que assumirão o papel de esteios para a competitividade da firma. Porter (1989) sugere, entre suas aclamadas estratégias genéricas, a do enfoque, cuja ideia é que se direcionem esforços e atenção a um segmento de consumidores específicos, pela oferta de produtos ou serviços customizados, em que a organização, conseqüentemente, atinge a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo particular. Diferenciação é outra estratégia possível, que visa singularizar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo superior, no âmbito de toda a indústria, porém, torna-se impossível a obtenção de uma alta parcela do mercado.

Desse modo, diferenciar o produto pode ser uma decisão satisfatória visando à vantagem competitiva. Diferenciação de produto é uma estratégia que visa aumentar o valor percebido em relação aos produtos de outras empresas. Para isso, criam-se diferenças nesse valor relativo por meio de alteração das características do produto e suas propriedades (Barney & Hesterly, 2011).

Entre diversas bases de diferenciação estão as características dos produtos, sendo a maneira mais comum de diferenciar um produto; e a complexidade do produto, vista como um caso especial – por exemplo, o tempo de maturação, o fermento usado e a matéria-prima utilizada para fazer um queijo ou outro derivado lácteo.

Em complemento, para construção da diferenciação, aparecem como atributos intrínsecos as características técnicas, e dentro destas estão as funções (atividade, ação, rotina ou tarefa que entregue benefícios aos usuários), as especificações técnicas (características e níveis de desempenho), a composição física (conjunto de matéria-prima de componentes incorporados aos produtos) e o processo de produção (os métodos e as tecnologias) (Urdan & Urdan, 2013).

Barney & Hesterly (2011) declaram que, mesmo havendo diferenciação no produto, o importante é sempre a percepção do consumidor. Mas as empresas podem, por exemplo, empreender ações e mecanismos para fomentar as percepções, começando pela própria iniciativa de produzir bens que evitem o convencional e tradicional da indústria a que pertencem, e, dessa forma, podem aumentar o valor, os lucros do negócio e gerar vantagem competitiva.

Isso posto, o que influencia uma empresa a trabalhar com produtos de valor agregado? O que motiva uma indústria de laticínios a decidir pela estratégia de diferenciar produtos? Dessa forma, o presente estudo tem por objetivo central identificar os fatores que instigam a decisão de um laticínio de produzir derivados lácteos de valor agregado.

Para Robbins (2006) a decisão correta reside tanto na seleção adequada do problema, quanto na escolha da alternativa correta. Decidir é recomendar, entre vários caminhos possíveis e alternativos, vislumbrando um determinado resultado. É uma função importante e complexa dentro da firma, sendo um processo racional – como destaca Simon (1978, p.8, tradução nossa), “as decisões tomadas devem prover alternativas boas o suficiente sem necessariamente serem as melhores, como por exemplo, a maximização de outros elementos ou recursos da firma, e não o lucro em primeiro momento”.

A tomada de decisão ocorre no processo, e não no resultado, até porque as escolhas são feitas sob limitações (Minkes & Foxall, 2003), representando um método pelo qual uma alternativa ou estratégia é escolhida (Albuquerque & Escrivão Filho, 2005); e três etapas compõem o movimento da tomada de decisão, segundo Simon (1965): a relação entre as possíveis estratégias a serem adotadas, a definição das consequências oriundas dessa decisão e a avaliação entre escolhas considerando suas consequências.

Quando da necessidade de uma decisão, o gestor se depara com um complexo conjunto de elementos e situações, que precisam ser analisadas e ponderadas, considerando interesses individuais ou coletivos (Matte & Machado, 2016), e, ainda segundo os autores, a decisão envolve o resgate de experiências anteriores diante de escolhas semelhantes a situações já vivenciadas.

O ato de decidir implica o comprometimento em um processo em que a racionalidade, o tratamento da informação, a percepção e a sensação são exigidos ao máximo, buscando reduzir riscos e obter êxito nas ações (Silva et al., 2011, 2016), mesmo que o gestor opte por decisões programadas ou não programadas (Simon, 1982) e ainda decisões de planificação estratégica; decisões de controle gerencial ou administrativa; e decisões de controle operacional, independentemente se essas decisões são para resolver situações ou aproveitar oportunidades (Anthony, 1965; Maximiano, 2009).

No caso de uma indústria, as ações de um gestor envolvem decisões como o que produzir e como vai ser essa produção, quem será o mercado consumidor, ou seja, são decisões que percorrem toda a cadeia produtiva em que a organização está inserida, até porque a indústria é um sistema de decisões, as quais podem ser racionais ou comportamentais (Caravantes et al., 2005).

No ato da tomada de decisão, é preciso contemplar a existência de elementos, em que a escolha de alternativas é permeada por um conjunto de ações e comportamentos que irão conduzir à opção mais satisfatória, que pode não ser a ótima, mas corresponde ao interesse do decisor (Simon, 1976; Gomes & Costa, 2013; Gomes & Gomes, 2014).

No âmbito organizacional, de acordo com Davis (1988), existem cinco categorias de fatores, que influenciam a tomada de decisão: fatores operacionais; organizacionais; externos; considerações informacionais; e objetivos gerenciais.

Na agropecuária, Gasson (1973) destaca as características pessoais, e Brandt (1980) constrói sua tipologia, visando apontar os aspectos que podem influenciar a oferta de produtos agrícolas, e o autor aponta existirem cinco categorias de fatores que influenciam o processo de tomada de decisão dos agricultores: econômicos, tecnológicos, ecológicos, institucionais e incertezas (advindas das externalidades).

Os achados de Machado (1999) diante de agricultores espanhóis, quanto a fatores influentes no processo decisório, podem ser transcendidos para a indústria, sobretudo pela pertinência destes, como a qualidade e acesso a informações e processamento, tornando-as algo útil, além da importância das inter-relações e interações com a sociedade e demais partícipes da cadeia produtiva.

E mais, decisão organizacional é um comprometimento específico para a ação (usualmente de recursos), e o processo decisório é o conjunto de ações e fatores dinâmicos que começam com a identificação de um estímulo inicial para a ação e terminam com o comprometimento para ela (Mintzberg et al., 1976; Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

Desse modo, a pesquisa aqui revelada navega apenas pela “decisão” da empresa em trabalhar, produzir e comercializar produtos diferenciados. Em outras palavras, identificar o porquê da opção pela estratégia de diferenciação de produtos derivados do leite.

O material segue com os aspectos metodológicos, apresentação e discussão dos dados, passa pelas considerações finais e finaliza com o referencial bibliográfico.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para edificação do estilo teórico, decidiu-se por dar maior atenção aos autores clássicos na tomada de decisão, como Simon, Davis, Gasson, Anthony, em virtude da tautologia existente em torno da temática, e por os estudos recentes terem sua base teórica ancorada na raiz conceitual formada por esses autores seminais.

Além disso, no intuito de responder ao objetivo geral ostentado, realizou-se um estudo de caso, com abordagem qualitativa e exploratória.

O método de estudo de caso permite aprofundar o conhecimento sobre determinado problema, propondo-se a investigar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real e complexo (Sterns et al., 1998; Yin, 2015). Esse método de pesquisa é apropriado para buscar respostas aos questionamentos “como” e “por quês” (Yin, 2015). Por exemplo, o porquê de investir em produtos lácteos de valor agregado.

Em outras palavras, o estudo de caso apresenta maior potencialidade de esclarecer as motivações dos agentes sobre algo, ou sobre uma decisão (Westgren & Zering, 1998; Yin, 2015). Além disso, o estudo de caso é útil e eficaz para compreender, de forma exploratória, fenômenos intrínsecos às organizações agroindustriais (Westgren & Zering, 1998; Sterns et al., 1998; Harling & Misser, 1998).

A natureza qualitativa (Minayo, 2001; Gerhardt & Silveira, 2009) se deve aos seguintes fatores: enfoque na interpretação do objeto, na importância do contexto do objeto pesquisado e na proximidade do pesquisador em relação aos fenômenos estudados; o alcance do estudo no tempo; o fato de haver várias fontes de dados; o fato de o ponto de vista do pesquisador ser interno à organização; e o fato de o quadro teórico e hipóteses serem menos estruturados (Fonseca, 2002; Gerhardt & Silveira, 2009), mas não menos importantes, organizados e cabíveis ao estudo em questão.

A pesquisa exploratória é utilizada em estudos que têm por intuito familiarizar-se com o fenômeno, visando sua compreensão, de maneira a proporcionar uma visão geral de determinado fato. Para isso, é realizada sobre um problema ou questão, buscando realizar descobertas (Gil, 1999; Yin, 2015). Estudo de caso e pesquisa exploratória se harmonizam para facilitar a investigação e compreensão dos fatos e do fenômeno em estudo.

Para a coleta de dados, empregou-se questionário estruturado (que caracterizou a empresa, a visão geral dos produtos e se estes possuíam traços de “diferenciados”, possível valor agregado; e focou na análise da tomada de decisão junto com a entrevista); roteiro para entrevista (suporte para entrevista realizada com o gestor); dados secundários (documentos internos fornecidos pela empresa); e entrevista (foram 3) com um dos sócios, que ocupa a função de diretor-executivo, e aqui será chamado de “gestor”. Para as entrevistas utilizou-se gravador de voz, e o meio de comunicação foi o *Skype*<sup>®</sup>. Já o questionário estruturado foi enviado via *Google Docs*<sup>®</sup>, e demais materiais trocados via correio eletrônico.

A empresa partícipe deste estudo de caso é uma indústria de laticínios, que será denominada de Firma “A”.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

A planta industrial da firma “A” está localizada em Jaborandi, no estado da Bahia, e iniciou as atividades em 2011. Industrializa leite esterilizado UHT<sup>4</sup>, sendo o único produto da companhia

<sup>4</sup> Entende-se por leite UHT, abreviação do inglês “*ultra-high temperature*” – em português, Ultra Alta Temperatura UAT –, o leite homogeneizado que foi submetido, durante 2 a 4 segundos, a uma temperatura de 130 °C, mediante um processo térmico de fluxo contínuo, imediatamente resfriado a uma temperatura inferior a 32 °C e envasado sob condições assépticas em embalagens estéreis e hermeticamente fechadas (Brasil, 1997).

até então, o qual é vendido em canais B2B, principalmente em supermercados (grandes redes), nas regiões Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul do Brasil.

Para a empresa, trabalhar com leite é oportunidade de melhorar a experiência de consumo para o consumidor; inclusive, acreditam que o leite longa vida no Brasil pode ser melhor. Os 50.000 litros de leite processados diariamente são oriundos de produção própria, configurando-se como integração vertical<sup>5</sup>. Para o gestor, essa capacidade condiciona-os a um melhor controle de qualidade, evitando fraudes comuns do setor, mas principalmente lhes concede a vantagem de ter um produto final com melhor sabor e qualidade, mesmo que a maior desvantagem seja a limitação do aumento rápido na produção.

A matéria-prima é oriunda de vacas com genética avançada, das raças Kiwicross e Jersey, que produzem um leite com maior quantidade de proteína e maior teor de gordura (melhor sabor e cremosidade). Os animais são criados e vivem naturalmente no pasto (sem confinamento), sendo a grama o único alimento.

Mesmo possuindo, até então, um único produto, a companhia está em constante pensamento e planejamento para novos produtos. Ela se baseia em duas premissas: minimizar a complexidade do processo e criar experiências únicas para o consumidor.

Sendo uma decisão estratégica, é observada toda a cadeia de valor e o sistema de atividades necessárias para produzir o produto final, de modo a ser eficiente e maximizar o resultado da empresa. Conforme acordo de acionistas, e balizado pelas orientações da empresa, maximizar resultados, ou “fazer o melhor possível”, é pensar em: 1) objetivo comercial; 2) objetivo de desenvolvimento social; e 3) objetivo ambiental e bem-estar animal.

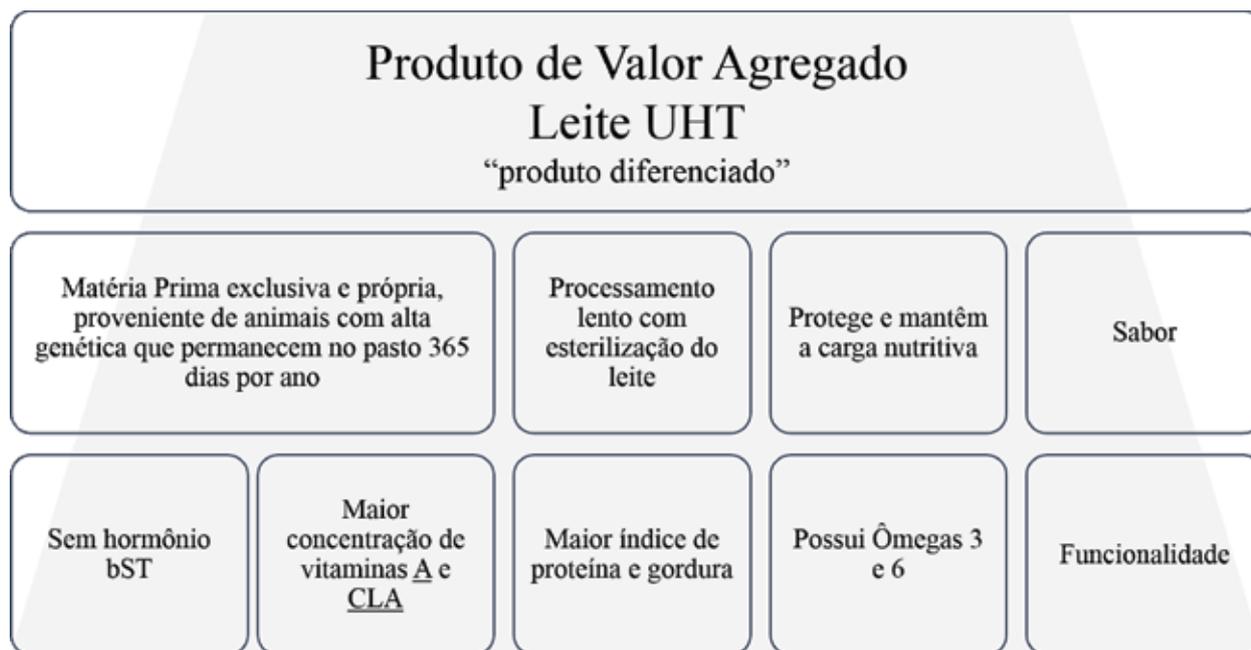
Segundo o gestor, a empresa reconhece as nuances do mercado, não só o de lácteos, mas o de alimentos como um todo; porém, acreditam que a análise de mercado, no caso deles, não é útil, pois eles “criaram” uma categoria, sempre focados e inspirados em entregar a melhor experiência em produtos lácteos, justamente por trabalharem com um produto diferenciado, particularmente, pelas características intrínsecas de produção.

Sobre riscos de trabalhar com esse tipo de produto, o gestor respondeu que a empresa realiza análises ocasionalmente, pois a firma mantém um bom planejamento. Já em relação às vantagens, é um resultado melhor para a empresa: há um número maior de clientes fidelizados ao produto; e eficiência na produção de leite *in natura*.

Entendem que o produto vendido é diferenciado, segundo o gestor, por ser “produzido exclusivamente do rebanho próprio com genética apurada, e que se alimenta de grama e vive naturalmente no pasto (sem confinamento)”. Ainda de acordo com o gestor, o leite produzido e vendido é “mais saudável por proporcionar maior equilíbrio entre gorduras naturais (ômega 3 e ômega 6) e por, mesmo antes de ser esterilizado, é 100% livre de antibióticos, substâncias carrapaticidas, tuberculose e brucelose”, e o entrevistado comenta: “temos o menor tempo (60% menos) entre a ordenha e o engarrafamento, diminuindo assim, desperdício de nutrientes”.

Tais particularidades no sistema de produção, que geram um produto com traços peculiares, condicionam a empresa a possuir um preço acima da média, o qual os clientes estão dispostos a pagar, por ser um produto diferenciado, e fazem o produto se classificar como “*premium*” se comparado aos demais leites UHT disponíveis no mercado, como salienta o gestor, além de ser vendido em garrafas, em vez de caixas, o que já confere ao produto um status diferente. A Figura 1 apresenta os demais elementos que, segundo o gestor, condicionam o produto da firma “A” a se classificar como distinto.

<sup>5</sup> Organização que tem por estratégia, modelo de negócio e posicionamento a integração vertical, trazendo, para dentro de seu controle e gestão, mais que uma atividade ou aglutinação de fatores de produção (Callado, 2011; Batalha, 2012; Araújo, 2013).



**Figura 1.** Elementos que balizam o produto da firma “A” como um produto diferenciado, *premium* e de valor agregado – elementos estes pontuados pelo gestor entrevistado.

Nota: o processamento lento consiste em aquecer o leite a 65 °C e mantê-lo a essa temperatura por 30 minutos, de maneira a garantir a uniformização do produto. No entanto, possui tempo de prateleira reduzido em comparação à pasteurização rápida.

A funcionalidade citada na Figura 1, para o gestor, significa que o leite terá as seguintes propriedades: viscosidade, capacidade de formar espuma e de estabilizar sistemas de alimentos, atuando como emulsificante.

Outro item que compõe diferenciação do produto é o fato de existir uma versão de produto com “baixa lactose”. Utiliza-se essa nomenclatura por ser mais apropriada, estando de acordo com a legislação.

Por possuir apenas um produto (leite UHT), a empresa não enxerga como perigoso – pelo contrário, é estratégia de enfoque na diferenciação<sup>6</sup> em leite fluido, permitindo especialização e redução de custos, com economia de escala e simplificação do portfólio de produtos.

Para o gestor, trabalhar com produtos lácteos de valor agregado não foi um objetivo explícito, mas o resultado do sistema de atividades que se desenvolvem para produzir um leite melhor. Nas palavras dele, “identificamos que podemos fazer *trade-offs* no sistema de produção integrado, para simultaneamente baixar custos e conferir características que os consumidores valorizam”. Ainda de acordo com o entrevistado, a decisão foi fácil, em virtude da oportunidade que a integração e controle de qualidade oferecem quando comparados com o *status quo* do mercado geral.

Em pergunta aberta, a empresa apresentou três motivos que a impulsionaram a trabalhar com produtos diferenciados: o tamanho do mercado, que, mesmo sendo nicho, é grande para uma firma; a integração vertical, aliada a experiência e conhecimento (*know-how*) na fazenda e na fábrica; e o bônus demográfico do Brasil<sup>7</sup>. Em complemento, o gestor destaca que foi impossível competir no

<sup>6</sup> Quando uma empresa busca a diferenciação em seu segmento alvo. Estratégia baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria, em que se seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta-se sua estratégia para atendê-los, otimizando sua operação (sistema de produção e entrega) (Porter, 1989).

<sup>7</sup> Em virtude do novo perfil da demografia brasileira, um novo ambiente econômico e institucional surge acompanhado de novas demandas. Tem-se aí a queda na fecundidade e aumento da população em idade ativa. Com isso, abre-se uma possibilidade de crescimento da renda, que é denominado de bônus demográfico (Reichert & Marion Filho, 2015). Isso representa uma janela de oportunidades, sendo uma delas o fato de a população buscar por produtos de melhor qualidade e características ímpares que lhe proporcionem bem-estar e uma qualidade de vida melhor.

mercado usual de leite fluido, em virtude da escala de produção e do que “outras empresas estão dispostas a fazer para baixar custos”. Por isso, a empresa “A” optou pela inovação (incremental – em processo e produto) e pela diferenciação de seu produto.

Para o gestor, o conhecimento da empresa em relação ao mercado de lácteos é ótimo e pleno, concernindo ao uso de ferramentas e metodologias que auxiliem nos direcionamentos da companhia, citando o uso de planejamento estratégico, salientando a relevância do desenvolvimento e implementação de estratégias. E fazem uso do *Blue Ocean Thinking*<sup>8</sup>, principal guia (orientação) antes das decisões e de iniciar a produção de produtos com valor agregado.

Todas as decisões são alicerçadas em planejamento, geralmente de longo prazo, com suporte de análises do mercado consumidor e dos clientes (B2B) da empresa. Contudo, o indicador mestre é o preço final a ser praticado em acareação aos demais (produtos comuns) existentes no mercado, na ideia de conquistar uma bonificação ou, como diz o gestor, “prêmio para o nosso preço”. A Figura 2 externa as demais alegações que cingem as tomadas de decisões da empresa “A”.

Fatores que auxiliam nas decisões de condução da empresa	Razões mais valorizadas na decisão de fabricar produtos diferenciados	As decisões são baseadas em:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade de matéria prima com padrões superiores.</li> <li>• Clima da região de atuação.</li> <li>• Mercado favorável para produtos diferenciados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado inexplorado ou existência de nichos.</li> <li>• Capacidade técnica e <i>know how</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de custos <i>versus</i> benefícios.</li> <li>• Modelagem de custos.</li> <li>• Análise de DCF.</li> <li>• Análise de cenários de mercado.</li> </ul>
<p><b>Demais observações que circundam as decisões</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocasionalmente reflexivas e demoradas, e por vezes ágeis e rápidas.</li> <li>• São frequentemente inovadoras – a inovação é prioridade.</li> <li>• Frequentemente centralizadas, prioritariamente apoiadas sobre informações e são versadas por três diretores da companhia.</li> </ul>		

**Figura 2.** Princípios que envolvem e sustentam as decisões da firma “A”, no tocante a sua gestão e aos produtos que produz e comercializa.

Por meio de escala *Likert* (Likert, 1932), em que 1 significa extremamente sem importância, e 5 significa extremamente importante, pediu-se aos gestores que pontuassem os itens que são considerados no momento de tomar a decisão de produzir produtos de valor agregado. Os pontos foram divididos em quatro grupos: o que produzir (Figura 3), como produzir (Figura 4), quanto produzir (Figura 5) e quando produzir (Figura 6), e os elementos foram agrupados nas respectivas pontuações recebidas.

Os elementos constituintes de cada questão foram retirados da literatura investigada e das entrevistas realizadas com o gestor.

<sup>8</sup> O *Blue Ocean Strategy* é um livro publicado em 2005, com edição expandida publicada em fevereiro de 2015, e foi escrito por W. Chan Kim e Renée Mauborgne, professores do Insead e codiretores do Insead Blue Ocean Strategy Institute. Os autores argumentam que as empresas podem ter sucesso criando “oceanos azuis” no mercado, afirmando que movimentos estratégicos criam um salto de valor para a empresa, seus compradores e seus funcionários, enquanto desbloqueia-se a nova demanda, tornando a concorrência irrelevante (Kim & Mauborgne, 2005).

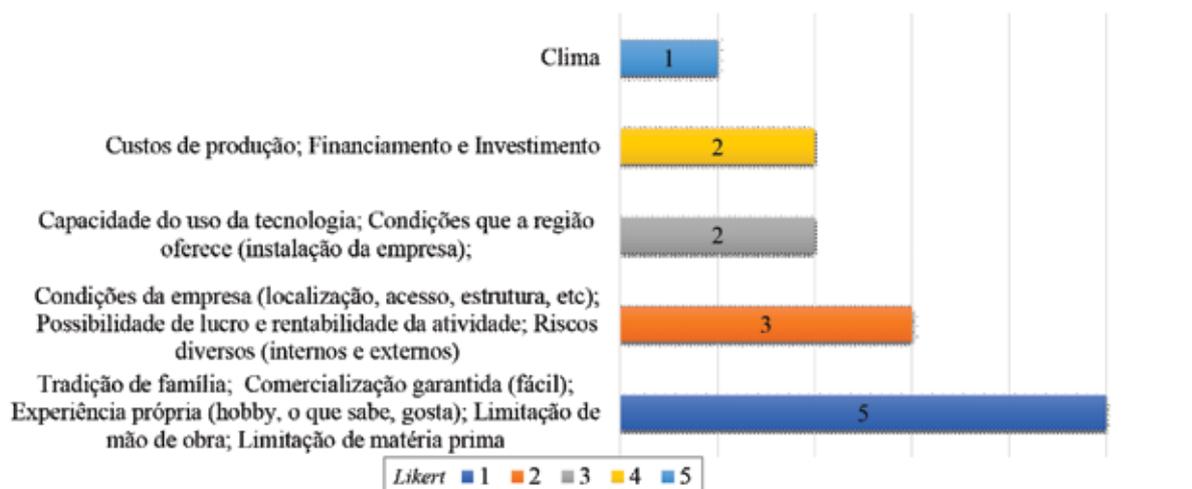


Figura 3. Importância de cada item no momento da decisão sobre “o que produzir”.

Por se tratar de uma família neozelandesa com tradição na produção de leite, a herança familiar agregada a experiência própria (mesmo que em outro país, Nova Zelândia) e a “certeza de comercialização por ser um produto diferenciado”, como citou o gestor, formam o tripé de importância na decisão de o que produzir.

Contudo, os demais elementos não podem ser menosprezados, pois cada um tem sua participação na decisão. Conforme falou o gestor, “em decisões mais pontuais, outros fatores assumem maior valor, como é o caso, por exemplo, da rentabilidade da empresa e a infraestrutura da região em que atuamos”.

Sobre o clima, o gestor comentou que hoje existem tecnologias para produzir bom leite em qualquer lugar, independentemente da época do ano e das condições atmosféricas.

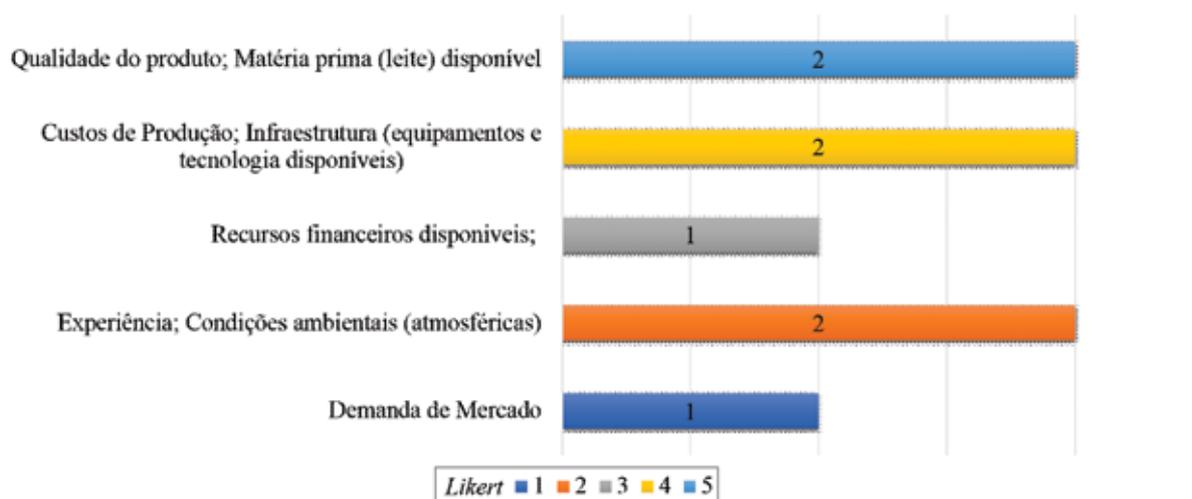


Figura 4. Importância de cada item no momento da decisão sobre “como produzir”.

Notam-se, na Figura 4, médias baixas em relação à importância do “como produzir”. Na fala do gestor, os elementos dispostos têm suas importâncias; no entanto, o fato é que a capacidade técnica, o *know-how* e a expertise da empresa, além do posicionamento estratégico definido e implementado, tornam esses fatores triviais em relação ao escopo de trabalho da firma “A”. Isso quer dizer que a firma sabe o que quer, sabe como fazer e está focada em produzir valor agregado; logo, os demais elementos passam a ser coadjuvantes.

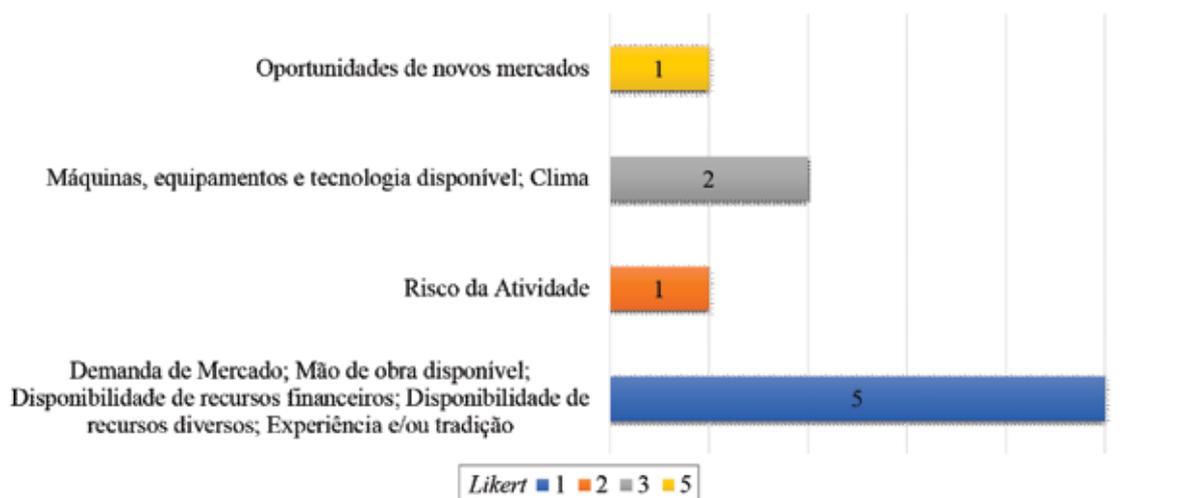


Figura 5. Importância de cada item no momento da decisão sobre “quanto produzir”.

Pelo fato de a firma “A” possuir o processo de integração vertical, entende-se que ela tem controle sobre grande parte da sua cadeia produtiva, sobretudo na produção. Porém, a demanda de mercado e outros fatores externos podem interferir no “quanto produzir”; para isso, “pesquisas de mercado e olho nos indicadores socioeconômicos fazem parte do nosso dia a dia”, comenta o gestor.

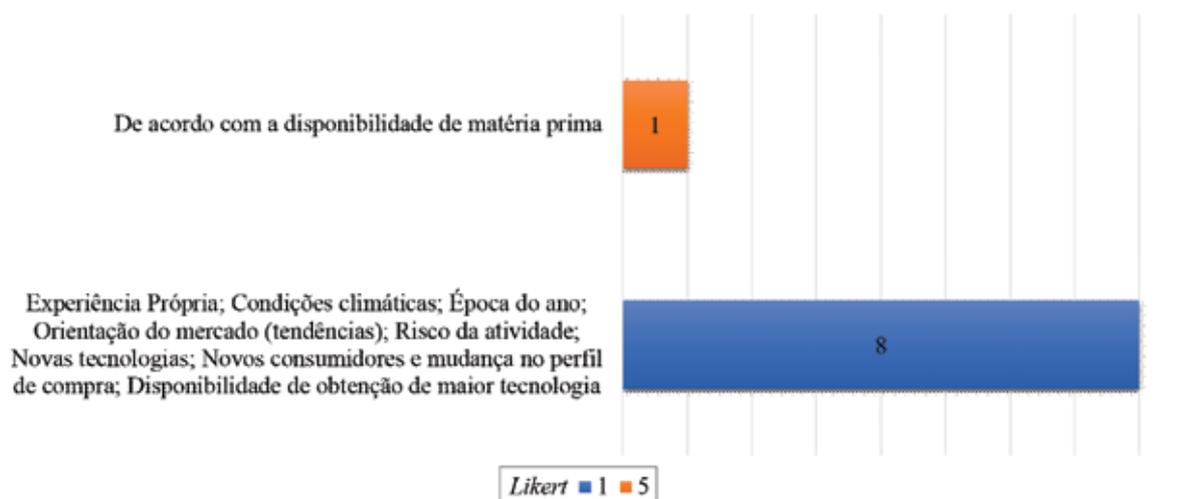


Figura 6. Importância de cada item no momento da decisão sobre “quando produzir”.

Mediante os resultados retratados, a Figura 7 evidencia os elementos que receberam pontuação máxima (extremamente importantes) dentro de cada grupo, compondo uma ordem ascendente de influência sobre a decisão de produzir produtos diferenciados.

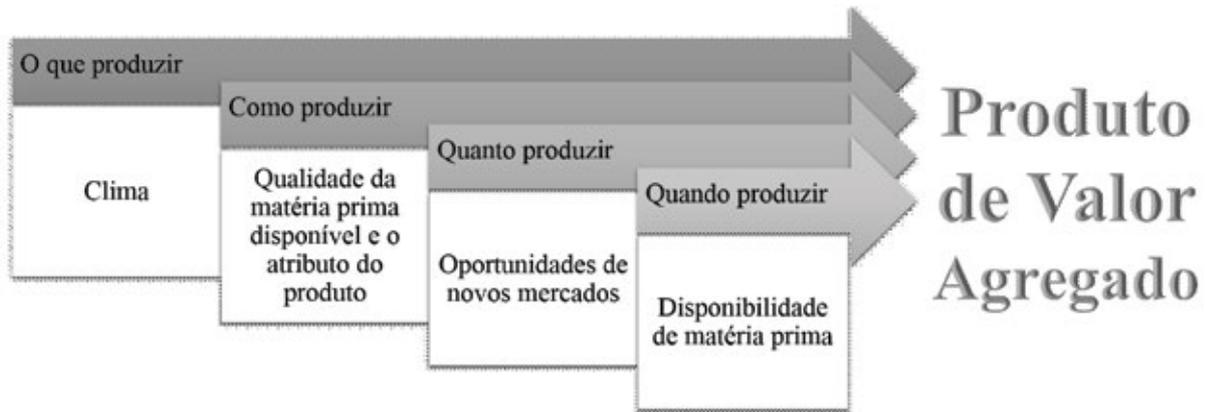


Figura 7. Elementos extremamente importantes na decisão de produzir produtos de valor agregado, segundo os gestores.

O observado nas Figuras 1, 2, 3, 4 e 7 ressalta o empenho e brio da companhia em produzir matéria-prima “superior”. Com base nela os produtos foram pensados, com o objetivo de atingir um valor superior ao da concorrência. Em comunhão, tem-se a identificação de oportunidade de novos mercados, até mesmo os nichos, comentados pelos gestores.

Intrinsicamente, nota-se que a opção de possuir um produto *premium* (produzir e comercializar) objetiva sobretudo a busca por uma premiação (preço melhor) pela matéria-prima, preço esse que não conseguiria se fosse vender para indústrias de laticínios habituais, ou seja, comercializar apenas o leite cru no mercado convencional de commodities.

Com base nos argumentos declarados e considerando valores próximos ou iguais a 1 como extremamente sem importância, e os próximos ou iguais a 5 como extremamente importantes, a Figura 8 discorre sobre os objetivos da companhia com a fabricação de produtos diferenciados.

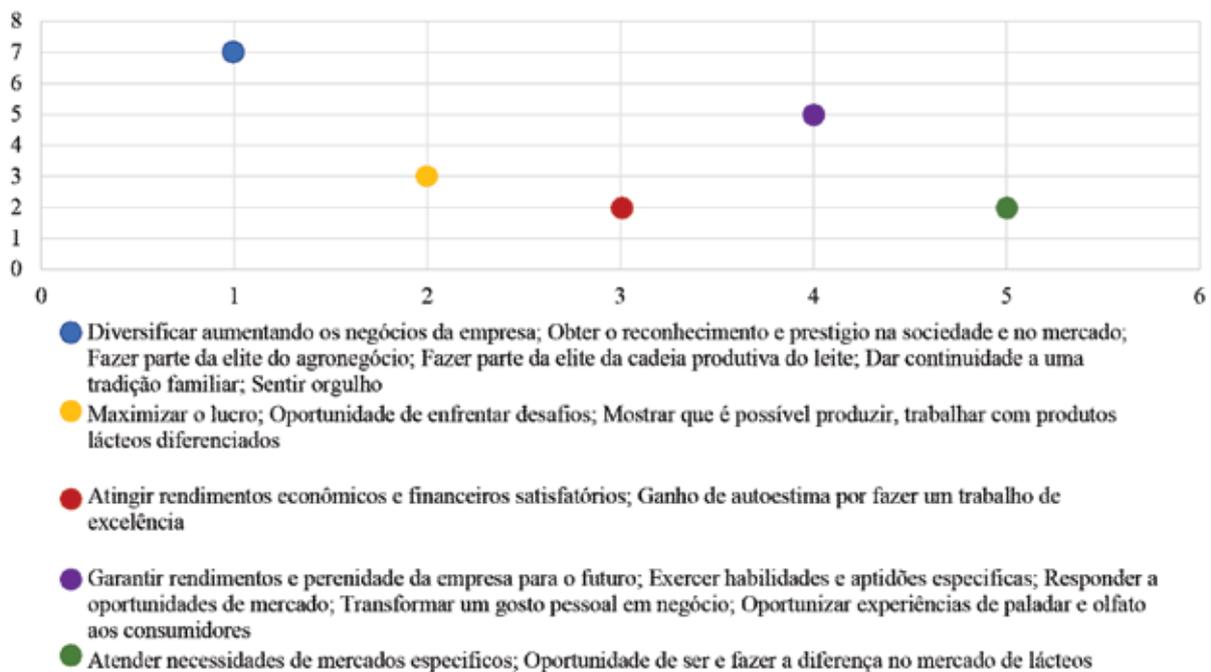
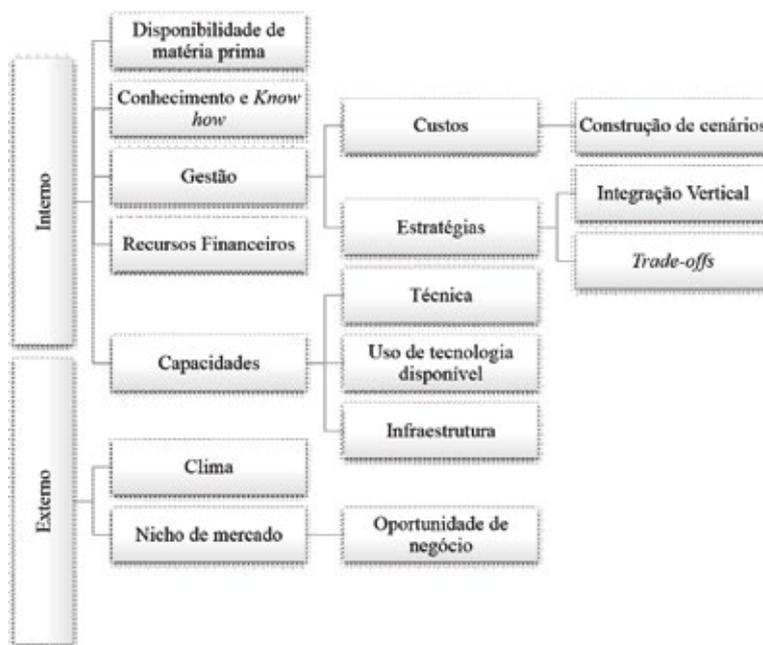


Figura 8. Importância de cada objetivo no momento de tomar as decisões sobre a gestão dos produtos fabricados (o que é desejado com esse produto).

Mesmo aparecendo como “sem importância”, alguns objetivos são relevantes; por exemplo, a maximização do lucro e dos recursos econômicos financeiros, a satisfação “pessoal” em entregar um produto diferenciado para o mercado e a vontade de superar desafios.

Reportando-se a Simon (1978), a companhia elege otimizar outros elementos e recursos, como seu processo e matéria-prima singular, para a *posteriori* vislumbrar o lucro econômico, custeando a perenidade da empresa e cooperando com o objetivo maior, que é atender a necessidades de mercados específicos. A Figura 9 resume os principais elementos que influenciam as decisões da empresa em trabalhar com produtos de valor agregado ao consumidor final.



**Figura 9.** Mapa dos principais fatores, em conformidade com o constatado, que apoiam as decisões da Firma “A” em produzir produtos diferenciados, de valor agregado.

Mediante ao espelhado na Figura 9, distingue-se que, internamente, a companhia se alinha sobre três pilares em suas decisões: matéria-prima, conhecimento e gestão. Não distante, mas sim, como sustento, externamente tem-se as condições climáticas favoráveis e as oportunidades de negócios explícitos pelo mercado, especialmente nichos inexplorados.

Com a estratégia de integração vertical, é crível que a firma “A” conceba sofisticação ao seu produto final, pois tem controle sobre todo o processo, originado na produção de matéria-prima, em que alguns cuidados são nomeadamente apreciados, e segue, originando um produto diferenciado, pelas suas propriedades organolépticas, como teor de gordura e sólidos, as vitaminas e as características físico-químicas.

Desse modo, o valor agregado é uma consequência de custos de produção *versus* o lucro desejado *versus* os benefícios estendidos aos consumidores, favorecendo que a empresa eleve seus preços, configurando agregação de valor. Na prática, a firma “A” cobra o justo sobre o produto *premium* que produz e vende (Araújo, 2013), diga-se, a um mercado específico e exigente.

Foi solicitado ao gestor que, em uma palavra, definisse o que norteia as decisões da empresa, e a resposta foi “oportunidade”. Oportunidade pode servir de base e/ou inspiração sobre os demais elementos evidenciados, levando a empresa às decisões não ótimas, mas satisfatórias com relação ao produto e seu sistema de trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela competitividade transpassa por searas, levando a organização a tomar decisões, por vezes, somente satisfatórias, cerceadas por assimetrias e racionalidade limitada. Para a “melhor decisão possível”, se faz necessária a apresentação de alternativas, das quais, uma será escolhida.

A empresa “A” optou por aproveitar a oportunidade de atender a um nicho de mercado, protegida pela disponibilidade de matéria-prima superior, provida de produção própria, que resguarda preceitos, como o bem-estar animal, desenvolvimento social e, especialmente, os atributos peculiares do leite produzido sob características inerentes, como as raças específicas de vacas e a alimentação desses animais 100% a pasto.

Com estratégias de *trade-offs* e integração vertical, de modo a encadear sobre seu comando as atividades, tornando o processo eficiente, a companhia oferta um produto diferenciado, criando experiência de consumo e estipulando uma categoria de produtos.

Debruçada sobre clima favorável, *expertise* e sobre uma matéria-prima confiável e rica, é exequível dizer que a firma “A” tem um produto diferenciado e de valor agregado, precipuamente pela funcionalidade que transmite aos consumidores.

Em resposta ao objetivo central deste estudo, os fatores de maior influência nas decisões da empresa são o clima favorável e a oportunidade de negócio e, internamente, a disponibilidade de matéria-prima, o *know-how*, as capacidades e a gestão. Não obstante, inerentemente aparece a cultura organizacional, proveniente de tradição familiar e, possivelmente, a ambição por ganhar mais pela matéria-prima, o que não seria possível no mercado trivial de produtos lácteos (derivados e leite in natura)

Como sugestão para novos estudos, aponta-se que o estudo prossiga sobre dados financeiros, verificando a viabilidade econômica dos investimentos e o retorno das estratégias mercadológicas, como também uma possível correlação com outras indústrias de laticínios, no mesmo segmento e as tradicionais.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Administrar é decidir: a visão de Herbert A. Simon. **Revista DCS on line**, v.1, p.1-11, 2005.
- ANTHONY, R.N. **Planning and control systems: a framework for analysis**. Boston: Harvard University, 1965.
- ARAÚJO, M.J. **Fundamentos de agronegócios**. 4.ed. rev. ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 2013.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. Tradução Sonia Midori Yamamoto. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BATALHA, M.O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 3.ed., 6.reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDT, S.A. **Comercialização agrícola**. Piracicaba: Livroceres, 1980. 195p.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Portaria nº 370, de 4 de setembro de 1997. [**Aprova a inclusão do Citrato de Sódio no Regulamento Técnico para Fixação de Identidade e Qualidade do Leite UHT (UAT)**]. 1997. Disponível em: <<http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis-consulta/consultarLegislacao.do?operacao=visualizar&id=1252>>. Acesso em: 20 dez. 2018.
- CALLADO, A.A.C. (Org.). **Agronegócio**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CARAVANTES, G.R.; PANNO, C.C.; KLOECKNER, M.C. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson, 2005. 572p.
- CLARK, J.; GUY, K. Innovation and competitiveness: a review. **Technology Analysis & Strategic Management**, v.10, p.363-395, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537329808524322>.
- DAVIS, M.W. **Applied Decision Support**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988.

- EISENHARDT, K.M.; ZBARACKI, M.J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v.13, p.17-37, 1992. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>.
- GASSON, R. Goals and values of farmers. **Journal of Agricultural Economics**, v.24, p.521-537, 1973. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1477-9552.1973.tb00952.x>.
- GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, C.F.S.; COSTA, H.G. Proposta do uso da visão prospectiva no processo multicritério de decisão. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção**, v.13, p.94-114, 2013.
- GOMES, L.F.A.M.; GOMES, C.F.S. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 5.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2014.
- HARLING, K.; MISSER, E. Case writing: an art and a science. **International Food and Agribusiness Management Review**, v.1, p.119-138, 1998. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1096-7508\(99\)80032-9](https://doi.org/10.1016/S1096-7508(99)80032-9).
- KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 20.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241p.
- LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, v.22, p.1-55, 1932.
- MACHADO, J.A.D. Analisis del Sistema Información-Decision en Agricultores de Regadio del Valle Medio del Guadalquivir. 1999. 307p. Tesis (Doctoral) – Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica y de Montes, Córdoba.
- MATTE, A.; MACHADO, J.A.D. Tomada de decisão e a sucessão na agricultura familiar no sul do Brasil. **Revista de Estudos Sociais**, v.18, p.130-151, 2016. DOI: <https://doi.org/10.19093/res.v18i37.3981>.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2009. 294p.
- MINAYO, M.C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MINKES, A.L.; FOXALL, G.R. Herbert Simon and the concept of dispersed entrepreneurship. **Journal of Economic Psychology**, v.24, p.221-228, 2003. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00204-0](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00204-0).
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORËT, A. The structure of ‘unstructured’ decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v.21, p.246-275, 1976. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392045>.
- PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 1989.
- REICHERT, H.; MARION FILHO, P.J. O Brasil no bônus demográfico: uma janela de oportunidades e desafios. **Revista Econômica do Nordeste**, v.46, p.171-184, 2015.
- ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000. 658p.
- SILVA, E.R.G. da; OLIVEIRA, T.P.S. de; BEDIN, S.P.M.; ROVER, A.J. Processamento cognitivo da informação para tomada de decisão. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v.1, p.25-39, 2011.
- SILVA, R.A. da; SILVA, F.C.A.; GOMES, C.F.S. O uso do Business Intelligence (Bi) em sistema de apoio à tomada de decisão estratégica. **Revista GEINTEC**, v.6, p.2780-2798, 2016. DOI: <https://doi.org/10.7198/S2237-0722201600010005>.
- SIMON, H. Rationality as process and as product of thought. **American Economic Review**, v.68, p.1-16, 1978.
- SIMON, H.A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- SIMON, H.A. **From substantive to procedural rationality**. In: SPIRO, L.J. Method and appraisal in economics. Cambridge: Cambridge University, 1976. p.129-148. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511572203.006>.
- SIMON, H.A. **Models of Bounded Rationality**. Cambridge: MIT Press, 1982. v.2.
- STERN, J.A.; SCHWEIKHARDT, D.B.; PETERSON, H.C. Using case studies as an approach for conducting agribusiness research. **International Food and Agribusiness Management Review**, v.1, p.311-327, 1998. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1096-7508\(99\)80002-0](https://doi.org/10.1016/S1096-7508(99)80002-0).
- URDAN, F.T.; URDAN, A.T. **Gestão do composto de marketing: visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação: táticas para empresas brasileiras: casos e aplicações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- WESTGREN, R.; ZERING, K. Case study research methods for firm and market research. **Agribusiness**, v.14, p.415-424, 1998. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6297\(199809/10\)14:5<415::AID-AGR7>3.3.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6297(199809/10)14:5<415::AID-AGR7>3.3.CO;2-P).
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Cristhian M. Herrera. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.