

# AD MI NIS 3 TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

  
Atena  
Editora  
Ano 2021



# AD MI NIS 3 TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

 **Atena**  
Editora

Ano 2021

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Natália Sandrini de Azevedo

Daphynny Pamplona

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2021 Os autores

Copyright da edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

**Diagramação:** Maria Alice Pinheiro  
**Correção:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

A238 Administração: estudos organizacionais e sociedade 3 /  
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -  
PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-664-2

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.642211711>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins  
(Organizador). II. Título.

CDD 658

**Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166**

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

## APRESENTAÇÃO

A evolução do pensamento administrativo tem sido apreendida no tempo como uma evolução incremental e contínua de debates sobre soluções e agendas estratégicas que podem otimizar processos, produtos e serviços ou resolver aqueles problemas que afetam a Sociedade e as Organizações.

O objetivo deste livro é caracterizar o campo científico da Administração em sua riqueza de agendas temáticas, por meio da apresentação de um conjunto diversificado de estudos que valoriza a reflexão sobre a realidade organizacional que é complexa, sem perder a praticidade de uma linguagem amplamente acessível ao grande público.

Neste sentido, a estruturação do presente livro fundamenta-se em um conjunto de 26 capítulos, os quais abordam, tanto as agendas teóricas e discursivas no campo epistemológico da Administração, quanto, a realidade empírica organizacional e da gestão estratégica, ilustradas no formato de estudos de caso.

A natureza exploratória, descritiva e explicativa dos capítulos do livro combina distintas abordagens quali-quantitativas, recortes teóricos e procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados, corroborando assim para a apresentação de uma genuína agenda eclética de estudos.

Resultado de um trabalho coletivo desenvolvido por meio de uma rede de autores brasileiros e estrangeiros, esta obra apresenta uma visão panorâmica sobre a realidade organizacional a partir de uma abordagem que valoriza a pluralidade de pensamento sobre a realidade dos desafios e problemas correntes.

Conclui-se para apreciação de leitura que uma panorâmica visão da do campo de Administração é fornecida ao público leitor, fundamentada em relevantes análises de estudos de casos que corroboram teórica e conceitualmente para a produção de novas informações e conhecimentos sobre a fluida realidade das organizacional no período contemporâneo.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

## SUMÁRIO

### CAPÍTULO 1..... 1

TRÊS ABORDAGENS DE ECONOMIA POLÍTICA INTERNACIONAL: UM DEBATE HIPOTÉTICO ENTRE EMINENTES PENSADORES SOBRE CRISES ECONÔMICAS INTERNACIONAIS

Virgilius de Albuquerque

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117111>

### CAPÍTULO 2..... 16

OS IMPACTOS DA ECONOMIA CIRCULAR SOB A PERSPECTIVA DA OFERTA E DO CONSUMO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Dênio Almeida Carneiro

Miguel Norberto Mendes Soares

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117112>

### CAPÍTULO 3..... 35

DIFFERENCES BETWEEN A TRADITIONAL SUPPLY CHAIN AND AN INTEGRATED SUPPLY CHAIN

Bertha Molina Quintana

María Berta Quintana León

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117113>

### CAPÍTULO 4..... 44

NEED TO SHARE - A NOVA TENDÊNCIA, SEUS MECANISMOS E RISCOS

Danielle Sandler dos Passos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117114>

### CAPÍTULO 5..... 51

EL RECURSO HUMANO COMO FACTOR CLAVE PARA LA CERTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA EN ISO 9001

Rebeca Teja Gutiérrez

Verónica Loera Suárez

Nidia López Lira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117115>

### CAPÍTULO 6..... 62

GESTÃO HUMANIZADA E LIDERANÇA: O PAPEL DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Daniele Campos do Nascimento

Deniz Helena Pereira Abreu

Elizabeth Luiza da Silva “*in memorian*”

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117118>

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>76</b>
TEORIA DE HOFSTEDE: UMA ANÁLISE DA DIMENSÃO LTO X STO E A CULTURA BRASILEIRA	
Juliana Ferreira Ribeiro Miguel	
Eric Cohen	
Andreia Freitas	
Michele Braga dos Santos Silva	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117117">https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117117</a>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>100</b>
TRABALHO VOLUNTÁRIO: RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E APROPRIAÇÃO DO TRABALHO	
Edgard Gonçalves da Costa	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117118">https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117118</a>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>118</b>
ANÁLISIS ESTRATÉGICO: UN CASO PRÁCTICO	
Alma Elizabeth Miranda Quiñones	
María Magdalena Trejo Lorenzana	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117119">https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117119</a>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>130</b>
FORU COMO HERRAMIENTA PARA EL SERVICIO UTILIDAD DENTRO DE LAS EMPRESAS	
Mtro. David Pérez Gómez	
Agustín Ortiz Romero	
Xochitl Patricia Ortega Angulo	
Emiliano Pérez Romero	
Andrea Guadalupe Silva Méndez	
Mauricio Armando Vélez Tello de Meneses	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171110">https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171110</a>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>139</b>
ROBOTIZAÇÃO APLICADA A ORGANISMOS VEGETAIS: INOVAÇÃO EM SERVIÇOS	
Maria Teresa Rodrigues Pessoa	
Clara Rose Zacharias de Oliveira Ferreira da Cruz	
Marco Aurélio Pinhel Peixoto	
Luciano Mendes Camillo	
Marcos Paulo Braga de Lima	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171111">https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171111</a>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>148</b>
LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR COMO GENERADORA DE VALOR DE MARCA PARA EL COMERCIO DETALLISTA	
Valentin Gallart Camahort	
Yeamduan Narangajavana Kaosiri	

Luis Callarisa-Fiol  
Javier Sánchez-García

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171112>

**CAPÍTULO 13..... 163**

AGRONEGÓCIO E A CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: DESAFIOS, COMPORTAMENTO DOS PRODUTORES RURAIS E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Ariosto Sparemberger  
Pedro Luís Büttendender  
Luciano Zamberlan  
Darles Michel Assmann

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171113>

**CAPÍTULO 14..... 180**

PROJETOS COMPLEXOS: ESTUDO DE CASO SOBRE A COMPLEXIDADE DOS PROJETOS DE ENGENHARIA EM UMA EMPRESA DO SETOR DE ÓLEO E GÁS

Frederico Gonzaga Lafeté  
Carlos Frederico de Oliveira Barros  
Paulo de Oliveira Coelho Dutra Leal

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171114>

**CAPÍTULO 15..... 193**

ANÁLISE DE FALHAS DE MATERIAIS COMPÓSITOS EM CONSTRUÇÕES POPULARES

Thiago Leônidas de Souza Carvalho

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171115>

**CAPÍTULO 16..... 204**

COMUNICAÇÃO INTERNA E PROPOSTAS PARA ALINHAMENTO DAS INFORMAÇÕES: O CASO DE UMA EMPRESA DE BOA VISTA-RR

Talita Hávila Lopes Silva  
Jacqueline Alves Machado

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171116>

**CAPÍTULO 17..... 211**

O USO DA PLATAFORMA P91 COMO ESTRATÉGIA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SUAS APLICAÇÕES NO TRABALHO REMOTO DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19

Talita de Souza Costa  
Weslei Alvim de Tarso Marinho  
José Geremonte Garcia  
Rafael Lucas Silva  
Marcelo Santos Carielo  
José Augusto de Lima Prestes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171117>

**CAPÍTULO 18.....217**

VICTIMIZATION OF COMPANIES, FROM THE POINT OF VIEW OF THE BUSINESSMEN AND ENTREPRENEURS OF THE PORT OF ACAPULCO, GRO., MEXICO

Moisés Carmona Serrano

José Adolfo Martínez Castellanos

Julio Cesar Cortez Jaimes

Remigio Marin Ibarra

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171118>

**CAPÍTULO 19.....227**

POSSÍVEIS INTERAÇÕES ENTRE CONHECIMENTOS EXTERNOS E INTERNOS NOS PROCESSOS DE INOVAÇÕES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Mauricio Henrique Benedetti

Alexandre Nabil Ghobril

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171119>

**CAPÍTULO 20.....246**

ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE O PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO EM MICRO E PEQUENOS EMPREENDIMENTOS

Edda Jaqueline Sousa de Oliveira

Ingrid Cristina da Cruz Espindola

Edna Torres de Araújo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171120>

**CAPÍTULO 21.....265**

MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ARTESANATO NO MUNICÍPIO DE CERRO LARGO – RS E A INFLUÊNCIA DA FORMALIZAÇÃO

Denise Medianeira Mariotti Fernandes

Raquel Barragan Minosso

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171121>

**CAPÍTULO 22.....278**

LA MICROEMPRESA COMO ACTOR (OFERENTE Y DEMANDANTE) EN UN MODELO FINANCIERO A DESARROLLAR EN EL ESTADO DE COLIMA, MÉXICO

Julio Humberto Ríos Romo

Elvia Lorena Torres Alejandre

María Sánchez Losoya

Nayeli Viridiana Osorio Hernández

IbnerMora Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171120>

**CAPÍTULO 23.....286**

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA PARA OS TRANSPORTADORES DE PEQUENA ESCALA: ESTUDO DE CASO MOTOCICLISTAS DO 9º BAIRRO MUNHAVA CENTRAL-BEIRA-MOÇAMBIQUE (2018-2019)

Maria Albertina Lopes da Silva Barbito

Inácio Augusto Belo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171123>

**CAPÍTULO 24..... 298**

OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES NEGRAS EMPREENDEDORAS NA CIDADE DE RIO GRANDE-RS

Simone Silva Porto Machado

Kettle Duarte Paes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171124>

**CAPÍTULO 25..... 317**

A ASCENSÃO DA MULHER NA GESTÃO E A TRANSFORMAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO NO CONTEXTO VAREJISTA DO MUNICÍPIO DE CACOAL/RO

Andréia Duarte Aleixo

Sabrina Bueno Fernandes

Ozana Rodrigues Boritza

Maria Bernadete Junkes

Suzenir Aguiar da Silva

Nilza Duarte Aleixo de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171125>

**CAPÍTULO 26..... 328**

O MARKETING DIGITAL E A CAMPANHA INSTITUCIONAL #REPENSE: ANÁLISE FINANCEIRA E ESTRATÉGICA DE UMA ARENA ESPORTIVA PARA INCLUSÃO DO PÚBLICO FEMININO NO CENÁRIO DO FUTEBOL

Gustavo Samuel Cunha

Wanessa Leticia de Oliveira Miranda

Helena Belintani Shigaki

José Edson Lara

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171126>

**SOBRE O ORGANIZADOR..... 350**

**ÍNDICE REMISSIVO..... 351**

## AGRONEGÓCIO E A CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: DESAFIOS, COMPORTAMENTO DOS PRODUTORES RURAIS E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

*Data de aceite: 25/10/2021*

### **Ariosto Sparemberger**

Doutor em Administração, Administrador e Professor da UNIJUÍ  
Santa Rosa/RS/Brasil. <http://lattes.cnpq.br/4827768735577361>

### **Pedro Luís Büttenbender**

Doutor em Administração, Administrador e Professor do PPGDR/UNIJUÍ  
Santa Rosa/RS/Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/0685947440843291>

### **Luciano Zamberlan**

Mestre em Gestão Empresarial, Administrador e Professor da UNIJUÍ  
Santa Rosa/RS/Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/0778980315943909>

### **Darles Michel Assmann**

Graduado em Administração, UNIJUÍ  
Santa Rosa/RS/Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/0234349290415824>

**RESUMO:** O agronegócio brasileiro é formado por um conjunto de cadeias produtivas, tais com a cadeia da soja, do milho, do trigo, da suinocultura, do frango, do leite, entre outras. No Rio Grande do Sul, a pecuária leiteira se desenvolve e atinge bons resultados, mas ainda há um imenso potencial a ser realizado pelos produtores, principalmente na região fronteira noroeste, com vistas a tornar a atividade leiteira mais rentável e eficiente. O propósito

do presente estudo esta centrado em analisar o comportamento dos produtores de leite e quais ações estão sendo desenvolvidas, referente aos fatores impulsionadores e inibidores de competitividade dos empreendimentos rurais dos produtores de leite no município de Santo Cristo (RS) e referências a aportes ao desenvolvimento. Para atender o objetivo foi realizada coleta de dados quantitativos a partir do método survey, com questionário estruturado, de perguntas com respostas pré-definidas, aplicado junto a uma amostra não probabilística de 133 produtores de leite do município. Para os dados qualitativos aplicaram-se entrevistas em profundidade com cinco produtores distintos do município, com perguntas pré-definidas a fim de buscar dados em relação à atividade produtiva do leite. As ações impulsionadores de competitividade estão intimamente ligados às melhorias e a adesão de novas tecnologias de gestão e processo produtivo aos quais os produtores tem a possibilidade de se adaptarem ou aderirem e custo baixo de produção. Ações inibidores de competitividade são observados pelos produtores como aqueles que acabam influenciando negativamente a permanência dos produtores na atividade leiteira e escassa mão de obra o que desmotivam os produtores a continuar na atividade.

**PALAVRAS - CHAVE:** competitividade, produção de leite, gestão, qualidade, desenvolvimento.

## AGRIBUSINESS AND THE MILK PRODUCTION CHAIN: CHALLENGES, BEHAVIOR OF RURAL PRODUCERS AND REGIONAL DEVELOPMENT

**ABSTRACT:** Brazilian agribusiness is formed by a set of production chains, such as the chain of soybean, corn, wheat, swine, chicken, milk, among others. In Rio Grande do Sul, dairy farming is developing and achieving good results, but there is still immense potential to be realized by producers, especially in the northwestern frontier region, with a view to making the dairy activity more profitable and efficient. The purpose of this study is centered on analyzing the behavior of milk producers and what actions are being developed, regarding the factors that are driving and inhibiting the competitiveness of rural enterprises of milk producers in the municipality of Santo Cristo (RS) and references to contributions to the development. To meet the objective, quantitative data was collected using the survey method, with a structured questionnaire, with questions with pre-defined answers, applied to a non-probabilistic sample of 133 milk producers in the municipality. For qualitative data, in-depth interviews were applied with five different producers in the municipality, with pre-defined questions in order to seek data in relation to the milk production activity. The actions that boost competitiveness are closely linked to improvements and the adoption of new management technologies and production process to which producers have the possibility to adapt or adhere, and at low production cost. Competitiveness inhibiting actions are observed by producers as those that end up negatively influencing the permanence of producers in the dairy activity and scarce labor, which discourage producers to continue in the activity.

**KEYWORDS:** competitiveness, milk production, management, quality, development.

### 1 | INTRODUÇÃO

A competitividade esta cada vez mais intensa e acentuada entre organizações e setores, exigindo dos gestores competência, atenção e criatividade para inovar em produtos e processos diante das mudanças do ambiente. O agronegócio também é desafiador por ser um setor de negócios do *agribusiness*, considerando principalmente o nível de exigências da indústria e do mercado consumidor.

Para Neves, Zylbersztajn e Neves (2005), o agronegócio abrange a agricultura, o fornecimento dos insumos para a agricultura, a distribuição varejista e as agroindústrias, formado assim por centenas de milhares de atores e dentro deste contexto do agronegócio, se um componente deste conjunto sofre um abalo, o conjunto todo sofre alguma consequência. O agronegócio brasileiro é formado por um conjunto de cadeias produtivas, tais com a cadeia da soja, do milho, do trigo, da suinocultura, do frango, do leite, entre outras.

A cadeia produtiva do leite no Brasil desempenha papel relevante no suprimento de alimentos e na geração de emprego e renda para a população de diversos municípios do país (GOMES, 2001). As constantes dificuldades do setor, como o preço pago ao produto; preço dos insumos pecuários; atualizações em questões sanitárias; baixa capacidade de investimento do produtor; endividamento bancário e outras tantas, somam-se ao atual nervosismo do mercado.

A cadeia do leite nos últimos anos vem sendo objeto de estudos e constantes investigações por parte do Ministério Público, que acarretaram em uma disseminação de incertezas e nervosismo dentro da cadeia do leite. As serias investigações são em relação a possíveis atitudes suspeitas dos elementos formadores da cadeia leiteira do País, atingindo principalmente a cadeia leiteira gaúcha. O leite produzido pelos elementos atingidos pelos escândalos desvendados nas investigações, esta com descredito perante o mercado nacional, gerando assim a não aceitação do mesmo perante o mercado consumidor. Tudo isto gera grandes dificuldades para o setor.

Santos, Marion, Segatti (2002), destacam que o produtor rural deve estar atento aos fatores externos e internos referentes ao seu empreendimento. Isto porque, quanto maior for o conhecimento do administrador sobre a estrutura, funcionamento da entidade e os fatores de produção, maiores serão as possibilidades e tangentes de melhorar seus resultados produtivos e econômicos consequentemente.

Muito das decisões praticadas dentro de uma propriedade rural levam em considerações as condições do ambiente natural que se situam, isso porque a produção e oferta de produtos agrícolas no mercado é ditada pela natureza e suas variações. Segundo Batalha (2001), em parte estas restrições são revertidas com o aumento do capital investido no setor agrícola e consequentemente em avanços tecnológicos que venham a driblar as condições climáticas.

A gestão de qualidade é necessária para o sucesso da atividade agrícola, observando que é necessário desenvolver fatores que possibilitem o aumento da produtividade, com uma alimentação do rebanho lácteo de qualidade, padrões genéticos, uso de novas tecnologias, melhoramento do conhecimento humano para melhor gestão do empreendimento rural, estão entre os fatores para se manter competitivo no mercado.

No Rio Grande do Sul, a pecuária leiteira se desenvolve e atinge bons resultados, mas ainda há um imenso potencial a ser realizado pelos produtores, principalmente na região fronteira noroeste, com vistas a tornar a atividade leiteira mais rentável e eficiente. No município em estudo, a agricultura representa em torno de 30% do PIB, segundo dados divulgados pela Federação das Associações de Municípios do Rio Grande do Sul - FAMURS com destaque para a produção de leite em nível estadual, devido à alta produtividade.

A cadeia do leite tem grande importância dentro deste contexto, sendo diagnosticada em todas as regiões do país, acrescentando a renda mensal principalmente dos pequenos produtores. A região sul do país é reconhecida como umas das grandes produtoras de leite, onde o município de Santo Cristo se destaca como o maior produtor de leite do estado do Rio Grande do Sul, com uma produção de 62.640 mil litros em 2014.

Este contexto esta exigindo cada vez mais dos elementos da cadeia do leite, principalmente dos produtores que enfrentam as dificuldades do setor e ainda sofre com as interferências climáticas, aumentando cada vez mais os padrões de competitividade, que podem ser definidos como a capacidade de um empreendimento rural permanecer no mercado, e ao mesmo tempo crescer dentro do mesmo ou novos mercados concorrentes. Também

ganha importância para ser competitivo no mercado os contextos de gestão e planejamento das propriedades rurais, uma vez que os indicadores de custo, produtividade, faturamento e outros explicam a eficiência competitiva de uma empresa agrícola (ZYLBERSZTAYN E NEVES, 2000).

Levando em consideração o contexto, o propósito do presente estudo esta centrado em analisar o comportamento dos produtores de leite e quais ações estão sendo desenvolvidas, referente aos fatores impulsionadores e inibidores de competitividade dos empreendimentos rurais dos produtores de leite no município de Santo Cristo (RS) e referências a aportes ao desenvolvimento..

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Agronegócio

O Brasil sempre foi conhecido pelo seu forte e potencial setor primário, desde o início da industrialização brasileira, pela década de 1970, abria portas para o crescimento econômico do País. Observando em parâmetros atuais, o agronegócio continua sendo a principal base comercial do Brasil, gerando empregos, renda, geração de impostos e principalmente alimentação para a grande população brasileira.

O agronegócio é um montante de agentes, descritos como atores e transações envolvidas na produção, processamento e na distribuição de produtos de origem agropecuária. Consta que o agronegócio é um conjunto de atividades de uma rede de agentes, na sua maioria econômicos, que compreendem a parte de produção de insumos, a produção e armazenagem de produtos agrícolas e derivados, bem como a sua distribuição. Para Callado (2006), o agronegócio é um conjunto de empresas que produzem insumos agrícolas, bem como as propriedades rurais, as empresas de processamento e todas as empresas responsáveis pela distribuição.

Segundo os estudos de SpareMBERGER (2009, p. 30), o agronegócio contempla o conjunto de atividades envolvidas na produção agroindustrial desde a produção de insumos até a distribuição do produto final e é composto de inúmeras cadeias produtivas e de instituições de apoio que formam o ambiente no qual elas estão inseridas.

O agronegócio também é chamado de *agribusiness* ou mesmo de negócio agrícola. Bacha (2004, p.22) coloca o *agribusiness* como o conjunto de atividades realizadas pela agropecuária e pelos setores a ela vinculados relacionados ao antes e ao depois da porteira. O elo do antes da porteira é dominado atualmente por poucas empresas, e que estão investindo alto em pesquisa, tecnologia e inovação para continuarem a serem competitivas no mercado. Para o autor, o segmento dentro da porteira vem evoluindo para um processo de concentração produtiva, em ênfase na eficiência e produtividade. Este fator esta levando muitos produtores rurais do mundo todo, e inclusive no Brasil a

abandonarem suas atividades rurais o que leva a uma concentração das matérias primas animais e vegetais em mãos de poucas propriedades, que por sua vez estão sendo bem gerenciadas na busca pela competitividade. Para o depois da porteira, o mesmo autor coloca como sendo formado por etapas de processamento, transformação e distribuição dos produtos vindos da agropecuária, setor primário, ate atingir os consumidores finais.

Batalha (2001, p. 27), contempla o agronegócio como sendo a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos por eles. Assim o agronegócio vem a ser a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, bem como as operações de produção da fazenda e armazenagem, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e subprodutos derivados deles.

O agronegócio compreende todo um conjunto e envolvidos em todas as atividades sócias econômicas que de uma ou outra forma tem relação com agropecuária, com agricultura, e outras atividades desempenhadas de forma simples ou complexa na parte agrícola de um país. Compreende não exclusivamente a parte agrícola, mas também todo a rede que é ligada a este eixo principal, que pode ir desde os pequenos detalhes das atividades agrícolas dos produtores rurais, manejo com a criação de gado, entre outros, e ate mesmo a uma atividade de grande escala exercida pelas grandes indústrias produtoras de insumos, ou mesmo que processem e transformem em produtos mais sofisticados os produtos agrícolas primários. É o que explica Zylberstajn (1995), quando diz que o agronegócio possui um enfoque moderno e sistêmico, sendo formado por empresas que produzem, processam e distribuem produtos agrícolas e derivados.

Zylbersztajn (1995) estudou os elementos que podem elucidar a estrutura do *agribusiness*, e demonstra demonstrar em uma imagem os elementos que formam esta rede ea logica de inter-relação existente entre os segmentos como mostra a figura 1.

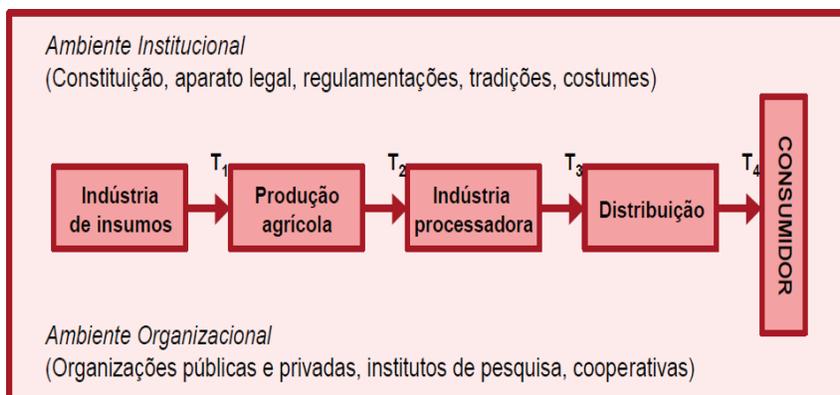


Figura 1: Representação analítica do agronegócio Fonte: Zylbersztajn (1995)

Bacha (2004, p.22), contempla o agronegócio como uma visão sistêmica da economia, evidenciando como certos segmentos fornecem insumos a agropecuária e outros segmentos procedem a transformação e distribuição dos produtos in natura ou transformados.

Considerando que o agronegócio é um conjunto de atividades e empresas, Sparemberger (2010), enfatiza que o mesmo não pode ser configurado como uma empresa ou setor de atividades isolado e sim como um sistema que esta em sintonia com as constantes variações do ambiente. Assim nunca a agricultura ou mesmo a pecuária pode ser abordada de forma separada e sem elos de ligações com outros agentes, que são responsáveis por garantir a existência da produção, transformação, distribuição e consumo dos bens alimentares produzidos.

Esta rede de elementos, que forma a estrutura do agronegócio é uma das principais fontes de crescimento, e considerada atualmente a base da balança comercial brasileira, mas segundo Neves, Chaddad e Lazzarini (2000), somente os recursos naturais brasileiros não vão ser suficiente para o Brasil ser sempre competitivo. É necessário que o país tenha uma mentalidade de inovação e busca pela produtividade, para assim, fazer com que o agronegócio faça seu papel de interiorizar o desenvolvimento, distribuir renda, gerar emprego e outros benefícios sócios econômicos para o país.

Neves (2005) trabalha na mesma perspectiva, indicando que o agronegócio leva o desenvolvimento para o interior, distribui melhor a renda, gerando empregos e trazendo outros benefícios econômicos e sociais. Porém é necessário que a produtividade e inovação sejam as palavras chaves na busca pela competitividade, atingindo novos mercados, e ambientes de ampliação da demanda, não deixando de lado a necessidade do governo realizar esforços para atingir certos fins. Segundo o autor, o Brasil enfrenta desafios para fazer o agronegócio continuar crescendo, que estão ligados a duas vertentes principais. Primeiro a coordenação vertical, nas ferramentas de marketing (marcas e mercados novos e promissores, inovações em produtos) e a vantagem vista na presença de grandes lojas do varejo mundial, levando os produtos alimentícios brasileiros para as suas lojas mundialmente. E em segundo momento o desafio da coordenação horizontal, que é fazer a inclusão da maior quantidade de produtores no moderno agronegócio brasileiro e da mesma forma a realização de negócios entre cooperativas dentro e fora do país.

Desta forma, a noção de agronegócio demonstra que elementos ligados com o setor primário são os elementos que atualmente ainda geram a base para a balança comercial brasileira, e observando todo o potencial pode crescer ainda mais no âmbito de desenvolvimento sócio econômico nacional. Esse desenvolvimento prove da melhor maneira de vencer os desafios existentes, buscando serem inovador e produtivo, que são o eixo para o ápice da competitividade.

## 2.2 Sistema agroalimentar do leite

O Sistema Agroalimentar (SAG) do leite é um conjunto de inúmeros elementos, atividades e empresas do mercado de lácteos, e que de uma ou outra forma estão em constantes ligações e transações, ou de conflitos, parcerias, competitividade e outros. É o que os autores Brum e Muller (2008) também relatam, quando descrevem que a cadeia produtiva do leite é formada por muitos fatores, elementos que interagem entre si. Para Escosteguy et al. (1993, p.09), entende-se por “Sistema Agroalimentar do Leite o conjunto de processos integrantes da produção, comercialização, industrialização e consumo de produtos de origem láctea”.

Em quesitos de Brasil a produção nacional chegou a 24,741 bilhões de litros em 2014, segundo dados do IBGE. Em todas as regiões nacionais existe algum tipo de Sistema Agroalimentar do leite, algum mais forte, com produção anual significativa para venda, e outros mais fracos, mesmo que apenas para subsistência. Os maiores produtores de leite do país são a região sudeste e sul, onde Minas Gerais é o maior produtor do país, seguido do Rio Grande do Sul.

É visível a importância do SAG do leite para o Brasil como um todo, e esta importância, para Gomes (2001) é expressa por como sendo a principal característica do sistema, onde a principal característica da cadeia produtiva do leite no Brasil é a sua importância no agronegócio nacional que, além de ser significativa, encontra-se representantes dos segmentos de produção, industrialização e comercialização de leite e derivados em todas as regiões do território nacional, os quais desempenham papel relevante no suprimento de alimentos e na geração de emprego e renda para a população.

Para Brum e Muller (2008), o sistema ou cadeia do leite inicia com a produção de insumos, suprimentos para os produtores rurais. Na sequência vem os próprios produtores, em suas empresas rurais, com animais (para produção leiteira e desenvolvimento genético de qualidade) chegando às indústrias que são a sequência da cadeia produtiva, englobando empresas beneficiadoras e transformadoras do leite *in natura* e ao mesmo tempo os responsáveis pelo recolhimento e logística do leite e produtos industrializados. Todos os componentes da cadeia buscam satisfazer por fim o consumidor, que completa esta rede de elementos do sistema agroalimentar do leite.

O Brasil possui produtores de leite muito heterogêneos, que variam de pequenos, médios e grandes produtores, alguns com as mais modernas tecnologias de produção existentes no mercado e outros ainda trabalhando com as suas antigas formas rudimentares de produção. Para Jank (1999), apud Rodrigues (2001), é possível classificar inúmeros tipos de produtores, divididos em dois tipos básicos: os especializados, que são produtores que trabalham com uma estrutura de produção muito moderna e que possibilite gerar excedentes, sendo competitivo no mercado. E os produtores não-especializados, que continuam sempre a trabalhar com tecnologias ultrapassadas e rudimentares, mas que

geralmente produzem para o seu autoconsumo.

## Metodologia

A pesquisa possui uma abordagem de natureza quanti-qualitativa. Em termos de objetivos a pesquisa é exploratória e descritiva e segundo os meios bibliográficos, documental, de observação, levantamento, entrevista em profundidade e estudo de caso (GIL, 2002; MALHOTA 2001).

Levando em consideração a forma de abordagem da investigação, o presente estudo classifica-se como quanti-qualitativa. É considerada qualitativa, pois segundo Gil (1999), insere-se no campo das Ciências Sociais. Por basear-se não em fatos, mas em opiniões dos sujeitos entrevistados. O estudo visa considerar que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.

Para justificar a abordagem quantitativa do presente estudo, Oliveira (1999, p. 115), coloca que quantitativa é a pesquisa que visa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas. Considera que tudo pode ser quantificável, traduzindo em números as opiniões e informações para depois classifica-las e analisa-las. Para Gil (2002) esta abordagem também é conhecida como método estatístico, e fundamenta-se na aplicação da teoria estatística da probabilidade.

Os sujeitos que são o alvo da pesquisa foram diagnosticados através de um censo amostral, já que o universo amostral de produtores de leite é muito amplo para se fazer o levantamento da população. Foi utilizada uma amostra aleatória simples, para escolha dos produtores como sujeitos da pesquisa do levantamento de survey.

A coleta de dados quantitativos deu-se a partir do método survey, com questionário estruturado, de perguntas com respostas pré-definidas, aplicado junto a uma amostra não probabilística de 133 produtores de leite. Para os dados qualitativos aplicou-se entrevistas em profundidade com 5 produtores distintos do município, com perguntas pré-definidas a fim de buscar dados em relação a temas relacionados a gestão, processo produtivo, perspectivas futuras e outros (MALHOTA, 2001)

Para a análise e interpretação dos dados quantitativos são usados métodos estatísticos (tabulação, excel, gráficos, tabelas) vendo que a utilização dos mesmos ajuda o leitor a compreender melhor os resultados. Os dados qualitativos são submetidos a análise e comparativos junto a conhecimentos adquiridos junto a literaturas teóricas e estudos antecedentes referentes ao assunto.

Assim, do mesmo modo, os dados referente as entrevistas em profundidade foram analisados e interpretados, sendo submetidos a comparativos com conhecimento anteriormente, em especial teóricos e antecedentes, para assim analisar e descrever os

fatores inibidores e impulsionadores da competitividade das propriedades rurais e das ações dos gestores.

### 3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentre os 133 respondentes a maioria possui mais de 41 anos de idade, de formação escolar de predominância do ensino fundamental incompleto, com 82% do gênero masculino, grande maioria casados ou em união estável. Predomina os produtores que estão na atividade a mais de 21 anos, utilizando como mão de obra a familiar para a realização das atividades. Geralmente as propriedades não ultrapassam das 30 hectares e destas propriedades resulta uma media de 196 litros/dia entre as propriedades respondentes, com a utilização de ordenha canalizada em 42% das propriedades e resfriador de expansão direta em 87% das propriedades respondentes.

Para Batalha (2001), ser competitivo na atividade leiteira requer muito do produtor, uma vez que é uma atividade muito complexa e cheia de interfaces, dependendo muito de uma gestão e controle eficaz de todos os fatores que permeiam a atividade.

A maioria dos produtores possui um controle eficaz das atividades de sua propriedade, e acreditam que com a utilização de gestão estratégica e planejamento como ferramentas administrativas no controle da atividade leiteira pode gerar resultados positivos e ao mesmo tempo ser uma garantia de sucesso econômico para a sua propriedade.

No entanto este entendimento por parte dos produtores significa que estejam realmente buscando e utilizando de ferramentas de gestão na propriedade, assim a maioria das propriedades do município estudado não possui nenhum tipo de tecnologia de gestão, que venha a trazer resultados ou dados para direcionar estrategicamente a empresa rural para tais ações de melhoria.

Os resultados mostram que o controle gerencial de produção, de custos e despesas, formulação de estratégias ainda é muito precário dentro dos empreendimentos rurais analisados. Os produtores que realizam algum tipo de gestão da propriedade, o fazem de forma antiga, apenas seguindo o ideal presente em seu intuito, e sem auxílio de algum tipo de tecnologia de gestão, que proporcionaria um maior e melhor desempenho gerencial e consequentemente aumento de produção geral da propriedade.

Os produtores rurais tem consciência da importância de um controle gerencial para o desempenho produtivo e competitivo da propriedade, mas acabam não exercendo de forma constante tais iniciativas por falta de tempo, poucas conhecimento humano, desmotivação pelas instabilidades proporcionadas pela atividade leiteira nos últimos anos, entre outros motivos elencados pelos produtores, como mostra os relatos:

Fizemos pouco controle do que gastamos na produção de leite. Como também temos gado de corte e plantamos soja e milho não temos controle separado. Tudo que entra em dinheiro vai pra apenas uma conta de banco, e se temos de pagar alguma coisa

sai da mesma conta. Juntando tudo, sempre sobra um bom dinheiro no final. Mas nunca sabemos quanto lucro veio do leite, ou se tá dando prejuízo. Só tem eu e o marido, e nenhum tem escola pra fazer tudo na ponta da caneta, e muito menos tempo. (Produtor C)

O nosso controle é feito pelo filho. Ele pega as nota de tudo que é comprado, e tudo que é vendido e faz no computador. Desde que ele começou a fazer isso, a dois anos, nos sabemos quanto sobra cada mês. Facilitou muito, por que eu e o pai não erramos bom de conta e ele tem estudo melhor e gosta de mexer no computador. Pelo que ele diz, vai segui produzindo leite quando nos não consegui mais ajuda, oque não vai demora muito. (Produtor A)

O contexto de produtores estudados demonstra não possuírem nenhum tipo de controle de gestão ou planejamento formal na empresa agrícola, sendo que as praticas produtivas e de gestão na maioria das propriedades é fundamentada em conhecimentos tradicionais obsoletos adquiridos durante a vivencia de produtor de leite. A pratica de adesão às inovações tecnológicas de produção e principalmente de gestão que potencializam a competitividade das propriedades é realidade em uma minoria de produtores, e de uma forma muito individualizada e centralizada. Uma ampla adesão a tais mecanismos de gestão esbara em uma cultura tradicional de anti-modernismo, que dificulta a disseminação da competitividade dos produtores.

Os produtores de leite do município de Santo Cristo realizam inúmeras transações com os demais elementos da cadeia produtiva, tanto diretamente com a indústria ou fornecedora de insumos, quanto indiretamente com influencias dos consumidores e distribuidores. Batalha (2001) aborda que um empreendimento rural não pode se visto independente, e sim como parte de um sistema produtivo, estando adequado e em sintonia com os demais elementos do sistema.

Sparemberger (2010) em seus estudos coloca que os agentes de uma cadeia mantem uma intensa relação de cooperação, já que dali pode surgir o sucesso individual, mas também alguns possuem conflitos resultantes da busca por maiores lucros dentro da cadeia do leite. Quando um elemento da cadeia sofre com alguma dificuldade, todos os outros elos vão sofrer alguma consequência, tanto pelo lado positivo ou não. Para tanto da importância de todos os elementos estarem intimamente ligados e trabalharem em prol de um objetivo, que é satisfazer o consumidor final.

A organização cooperativa dos produtores também está presente no estudo. Destacando que aspectos de gerenciamento da cadeia, elementos gerenciais e tecnológicos intra unidade produtiva e as interfaces com o mercado são mediados através de organizações cooperativas. Também tem a presença de agentes não cooperativos. A presença da organização cooperativa, em primeiro e segundo grau, garante uma estabilidade e segurança de mercado, balizadora de preços e gera aportes importantes ao desenvolvimento regional (BÜTTENBENDER et al, 2020).

### 3.3 Fatores Impulsionadores de Competitividade

As ações impulsionadoras de competitividade estão intimamente ligados à melhorias e a adesão de novas tecnologias de gestão e processo produtivo aos quais os produtores tem a possibilidade de se adaptarem ou aderirem. Segundo Porter (1989), para se conseguir uma vantagem competitiva dentro do mercado globalizado, é necessário considerar as forças que determinam o grau de rentabilidade, uma vez que influenciam os preços, os custos e investimentos necessários para a continuidade de um projeto empreendedor. Para tanto, foi possível verificar que as principais ações entendidos pelos produtores como impulsionadores de competitividade são a redução custo de produção, melhoramento genético, qualidade do leite, tecnologias de sucesso produtivo, assistência técnica adequada, atividades consorciadas, um controle das finanças e não menos importante o planejamento estratégico da empresa rural.

Buscar a redução dos custos de produção se tornou um potencial para o sucesso de todo empreendimento, e no setor da atividade leiteira este quesito ganha mais força, uma vez que o produtor de leite não tem a capacidade de controlar o preço que vai receber pelo produto no final do ciclo de produção. Então da necessidade da redução máxima dos custos, para garantir a lucratividade necessária para se manter competitivo no mercado.

Esta ideia de busca do baixo custo de produção também é abordada por Porter (1989), quando diz que reduzindo os custos pode fazer a empresa desenvolver um grande potencial competitivo no setor de atuação. Faria (2005) *apud* Cullmann et al completa dizendo que a eficiência de uma propriedade leiteira começa pelo controle das despesas e receitas, gerando lucro ou prejuízo. Em geral, o produtor de leite se preocupa muito com o preço do produto, e o preço não justifica sucesso ou fracasso de um negócio. O que interessa é o todo, custo em conjunto com o preço e renda, o que determinará o lucro propriamente dito da atividade em questão.

Os produtores de leite do município estudado entendem a importância de procurarem ter um custo de produção baixo. Muitos deles mudaram a forma de produzir (sistema produtivo), para buscar ter uma diminuição no custo de produção, uma vez que o preço do produto não é controlável. Segundo os dados da pesquisa, como mostra a tabela 13, a maioria dos produtores busca estudar os preços dos insumos antes de adquiri-los, com o objetivo de diminuir o custo de produção de cada litro de leite da propriedade. Os produtores que não exerce a iniciativa de diminuir o custo de produção, acaba se tornando menos competitivo e potencialmente diminuindo sua perspectiva de futuro promissor dentro da atividade leiteira.

Para buscar diminuir o custo de produção da atividade leiteira, os produtores de leite do município estudado utilizam de pastagens com melhores resultados produtivas, e com maior ciclo produtivo possível, sem a necessidade de replantio em curtos ciclos de tempo. Essa iniciativa é descrita pelo produtor entrevistado:

A gente sempre tenta diminuir o custo de tudo, mas sem perder a produtividade dos animais. Por isso aumentamos a quantidade de pastagens permanentes, com grama tifton e ares. São gramas que tem alto potencial de proteína e ao mesmo tempo não é necessário o replantio a cada ano. Já que não mandamos no preço do leite, temos que nos virar de outra maneira.( Produtor E)

Mesmo assim, é necessário manter o cuidado permanente, para não diminuir o potencial produtivo dos animais, diminuindo de mais a nutrição e alimentação dos mesmos com a tendência de baixar os custos. É necessário buscar insumos e alimentos que tenham baixo preço, mas ao mesmo tempo com potenciais produtivos altos, com boa qualidade e procedência. Assim, se consegue o ideal, compreender no mesmo quesito produtivo o baixo custo, com alta produtividade, que certamente garante sucesso competitivo para o empreendimento.

Como a atividade leiteira é considerada de baixa margem lucrativa, devido ao alto custo de produção, e pelo fato das propriedades do município ser de pequeno porte e familiar é necessário muitas vezes a que os produtores do município tenham alguma outra fonte de renda, para completar a remuneração da família. Deste modo esta possibilidade dos produtores poderem conciliar outras atividades com a atividade leiteira gera um impulsionador de competitividade para a propriedade. Com esta renda extra o produtor consegue ter maior potencial de investimento na propriedade e conseqüentemente na atividade leiteira que geralmente é o carro chefe do empreendimento.

Para Zylbersztajn & Neves (2000) é através do desenvolvimento de mais de uma atividade, o conceito de sustentabilidade agrícola, com o uso de um sistema integrado de práticas de cultivo e criação animal visando à complementaridade entre as atividades produtivas no âmbito da propriedade rural. Ganha espaço o conceito da multifuncionalidade do uso do espaço rural, o que leva o agricultor a pensar no desenvolvimento de outras atividades geradoras de renda, que não apenas a atividade que é carro chefe do empreendimento.

### **3.4 Fatores inibidores de competitividade**

As principais ações inibidoras de competitividade são observadas pelos produtores como aqueles que acabam influenciando negativamente a permanência dos produtores na atividade leiteira, e ao mesmo tempo desmotivam os produtores a continuar na atividade. Paratanto, produtores entrevistados entendem como fatores inibidores de competitividade na atividade que exercem atualmente a escassez e custo de mão de obra, o reduzido tamanho das propriedades, o variável e inconstante preço do leite, alto preço dos insumos, intenpéries climáticas e problemas de sanidade dos animais. No município estudado, vários são oselementos ou fatores que podem ser identificados como inibidores de competitividade dos produtores de leite.

O baixo desenvolvimento e crescimento competitivo de uma propriedade produtora de leite podem ter várias razões, e ao mesmo tempo é relacionada diretamente ao caso

específico de cada propriedade. Onde em um determinado empreendimento o fator determinante para a não competitividade é um, em outra propriedade rural que teve o mesmo descredito de competitividade o motivo para tanto é outro. Assim, encontra-se no município vários fatores que podem ser relacionados ao descredito competitivo das propriedades, e a maioria deles relacionados diretamente a quesitos de gestão da propriedade. Para 85 dos 133 produtores respondentes a falta de mão de obra é uma das principais dificuldades enfrentadas na atividade leiteira atualmente.

No entender dos produtores de leite do município, os fatores que atualmente são responsáveis por inibir ou prejudicar a competitividade e ao mesmo tempo a permanência dos produtores de leite na atividade estão relacionados: (1) tamanho reduzido das propriedades; (2) falta de mão de obra; (3) restrição ao fornecimento e energia elétrica (4) condições das estradas para coleta do leite; (5) falta de interesse das indústrias em adquirir o leite.

A mão de obra é considerada um dos fatores inibidores de competitividade junto a produtores de leite de Santo Cristo, justamente devido sua escassez no campo. Durante as entrevistas em profundidade os entrevistados descrevem esse fator como muito importante. Vendo que a atividade leiteira ainda requer muito da atividade manual das pessoas, nas atividades de manejo dos animais, do cultivo de plantas forrageiras e pastagens e não em menos nas atividades de ordenha e limpeza dos equipamentos e instalações para ordenha.

Os produtores relatam que a escassez de mão de obra se intensificou muito nos últimos anos, devido ao pouco numero de jovens que ainda permanecem no interior, e os que ainda permanecem são filhos de produtores de leite ou grãos, que permanecem para seguir a atividade da família, e da mesma forma se encontram em dificuldade de encontrar mão de obra. Assim, quando necessário de mão de obra terceirizada é muito difícil encontrar alguma pessoa apta e disponível a realizar as atividades necessárias, sendo que os poucos indivíduos que estão disponíveis para trabalhar, são disputados pelos muitos produtores de leite presentes no município, e conseqüentemente com o seu trabalho valorizado e escasso tornasse de alto valor. Assim, aquela mão de obra terceirizada ainda disponível encontra-se em um custo muito elevado para o faturamento de uma atividade leiteira.

Nos estamos trabalhando a muito tempo no leite, sempre com a mesma quantia de vacas. Pensamos em aumentar, mas para isso temos que arrumar alguém para ajudar, sempre uma despesa a mais, então compensa ficar com menos animais e cuidar melhor destes, produzindo mais, do que aumentar o numero de animais e gastar o lucro com salario de peão. ( Produtor B)

Faz dois anos que compramos um desinsilador, para realizar o trato dos animais. Assim a mulher pode cuidar exclusivamente da ordenha e limpeza, e eu ainda consigo tempo para ajudar ela. Com essa maquina faço o trato mais rápido e menos cansativo. A tecnologia me trouxe economia com peão e menos dor nas costas devido o trabalho pesado. (Produtor E)

É evidente que a tecnologia, com equipamentos e máquinas que auxiliam nas atividades diárias da prática leiteira, veio a neutralizar um bom tanto da falta de mão de obra disponível no interior do município. Mesmo assim, não se pode diminuir a importância deste fator inibidor de competitividade, uma vez que muitas das atividades diárias das propriedades leiteiras são apenas realizadas de forma manual, no manejo e cuidado dos animais, ou com o auxílio de mão de obra para o comando das máquinas e equipamentos.

A dimensão tamanho reduzido das propriedades é apontada como fator inibidor de competitividade, e logo em seguida as condições precárias das estradas no município estudado prejudicam a coleta do leite e conseqüentemente tem influência predominante na competitividade dos produtores.

Os dois itens citados foram à falta de interesse das indústrias em adquirir o leite e as restrições de fornecimento de energia elétrica. Os resultados demonstram tendência de prosperidade para a atividade leiteira do município, principalmente para os produtores que conseguirem traduzir em qualidade e sustentabilidade as melhorias que implantaram ou irão implantar na sua propriedade. Produtores que se habilitarem a trabalhar as inovações tecnológicas com maior respaldo e comprometimento, de forma gerencial e planejada são passíveis de desenvolver vantagens competitivas de alto potencial.

## 4 | CONCLUSÃO

A partir dos dados coletados é possível concluir que a atividade leiteira é muito complexa e depende de muitas circunstâncias para uma propriedade rural ter sucesso e continuar competitiva dentro do segmento leiteiro. Conforma-se a importância de uma boa gestão e controle de todos os fatores que permeiam a atividade, uma vez que é uma atividade muito complexa e cheia de interfaces. O produtor de leite do município estudado não possui nenhum tipo de controle ou planejamento estratégico formal que venha a objetivar as atividades e mostrar a verdadeira situação do empreendimento e do mercado.

Muitas vezes as tomadas de decisões sem as devidas informações e conhecimento do momento, influenciam diretamente na competitividade futura da empresa. Uma vez que a maioria dos produtores não possui formação, conhecimento concreto para ser um gestor, apenas a formação do dia a dia, da prática que realiza a muitos anos, além de possuir uma cultura predominante de anti-modernismo, mantendo um contexto de práticas obsoletas dentro de suas propriedades, comprometendo a produtividade das mesmas. A dinâmica carece de um aporte de maior qualificação dos produtores além das técnicas produtivas, para as competências de gestão e a visão do todo da cadeia produtiva de alimentos, como é recomendado por Büttenbender (2010).

Os produtores respondentes da pesquisa entendem da necessidade de estarem atentos às informações de mercado e em possuir um controle das atividades desempenhadas na propriedade para poder realizar uma gestão de qualidade. Havendo um potencial de

tomada de decisão precisa estrategicamente para superar as constantes mutações e dificuldades do setor leiteiro brasileiro. Potencializando a parte de gestão estratégica da empresa rural, os produtores possuem um potencial de prosperidade muito bom dentro do município estudado.

A qualidade do produto sempre foi e vai continuar sendo uma tendência, e por isso deve ser muito valorizada na atividade leiteira pelo produtor. A sustentabilidade voltada a quesitos ambiental ganha destaque e deve ser compreendido pelos produtores como potencial competitivo futuro. Produtor com leite de qualidade, produzido sem degradar a natureza terá um valor agregado competitivo e estará agerando aportes positivos ao desenvolvimnto regional e nas perspectivas afirmativas quanto aos objetivos de desenvolvimnto sustentável.

Para Zylbersztajn (2000), as tendências e exigências do mercado consumidor orientam as atividades dos elementos da cadeia produtiva. A necessidade de ações voltadas à qualidade do leite como requisito para venda é uma exigência do mercado consumidor, então, alguns produtores tem consciência de que processo é fator de exclusão da atividade leiteira, por não estarem seguindo as mínimas exigências de controle de qualidade das empresas compradoras. Por outro lado, os produtores entendem que as exigências ambientais de sustentabilidade da propriedade serão uma tendência para um futuro bem próximo. São contextos que devem ser levados em conta por todos os produtores de leite do município, e aqueles que estiverem dentro destes quesitos terão este trunfo de vantagem competitiva no mercado que atuam.

Como tendências, conclui-se que a atividade produtora de leite torna-se promissora no município para aqueles produtores que conseguem produzir com qualidade e que se adaptam aos contextos de sustentabilidade das propriedades rurais, voltadas principalmente ao quesito ambiental. Ao mesmo tempo, e não menos importante a atividade se torna promissora para empreendimentos que estejam preparados para as mutações do mercado, e hábeis a trabalhar as inovações tecnológicas de forma planejada e estrategicamente a fim de desenvolver vantagens competitivas de alto potencial.

## REFERÊNCIAS

BACHA, Carlos Jose C. **Economia e política agrícola no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2004. BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRUM, Argemiro Luis. MULLER, Patrícia k. **Aspectos do agronegócio no Brasil**. Ijuí: Ed:Unijuí, 2008.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. **O Agronegócio cooperativo**. In: Sparemberger, Ariosto; Büttенbender, Pedro Luís; Zamberlan, Luciano. **Princípios de agronegócios - Conceitos e estudos de caso**. 1ed. Ijuí/RS: Unijuí, 2010, p. 71-98.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís; SPAREMBERGER, A. ; BÜTTENBENDER, Bruno; PERDONSINI, Dionatan; ZAMBERLAN, Luciano. Ativos e aportes do cooperativismo ao desenvolvimento regional: um olhar regional, do local para o global.. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**. v. 7, p. 230-242, 2020.

CULLMANN, Jacson Rodrigo. Et. al. **Gestão em pequenas propriedades leiteiras naregião sudoeste do paraná como estratégias para o desenvolvimento da atividade** <disponível em > [http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/30/2012\\_30\\_4966](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/30/2012_30_4966).

ESCONSTEGUY, Cláudio; DAMBORIARENA, Estefania; HETZEL , Moacir; FREITAS, Paulo de. **A cadeia agroalimentar do leite: desafio aos pequenos produtores rurais**. Ijuí:Unijui, 1993.

FARINA, E;ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade no agrusiness Brasileiro**. São Paulo: IPEA, FIA, V.1, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, A. T.; LEITE, J. L. B. **O relacionamento na cadeia agroindustrial do leite paraos novos tempos**. In: O agronegócio do leite no Brasil. (ed.) Aloísio Teixeira Gomes, José Luís Bellini, Alziro Vasconcelos Carneiro. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em:<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=431790&search=rio-grande-do-sullanto-cristolinfograficos:-informacoes-completas>

JANK, Marcos Sawaya; NASSAR, André Meloni. **Competitividade e globalização**. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (Org). Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000.

MALHOTRA, Naresh. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. PortoAlegre: Bookman, 2001

NEVES, M. F.; CHADAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. **Alimentos novos tempos e conceitosna gestão de negócios**. São Paulo : Pioneira, 2000.

NEVES, Marcos Fava; ZYLBERSZTAJN, Marcos; NEVES, Evaristo Marzabal. **Agronegócio do Brasil**, prefacio de Roberto Rodrigues. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas,TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenhosuperior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SANTOS, Gilberto José dos, MARION, José Carlos, SEGATTI, Sonia. **Administração deCustos na Agropecuária**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SPAREMBERGER, Ariosto. **Princípios do agronegócio: conceitos e estudos de caso.** Ariosto Sparemberger, Pedro Luis Büttenbender, Luciano Zamberlan.- Ijuí: Ed: Unijui, 2010.

ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava. **Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Estruturas de governança e coordenação do *agribusiness*: uma aplicação da nova economia das instituições.** Tese de Livre Docência. FEA/USP. 1995.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 1, 3, 1, 62, 68, 74, 75, 87, 97, 99, 113, 114, 116, 117, 163, 178, 191, 222, 239, 240, 243, 246, 247, 257, 258, 259, 260, 271, 272, 293, 295, 309, 310, 311, 321, 322, 329, 332, 345

Agronegócio 6, 140, 141, 142, 143, 163, 164, 166, 167, 168, 169, 177, 178, 179

### B

Big Data 48

Blockchain 206, 207, 209, 210, 211

Brasil 8, 12, 44, 64, 74, 75, 85, 86, 91, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 107, 108, 111, 113, 115, 129, 146, 163, 164, 166, 168, 169, 177, 178, 186, 207, 241, 245, 246, 254, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 263, 264, 268, 271, 272, 282, 283, 291, 292, 294, 296, 297, 298, 310, 311, 312, 314, 316, 321, 324, 341, 342

### C

Cadeia de abastecimento 31, 35

Cadeia Produtiva 6, 163, 164, 169, 172, 176, 177, 235, 237, 238, 243, 245

Capitalismo 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 299, 309, 321

Cliente 57, 73, 127, 130, 131, 132, 133, 135, 136, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 158, 159, 189, 234, 235, 250, 325, 326, 327, 329, 330, 331, 337, 338, 339, 342

Comércio 2, 8, 9, 11, 12, 14, 245, 246, 256, 271, 308, 316, 317

Complexidade 6, 27, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191

Comunicação 45, 68, 71, 104, 105, 139, 190, 207, 227, 284, 287, 320, 321, 325, 328, 329, 330, 331, 332, 334, 337, 339, 345

Confiança 48, 186, 222, 226, 230, 232, 233, 234, 238, 250, 315, 318, 322

Conhecimento 2, 19, 44, 45, 46, 48, 50, 62, 63, 67, 72, 73, 79, 80, 89, 96, 141, 165, 170, 171, 176, 186, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 252, 267, 270, 285, 286, 288, 291, 314, 317, 328, 334

Consumidor 5, 18, 30, 32, 84, 105, 133, 148, 150, 151, 152, 153, 158, 159, 164, 165, 169, 172, 177, 250, 319, 326, 327, 330, 331, 338

Consumo 4, 3, 4, 16, 17, 18, 19, 22, 29, 30, 31, 32, 46, 77, 85, 91, 93, 104, 168, 169, 236, 237, 327, 338

Covid-19 6, 103, 115, 120, 206, 207, 209, 210, 211

Cultura 5, 44, 46, 47, 49, 56, 58, 60, 66, 67, 68, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 87, 89, 91, 93, 95, 97, 98, 101, 114, 115, 127, 172, 176, 227, 264, 311, 313, 322

## D

Desafios 3, 6, 8, 17, 31, 64, 116, 163, 168, 182, 207, 210, 293, 294, 300, 301, 303, 305, 307, 308, 309, 311, 312, 313, 315, 317, 318, 320

Desenvolvimento Regional 6, 85, 163, 172, 178

## E

Economia 4, 1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 25, 31, 34, 81, 92, 103, 107, 109, 115, 168, 175, 177, 178, 179, 224, 241, 243, 246, 247, 250, 258, 259, 260, 263, 264, 269, 272, 280, 281, 284, 293, 311, 319, 345

Empreendedorismo 7, 25, 88, 90, 241, 243, 256, 263, 264, 271, 284, 293, 294, 297, 298, 299, 302, 304, 309, 310, 311

Empresa 6, 180, 240, 258, 259, 267, 271, 316, 322

Estado 7, 1, 3, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 32, 48, 51, 60, 65, 71, 72, 90, 91, 102, 107, 108, 110, 118, 129, 136, 139, 165, 194, 203, 229, 257, 258, 262, 263, 273, 275, 277, 279, 297, 298, 299, 316, 333

Estratégia 6, 24, 28, 71, 84, 108, 110, 184, 206, 207, 236, 251, 263, 327, 329, 345

## F

Feminismo 293, 294, 295, 296, 309, 310, 311

Finanças 1, 9, 173, 281, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 340

FORU 5, 130, 133, 134, 135

Futebol 8, 323, 324, 325, 332, 339, 340

## G

Gestão 3, 4, 7, 8, 12, 19, 20, 24, 27, 28, 44, 45, 50, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 71, 72, 73, 74, 75, 78, 83, 84, 87, 88, 89, 101, 102, 104, 105, 107, 108, 113, 114, 116, 117, 118, 163, 165, 166, 170, 171, 172, 173, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 188, 190, 191, 192, 206, 208, 209, 210, 222, 223, 224, 226, 227, 228, 235, 236, 237, 238, 240, 241, 242, 243, 244, 248, 249, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 291, 292, 310, 311, 312, 313, 315, 317, 318, 319, 321, 322, 323, 325, 329, 345

Governança corporativa 76, 79, 80, 86, 87, 88, 89, 90, 94, 96, 97, 99

## I

Incerteza 81, 82, 95, 180, 182, 183, 184, 186, 187, 189

Informação 44, 45, 46, 47, 48, 49, 81, 91, 104, 140, 189, 206, 207, 210, 230, 232, 234, 243, 251, 252, 253, 265, 267, 270, 281, 282, 283, 284, 287, 326, 330

Inovação 5, 28, 31, 66, 88, 89, 94, 139, 143, 144, 166, 168, 206, 210, 222, 223, 224, 225,

226, 227, 228, 229, 230, 231, 233, 235, 237, 238, 239, 240, 241, 244, 263, 264, 272, 345  
Inteligência emocional 4, 62, 63, 70, 71, 72, 73, 74

## **L**

Liberal 1, 2, 5, 10, 14, 15

Liderança 4, 8, 62, 63, 64, 66, 68, 69, 71, 72, 73, 226, 284, 312, 313, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322

## **M**

Marca 5, 60, 105, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 159, 245, 250, 251, 332

Marketing 8, 24, 26, 29, 33, 97, 105, 114, 116, 131, 136, 137, 149, 151, 152, 160, 161, 162, 168, 178, 212, 236, 248, 249, 250, 255, 304, 316, 323, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 334, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344

Mercado 8, 1, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 31, 52, 54, 57, 63, 66, 68, 69, 72, 73, 78, 85, 99, 101, 105, 107, 121, 124, 125, 128, 131, 139, 144, 145, 151, 164, 165, 166, 169, 172, 173, 176, 177, 186, 224, 225, 234, 241, 243, 245, 246, 248, 249, 250, 251, 254, 255, 257, 261, 264, 265, 266, 268, 269, 272, 276, 284, 288, 293, 294, 295, 297, 298, 301, 302, 306, 308, 310, 312, 313, 314, 316, 317, 319, 320, 322, 324, 328, 332, 337

Moçambique 7, 281, 282, 283, 284, 285, 289, 291

Mulher 8, 82, 175, 293, 294, 295, 296, 297, 302, 305, 308, 309, 312, 313, 314, 316, 317, 318, 320, 321, 322, 323, 324, 339

## **N**

Nacional-Intervencionista 1, 2, 14

Need to know 46, 47, 50

Need to share 4, 44, 45, 50

## **O**

Organização 11, 14, 47, 68, 104, 186, 207, 295, 311

## **P**

Pandemia 6, 52, 57, 103, 115, 206, 207, 210, 211

Privacidade 44, 47, 48, 49, 50

Projetos 6, 89, 100, 101, 103, 109, 111, 112, 178, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 224, 226, 234, 237, 255, 256, 257, 259, 341

## **R**

Responsabilidade Social 5, 100, 101, 103, 104, 105, 106, 108, 114, 116

## **S**

Segurança 17, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 64, 83, 86, 111, 172, 188, 190, 196, 198, 201, 208,

210, 251, 266, 270, 282, 285, 300, 314, 345

Serviços 3, 5, 7, 11, 15, 49, 66, 102, 104, 106, 107, 109, 110, 139, 143, 144, 145, 189, 210, 211, 223, 224, 227, 229, 241, 243, 254, 256, 257, 258, 281, 282, 283, 284, 285, 289, 290, 294, 295, 297, 302, 303, 310, 314, 326, 328, 332

Socialismo 1, 2, 5, 13, 14

Socialista 1, 2, 6, 13, 15

Sociedade 1, 3, 2, 5, 6, 10, 13, 14, 45, 48, 49, 76, 77, 80, 82, 83, 85, 87, 92, 96, 98, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 113, 117, 264, 283, 284, 285, 291, 293, 295, 298, 302, 303, 305, 308, 309, 311, 332, 345

Sustentabilidade 16, 17, 18, 19, 27, 29, 79, 87, 97, 106, 174, 176, 177, 327

## **T**

Trabalho 3, 5, 6, 8, 1, 3, 4, 7, 12, 18, 19, 24, 45, 63, 64, 66, 69, 72, 73, 76, 78, 79, 81, 83, 85, 86, 90, 91, 92, 93, 95, 98, 100, 101, 102, 103, 106, 107, 108, 109, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 139, 140, 175, 182, 184, 185, 187, 190, 195, 206, 207, 209, 210, 226, 228, 229, 234, 235, 237, 257, 258, 261, 264, 265, 270, 271, 272, 288, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 310, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 324, 325, 326, 333

## **V**

Valor 5, 5, 7, 17, 29, 30, 31, 32, 45, 49, 55, 56, 57, 82, 87, 92, 96, 99, 124, 130, 136, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 157, 158, 159, 175, 177, 189, 224, 225, 227, 231, 234, 250, 259, 264, 289, 294, 304, 308, 325, 327, 330, 331, 333, 337, 338, 339

Varejista 8, 164, 312, 313, 317, 318, 320

Voluntariado 100, 101, 102, 103, 106, 107, 108, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117

# AD MI NIS 3 TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

**Atena**  
Editora

Ano 2021

# AD MI NIS 3 TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

Atena  
Editora

Ano 2021