



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **AÇÕES EMPREENDIDAS POR UM CONDOMÍNIO DE PRODUÇÃO LEITEIRA: Estudo sob as lentes teóricas de Estratégia, Redes e Vantagem Competitiva**

**RÓDNEY FERREIRA COUTO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS (UEG)

**CLAYTON LUIZ DE MELO NUNES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

**BRUNO DE MELO SANTANA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

**JOSE ELENILSON CRUZ**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIENCIA E TECNOLOGIA DE BRASILIA (IFB)

# ACÇÕES EMPREENDIDAS POR UM CONDOMÍNIO DE PRODUÇÃO LEITEIRA

## Estudo sob as lentes teóricas de Estratégia, Redes e Vantagem Competitiva

### 1 INTRODUÇÃO

Embora o Brasil seja o terceiro maior produtor mundial de leite, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e da Índia (IDF, 2020), é um grande importador que tem apresentado déficit na balança comercial desse produto na maioria dos anos, a exceção do período de 2004 a 2008, em que o país teve superávit na balança comercial de lácteos (LEITE; RESENDE; STOCK, 2020). Os maiores exportadores são Nova Zelândia, Estados Unidos, Austrália e Argentina (IDF, 2016) que, juntos, representavam 61% das exportações mundiais de leite, sendo a Nova Zelândia responsável por 39% do total exportado (IDF, 2016; MILANEZ et al., 2018).

Na outra extremidade da balança comercial, tradicionais importadores, como China, Rússia e países do sudeste asiático (Tailândia, Indonésia e Filipinas) e do Oriente Médio, vêm aumentando continuamente a procura por produtos lácteos (IDF, 2016). A demanda por produtos lácteos deve continuar em crescimento devido ao incremento populacional e da renda mundial e às mudanças no consumo alimentar internacional, pois até 2027 é esperado aumento no consumo de produtos lácteos na ordem de 2% ao ano (OECD; FAO, 2017).

A atividade leiteira é um segmento importante para o Brasil tanto em aspectos econômicos quanto sociais. A produção nacional de leite chegou a 34,8 bilhões de litros em 2019, com aumento de 2,7% em relação ao ano anterior. O efetivo de vacas ordenhadas foi 16,3 milhões de cabeças, 0,5% menor que o de 2018. Com menos animais produzindo mais leite, a produtividade cresceu, atingindo 2.141 litros de leite/vaca/ano (IBGE, 2019).

A Região Sudeste, com alta de 4,4%, voltou a liderar esse segmento, com 34,3% de participação, posição que estava, desde 2014, com a Região Sul, que, por sua vez, respondeu por 33,4% do total nacional. Minas Gerais seguiu como o Estado com o maior volume de leite produzido, sendo responsável por 27,1% da quantidade total – registrou aumento de 5,7% em relação a 2018, sendo também o principal responsável pelo maior desempenho da Região Sudeste (IBGE, 2019).

O Rio Grande do Sul, assim como toda a Região Sul do país, apresenta condições climáticas favoráveis para a produção de forrageiras de inverno e verão e a produção de grãos e cereais (THOMAS et al., 2018). Todavia, desde a década passada, a atividade leiteira no Rio Grande do Sul vem experimentando um intenso processo de seleção, com redução significativa no número de produtores, principalmente aqueles de menor escala de produção. Os produtores que permanecem na atividade, por sua vez, estão se especializando cada vez mais, através de maiores investimentos em tecnologias, instalações e equipamentos para aumentar a produção e garantir a qualidade do produto (EMATER/RS, 2021).

Diante dessas exigências, uma alternativa, apontada por técnicos e pesquisadores, para que unidades de produção familiar se mantenham no mercado, se desenvolvam e ganhem vantagem competitiva, é a cooperação agrícola. Nesse sentido, formas associativas têm sido utilizadas para além da estratégia tradicional de viabilização de condições de vidas no campo (OLIVO, 2000), mas também para imprimir diferenciais competitivos aos negócios (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014).

Uma forma associativa constituída formalmente por produtores de leite para obtenção de maior sucesso na produção é o Condomínio Leiteiro (NEUHAUS (2001). Essa organização se caracteriza pela gestão democrática e participativa, de acordo com aquilo que pretendem seus associados (MCINTYRE; SILVA, 2002; OCB, 2021). Resultados de associações entre produtores apontam para a melhoria dos estabelecimentos dos produtores, seja pela entrada adicional de recursos financeiros, serviços e tecnologia, seja pela obtenção de conhecimento. À

medida que o próprio produtor gerencia o empreendimento, melhora sua formação e a de sua família, diferentemente do envolvimento com o cooperativismo tradicional, cuja função principal tem sido a comercialização de produtos agrícolas (OLIVO, 2000).

Alguns trabalhos retrataram a temática de Condomínios leiteiros no passado. Olivo (2000) propôs um modelo de gestão baseado na sustentabilidade de Condomínios Rurais Leiteiros. Neuhaus (2001) analisou aspectos técnicos, ambientais, econômicos e socioculturais em quatro Condomínios leiteiros da Região Noroeste, do estado do Rio Grande do Sul, em meados da década de 1990. Kiyota, Perondi e Vieira (2012) analisaram um Condomínio Rural Leiteiro sob o ponto de vista das estratégias de sucessão geracional na agricultura familiar.

Uma cooperativa do Rio Grande do Sul preocupada com as dificuldades enfrentadas por pequenos produtores, no que diz respeito à gestão, disponibilidade de mão de obra qualificada, sucessão familiar, tecnificação e modernização, promoveu a criação de quatro condomínios de produção de leite. Um destes condomínios foi inaugurado em dezembro de 2015, no município de Nova Bréscia – RS.

Considerando o contexto de inovação ou readequação tecnológica em que se insere o empreendimento, importa analisar, sob a perspectiva da gestão, aspectos organizacionais desse modelo de negócio presente em regiões brasileiras. Assim, objetivo deste estudo é analisar, sob lentes de estratégia e redes, ações adotadas pelo condomínio para a solução de problemas administrativos e operacionais e obtenção de vantagens competitivas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Redes Interorganizacionais e o papel dos *Stakeholders*

Redes interorganizacionais são formadas quando duas ou mais organizações interagem entre si numa relação a longo prazo (THORELLI, 1986). O pressuposto básico das redes é a dependência mútua de recursos (humanos, financeiros, materiais, tecnológicos, *know-how* etc.) e a existência de ganhos a serem obtidos com o compartilhamento desses recursos, ou seja, complementaridade e cooperação são pilares elementares de redes bem-sucedidas (THORELLI, 1986).

Para Powell (1990), Redes são uma nova forma de governança que emergiu em alternativa aos tradicionais modelos de governança *mercado* (transações frequentes e sem vínculos formais) e *hierarquia* (transações governadas por contratos e integração vertical). Nas Redes interorganizacionais as informações transmitidas são mais extensas do que as informações obtidas no *mercado* e mais livres do que as comunicadas na *hierarquia*. Questões qualitativas como *know-how*, capacidade tecnológica, inovação e experimentação são difíceis de serem negociadas nas transações via *mercado* e comunicadas via *hierarquia*, ao passo que são melhores transmitidas ou aprendidas por meio de Redes (POWELL, 1990).

Redes interorganizacionais podem ser do tipo *topdown*, quando as relações ocorrem entre pequenas empresas e uma grande empresa, e esta estabelece relação de dependência das pequenas empresas (que assumem o papel de fornecedoras) para com ela, ou flexível, quando as relações ocorrem de forma horizontalizada entre pequenas e médias empresas, e o poder é distribuído equilibradamente na rede (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999; LOPES; BALDI, 2009). Além da cooperação, instrumento necessário para o desenvolvimento das Redes, é importante identificar os mecanismos de governança. Nesse aspecto, estudos sobre governança em Redes buscam compreender os mecanismos institucionais pelos quais os relacionamentos interorganizacionais são iniciados, negociados, desenhados, coordenados, monitorados, adaptados e terminados (LOPES; BALDI, 2009).

Nas organizações estruturadas em redes existe a presença de *stakeholders* (partes interessadas) que, embora possuam interesses distintos e/ou incomum, buscam interagir para

que o desenvolvimento resulte em ganhos econômicos para todos. O conceito de *stakeholder* ganhou força na literatura administrativa a partir do trabalho Edward Freeman e Emhoff para a AT&T, no final da década de 1970, o qual destacou importância dos *stakeholders* para o negócio e relevância de os gerentes da empresa pensar neles de uma forma ampla e estratégica (FREEMAN, 2004; CRUZ, 2018). Para Freeman (2004), *stakeholder* é um ou mais grupos indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela consecução dos objetivos de uma organização.

Com a expansão dessa literatura, surgiram quem os classifiquem em *stakeholders* primários (clientes, funcionários, gerentes e acionistas) e secundários (ONGs, meios de comunicação) (VAN DER LAAN et al., 2008), cujos interesses devem ser atendidos no processo de gestão empresarial (FREEMAN, 2004; CLARKSON, 1995; FROOMAN, 1999). Enquanto as reivindicações de *stakeholders* primários são explicitadas formalmente em contratos de trabalho, de financiamento, de fornecimento etc., as reivindicações de *stakeholders* secundários decorrem acordos implícitos (tácitos) da empresa para com eles, tais como compromisso com a qualidade de produtos e serviços, relações com agentes do governo etc. (CORNELL; SHAPIRO, 1987; McGUIRE et al., 1988).

Dessa forma, o alcance de objetivos econômicos e sociais a longo prazo passa pela forma com que a empresa (ou a Rede) equilibra os interesses distintos de seus *stakeholders* e gerencia a relações com eles (FREEMAN, 2004). Além disso, o atingimento desses desempenhos depende do uso eficiente e eficaz dos recursos. Tal dependência cria oportunidades para que empresas exerçam poder sobre outras, de duas formas: 1) estratégia de retenção - ao determinar se a firma adquire o recurso e, 2) estratégia de uso - em determinar se ela pode usá-lo conforme queira (FROOMAN, 1999).

Estratégias de retenção ocorrem nos casos em que um *stakeholder* descontinua o fornecimento de um recurso com a intenção de fazer com que a empresa mude um determinado comportamento, enquanto estratégias de uso se concretizam quando um *stakeholder* continua a prover o recurso, mas com cordas atadas (FROOMAN, 1999). Nos dois casos, o *stakeholder* exige que a empresa mude algum comportamento, mas em termos de abordagem, o *stakeholder* que aplica a estratégia de retenção está preparado para interromper o fluxo de recursos, enquanto o que aplica a estratégia de uso, não está (FROOMAN, 1999). Claramente, o que tornará a ameaça de retenção é a habilidade do *stakeholder* de simplesmente abandonar o relacionamento sem nenhum prejuízo para si. Isso ocorrerá quando a empresa for unilateralmente dependente do *stakeholder* (FROOMAN, 1999).

Em outras situações, no entanto, tais como quando há exposição recíproca, ou seja, quando empresa e *stakeholder* forem mutuamente dependentes, o *stakeholder* não estará em posição de abandonar o relacionamento (WILLIAMSON, 1979. 1983; LAWER; BACHARACH, 1987). Nesse cenário, a prosperidade de cada um estará ligada à do outro, de forma que um só irá bem se atender às necessidades do outro (FROOMAN, 1999).

Formação de Redes, consideração de interesses de *stakeholders*, a forma e a qualidade dos relacionamentos que disso decorrem são aspectos que permeiam estratégias empresariais voltadas à obtenção de vantagens competitiva.

## 4.2 Estratégia e busca por Vantagem Competitiva

Empresas alcançam vantagem competitiva quando são capazes de implantar uma estratégia de criação de valor sem que outras (concorrentes direto) o façam simultaneamente (BARNEY, 1991). Todavia, o alcance de uma vantagem competitiva sustentável expande esse requisito, exigindo que os recursos que possibilitam a implementação da estratégia de criação de valor sejam valiosos, raros, imitáveis e insubstituíveis. Em sendo assim, concorrentes são incapazes de duplicar os benefícios decorrentes da estratégia. De outra forma, empresas não

podem alcançar vantagens competitivas sustentadas quando os recursos estratégicos puderem ser adquiridos por empresas concorrentes, ou seja, quando apresentam características de homogeneidade e mobilidade (BARNEY, 1991).

Embora estratégia não possa ser vista nem tocada, há um conjunto de seis dimensões críticas que ajudam a compreender seus conceitos (HAX (1990)). A primeira dimensão diz respeito ao padrão coerente, unificador e integrador de decisões adotado pela empresa ao longo do tempo (ANDREWS, 1994); a segunda relaciona-se aos meios utilizados pela empresa para estabelecer os objetivos de longo prazo e ao programa de ação e priorização de recursos; a terceira refere-se ao domínio competitivo em que se define os negócios nos quais a empresa se encontra ou pretende atuar; a quarta diz respeito às respostas ao ambiente de negócios no qual a empresa busca de obter vantagens competitivas; a quinta refere-se ao sistema lógico baseado em hierarquias utilizado para diferenciar tarefas gerenciais nos níveis corporativos, comercial e funcional; por fim, na sexta dimensão diz respeito às contribuições econômicas e não econômicas da empresa para com seus *stakeholders* (HAX 1990).

As formas de se implementar a estratégias não são consensuadas na literatura, embora algumas guardem semelhanças entre si. Em Mintzberg (1973), três modos principais são descritos: empreendedor, adaptativo e planejado (MINTZBERG, 1973). O modo empreendedor é caracterizado pela busca ativa de novas oportunidades e pelo poder centralizado na mão dos executivos chefes; o crescimento é o objetivo predominante, muito mais do que o lucro; e a tomada de estratégia se dá em saltos à frente em face às incertezas. O modo adaptativo prevê que as estratégias se baseiam na solução reativa de problemas existentes; como não existem objetivos claros, decisões são tomadas em etapas encadeadas, utilizando-se o *feedback* para definir o curso do caminho à medida que em ele se desenvolve. O modo planejado é caracterizado por tomadas de decisão antecipadas, exige racionalidade, análise e definição de objetivos claros e específicos, bem como técnicas científicas para desenvolver planos formais e abrangentes.

Em Idenburg (1993) a implementação da estratégia ocorre por meio de quatro estilos: planejamento racional, processo de aprendizagem guiada, incrementalismo lógico e estratégia emergente. O primeiro visa a previsibilidade do futuro, permite a definição de objetivos e planos, tendo como ponto fraco uma forma estática no desenvolvimento da estratégia, pois as mentes e mãos atuam separadamente; no segundo, estratégia e gerenciamento andam juntos, considerando os recursos humanos na proposição da estratégia; para o terceiro estilo, a implementação planejada ilusória, pois o processo de definição do objetivo da fase seguinte depende da fase anterior e do interesse individual dos participantes; o último, a estratégia emergente, defende que não é possível desenvolver perspectivas futuras e não há técnicas para formular objetivos, já que a ação é impulsionada pela reflexão do panorama atual.

Da mesma forma que os modos de implementação da estratégia não é consenso entre pesquisadores, o conteúdo da estratégia também o é. Porter (1986) enfatiza que, genericamente, existem três tipos de estratégia: liderança em custo, diferenciação e enfoque. A decisão de qual tipo implementar depende de um conjunto de fatores, mas especialmente, de uma profunda análise da indústria em que empresa atua ou atuará (PORTER, 1986). Se implementadas com sucesso, essas três estratégias podem levar a empresa à obtenção de vantagem competitiva.

Ao implementar a estratégia de liderança em custo, a empresa procura atingir o menor custo possível em sua indústria de atuação através da utilização de políticas e processos que orientem a companhia para suas atividades fins. Essa estratégia exige que a empresa possua grande capacidade instalada para atender elevadas demandas, o que proporcionará economias de escala e reduções de custo em virtude da experiência adquirida (PORTER, 1986).

Ao implementar a estratégia de diferenciação, a empresa procura ofertar produtos e serviços com benefícios superiores à concorrência através da criação de diferencial competitivo, que pode ocorrer sob as formas de marcas e atendimento personalizado. Essa estratégia não

considera grandes volumes e preço baixo. Ao contrário, a estratégia de diferenciação busca atender um número menor de clientes de uma forma mais personalizada, o que inviabiliza a conquista de grande participação de mercado (PORTER, 1986).

Implementando uma estratégia de enfoque, a empresa procura atender um alvo, um nicho específico com alta eficiência. Para que esse objetivo seja atingido, todos os processos são definidos em conformidade com esse tipo de estratégia. Isto ocorre porque a empresa entende que é possível atender com maior precisão as necessidades de um público-alvo mais específico do que procurar atender às necessidades da indústria como um todo. Assim como nas estratégias de liderança em custo e diferenciação, a utilização adequada do enfoque também proporciona retornos acima da média, pois a empresa pode atingir uma posição de baixo custo ou de diferenciação, ou ambas (PORTER, 1986).

### **3 METODOLOGIA**

O presente trabalho é uma pesquisa descritiva (RICHARDSON, 2012; VERGARA, 2007) porque descreve aspectos relacionados às teoria de estratégia, redes e vantagem competitivas presentes no curso de ações empreendido por um Condomínio Leiteiro da região Sul do Brasil, preocupando-se em apenas relatar o fato, sem necessariamente identificar suas causas e efeitos (MUNHOZ (1989).

Utilizou-se o procedimento do estudo de caso, uma das formas abordadas pela pesquisa descritiva, para identificar as vantagens competitivas alcançadas por um empreendimento que implementou um novo modelo de negócio – condomínio leiteiro. Os dados referentes ao histórico de criação do Condômino foram coletados em jornais da região, em revistas técnicas especializadas e nos sites da cooperativa fundadora do condomínio e da prefeitura municipal de Nova Bréscia.

Os dados relativos ao modelo do negócio, às estratégias concebidas inicialmente, aos problemas que se apresentaram após a inauguração do condomínio e às estratégias implementadas para solucioná-los foram coletados por entrevistas semiestruturadas, priorizando a liberdade do diálogo com relativa flexibilidade (EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 2002), de forma a gerar informações consistentes oriundas dos fatos ocorridos desde a criação do Condomínio.

As entrevistas ocorreram por meio de ligações telefônicas gravadas, visando a ampliar o poder de registro, aumentando assim a acurácia dos dados coletados. As entrevistas foram realizadas nos dias 26 e 30 de dezembro de 2019 e duraram aproximadamente 1h20min. Os respondentes foram o gestor da divisão de produção agropecuária da cooperativa e um dos produtores integrados. A escolha dos entrevistados se deu face a participação deles desde a concepção do projeto do Condomínio até o momento das entrevistas.

As entrevistas foram suficientes para caracterizar o condomínio, analisar as estratégias implementadas sob as lentes das teorias de estratégia e de redes de colaboração, descrever a participação dos principais *stakeholders* envolvidos no projeto e identificar as vantagens competitivas alcançadas pelo empreendimento.

### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **4.1 Os motivos que levaram à formação do condomínio leiteiro**

A conjuntura motivacional para o surgimento do Condomínio de produção leiteira de Nova Bréscia partiu dos gargalos encontrados por muitos produtores no tocante à falta de mão de obra qualificada, dificuldade de acesso às tecnologias, baixa escala de produção e dificuldade na sucessão familiar, o que desencadeavam uma produção de leite com baixa eficiência técnica

e econômica. Verificou-se que os fatores motivacionais para o surgimento da ideia do condomínio foram pautados na minimização desses entraves, conforme fala do gestor da divisão de produção agropecuária da cooperativa idealizadora do condomínio:

*A empresa já vinha há algum tempo pesquisando, para entender quais eram os gargalos, o que estava acontecendo na atividade e chegaram à conclusão em 2011-2012 que os produtores iriam deixar a atividade, nos anos que viriam a frente, por vários motivos: primeiro, dificuldade de mão de obra; segundo, qualificação; terceiro, falta de recursos; quarto, sem sucessão na propriedade; e quinto, pequena escala. A gente já enxergava na época que uma grande mudança no campo iria acontecer, eram pequenas propriedades com mão de obra envelhecida, pessoal produziam leite com baixa eficiência.*

A busca pela solução dos entraves descritos levou a cooperativa idealizadora a se inspirar em modelos de condomínio de produção da região da Galícia, no norte da Espanha, como se vê na fala do mesmo entrevistado:

*[...] a empresa como cooperativa preocupada com isso aí, alguma solução teria que ser apresentado a eles, pelo menos um projeto piloto para a gente tentar entender como funcionava a produção de leite, tentar procurar algo para eles, dentro desse cenário é que começaram a construir a ideia dos condomínios e foi inspirado em modelos de outros países. Na Espanha, na região da Galícia, eles juntam as propriedades e fazem uma propriedade única e transformam aquele conjunto de propriedades em uma empresa. Aí um produz milho, outro trabalha e eles montam composição acionária. Então a gente conseguiu levar isso para o campo e debatemos com a região e apresentamos uma proposta para eles.*

Uma comitiva de 23 pessoas viajou até a referida localidade com o intuito de buscar novas tecnologias e formas de manejo para produção leiteira (NOVA BRÉSCIA, 2019). A efetivação da proposta contou com a participação de *stakeholders* primários (produtores e cooperativa) e secundários (governo local e instituições de financiamento). Percebe-se, assim, nos objetivos do negócio, contribuições econômicas e não econômicas aos *stakeholders* (HAX, 1990).

Coube ao governo local promulgar uma lei orgânica específica que contemplasse a parceria público-privada. Dessa forma, a prefeitura se responsabilizou em fornecer a área para implantação do projeto (aproximadamente 13 hectares), a infraestrutura de água, por meio de poço artesiano, a energia trifásica, bem como todo o serviço de terraplanagem, além da aprovação da proposta junto à câmara dos vereadores. Para o município, as projeções apontavam aumento da ordem de 168% na arrecadação de impostos (NOVA BRÉSCIA, 2019).

Em contrapartida, a Cooperativa idealizadora se responsabilizou pela construção das benfeitorias, aquisição da tecnologia de ordenha robotizada, coordenação técnica, financeira e administrativa do projeto (PELIZZARO, 2015). Coube aos executivos da Cooperativa em questão captarem, junto a Finep, os recursos necessários, na ordem de R\$ 5 milhões, a serem investidos para a criação do condomínio (PELIZZARO, 2015).

Esse engajamento de diversos atores na consecução de um objetivo – a concretização do condomínio leiteiro – revela-se numa característica das redes, na concepção de Powell (1990), dado que individualmente os produtores não detinham os recursos necessários e suficientes à instalação do condomínio, sendo necessária a cooperação mútua, além de

dependerem da cooperação e do apoio do poder público local, obtido a partir da aprovação de lei de parceria pública privada e do fornecimento da infraestrutura necessária à construção do empreendimento.

#### **4.2 A primeira fase do condomínio leiteiro (dezembro/2015 a junho/2019)**

O Condomínio de Nova Bréscia foi o primeiro a ter ordenha robotizada, executada de forma associativa no país e na América Latina (A HORA, 2015). Iniciou suas atividades contando com a participação de *stakeholders* primários da região (16 famílias de pequenos produtores de leite), que se uniram para construir esse projeto na área fornecida pela prefeitura local. Do ponto de vista estrutural, foi construído um pavilhão central dividido em pista de alimentação, área de cama e sala de espera, com capacidade para 262 animais. Em dezembro de 2015 existiam 115 animais em lactação e 66 vacas secas e novilhas. A produção diária era de 2,5 mil litros, com estimativa de atingir 6,5 mil litros/dia em sua capacidade máxima (A HORA, 2015).

Na concepção inicial, os produtores se responsabilizaram não só pela produção primária do leite, mas também, pela governança do empreendimento. Além de responsáveis pela administração, também respondiam pela aquisição de insumos e pelo fornecimento de alimentação aos animais, de forma individual, em que cada um compra, negocia e produz de forma particular.

Trata-se, então, de modelo de negócio diferente do sistema agroindustrial (SAG) tradicional do leite, que tem o fornecedor de insumos, máquinas e equipamentos, o de produção primária (produtores rurais) e os de processamento e de distribuição (JANK et al., 1999); esses dois últimos sob a responsabilidade da Cooperativa idealizadora.

No o início da concepção do Condomínio predominou o modo *empreendedor* de elaboração de estratégia de Mintzberg (1973), caracterizado pela busca de oportunidades e centralização da governança na mão dos produtores. Conforme dizeres do gestor da divisão de produção agropecuária da Cooperativa:

*“A empresa iria construir uma granja no sistema free stall e imobilizar recursos. Os produtores que estivessem no raio de 10 a 20 km da região da granja, teriam o rebanho avaliado, observando quais animais e qual a condição dos mesmos para valorizar e integrar os animais dentro dessa granja. Então, ao invés de cada produtor ter 10, 15, 20 vacas em sua propriedade, eles formariam um único rebanho, que seria administrado pelos produtores e a empresa forneceria assistência técnica”.*

Segundo esse gestor, nesta primeira fase, o elemento diferencial da proposta do condomínio foi buscar reunir vários produtores em um único empreendimento com o objetivo de ganhar escala de produção, diluir custos fixos (mão de obra e assistência técnica) e reduzir custos logísticos, tanto para entrega de insumos quanto para coleta do leite, e viabilizar a implantação de tecnologias otimizadoras do processo produtivo, como *scraper* para limpeza dos corredores, *calf feeder* para alimentação dos animais jovens e o próprio robô para ordenhar as vacas. Nota-se, então, a presença de aspectos dos modos planejado (MINTZBERG, 1973) e planejamento racional (IDENBURG, 1993), caracterizados por empregos de técnicas voltadas à previsão do futuro e à tomada de decisões racionais baseadas na definição de objetivos e planos claros e específicos. No presente caso, esses planos contemplam o aumento da escala de produção e a redução de custos operacionais para o alcance de vantagem competitiva, em consonância com a estratégia genérica de liderança em custos (PORTER, 1986), cujos pressupostos fundamentam-se em políticas e processos operacionais eficientes e em redução de custo a partir da experiência adquirida (PORTER, 1986).

No entanto, embora os objetivos e planos tenham sido formulados antecipadamente, não foram capazes de abarcar aspectos de manejo animal, conforme informou o gestor do condomínio:

*[...] começaram a surgir os gargalos. Tivemos bastante dificuldade na aglomeração dos animais que eram de diferentes origens. Muitos não se adaptaram porque viviam em um sistema livre além de serem animais de maior idade, acarretando taxa de descarte alta [...].*

Assim como em outras espécies, os bovinos possuem uma forma particular de se relacionar e responder ao ambiente em que estão inseridos, como às instalações e aos manejos rotineiros nas unidades de produção agropecuária (INSTITUTO CERTIFIED HUMANE BRASIL, 2022). Logo, as boas práticas de produção envolvem práticas adequadas de manejo, transporte, saúde, ambiente, gerenciamento da fazenda e, ainda, alimentação.

Aspectos relacionados à gestão participativa também se revelaram gargalos a serem enfrentados pelos produtores, que antes tocavam seus negócios a parti de suas próprias decisões individuais. A demora nas decisões coletivas, muitas vezes, era uma barreira à eficiência do negócio, segundo a fala do gestor:

*[...] também encontramos um pouco de dificuldade com a condução do negócio, por parte dos produtores realizarem a gestão. As decisões de caráter técnico ou administrativos na operação da granja eram muito demoradas, pois envolviam a discussão dos assuntos com os demais sócios, essa demora acarretava em perdas de eficiência e consequentemente prejuízos [...]*

Para Schneider (2010) uma das dificuldades do alicerçamento dos princípios cooperativistas junto aos associados é o fato de que inúmeras cooperativas foram formadas devido à necessidade econômica comum dos associados envolvidos e não por causa da ideologia cooperativista.

O choque de cultura implementado por um negócio inovador imprimiu dificuldades aos produtores, dado que quebrou a curva de experiência que eles acumularam ao longo do tempo em suas atividades individuais. A novidade trazida pela ordenha totalmente robotizada exigiria tempo para que a aprendizagem prática ocorresse, o que acarretou nos produtores sensação de descontentamento, como se vê na fala de um dos condôminos:

*[...] primeiro tínhamos o ônus e o bônus, mais ônus do que bônus, tudo era novo, era uma atividade com ordenha robotizada, não tinha prática, era tudo muito teórico [...]*

Ainda, no decorrer da primeira fase do condomínio leiteiro, o modelo de governança centralizado nas mãos dos próprios produtores mostrou-se ineficiente frente problemas de ordem mais técnica. Sob aspectos de ordem técnica, por exemplo, existiam problemas relacionados à falta de padronização da silagem, que inicialmente era de responsabilidade de cada produtor e que constituíram entraves para continuidade do modelo de produção até então adotado.

#### **4.3 A segunda fase do condomínio leiteiro (a partir de julho/2019 a dezembro de 2019)**

A segunda fase do condomínio é marcada pela disposição dos *stakeholders* primários (produtores participantes e gestores da Cooperativa idealizadora) em solucionar os problemas

vivenciados na primeira fase. Uma das primeiras ações nesse sentido foi a centralização de decisões, antes em poder dos produtores, para a Cooperativa, conforme declarou o gestor:

*[...] nem sempre as operações obedeciam às recomendações técnicas, então a empresa teve que interferir na gestão, na contratação dos funcionários e conduzir a coisa para chegar onde chegou hoje.*

Assim, passou a ser responsabilidade do Condomínio a aquisição de os insumos necessários ao processo produtivo, como mão de obra, medicamentos, concentrados, sêmen, dentre outros. Em relação à produção de produção da silagem, houve consenso pela terceirização. Produtores integrados ao Condomínio passaram a fornecer a silagem, produzindo e entregando o produto nos padrões estabelecidos pela gestão.

Observa, então, estratégias permeadas pelos modos de planejamento *adaptativo*, de Mintzberg (1973), no qual soluções surgem de forma reativa aos problemas existentes, sendo o *feedback* elemento fundamental para determinar estratégias futuras, e *aprendizagem guiada*, de Idenburg (1993), no qual a estratégia e o gerenciamento andam juntos. A estratégia de pequenos produtores, em especial de silagem, passaram a atuar como fornecedores de insumos, evidencia característica de formação de uma rede de colaboração do tipo *topdown* (LOPES; BALDI, 2009), na qual o Condomínio é a grande empresa coordenadora de todo o processo.

A gestão administrativa e a definição técnica do processo produtivo a ser adotado no empreendimento também passou a de responsabilidade do Condomínio. Os *stakeholders* primários decidiram pela não participação dos produtores na gestão, o que descaracterizou a proposta inicial quando da concepção do Condomínio. Todavia, ao ser questionado sobre a mudança na gestão, um dos condôminos afirma:

*[...] claro que nós queremos que a coisa vá bem para a Cooperativa e para todos nós produtores, mas independentemente do resultado financeiro do Condomínio, nós condôminos temos assegurado o valor de 30 litros de leite por unidade animal de lucro e isso vai para nossa conta no final do mês [...].*

As alterações na forma de gestão inicialmente concebida, além de necessária para solucionar os entraves existentes, liberou os produtores integrados para atuarem em outras atividades, dado que eles passaram a ser meros cotistas, recebendo suas respectivas participações nos lucros do negócio, na forma de valores fixos mensais, como evidencia a fala do condômino integrado:

*[...] agora que nós não somos mais gestores do Condomínio, a gente também ganha com a sobra do resultado... eu tenho a certeza que não perco, além de ter tempo para realizar outras atividades na minha propriedade [...].*

#### **4.4 Vantagens competitivas advindas pelas estratégias adotadas pelo condomínio leiteiro**

Especificamente no caso do condomínio leiteiro de Nova Bréscia, os produtores tiveram o apoio da Cooperativa idealizadora na busca de alternativas para implantação e desenvolvimento do modelo, as quais dependeram de estratégias distintas em função dos estágios pelo qual o condomínio passou. No Quadro 1, descreve-se os parâmetros relativos às diferentes concepções de estratégia e o tipo Rede identificados.

Quadro 1: Parâmetros estratégicos e de rede adotados pelo condomínio leiteiro

Parâmetros	Primeira fase (2015 a junho de 2019)	Segunda fase (a partir de junho de 2019 a dezembro de 2019)
Definição da estratégia segundo suas dimensões (HAX, 1990)	Contribuição aos <i>stakeholders</i>	Contribuição aos <i>stakeholders</i>
Modo de Implementação da Estratégia (MINTZBERG, 1973)	Empreendedor	Adaptativo
Estilos de desenvolvimento da estratégia (IDENBURG, 1993)	Planejamento Racional	Planejamento como processo de aprendizagem guiada
Estratégias genéricas (PORTER, 1986)	Liderança no custo total	Liderança no custo total
Estratégias de influência dos <i>stakeholders</i> (FROOMAN, 1999)	Estratégia de uso	Estratégia de uso
Tipologia de Rede (LOPES; BALDI, 2009)	Ausência de rede	<i>Topdown</i>

Fonte: própria.

Como os diferenciais competitivos de economia de escala e de redução de custos operacionais, objetivados pelo condomínio no momento de sua idealização, não foram atingidos inicialmente, o condomínio alterou suas estratégias de gestão e buscou formar redes com produtores integrados para o fornecimento de silagem. As alterações procedidas implicaram em vantagens competitivas econômicas, sociais, e comerciais e logísticas, conforme descritas no Quadro 2.

Quadro 2: Vantagens competitivas auferidas pelo condomínio leiteiro

Natureza	Descrição
<b>Econômica</b>	Renda mensal fixa garantida
	Redução de custo
	Aumento do lucro
	Maior rentabilidade sobre a produção
	Facilidade de acesso a novas tecnologias e modernização do empreendimento
	Inserção em economias de larga escala
<b>Social</b>	Possibilidade para o produtor explorar outras atividades rurais na propriedade
	Garantir continuidade da atividade leiteira
	Maior acesso às condições de financiamento
	Fortalecimento da atividade
	Possibilidade de enfrentar crises
	Organização menos burocrática
<b>Comercial e Logística</b>	Bonificação por adicional de volume
	Maior poder de barganha em função da escala de aquisição dos insumos
	Economia com transporte e frete

Fonte: dados da pesquisa (2022).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar, sob lentes de estratégia e redes, ações adotadas pelo condomínio para a solução de problemas administrativos e operacionais e obtenção de vantagens competitivas. Uma das justificativas do estudo é que projetos empreendedores que contemplem aspectos de assistência técnica e gerencial são relevantes para aumentar a eficiência da cadeia produtiva do leite, mediante a difusão de conhecimentos e tecnologias. Então, importou investigar se um projeto com essas características resultou em vantagens competitivas para seus idealizadores.

Do ponto vista econômico, verificou-se que as mudanças na gestão implementadas pelo condomínio a partir da segunda fase de sua existência, implicaram em garantia de renda mensal fixa aos produtores integrados, em redução de custos operacionais, aumento do lucro e maior rentabilidade do negócio, e em maior facilidade de acesso a novas tecnologias e modernização do empreendimento. Socialmente, houve ganhos em termos de continuidade e fortalecimento da atividade leiteira na região, maior resistência dos produtores no enfrentamento de crises e possibilidade para dedicação a outras atividades na propriedade. Em termos comerciais e logísticos, produtores passam a ser beneficiados com bonificação por adicional de volume de leite produzido, e o condomínio ganhou maior poder de barganha em função da escala de aquisição de insumos e da economia com transportes e fretes.

É possível que algumas dessas vantagens só foram possíveis pela organização dos produtores em uma rede de colaboração, pois puderam explorar as estratégias de uso, permitindo ganhos para outros *stakeholders* como fornecedores de insumos e para a própria Cooperativa idealizadora.

Embora este estudo não tenha aprofundado na investigação de relações comerciais entre (1) produtores *versus* fornecedores de insumos, (2) produtores *versus* cooperativa e (3) condomínio *versus* fornecedores de insumos, bem como em resultados econômico-financeiros concisos, é razoável supor que a criação de novos arranjos produtivos, como por exemplo, a formação condomínios para exploração da atividade leiteira, configuram em opção moderna e inovadora.

Caso uma empresa individual coordene todo o processo de implantação e de desenvolvimento, por meio de contratos formais ou informais, tem-se no condomínio leiteiro uma alternativa para viabilizar a produção de leite para as pequenas propriedades, possibilitando incremento na renda de produtores participantes e a consequente desoneração do uso de suas terras. Nesse sentido, identificar estratégias individuais e bem-sucedidas pode ser uma importante fonte de captação de tendências de mudanças. O processo de multiplicação dessas estratégias bem-sucedidas pode resultar em ganhos de competitividade para os pequenos produtores.

Embora as respostas dos entrevistados tenham sido suficientes para o alcance do objetivo proposto, o baixo número de entrevistas não permitiu capturar pontos de vistas de demais agentes envolvidos, o que é uma limitação deste estudo. Sugere-se a futuras pesquisas ampliar o número de entrevistas e focar em análises mais aprofundadas das relações comerciais existentes entre os vários participantes de condomínios leiteiros, conforme descritas acima.

## REFERÊNCIAS

A HORA. **Modelo Associativo:** ordenha com robô alivia mão de obra. Disponível em: <<https://www.jornalahora.com.br/blog/2015/12/11/ordenha-com-robo-alivia-mao-de-obra/>>. Acesso em 10 de dezembro de 2019 (Notícia publicada em 11/12/2015)

- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content, context - an international perspective**. St. Paul/USA: West Publishing, 1994.
- ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1965. 241 p.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- CARDOSO, U. C.; CARNEIRO, V. L. N.; RODRIGUES, E. R. Q. **Cooperativa**. Brasília: Sebrae, 2014. 62p. (Série Empreendimentos Coletivos)
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.
- CORNELL, B.; SHAPIRO, A. C. Corporate stakeholders and corporate finance. **Financial Management**, p. 5-14, 1987.
- CRUZ, J. E. A Teoria dos *Stakeholders* na perspectiva jurídica da Teoria da Agência: um ensaio teórico. **Revista Foco**, Guarulhos, v. 11, n. 2 p. 207-223, 2018.
- DAFT, R. L. **Organization theory and design**. New York: West. 1983. 543p.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Management Research: An introduction**. London: Sage, 2002.
- EMATER/RS. **Bovinocultura de Leite**. Disponível em: <http://www.emater.tche.br/site/area-tecnica/sistema-de-producao-animal/bovinos-de-leite.php#.YIdkjuhKiM8>. Acesso em 16 de abril de 2021.
- FREEMAN, R.E. The *Stakeholder* Approach Revisited. **Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik**, Mering, v. 5, n. 3, p. 228-241, 2004.
- FROOMAN, J. *Stakeholder* influence strategies. **Academy of Management Review**, New York, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.
- HAX, A. C. Redefining the concept of strategy and the strategy formation process. **Planning Review**, Dayton, v. 18, n. 3, p. 34-40, 1990.
- HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. SPE1, p. 103-127, 2007.
- IBGE. Leite: mais um ano de alta da produtividade do rebanho leiteiro. **Produção da Pecuária Municipal**, Rio de Janeiro, v. 47, p. 1-8, 2019.

IDENBURG, P. J. Four Styles of Strategy Development. **Long Range Planning**, v. 26, n. 6, p. 132-137, 1993.

IDF – INTERNATIONAL DAIRY FEDERATION. **The World Dairy Situation 2016**. Bruxelas, 2016. (Bulletin, n. 485/2016).

IDF – INTERNATIONAL DAIRY FEDERATION. **The World Dairy Situation 2020**. Bruxelas: IDF, 2020. 233 p. (Bulletin, n. 506/2020).

INSTITUTO CERTIFIED HUMANE BRASIL. **Manejo de bovinos: saiba mais sobre seu comportamento e características**. Disponível em: <<https://certifiedhumanebrasil.org/manejo-de-bovinos-saiba-mais-sobre-seu-comportamento-e-caracteristicas/>>. Acesso em 31 de maio de 2022. (Notícia publicada em 07/03/2022).

JANK, M. S.; FARINA, E. M. M. Q.; GALAN, V. B. **O Agribusiness do Leite no Brasil**. São Paulo: Milkbizz, 1999. 108 p.

KIYOTA, N.; PERONDI, M. A.; VIEIRA, J. A. N. Estratégia de sucessão geracional na agricultura familiar: o caso do Condomínio Pizzolatto. **Informe Gepec**, Toledo, v. 16, n.1, p.192-211, 2012.

LEITE, J. L. B.; RESENDE, J. C.; STOCK, L. A. Balança comercial de lácteos: estabilidade e déficit reduzido. In: **Anuário do Leite 2020**. Pinheiros: Texto Comunicação Corporativa, 2020. p. 18 – 20.

LOPES, F. D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública/RAP**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 5, p. 1007-1035, 2009.

McGUIRE, J. B.; SUNDGREN, A.; SCHNEEWEIS, T. Corporate social responsibility and firm financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 854-872, 1988.

MCINTYRE, J. P.; SILVA, E. S. **Marketing aplicado à cooperativa**. Recife: Sebrae, 2002. 80 p.

MILANEZ, A. Y.; GUIMARÃES, D. D.; MAIA, G. B. S.; MARTINS, P. C.; LIMA, G. S.; OLIVEIRA, S. J. M.; NASCIF, C.; FREITAS, V. M. F. Desafios para a exportação brasileira de leite. **BNDES**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 48, p. 45-114, 2018.

MINTZBERG, H. Strategy-Making in Three Modes. **California Management Review**, Winter, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

MUNHOZ, D. G. **Economia aplicada: técnicas de pesquisa e análise econômica**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1989. 300p.

NEUHAUS, A. **Condomínios Leiteiros na Região Noroeste do Rio Grande do Sul**. 2001. 83p. Monografia (Curso de Especialização em Desenvolvimento Rural e Agroecologia - Convênio UFRGS/PGDR – ASCAR/EMATER-RS), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2001.

NOVA BRÉSCIA. **Nova Bréscia é destaque no jornal A HORA**. Disponível em: <<https://www.prefeituradenovabrescia.com.br/noticias/140-nova-br%C3%A9scia-%C3%A9-destaque-no-jornal-a-hora>>. Acesso em 27 de dezembro de 2019.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Forma ideal de organização**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/>. Acesso em 12 de abril de 2021.

OECD – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO; FAO – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA ALIMENTAÇÃO E AGRICULTURA. OECD – FAO Agricultural Outlook 2017-2026. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: Acesso em: 30 jul. 2018.

OLIVO, C. J. **Sustentabilidade de condomínios rurais formados por pequenos agricultores familiares: análise e proposta de modelo de gestão**. 2000. 269 p. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2000.

PELIZZARO, I. **Condomínio com ordenha robotizada é o primeiro da América Latina**. Disponível: <<https://estado.rs.gov.br/condominio-com-ordenha-robotizada-e-o-primeiro-da-america-latina>>. Acesso em 14 de dezembro de 2019 (Notícia publicada em 11/12/2015).

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

POWELL, W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, New York, v. 12, p. 295-336, 1990.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: Métodos e Técnicas**. 3ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2012. 334 p.

SCHNEIDER, J. O. (Coord.). **Educação e cooperação cooperativa: Os desafios no seu desempenho**. São Leopoldo: UNISINOS, 2010. 132 p.

THORELLI, H.B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, West Sussex, v. 7, n. 1, p. 37-51, 1986.

THOMAS, T. R.; SOUZA, L. M.; ROTTA, E.; THESING, N. J. Efeitos das políticas públicas ligadas à atividade leiteira no município de Bozano/RS. In: Anais da XXIII Jornada de Pesquisa – Salão do Conhecimento: Ciência para redução das desigualdades, 23., 2018, Ijuí, Panambi, Santa Rosa e Três Passos. **Anais...** Ijuí, Panambi, Santa Rosa e Três Passos: Unijuí, 2018.

VAN DER LAAN, G.; VAN EES, H.; VAN WITTELOOSTUIJN, A. Corporate social and financial performance: An extended stakeholder theory, and empirical test with accounting measures. **Journal of Business Ethics**, Berlin, v. 79, n. 3, p. 299-310, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.

WILLIAMSON, O. E. Credible commitments: using hostages to support exchange. **The American Economic Review**, v. 73, n. 4, p. 519-540, 1983.