



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CATALÃO (UFCAT)
CENTRO DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

FÁBIO HENRIQUE BATISTA DA SILVA

**GESTÃO DA INOVAÇÃO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM EMPRESAS
AGROINDUSTRIAIS DO SETOR LÁCTEO**

CATALÃO (GO)

2023



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do material bibliográfico

☒ Dissertação ☐ Tese ☐ Outro*: _____

*No caso de mestrado/doutorado profissional, indique o formato do Trabalho de Conclusão de Curso, permitido no documento de área, correspondente ao programa de pós-graduação, orientado pela legislação vigente da CAPES.

Exemplos: Estudo de caso ou Revisão sistemática ou outros formatos.

2. Nome completo do autor

FÁBIO HENRIQUE BATISTA DA SILVA

3. Título do trabalho

GESTÃO DA INOVAÇÃO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS DO SETOR LÁCTEO

4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento ☒ SIM ☐ NÃO¹

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

a) consulta ao(a) autor(a) e ao(a) orientador(a);

b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.

O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.



Documento assinado eletronicamente por **Edson Arlindo Silva, Usuário Externo**, em 24/04/2023, às 12:32, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **FÁBIO HENRIQUE BATISTA DA SILVA, Discente**, em 24/04/2023, às 21:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3687313** e o código CRC **C428EBCD**.

FÁBIO HENRIQUE BATISTA DA SILVA

**GESTÃO DA INOVAÇÃO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM EMPRESAS
AGROINDUSTRIAIS DO SETOR LÁCTEO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, do Centro de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Catalão (UFCAT), como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional. Área de concentração: Gestão Organizacional. Linha de Pesquisa: Inovação, Desenvolvimento e Tecnologia.

Orientador: Professor Doutor Edson Arlindo Silva.

CATALÃO (GO)

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFCAT.

Silva, Fábio Henrique Batista da
GESTÃO DA INOVAÇÃO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA
EM EMPRESAS AGROINDUSTRIAS DO SETOR LÁCTEO / Fábio
Henrique Batista da Silva. - 2023.
80, LXXX f.

Orientador: Prof. Dr. Edson Arlindo Silva.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Catalão, Centro
de Gestão e Negócios, Catalão, Programa de Pós-Graduação em
Gestão Organizacional, Catalão, 2023.

Apêndice.

Inclui mapas, fotografias, abreviaturas, gráfico, tabelas, lista de
figuras, lista de tabelas.

1. Agroindústria. 2. Empreendedorismo. 3. Gestão. 4. Inovação. 5.
Setor Lático. I. Silva, Edson Arlindo, orient. II. Título.

CDU 005



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº 09/2023 da sessão de Defesa de Dissertação de **Fábio Henrique Batista da Silva**, que confere o título de Mestre em Gestão Organizacional, na área de concentração em Gestão Organizacional.

Aos **vinete e oito** dias do mês de **março** do ano de **dois mil e vinte e três**, a partir das **treze horas e trinta** minutos, à distância, via webconferência, realizou-se a sessão pública de **Defesa** de Dissertação intitulada **“GESTÃO DA INOVAÇÃO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM EMPRESAS AGROINDUSTRIAS DO SETOR LÁCTEO”**. Os trabalhos foram instalados pelo (a) Orientador (a), **Professor Doutor Edson Arlindo Silva** (FACES/UFU) com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: **Professor Doutor Vagner Rosalem** (CGEN/UFCAT), membro titular interno; **Professor Doutor Odilon José de Oliveira Neto** (FACES/UFU), membro titular externo e **Professor Doutor Gustavo Leonardo Simão** (Departamento de Administração/UFES), membro titular externo. A participação de todos os membros da banca ocorreu via webconferência. Durante a arguição, os membros da banca **não** fizeram sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido o (a) candidato (a) **aprovado (a)** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo (a) **Professor Doutor Edson Arlindo Silva**, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos **vinete e oito** dias do mês de **março** do ano de **dois mil e vinte e três**.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA



Documento assinado eletronicamente por **Edson Arlindo Silva, Usuário Externo**, em 28/03/2023, às 16:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Vagner Rosalem, Professor do Magistério Superior**, em 30/03/2023, às 15:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Gustavo Leonardo Simao, Usuário Externo**, em 31/03/2023, às 11:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **ODILON JOSE DE OLIVEIRA NETO, Usuário Externo**, em 31/03/2023, às 13:13, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3628314** e o código CRC **CE94E082**.

Referência: Processo nº 23070.016629/2023-48

SEI nº 3628314

NOTA

Os Programas de Pós-Graduação stricto sensu que ainda estavam vinculados à Universidade Federal de Goiás (UFG) já foram migrados na CAPES para a Universidade Federal de Catalão (UFCAT). Entretanto, a UFCAT ainda utiliza o Sistema Eletrônico de Informação (SEI) da UFG. Por este motivo, no Termo de Ciência e de Autorização (TECA) e na Ata de Defesa ainda aparecem a informação e a logo da UFG

RESUMO

O Brasil é considerado um dos maiores produtores de leite bovino no mundo. Essa representatividade se dá pelo grande número de estabelecimentos produtores e de agentes processadores de leite. Desse modo, a cadeia produtiva leiteira é um importante segmento para a economia nacional, contribuindo com uma parcela significativa para o Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio. Esse arranjo produtivo se destaca por sua concentração em bacias leiteiras. Diante do exposto, destaca-se que a presente pesquisa tem como foco a discussão sobre níveis de Orientação Empreendedora de Base Tecnológica (OEBT) dos agentes processadores que compõem a bacia leiteira do Triângulo Mineiro. Assim, o objetivo geral da presente pesquisa foi compreender a OEBT dos agentes processadores de leite na bacia leiteira da região do Pontal do Triângulo Mineiro, tendo como delimitação o município de Ituiutaba, Estado de Minas Gerais. Especificamente, buscou-se: (i) Caracterizar o perfil das agroindústrias lácteas locais e a OEBT dessas organizações; (ii) Identificar determinantes institucionais que exercem influência em um maior ou menor nível de OEBT nas empresas agroindustriais do segmento lácteo; (iii) Propor um roteiro para mapeamento da Orientação Empreendedora em Agroindústrias do segmento lácteo. O caminho metodológico utilizado nessa investigação seguiu as seguintes etapas: revisão bibliográfica e análise documental, análise e proposição de roteiro para OEBT em agroindústrias. Trata-se de um estudo descritivo de natureza aplicada, o qual teve como unidades de análises as agroindústrias do Pontal do Triângulo Mineiro. Tendo em vista a magnitude da cadeia produtiva leiteira do Triângulo Mineiro, fez-se importante conhecer as estratégias do segmento lácteo nessa região, particularmente, nas agroindústrias Fazendeira-Baduy, Nestlé e Canto de Minas. Como resultado, foi possível verificar a OEBT das três agroindústrias estudadas, bem como os fatores ambientais que influenciam ou inibem o desenvolvimento da pecuária leiteira da região do Pontal do Triângulo Mineiro. Não se pode afirmar categoricamente que as agroindústrias estudadas têm bons níveis de OEBT, uma vez que a presente pesquisa utilizou somente dados secundários, sugerindo-se a necessidade de uma pesquisa *in loco* que permita evidenciar resultados mais conclusivos.

Palavras-chave: Agroindústria; Empreendedorismo; Gestão; Inovação; Setor Lácteo.

ABSTRACT

Brazil is considered one of the largest producers of bovine milk in the world. This representativeness is due to the large number of milk producing establishments and processing agents. Thus, the dairy supply chain is an important segment for the national economy, contributing a significant portion to the Gross Domestic Product (GDP) of agribusiness. This productive arrangement stands out for its concentration in dairy basins. In view of the above, it is noteworthy that the present research focuses on the discussion about levels of Technology-Based Entrepreneurial Orientation (TBEO) of the processing agents that make up the Triângulo Mineiro dairy basin. Thus, the general objective of the present research was to understand the OEBT of the milk processing agents in the dairy basin of the Pontal do Triângulo Mineiro region, having as delimitation the municipality of Ituiutaba, State of Minas Gerais. Specifically, it was sought: (i) to characterize the profile of local dairy agribusinesses and the OEBT of these organizations; (ii) to identify institutional determinants that influence a higher or lower level of OEBT in agribusiness companies in the dairy segment; (iii) to propose a roadmap for mapping the Entrepreneurial Orientation in Agribusinesses in the dairy segment. The methodological path used in this investigation followed the following steps: literature review and document analysis, analysis and proposition of a roadmap for OEBT in agribusinesses. This is a descriptive study of an applied nature, which had as units of analysis the agribusinesses of the

Pontal do Triângulo Mineiro. In view of the magnitude of the productive dairy chain in the Triângulo Mineiro, it was important to know the strategies of the dairy segment in this region, particularly in the Fazendeira-Baduy, Nestlé and Canto de Minas agribusinesses. As a result, it was possible to verify the OEBT of the three agribusinesses studied, as well as the environmental factors that influence or inhibit the development of dairy farming in the Pontal do Triângulo Mineiro region. It cannot be categorically stated that the agribusinesses studied have good levels of OEBT, since the present research used only secondary data, suggesting the need for an in loco research that allows evidencing more conclusive results.

Keywords: Agribusiness; Entrepreneurship; Management; Innovation; Dairy Sector.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Panorama da Literatura sobre OEBT no Brasil.....	21
Quadro 2 –	Produções Sobre Empreendedorismo	29
Quadro 3 –	Dimensões Definidoras da Orientação Empreendedora em Organizações.....	32
Quadro 4 –	Agentes Processadores de Leite na Mesorregião do Triângulo Mineiro.....	41
Quadro 5 –	Quadro de Trabalhos Seleccionados.....	43
Quadro 6 –	Apresentação e Identificação dos Trabalhos Seleccionados.....	43
Quadro 7 –	Apresentação dos Objetivos, Métodos e Principais Resultados.....	44
Quadro 8 –	Modelo Conceitual da Orientação Empreendedora, suas Dimensões e Elementos.....	47
Quadro 9 –	Pesquisa sobre as dimensões da OEBT nas agroindústrias.....	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	A Macrorregião do Triângulo Mineiro.....	25
Figura 2 –	Modelo Teórico da Hélice Tríplice.....	33
Figura 3 –	Representação Esquemática da Cadeia Produtiva do Leite.....	36
Figura 4 –	Fluxograma das Etapas da Pesquisa.....	38
Figura 5 –	Principais Bacias Leiteiras no Brasil – 2003.....	40
Figura 6 –	Roteiro Teórico para o Mapeamento de Orientação Empreendedora de Agroindústrias.....	49
Figura 7 –	Quantidade Produzida de Leite de Vaca em Ituiutaba-MG.....	50
Figura 8 –	Área de Abrangência de Coleta de Leite.....	51
Figura 9 –	Quantidade Produzida de Leite de Vaca em Ituiutaba-MG no Período de 2011 a 2021.....	52
Figura 10 –	Número de Vacas Ordenhadas no Período de 2011 a 2021.....	53
Figura 11 –	Agroindústria Fazendeira – Baduy.....	54
Figura 12 –	Nestlé Ituiutaba-MG.....	56
Figura 13 –	Centro de Controle Integrado Nestlé Ituiutaba-MG.....	58
Figura 14 –	Laticínio Canto de Minas.....	59
Figura 15 –	Área de Abrangência de Coleta de Leite da Agroindústria Canto de Minas.....	60
Figura 16 –	Linha de Produtos Laticínio Canto de Minas.....	61
Figura 17 –	Mapa do Estados em que O Laticínio Canto de Minas Vende Seus Produtos.....	62
Figura 18 –	Panorama do Uso de Áreas ao Plantio de Pastagens.....	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	OBJETIVO GERAL.....	19
2.1	Objetivos Específicos.....	19
3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PROPOSTA DE PESQUISA.....	20
4	MODELO TEÓRICO ANALÍTICO.....	24
4.1	Aspectos Socioeconômico e Produtivo do Triângulo Mineiro	24
4.2	Caracterização da Bacia Leiteira do Pontal do Triângulo Mineiro.....	26
4.3	Empreendedorismo Inovador	29
4.4	Orientação Empreendedora de Base Tecnológica (OEBT).....	30
4.4.1	Fatores Delimitadores da Orientação Empreendedora de Base Tecnológica no Setor Agroindustrial Lácteo.....	34
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
5.1	Tipo de Estudo.....	37
5.2	Etapas da Pesquisa.....	37
5.2.1	Procedimentos da Pesquisa.....	38
5.2.1.1	Revisão Bibliográfica.....	38
5.2.1.2	Análise Documental.....	39
5.3	Delimitação da Unidade de Análise.....	40
5.4	Coleta de Dados e Informações do Setor Lácteo.....	42
5.5	Análise e Interpretação dos Dados e Informações Obtidas.....	42
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	43
6.1	Roteiro para Mapeamento de Orientação Empreendedora de Base Tecnológica em Agroindústrias.....	47
6.2	Bacia Leiteira do Pontal do Triângulo Mineiro e suas Particularidades.....	49
6.3	Agroindústria Fazendeira-Baduy.....	54
6.4	Multinacional Nestlé.....	56

6.5	Laticínio Canto de Minas.....	59
6.6	Interfaces Teóricas-Empíricas sobre Orientação Empreendedora de Base Tecnológicas em Agroindústrias do Setor Lático.....	63
6.6.1	Características Ambientais.....	65
6.6.2	Inovação.....	67
6.6.3	Proatividade.....	68
6.6.4	Assunção de riscos.....	68
7	CONCLUSÃO.....	70
8	REFERÊNCIAS.....	72
9	APÊNDICE.....	79

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é considerado um dos grandes produtores mundiais de leite bovino. A representatividade da cadeia produtiva do leite no agronegócio brasileiro se dá, nesse sentido, em relação ao número de empreendimentos rurais dedicados a essa atividade, mas, de igual modo, pelo número de agentes processadores de diversos portes produtivos e também pela importância do segmento lácteo na economia nacional. Esses fatores resultam de uma cadeia produtiva dinâmica, conforme ressalta Oliveira *et al.* (2014) a persistente busca do setor por aprimoramentos com vistas a incrementos competitivos.

Fatores que contribuem para esse processo de competição já se mostravam presentes no final da década de 1970. Nessa década, segundo Souza (2010), as indústrias laticinistas atuavam regionalmente e as multinacionais, ainda em número reduzido, voltavam-se a mercados com maior capacidade de retorno financeiro.

No início dos anos de 1990, algumas mudanças ocorridas no cenário nacional da cadeia produtiva do leite contribuíram para tornar, o ambiente mais competitivo. De acordo com Figueira (1999), uma das razões do aumento da competitividade refere-se a mudanças estruturais que fizeram com que grandes empresas multinacionais, em vista de suas vantagens competitivas e maior alavancagem financeira, iniciassem um intenso processo de aquisição de empresas nacionais de atuação regional/local, inclusive organizações cooperativas do setor lácteo. Complementarmente, Chaddad (2007) e Vilela *et al.* (2017) asseveram que, além das aquisições, ocorreram diversas modalidades de fusões, bem como o fechamento de algumas empresas processadoras, principalmente, de porte médio e pequeno.

A cadeia produtiva do leite bovino responde por uma parcela relevante do Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio brasileiro. Além da expressividade de unidades produtivas ligadas à produção de leite, existem inúmeros agentes processadores, importantes nesse arranjo produtivo, que se destaca por sua concentração em bacias leiteiras. Entretanto, desde a abertura comercial ocorrida no início da década de 1990, houve um progressivo acirramento dos níveis de competitividade.

Diante do exposto, destaca-se que a presente de pesquisa focou na discussão sobre níveis de Orientação Empreendedora de Base Tecnológica (OEBT) dos agentes processadores que compõem a bacia leiteira do Triângulo Mineiro. Destaca-se que a pecuária de leite tem obtido maior expressão no cenário produtivo da mesorregião do Triângulo Mineiro, em especial, desde a implantação de uma unidade industrial da Nestlé na microrregião do Pontal do Triângulo

Mineiro na década de 1970, sendo essa unidade conhecida como “Nestlé-Ninho”, por ser responsável por toda produção nacional do leite em pó Ninho.

Assim, a proposta de pesquisa que ora se apresenta teve por objetivo identificar a OEBT dos agentes processadores de leite na bacia leiteira do Pontal do Triângulo Mineiro, particularmente empresas agroindustriais, buscando conhecer a dinâmica da bacia leiteira de Ituiutaba-MG. É preciso salientar que dados recentes do Censo Agropecuário revelaram que, no ano de 2021, foram comercializados, a partir das unidades produtivas (fazendas) brasileiras, cerca de 24,9 milhões de litros de leite. Essa produção representa 88,3% de toda a produção nacional de leite (IBGE, 2021).

É nesse cenário restritivo, por um lado, com novas demandas do lado do consumo e acirramento do cenário concorrencial e, por outro lado, com indicativos de crescimento da demanda futura, é que se situam as agroindústrias lácteas brasileiras, particularmente, aquelas situadas na microrregião do Pontal do Triângulo Mineiro, que foram o foco desta pesquisa.

Pois, atuar no sentido empreendedor é, portanto, importante ponto estratégico para a ampliação de vantagens competitivas e, mais que isso, para garantir a perenidade do negócio. Não se pode afirmar que as agroindústrias brasileiras não têm Orientação Empreendedora de Base Tecnológica (OEBT) uma vez que estudos citados ao longo desta pesquisa evidenciaram, a partir de análise generalista, que a lacuna tecnológica entre esse segmento empresarial brasileiro e o dos Estados Unidos da América é de, aproximadamente, 10% (VILELA *et al.*, 2017).

Nesse sentido, a grande questão que se coloca é que não se sabe ao certo em que base esse segmento agroindustrial efetiva a Orientação Empreendedora de Base Tecnológica em países como o Brasil, conforme apontado por Serna *et al.* (2017). Tendo em vista a magnitude da cadeia produtiva de lácteos associada à gestão e as inovações empreendidas nessa cadeia, agregadas ao intuito de contribuir para dinamizar as atividades empreendedoras inerentes ao setor lácteo do Triângulo Mineiro, é que se pretende investigar cientificamente esse segmento que é considerado um dos mais importantes para economia do Pontal do Triângulo Mineiro.

Conhecer as estratégias das organizações do segmento lácteo nessa região, particularmente em relação à forma como ocorre a incorporação e a produção de inovação pelas agroindústrias Nestlé, Canto de Minas e Baduy-Fazendeira, se mostra importante para a verificação das contingências ambientais que favorecem ou inibem o empreendedorismo inovador desse tipo de organização, que também foi um critério a ser verificado neste estudo. Espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir com a discussão científico-

acadêmico sobre OEBT no agronegócio e também agregar conhecimento voltado ao desenvolvimento competitivo de agentes processadores de leite que atuam em diferentes bacias leiteiras do Brasil.

Nesse sentido, enfatiza-se que, empiricamente, com a chegada da Nestlé no Triângulo Mineiro, a expansão da produção de leite bovino nessa mesorregião foi fundamental para a reorganização produtiva, econômica e espacial, pois, na medida em que houve a demanda por leite, os proprietários de estabelecimentos agropecuários que realizavam outras atividades, passaram a produzir mais leite, incrementando, dessa maneira, o segmento.

Contudo, vale ressaltar que essa atividade apresenta problemas, mas também boas perspectivas no que tange ao desenvolvimento regional e avanço em termos de utilização de tecnologia de ponta. Dada a importância dessa cadeia produtiva, compreender como estão estruturadas as estratégias e a gestão das organizações que dela fazem parte, particularmente em relação à forma como ocorre a incorporação e a produção de inovação, além da própria atuação em ambientes de risco, é contribuir para o entendimento das ações traçadas pelas agroindústrias do setor lácteo ainda em operação no sentido de manterem a sustentabilidade do empreendimento.

Diante dessa contextualização, a presente pesquisa teve por foco a compreensão do seguinte problema de pesquisa: **Qual a Orientação Empreendedora via inovação tecnológica em agroindústrias lácteas que operam em Ituiutaba-MG?**

Percebe-se, nesse sentido, que, no campo teórico, a presente pesquisa utilizou-se da lente do conceito de orientação empreendedora associado à gestão e inovação tecnológica. Essa concepção está baseada na função administrativa da estratégia, particularmente, na busca ativa por novas oportunidades e para ganhos de competitividade.

Esta pesquisa apresenta-se estruturada da seguinte forma: a primeira seção refere-se à introdução sobre o tema e a contextualização da problemática. Na segunda, realiza-se a exposição dos objetivos geral e específicos. A justificativa e relevância da temática de pesquisa adotada é fundamentada na terceira seção. Na quarta seção, são apresentadas as características econômica, social, cultural, política e geográfica da mesorregião do Pontal do Triângulo Mineiro que serviu como *locus* de estudo delimitado ao município de Ituiutaba-MG. Na quinta seção, relatam-se os principais conceitos e os procedimentos teóricos em torno da Orientação Empreendedora de Base Tecnológica (OEBT), que é o principal modelo teórico analítico utilizado na pesquisa. Na sexta seção, apresentam-se os “Procedimentos Metodológicos” com foco na obtenção de informações secundárias e dados qualitativos e quantitativos. A sétima

seção retrata os resultados encontrados a partir da realização e concretização da pesquisa. Por fim, a oitava e última item expõe as considerações finais.

2 OBJETIVO GERAL

Compreender a Orientação Empreendedora de Base Tecnológica (OEBT) dos agentes processadores de leite na bacia leiteira do Pontal do Triângulo Mineiro, tendo como delimitação o município de Ituiutaba-MG.

2.1 Objetivos Específicos

- i. Caracterizar o perfil das agroindústrias lácteas locais e a OEBT dessas organizações;
- ii. Identificar os determinantes institucionais que exercem influência em um maior ou menor nível de OEBT nas empresas agroindustriais do segmento lácteo.
- iii. Propor um roteiro para mapeamento da OEBT em agroindústrias do segmento lácteo.

3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Pesquisas sobre OEBT em organizações e empresas têm sido utilizadas e definidas desde a década de 1970, como se percebe nos trabalhos de Mitzberg (1973) e Khandwalla (1976). Entretanto, ainda são reduzidos os números de trabalhos que utilizam dessa lente teórica para a análise de organizações e empresas em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil. Essa carência de estudos segue no campo da pesquisa relacionada a empreendimentos industriais do agronegócio brasileiro.

No Brasil, ainda não existem estudos voltados à verificação do nível de empreendedorismo inovador de empresas agroindustriais situadas em uma mesma região geográfica que congregue, ao mesmo tempo, organizações na cadeia produtiva do leite com diferentes portes produtivos, com distintas origens de capital (nacional e/ou internacional) e com diferentes razões sociais (empresas de capital e cooperativas).

É preciso salientar que dados recentes do Censo Agropecuário revelaram que, no ano de 2021, foram comercializados, a partir das unidades produtivas (fazendas) brasileiras, cerca de 26,9 milhões de litros, representando 88,3% de toda a produção nacional de leite bovino (IBGE, 2021).

Uma parcela relevante da produção láctea destinada à comercialização é processada em 1.132 laticínios, considerando-se apenas aqueles que detêm o selo SIF (Serviço de Inspeção Federal), que é a certificação do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) que atesta a qualidade dos produtos de origem animal (BRASIL, 2021).

Logo, ainda não se sabe a influência da vocação empreendedora no contexto da performance das organizações agroindustriais lácteas de diferentes opções e estruturas, notavelmente, em relação à forma como essas organizações direcionam suas ações para o enfrentamento de riscos, desenvolvimento e incorporações de inovações, bem como aumento da capacidade competitiva.

Particularmente no Triângulo Mineiro, existe a necessidade de verificar a OEBT e a relação desses níveis com os resultados do negócio, bem como identificar quais seriam as contingências institucionais ambientais intervenientes que corroboram para analisar a estruturação de agroindústrias lácteas em uma das bacias leiteiras mais tradicionais do Estado de Minas Gerais (IBGE, 2021).

Souto (2016), a esse respeito, enaltece o fato de que as primeiras agroindústrias lácteas no Triângulo Mineiro surgiram ainda na década de 1930, ocasionando, desde então, consideráveis mudanças socioespaciais e econômicas na localidade.

Diante deste exposto, espera-se que os resultados da presente pesquisa possam ser utilizados como base comparativa para se compreenderem outras bacias leiteiras e, assim, contribuir para a ampliação dos níveis de competitividade dessa cadeia produtiva que exerce influência no Valor Bruto da Produção (VBP) do agronegócio brasileiro¹.

Complementarmente, é importante entender como e em que condições pode ser caracterizada a OEBT e os fatores que exercem influência nessa orientação com vistas a contribuir para a própria concepção teórico-prático de impacto do empreendedorismo de base tecnológica no agronegócio, com destaque para a conceituação de OEBT, que é ainda pouco abordada, conforme ressalta Serna *et al.* (2017).

Dessa forma, é importante destacar a existência de trabalhos diversos que sinalizam mudanças de rumos quando se pensa em pesquisas que possam refletir a ótica da OEBT em empresas brasileiras e em agroindustriais. No Quadro 1, encontra-se um panorama desses trabalhos.

Quadro 1: Panorama da Literatura Sobre OEBT no Brasil

Autoria, ano de publicação	Título do trabalho	Objetivo	Principais resultados
Fernandes e Santos (2008)	Orientação Empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações.	Investigar o papel do empreendedorismo na construção da performance de negócios.	Os resultados da pesquisa indicam que a orientação empreendedora exerce elevado impacto na performance organizacional. Ressalta-se que esse impacto influencia positivamente no sucesso das inovações.
Reis Neto et al. (2013)	O papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas dos comércios.	Proporcionar maior conhecimento e entendimento empírico sobre como pequenas empresas sul-mato-grossenses do comércio e serviço utilizam a Orientação para o Mercado na obtenção de Desempenho Empresarial quando moderada pelas três dimensões do constructo Orientação Empreendedora.	Quanto menor é a empresa, mais aumenta a orientação para o mercado, norteadas a concorrência, ao consumidor e ao conhecimento para o mercado, maior será seu desempenho. Orientação para o mercado é relativa ao dinamismo do ambiente competitivo referente às demandas de mudanças dos consumidores e à ação dos concorrentes. Proatividade e assunção de riscos regulam a orientação ao mercado para o desempenho organizacional e a inovação não impacta na orientação.
			Empresas que passaram pelo processo de incubação. Após a

¹ Dados do ano de 2021 apontam que o VBP do agronegócio do leite, que contempla todos os elos da cadeia produtiva, foi responsável por movimentar cerca de 52,09 milhões de reais (CEPEA, 2021).

Lozzaroti et al. (2015)	Orientação Empreendedora: Um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas.	Analisar o comportamento empreendedor e sua relação com desempenho das empresas graduadas nas dimensões.	sua desvinculação, as empresas têm mais autonomia em suas ações estratégicas. Criação de redes de contato não pode ficar dependente apenas do empreendedor, mas, sim, de todo o ambiente corporativo. A autonomia é a dimensão mais importante para orientação empreendedora.
Vaz e Martins (2016)	Capacidade dinâmica associada ao desempenho: um estudo realizado em agroindústrias gaúchas.	Correlacionar capacidades dinâmicas com o desempenho de agroindústrias gaúchas.	O estudo revelou relação positiva entre a capacidade gerencial e o desempenho das agroindústrias estudadas. A relação positiva entre capacidade mercadológica e desempenho demonstra que as agroindústrias conseguem atender as demandas e, até mesmo, antecipá-las, inovando em produtos/serviços de acordo com as necessidades do cliente. Ainda foi possível concluir a relação positiva entre a ambidestria e desempenho e que as agroindústrias convergem para inovação e melhoria dos seus produtos e serviços.
Martins e Vaz (2016)	Orientação empreendedora e sua associação com as capacidades dinâmicas: um estudo em agroindústrias do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil.	Correlacionar a orientação empreendedora de agroindústrias gaúchas com as suas capacidades dinâmicas, especialmente, as capacidades gerenciais, mercadológicas e ambidestras.	O estudo revelou que não há confirmação da existência da relação entre a capacidade gerencial e a orientação empreendedora, mas acredita-se que a confirmação de relação positiva entre capacidade mercadológicas e ambidestria reflita um cenário favorável para as empresas. Assim, tal afirmação baseia-se no fato de que, se as agroindústrias direcionarem suas práticas de gestão relacionadas às dimensões da orientação empreendedora, terão aptidão para desenvolver capacidades dinâmicas mercadológicas e ambidestras que precedem a vantagem competitiva e o desempenho organizacional.
Dutra (2022)	A abordagem da orientação empreendedora aplicada às melhorias gerenciais: um estudo em uma	Propor um plano estratégico de melhorias gerenciais nas áreas empresarial, produtiva e administrativa de uma cooperativa de laticínios de acordo com a abordagem da orientação empreendedora	Observou que, na cooperativa de laticínios estudada, levando em consideração a orientação empreendedora e as áreas empresarial, produtiva e administrativa, a organização dispõe de forma tímida das ferramentas práticas e processos inovadores em sua administração, não tendo, dessa forma, envolvimento direto com a inovatividade e assunção de riscos. No que se refere à

	cooperativa de laticínios.	em seus aspectos e dimensões.	assunção de risco, observou-se que a cooperativa tem resistência a assumir riscos. Já no que se refere à dimensão proatividade, a cooperativa busca desenvolver treinamentos com o foco na proatividade.
Nascimento, Silveira e Both (2022)	Estilo cognitivo, self-handicapping e a orientação empreendedora dos colaboradores de uma agroindústria catarinense.	Relacionar os estilos cognitivos, os comportamentos de self-handicapping e a orientação empreendedora presentes em agroindústrias catarinenses.	Observou-se que a OE foi moderada, evidenciando uma postura conservadora da empresa. Dessa forma, concluiu-se que a razão predomina no processo de tomada de decisão com comprometimento voltado para o alcance dos resultados, evidenciando uma atitude mais conservadora do que empreendedora.

Fonte: Resultados de Pesquisa, 2022.

No Quadro 1, destacam-se os estudos sobre a lente teórica da OEBT associada ao desempenho organizacional. A partir dos resultados desses trabalhos, foi possível visualizar que hipoteticamente o empreendedorismo se associa à inovação e tem reflexos positivos no desempenho organizacional.

As limitações de trabalhos científicos produzidos e publicados no Brasil e as lacunas teóricas existentes sobre OEBT inserem este estudo em uma oportunidade de trazer à tona elementos específicos quando se pensa na aplicação da OEBT em âmbito regional e/ou local, como é o caso desta pesquisa, que tem como foco três empresas agroindustriais do setor lácteo situadas na mesorregião do Pontal do Triângulo Mineiro.

4 MODELO TEÓRICO ANALÍTICO

Nesta seção, são apresentados os principais elementos teóricos e conceituais que estão embasando as etapas de pesquisa propostas nesta investigação. O Modelo Teórico Analítico adotado busca orientar ações e estratégias de pesquisa em prol da compreensão da cadeia láctea de produção de leite bovino situada na região do Pontal do Triângulo Mineiro, que é considerada um dos mercados mais promissores e evoluídos quando se trata de pecuária leiteira de ponta em Minas Gerais e no Brasil.

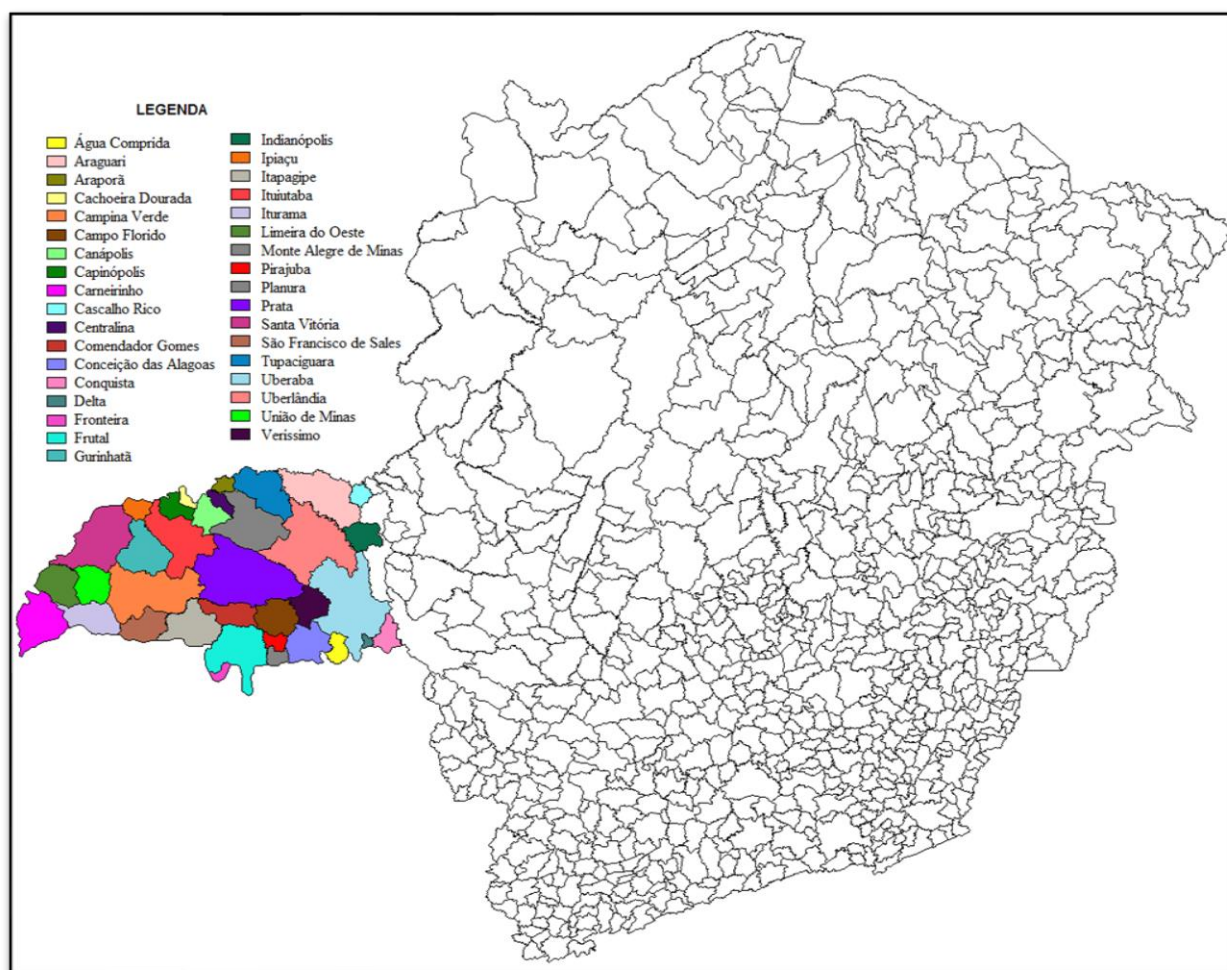
4.1 Aspectos Socioeconômicos e Produtivos do Triângulo Mineiro

A modernização da agricultura brasileira começou a ser amplamente pensada a partir dos anos de 1960 influenciada pela chamada “Revolução Verde”. Esse evento teve início nos Estados Unidos da América (EUA) e tinha como objetivos centrais a mecanização da agricultura, o uso de tecnologias de ponta, a disseminação de fertilizantes e agrotóxicos, as técnicas de irrigação e a adoção de pesquisas científicas no sentido de otimizar e dinamizar os recursos disponíveis no meio rural (MACHADO; MACHADO FILHO, 2014).

Sobre esses aspectos, Elias (2018) e Buainain *et. al.* (2014) salientam que a modernização da agricultura no Brasil perpassou por três fases, a saber: a primeira fase foi marcada pela criação dos Complexos Agroindustriais, tendo como foco os meios de produção e de processamento de produtos agrícolas; a segunda fase é marcada pela industrialização da agricultura e de suas cadeias produtivas; e, na terceira fase, tem-se a criação do Sistema Nacional de Crédito Rural associado à crescente participação do Capital Financeiro nos negócios oriundos das cadeias de produção agrícola.

As transformações e inovações no meio rural brasileiro se expandiram para várias partes e se consolidaram, principalmente, no Triângulo Mineiro. Ressalta-se que o Triângulo Mineiro responde por cerca de 11,2% do Produto Interno Bruto (PIB) Mineiro, cuja distribuição setorial revela a predominância dos serviços (56,5%) em comparação à participação relativa da indústria (34,7%) e da agropecuária (8,9%). O Triângulo Mineiro é também responsável por 8,9% dos empregos formais e 5,8% das exportações do estado de Minas Gerais. Dentre as atividades econômicas desenvolvidas, o destaque fica a cargo da pecuária, da produção e processamento de grãos, do processamento de carne, fumo e fertilizantes, do processamento de madeira, do reflorestamento e do comércio atacadista (IBGE, 2021). Na Figura 1, abaixo, destacam-se os municípios que compõem o Triângulo Mineiro.

Figura 1: A Macrorregião do Triângulo Mineiro



Fonte: IBGE, 2021.

O Triângulo Mineiro está localizado a oeste do Estado de Minas Gerais e é uma das dez mesorregião do Estado, sendo composta por quatro microrregiões, sendo elas, Ituiutaba, Uberlândia, Uberaba e Frutal (IBGE, 2021). Essas microrregiões agregam um total de 35 municípios, quais sejam: Água Comprida, Araguari, Araporã, Cachoeira Dourada, Campina Verde, Campo Florido, Canápolis, Capinópolis, Carneirinho, Cascalho Rico, Centralina, Comendador Gomes, Conceição das Alagoas, Conquista, Delta, Fronteira, Frutal, Gurinhata, Indianópolis, Ipiacu, Itapagipe, Ituiutaba, Iturama, Limeira do Oeste, Monte Alegre de Minas, Pirajuba, Planura, Prata, Santa Vitória, São Francisco de Sales, Tupaciguara, Uberaba, Uberlândia, União de Minas e Veríssimo (IBGE, 2021).

No que se refere à ocupação do Triângulo Mineiro, destaca-se que essa ocorreu na primeira metade do Século XVIII a partir da expedição de Bartolomeu Bueno da Silva que, em busca de pedras preciosas, atravessou o território mineiro para chegar ao atual estado de Goiás. Para facilitar

a locomoção dos bandeirantes, foi criada a estrada dos Goyazes entre os estados de São Paulo e Goiás (GUIMARÃES, 2010).

De acordo com o IBGE (2021), a pecuária de leite tem conseguido maior expressão no cenário produtivo do Triângulo Mineiro após a implantação da Nestlé, em 1974, no município de Ituiutaba-MG. A microrregião de Ituiutaba-MG (Frutal, Ituiutaba, Uberaba e Uberlândia) é uma das quatro que compõem a mesorregião do Triângulo Mineiro. Vale ressaltar as demais processadoras de leite que coletam esse produto nessa unidade territorial e que também contribuem para o fomento do setor. Assim, destacam-se a primeira agroindústria do município a Fazendeira, que teve início de suas atividades no ano de 1938, e a Canto de Minas, que iniciou suas atividades em 1994, ambas agroindústrias são de origem de capital local.

Além das agroindústrias citadas, salientam-se outras fábricas que captam leite dos produtores do Triângulo Mineiro para atender as demandas dessas unidades, quais sejam, Alimentos Triângulo/Doce Mineiro (Canápolis-MG), Cooperativa dos Produtores do Município de Prata - COOPRATA (Prata-MG), Cooperativa Agropecuária Limitada de Uberlândia - CALU (Uberlândia-MG) e o Laticínio Catupiry (Santa Vitória-MG).

A expansão da produção de leite bovino no Triângulo Mineiro foi fundamental para a reorganização produtiva, econômica e espacial, pois, na medida em que houve a demanda por leite, os proprietários de estabelecimentos agropecuários que realizavam outras atividades passaram a produzir leite, incrementando, sobremaneira, o referido setor. Contudo, vale ressaltar que essa atividade enfrenta problemas, mas também apresenta boas perspectivas no que tange ao desenvolvimento regional.

É nesse cenário de perspectivas promissoras e também de desafios que o setor lácteo agroindustrial do Triângulo Mineiro, voltado à produção da pecuária leiteira, vem atuando no sentido de dinamizar e potencializar a bacia leiteira existente nessa região do estado de Minas Gerais, possibilitando aos empreendedores locais e regionais do setor a incorporação de inovações tecnológicas e a implementação de ações em prol da profissionalização dos proprietários rurais que abastecem as empresas agroindustriais do setor lácteo, em um primeiro momento da presente pesquisa, aquelas situadas no município de Ituiutaba, como: Nestlé, Fazendeira e Canto de Minas, que, juntas, respondem por mais da metade da produção e processamento de leite da microrregião de Ituiutaba (IBGE, 2021).

4.2 Caracterização da Bacia Leiteira do Pontal do Triângulo Mineiro

Como ressaltado, a pecuária leiteira é um importante segmento econômico do país, representando uma parcela significativa no PIB do agronegócio brasileiro. Conforme Souto e Bezzi (2018), o estado de Minas Gerais é o maior produtor de leite bovino nacional, representando, de acordo com IBGE (2021), 27,11% da produção nacional. Ademais, a mesorregião Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba é a maior produtora de leite bovino do estado. Ainda segundo Souto e Bezzi (2018), essa mesorregião é composta por sete microrregiões, entre elas, a microrregião de Ituiutaba, a qual representa uma parcela relevante na produção leiteira da mesorregião.

De acordo com Souto (2021), Ituiutaba tem um histórico de forte ligação com a agricultura, sendo uma das principais atividades econômicas do município. Souto e Bezzi (2016) afirmam que, a partir dos anos 1970, iniciou-se um processo de expansão da pecuária leiteira em Ituiutaba, culminando no aumento da produção de leite bovino. Esse aumento produtivo fez com que produtores que praticavam as demais atividades no campo optassem pela pecuária leiteira. A partir desse incremento produtivo, o município passa ter seu nome representativo da microrregião importante como bacia leiteira, sendo este composto por sete municípios (Cachoeira Dourada, Capinópolis, Gurinhatã, Ipiaçu, Ituiutaba e Santa Vitória) (SANTOS et al., 2016).

A expansão da produção leiteira na microrregião de Ituiutaba-MG (MRG – 17) iniciou-se a partir de intensas mudanças associadas ao aperfeiçoamento da agricultura e ao aumento do consumo decorrentes da reorganização socioespacial no município. Aprimoramentos na agricultura e potencialização da demanda contribuíram para que empresas multinacionais passassem a investir mais na microrregião. Pode-se destacar como marco importante na economia da microrregião de Ituiutaba a implantação da unidade processadora de leite da Nestlé ocorrida no ano de 1974. A empresa de origem Suíça, segundo Souto e Bezzi (2019), está entre as maiores agroindústrias do Brasil e do mundo.

A Nestlé iniciou suas atividades em solo brasileiro nos anos de 1921, sendo sua primeira unidade instalada no município Araras, estado de São Paulo. Atualmente, a empresa tem com trinta e um unidades industriais em oito estados brasileiros, com atividades industriais nas regiões Centro-Oeste, Nordeste, Sul e Sudeste do país, além da sua sede corporativa em São Paulo (SP), contando com cerca de 20 mil colaboradores diretos e estando presente em 99% dos lares brasileiros (NESTLÉ, 2022). A Nestlé de Ituiutaba é responsável por toda a produção nacional do Leite em Pó da marca Ninho, o que contribuir para que essa unidade se tornasse a maior indústria de leite em pó da América do Sul (SOUTO, 2021).

A unidade da Nestlé de Ituiutaba-MG recebe leite pré-condensado de outros estados brasileiros. Assim, vale mencionar que apenas 30% da matéria-prima utilizada nessa unidade é da região e 70% vêm de outros estados, correspondendo essa maior parte ao leite pré-condensado. Essa importante localidade do Triângulo Mineiro abriga mais duas agroindústrias, a Fazendeira e Canto de Minas, ambas empresas locais, ou seja, com matriz em Ituiutaba-MG (SOUTO, 2021).

A Fazendeira iniciou suas atividades no ano de 1938, sendo também uma empresa que contribuiu para o processo de transformação socioeconômico do município, conforme ressaltava Souto (2021). Segundo Silva e Castanho (2016), o laticínio Fazendeira, com sua longa história nessa Triângulo Mineiro, contribuiu positivamente para o desenvolvimento do município de Ituiutaba-MG, desde a geração de empregos à manutenção de captação de leite. Essa agroindústria, desde o início de suas atividades, produz a tradicional manteiga de leite e o leite pasteurizado (“leite de saquinho”). Silva e Castanho (2016) salientam ainda que a empresa dispendeu diversos aportes para modernização de sua fábrica (BADUY- FAZENDEIRA, 2021). Adicionalmente, Souto (2021), em sua pesquisa, destaca que, atualmente, a Baduy-Fazendeira adquire o leite *in natura* da agroindústria Canto de Minas, que é outro importante laticínio do município.

A agroindústria Canto de Minas, de origem local, foi instalada no ano de 1994. Assim como a Fazendeira, essa é uma empresa local, com sede em Ituiutaba-MG. Souto (2021) aponta que a agroindústria Canto de Minas é uma empresa familiar. As operações dessa agroindústria iniciaram-se na produção de muçarela e iogurte de morango. Desde o início de suas operações, a empresa passa por frequentes evoluções, aumentando seu portfólio de produtos e passando a atender demandas de outros estados brasileiros (CANTO DE MINAS, 2022). De acordo com Souto (2021), o laticínio Canto de Minas é responsável pela maioria da captação de leite do município Ituiutaba-MG, adquirindo leite, principalmente, de fornecedores da microrregião para atender a produção.

Segundo Souto e Bezzi (2018), as três agroindústrias instaladas em Ituiutaba-MG, participaram positivamente para o desenvolvimento socioespacial do município. Importante destacar que, além dos três laticínios instalados no município, a bacia leiteira da microrregião de Ituiutaba-MG abriga ainda outras agroindústrias processadoras de leite. Diante do exposto, reforça a importância da pesquisa de se investigar a OEBT das principais agroindústrias lácteas instaladas no município.

4.3 Empreendedorismo Inovador

O empreendedorismo é aquele que visualiza e antecipa necessidades futuras, transformando uma nova ideia em inovação (CHIAVENATO, 2012). Para Lima et al. (2013), o empreendedorismo está relacionado à ação de descoberta de novas oportunidades ou mudanças ambientais a fim de explorá-las antecipadamente, inovando e assumindo riscos. Já Sarquis et al. (2014), traz que o empreendedorismo compreendido como um fenômeno social que provoca resultados positivos para as organizações, indivíduos e sociedades. Santos et al. (2016) definem que o empreendedor é o indivíduo que está disposto a reconhecer riscos e começar algo novo.

Dada a importância e evolução do tema, estudos sob a ótica do empreendedorismo têm sido objeto de pesquisa por parte de diversos pesquisadores (SANTOS et al., 2016; MARTENS, 2008) com o intuito de construir conhecimento teórico e prático para a compreensão desse fenômeno. Diversos são os conceitos apresentados por estudiosos, mas a maioria deles destacam a importância do empreendedorismo como um fator de crescimento econômico e incentivo à inovação (KAUTNICK, 2020). Para Gairola et al. (2013), o termo empreendedorismo está, de modo geral, relacionado à aptidão de um indivíduo ou de uma organização para construir algo novo. No Quadro 2, estão expostos importantes estudos definidores do termo empreendedor.

Quadro 2: Definições relevantes sobre empreendedor

EMPREENDEDOR	
AUTOR	DEFINIÇÃO
Schumpeter (1934)	Empreendedor é aquele indivíduo que quebra a regra econômica existente pela introdução de novos serviços/produtos, pela criação de novas organizações ou pela exploração de novos recursos materiais.
Malerba e McKelvey (2020)	O empreendedor é um indivíduo imaginativo, caracterizado pela capacidade de fixar alvos e objetivos.
Diniz (2019)	Empreendedor é aquele indivíduo que apresenta certas características, competências e habilidades para idealizar, ousar, criar e conduzir um negócio com sustentabilidade, lucratividade e perenidade.
Monteiro et. al. (2022)	O empreendedor é um indivíduo abastecido de forças extraordinárias que surgem de seu interior e que transforma pensamentos em ações e sonhos em realidade sem perder oportunidades.
Malerba e McKelvey (2019)	Empreendedor é o indivíduo que se envolve em atividades de resolução de problemas e combina o conhecimento com foco na inovação.

Fonte: Resultados de pesquisa, 2022.

Como apresentado no Quadro 2, o empreendedor é dotado de características as quais definem o comportamento de um indivíduo. Autores como Martins e Oliveira (2020) compreendem que existem duas versões que diferenciam o perfil do empreendedor, as quais estão relacionadas com a prática e com a motivação para a criação de um negócio. O

empreendedor por oportunidade visualiza uma tendência em um negócio existente no mercado e o empreendedor por necessidade começa a empreender por ser imperioso obter uma nova fonte de renda.

De forma geral, o empreendedorismo pode ser aplicado a um campo bastante abrangente. Portanto, diversos estudos apresentam diferentes linhas temáticas para compreender esse fenômeno. Martens (2008) destaca que o empreendedor está relacionado ao processo de descoberta e oportunidades com o intuito de fazê-las evoluírem e explorá-las. Schumpeter (1982), em seu estudo, apresenta a conexão do empreendedorismo com a inovação. Recentemente, estudiosos passaram a compreender o campo como um fenômeno identificado em indivíduos, organizações e na própria sociedade (MARTENS, 2008).

Teoricamente, os conceitos como inovação, criatividade e mudança estão diretamente atrelados ao empreendedorismo. A inovação é a tendência de uma organização de engajar e desenvolver novas ideias, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos. A criatividade se refere ao modo como as inovações acontecem e é por meio dela que o empreendedor se destaca dos demais gestores. Já a mudança está relacionada ao movimento organizacional e gera inovação (BRAZEAL; HERBER, 2000).

Dentre as linhas de estudos que abordam o empreendedorismo, a OEBT vem atraindo interesse de diversos pesquisadores, visto que explora o empreendedorismo no nível organizacional. Miller (1983) argumenta que uma empresa empreendedora é aquela que emprega esforços em inovação e assume riscos de forma proativa. O autor compreende que uma empresa que adota uma postura empreendedora pode ser impactada positivamente em seu desempenho.

4.4 Orientação Empreendedora de Base Tecnológica (OEBT)

A OEBT tem avançado gradualmente na seara dos estudos envolvendo o empreendedorismo inovador. Compreendida como sendo o empreendedorismo no nível organizacional, a OEBT pode influenciar significativamente a performance de agroindústrias que atuam no segmento lácteo. Por outro lado, tem sido dada limitada ênfase na literatura para os fenômenos que influenciam o comportamento empreendedor inovador nas agroindústrias.

Miller e Friesen (1982) caracterizaram organizações com OEBT como aquelas empresas que se dedicam ao desenvolvimento de produtos inovadores, assumem o risco pela oferta de produtos diferenciados e têm eminentemente uma atuação proativa voltada à busca estratégica de vantagens competitivas. Visão semelhante é traçada por Zahara e Neubaum (1998) ao

definirem a OEBT como o conjunto de inovações radicais, atuação estratégica proativa e tomada de risco em ações com resultados incertos.

A partir dessas definições, é possível traçar as dimensões básicas² para a verificação de uma OEBT por parte de qualquer organização, quais sejam: inovação, proatividade e tomada de risco. Covin e Sleving (1989) e Serna *et al.* (2017) apresentam concepções detalhadas acerca dessas dimensões, conforme pode ser verificado no Quadro 3.

Quadro 3: Dimensões Definidoras da Orientação Empreendedora em Organizações

Dimensão de Orientação Empreendedora nas Organizações	Concepção
Inovação	Refere-se à tendência da firma para iniciar e suportar novas ideias para a criação de produtos, serviços e processos.
Proatividade	Relaciona-se com o processo de entrada em novos mercados, o que é necessário para a ampliação dos resultados organizacionais.
Tomada de Risco	Nível no qual a administração está disposta a trabalhar com grandes e arriscados compromissos.

Fonte: Serna *et al.*, 2017.

Importante ressaltar que, além das três dimensões apresentadas do Quadro 3, com base nos estudos de Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996), apresentam mais duas dimensões, sendo elas: a autonomia e a agressividade competitiva. Dessa forma, os autores entendem que uma OEBT é caracterizada por cinco dimensões. De acordo com Martens (2008), as três dimensões propostas por Miller são mais utilizadas pelos pesquisadores. Por sua vez, Covin e Covin (1990) consideram que a agressividade competitiva está inserida na dimensão proatividade. Assim, para melhor compreensão das dimensões de OEBT, estas serão individualmente debatidas.

Segundo Lumpkin e Dess (1996), a dimensão **Inovação**, está relacionada à aptidão de uma organização em desenvolver e explorar novas ideias, experimentos e processos criativos a fim de resultar em novos produtos, serviços ou processos. Atuar estrategicamente inovando é aumentar as chances para que a firma perceba o movimento do mercado, podendo agir antes de seus concorrentes. Nesse sentido, Martens (2008) ressalta que o desenvolvimento eficaz da inovação implica na vantagem competitiva, bem como promove e auxilia no desempenho organizacional.

Para Schumpeter (1982), a realização de novas combinações reflete a inovação, defendendo o autor cinco casos: introdução de novo produto/serviço ou aumentar a sua qualidade; desenvolvimento de um novo método de produção; exploração de novos mercados;

² É de reconhecimento que existem outras dimensões mais abrangentes. Todavia, nesta pesquisa, optou-se por apresentar as dimensões mais generalistas existentes.

abertura de uma nova organização ou de alguma indústria; e exploração de novas fontes de matéria-prima ou de bens semimanufaturados. A identificação do grau de inovação de uma organização pode ser mensurada, conforme Martens (2008), pelos recursos financeiros dedicados à inovação, recursos humanos comprometidos com a promoção da inovação, introdução de novos produtos/serviços, atualizações e modernizações de linhas de produção, entre outros. Portanto a dimensão inovação é, considerada por pesquisadores importante para verificação da OEBT.

No que se refere à **proatividade**, Miller (1983) aponta que a dimensão está concentrada em como as organizações tomam iniciativa na antecipação para explorar novas oportunidades e ingressar em novos mercados. Tomar iniciativa é um ponto importante para o empreendedorismo. Dessa forma, antecipar-se, explorando e acompanhando as mudanças ambientais, torna-se crucial para o desempenho de uma empresa/companhia. Segundo Miller e Friesen (1978), o olhar empreendedor é fundamental para o crescimento de uma organização, podendo a dimensão proatividade, portanto, ser um importante fator para uma OEBT.

Lumpkin e Dess (1996) e Martens (2008) destacam a proatividade como um processo contínuo, sendo seu oposto a passividade, a qual é a imperícia para acompanhar as oportunidades ou conduzir o mercado. De maneira geral, uma organização proativa está constantemente atenta à movimentação do ambiente ao seu redor, sempre na busca por novas oportunidades e com o foco no desenvolvimento de novos produtos/serviços a fim de obter vantagens competitivas.

Lumpkin e Dess (1996) ressaltam que a proatividade ocorre quando uma organização age antecipadamente para manter-se à frente no desenvolvimento de novos produtos/serviços ao contrário de, simplesmente, acompanhar os movimentos do mercado. Miller (1983) e Lumpkin e Dess (1996) ressaltam que organizações proativas acompanham tendências, identificam demandas futuras dos clientes e antecipam nas mudanças ambientais, o que pode levar a novas oportunidades.

A **tomada de risco** é compreendida como a aptidão de um indivíduo em assumir riscos na criação de seu próprio negócio. Segundo Miller (1983), a tomada de risco no nível organizacional é compreendida como o comprometimento em assumir grandes compromissos financeiros com o objetivo de obter grandes retornos, vislumbrando oportunidades no mercado.

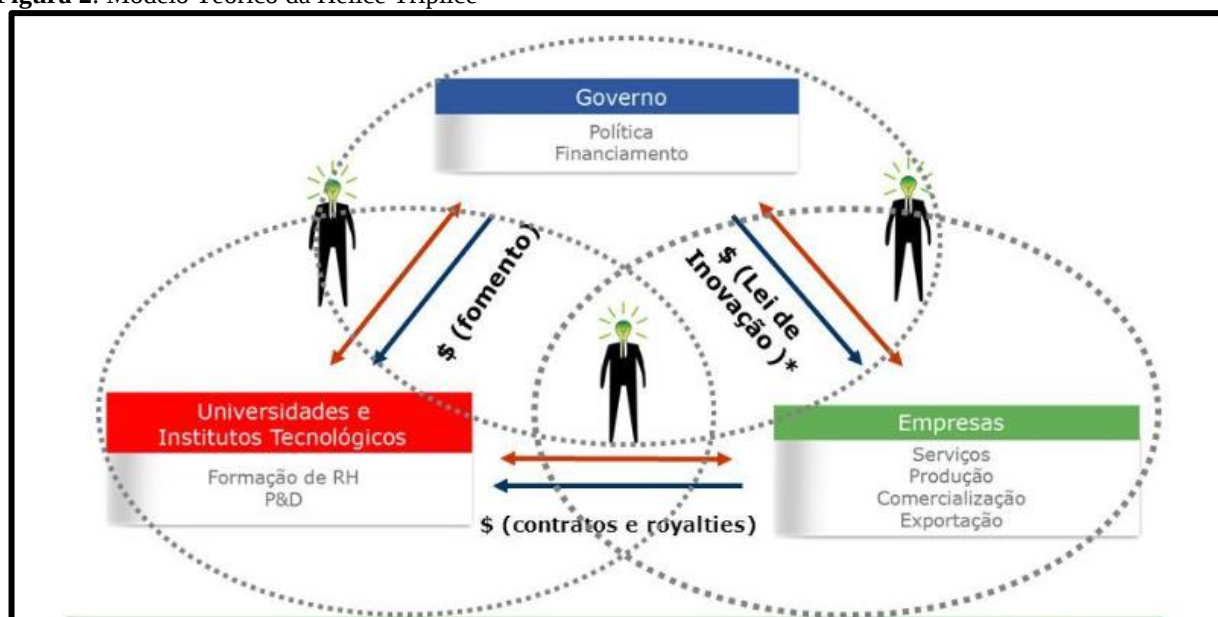
A dimensão tomada de risco da OEBT identifica o nível de risco de uma organização ao tomar decisões na alocação de recursos, assim como na escolha de produtos e mercados. De acordo com Martens (2008), existem três tipos de risco que uma organização e seus gestores

geralmente encaram: risco de negócio, risco financeiro e risco pessoal. Segundo Miller (1983), a identificação do comportamento de risco de uma organização, está relacionada com a tendência da empresa de explorar projetos arriscados e com a escolha dos gestores em agir com cautela versus ousadia para alcançar seus objetivos.

Pesquisadores como Stam e Elfring (2008) fizeram uma ressalva importante no sentido de salientar que fatores externos podem influenciar no nível de manifestação das dimensões (inovação, proatividade e tomada de risco) elencadas no Quadro 3. Essa influência pode ser tanto no sentido de fomentar quanto de inibir a manifestação da orientação empreendedora nas organizações. Resultados empíricos obtidos por Serna *et al.* (2017) comprovam a influência do aspecto ambiental na análise de empreendimentos agroindustriais em um estado do mexicano ao afirmarem que, nesse segmento de firma, são importantes o apoio governamental e, principalmente, o acesso ao conhecimento.

A partir dessa concepção é que se deduz que o ambiente geral de tarefas e da própria organização pode ser um fator contingencial para uma maior ou menor tendência à iniciativa OEBT por parte das agroindústrias. Logo, constatou-se, empiricamente, que a OEBT se liga diretamente ao conceito de Hélice Tríplice delineado e apresentado à comunidade científica por Etzkowitz e Leydesdorff no ano de 1997, conforme retratado na Figura 2, uma vez que o nível de OEBT de determinada organização é influenciado a partir de uma conjuntura de evolução que congregue a relação entre pesquisas realizadas em grande parte em instituições universitárias e órgãos de governo.

Figura 2: Modelo Teórico da Hélice Tríplice



Fonte: Etzkowitz, 2011.

No âmbito da Teoria da Hélice Tríplice, acredita-se que, à medida que a economia do conhecimento avança, os ativos intangíveis de natureza científica, tecnológica, cultural e informacional ganham importância como fonte de crescimento de uma nação. Etzkowitz (2013) reforça essa ideia, argumentando que a academia – universidades, principalmente – é considerada ator central na era do conhecimento, uma vez que, além de ensino e pesquisa, ela incorpora uma terceira missão, qual seja, a de interveniente ativo no processo de desenvolvimento econômico por meio da criação de conhecimento científico e tecnológico aplicado, contribuindo diretamente para a inovação tecnológica e qualidade de vida coletiva.

A Hélice Tríplice, fundamentada no tripé institucional Universidade-Empresa-Governo, posiciona cada um dos agentes como um importante papel a ser desempenhado de forma que a Universidade auxilia na geração de conhecimento, as Empresas geram desenvolvimento social e o Governo elabora políticas com a finalidade de atender as iniciativas propostas pelas Universidades e Empresas (ETZKOWITZ, 2011). Essa relação busca produzir inovação tecnológica e desenvolver a economia da região em que a instituição está inserida. Reforçando essa ideia, Etzkowitz (2007) constatou em seus estudos que a forma ideal de funcionamento da Hélice Tríplice seria que fosse possível a interação das três esferas de maneira sinérgica de forma que os três elos conseguissem desempenhar o papel uma das outras, entretanto, nem sempre ocorre essa interação.

Nesse sentido, as parcerias público-privadas, fundamentadas na trilogia Universidades-Institutos de Pesquisas/Empresas-Sociedade Civil/Governo (Municipal, Estadual e Federal), em um movimento que ficou conhecido, segundo Etzkowitz (2007), como “Hélice Tríplice”, principalmente, em países desenvolvidos como Inglaterra e Estados Unidos da América, especialmente, no chamado “Vale do Silício”, localizado no estado da Califórnia-EUA, têm desenvolvido um conjunto de ações, parcerias e estratégias em prol da inovação tecnológica e da geração de produtos/processos de tecnologia de ponta com alto valor agregado. Decerto é que, conforme salienta Fernandes e Santos (2008), desenvolver uma ação empreendedora ou estar em um ambiente favorável ao seu surgimento é uma questão importante em vista de sua inegável relação na performance organizacional.

4.4.1 Fatores Delimitadores da Orientação Empreendedora de Base Tecnológica na Agroindústria Láctea

De maneira geral, no contexto do agronegócio lácteo brasileiro, fatores macroeconômicos, políticos e tecnológicos introduziram mudanças estruturais significativas no segmento e são observados desde a primeira década dos anos de 1970. No âmbito das

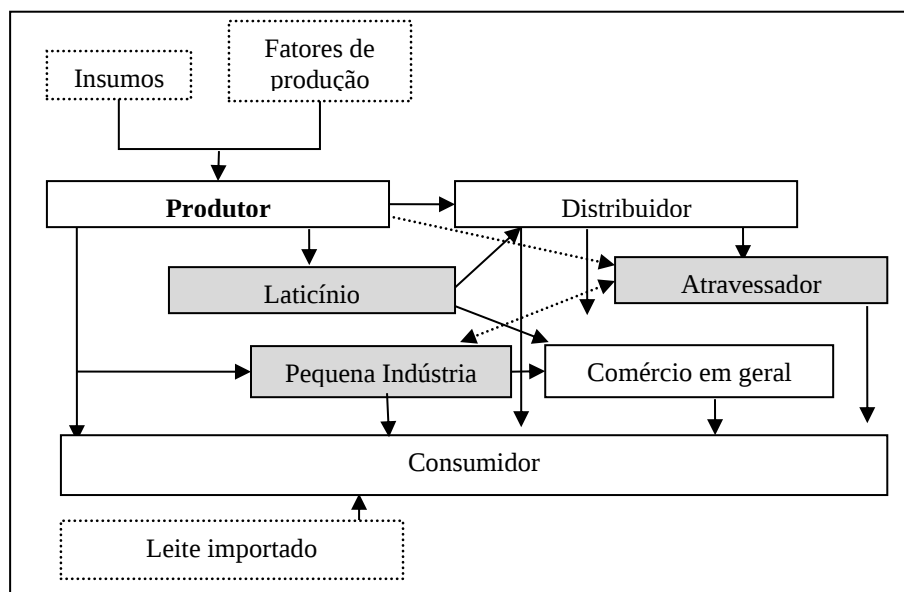
agroindústrias, a abertura comercial do início da década de 1990 exigiu fortemente dos gestores uma readaptação de maneira a encarar sustentavelmente o acirramento concorrencial com a instalação de diversas indústrias multinacionais (IBGE,2021).

Desse modo, mudanças institucionais legais voltadas para a melhoria da qualidade dos produtos lácteos brasileiros, com a implementação de algumas instruções normativas, introduziram exigências não apenas nos elos iniciais da cadeia produtiva do leite, mas igualmente no processo produtivo. Tais fatos exigiram uma readequação dos atores econômicos situados ao longo da cadeia produtiva do leite de forma a permitir incorporação de novos parâmetros produtivos diante de uma conjuntura cada vez competitiva (IBGE, 2021).

Em complemento, novas estratégias de focalização de segmentos consumidores diferenciados passaram a fazer parte das agroindústrias lácteas em virtude da competitividade dos produtos tradicionais, como é o caso, por exemplo, do leite UHT (*Ultra High Temperature*). Assim, a diversificação do portfólio de produção e a agregação de valor passaram a ser uma diretriz importante na manutenção dos retornos econômicos e da própria sustentabilidade das agroindústrias lácteas.

Nesse contexto, atuar no sentido empreendedor é, portanto, importante fator estratégico para a ampliação de vantagens competitivas e, mais que isso, para garantir a perenidade do negócio. Não se pode afirmar que as agroindústrias brasileiras não adotam a OEBT uma vez que estudos evidenciaram, em uma análise generalista, que a lacuna tecnológica entre esse segmento empresarial brasileiro e o dos Estados Unidos da América é um dos menores se comparados aos países latino-americanos, chegando a, aproximadamente, 10%. A grande questão que se coloca é que não se sabe ao certo como e em que base a OEBT nesse segmento se efetiva em países como o Brasil, conforme delimitado por Serna *et al.* (2017).

Ademais, é importante salientar que o agronegócio lácteo brasileiro, por sua natureza, apresenta amplitude e complexidade que justificam a realização de investigação relacionada à OEBT. Mesmo nos elos processadores, encontram-se, conforme já mencionado, organizações de grande e pequeno porte, tanto de origem nacional como internacional, com agregação ou não de valor ao seu portfólio de produtos. Veiga (2005) destacam a amplitude da natureza do agronegócio lácteo brasileiro ao traçarem figurativamente a cadeia produtiva brasileira. Na Figura 3, abaixo, encontra-se um esquema dessa cadeia produtiva.

Figura 3: Representação Esquemática da Cadeia Produtiva do Leite

Fonte: Veiga *et al.*, 2005.

Pela Figura 3, é possível perceber como se estruturam os agentes processadores da cadeia produtiva láctea brasileira. É possível também verificar, nos quadros hachurados em cinza, que Veiga *et al.* (2005) definiram esses agentes como laticínios de grande porte e pequenas indústrias. Pode ser considerado importante nesse contexto o “atravessador”, que é um agente que agrega pouco valor com a comercialização do leite sem qualquer processamento ou beneficiamento ao longo da cadeia produtiva.

Na pesquisa de Souto (2016), cuja análise se pautou na identificação das modificações geográficas e sociais advindas da instalação da agroindústria láctea no Triângulo Mineiro, verificou-se a existência de indústrias multinacionais, pequenos laticínios e negociadores denominados “atravessadores”. Logo, percebe-se que, além de ser uma das bacias leiteiras do Estado de Minas Gerais, a mesorregião geográfica do Triângulo Mineiro é diversificada no que tange ao número de agroindústrias (pequeno, médio e grande porte) que, hipoteticamente, adotam estratégias empreendedoras e tecnologias voltadas à sustentabilidade socioeconômica e ambiental. Resta compreender quais dessas estratégias podem ser caracterizadas como OEBT e, a partir desse entendimento, verificar quais são os fatores ambientais intervenientes nesse processo.

5 PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta seção, são apresentados os principais elementos que constituíram o percurso metodológico desta pesquisa, a saber: tipo de estudo, etapas da pesquisa, procedimentos adotados, pesquisa documental, roteiro de OEBT, delimitação da unidade de análise pesquisada, coleta de dados e informações sobre o setor lácteo, bem como análise e interpretação dos dados e informações obtidas.

5.1 Tipo de Estudo

A natureza desta pesquisa se classifica como aplicada. De acordo com Gil (2018), pesquisa **aplicada** é aquela que se destina a ampliar o conhecimento sobre determinado tema com o objetivo de aplicá-lo em uma situação específica. Quanto aos objetivos, o estudo é **descritivo**, pois, ainda segundo Gil (2018), a pesquisa descritiva se faz adequada para coleta de dados secundários, visando à descrição do processo sem intervenção do pesquisador.

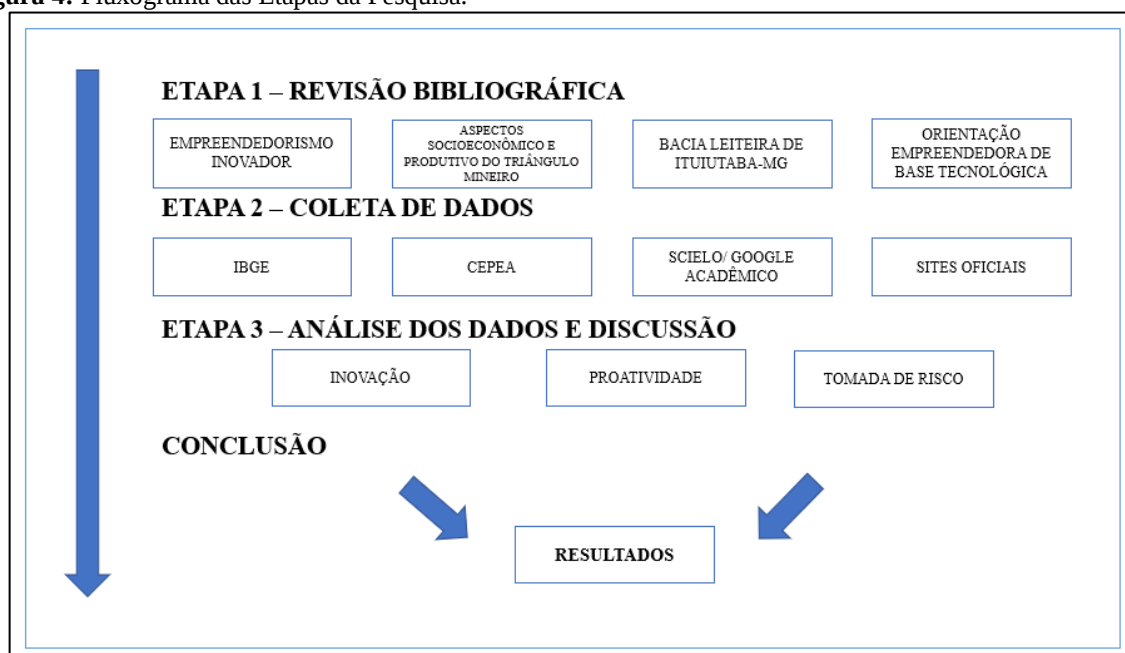
A abordagem utilizada é modalidade qualitativa, que é definida por Miller (2011) como uma abordagem adequada para explorar as dimensões da OEBT, atendendo, assim, o objetivo central deste estudo, que é analisar os níveis e os indicadores de OEBT dos agentes processadores de leite na bacia leiteira do Pontal do Triângulo Mineiro, conforme descrito no Quadro 3. Como **técnica de coleta** de dados foi utilizada a **pesquisa documental**, uma vez que segundo Bardin (2016), a pesquisa documental é ideal para buscar dados históricos importantes do campo estudado, com recorte transversal, uma vez que a pesquisa documental será apreciada em um período específico desta presente proposta de pesquisa.

5.2 Etapas da Pesquisa

As etapas da pesquisa estão relacionadas às seguintes ações e estratégias: Realização de revisão bibliográfica, tomando-se como referência tanto a literatura nacional quanto a internacional sobre o tema investigado; Pesquisa Documental; e Roteiro para mapeamento de OEBT em agroindústrias construído com base nas etapas anteriores.

Abaixo, estão descritas as etapas seguidas para realização do presente trabalho (Figura 4).

Figura 4: Fluxograma das Etapas da Pesquisa.



Fonte: elaborado pelo autor

5.2.1 Procedimentos da Pesquisa

Para atingir os objetivos propostos, a presente pesquisa foi desenvolvida em três etapas: revisão bibliográfica, análise documental e roteiro para mapeamento da OEBT em agroindústrias.

5.2.1.1 Revisão Bibliográfica

A primeira etapa consistiu em uma revisão bibliográfica. A questão de revisão foi: o que há publicado na literatura científica sobre as três agroindústrias lácteas que operam no Pontal do Triângulo Mineiro? As buscas foram realizadas nas bases-sites: Google Acadêmico, Scielo e CAPES, tendo sido utilizados os seguintes termos: “Agroindústria” e “Ituiutaba-MG”. Além disso, foram considerados como critérios de inclusão artigos científicos, teses, dissertações, trabalhos de conclusão de curso e resumos publicados em anais de eventos ocorridos entre os anos de 2011 e 2021 disponíveis *online*, na íntegra e gratuitos, nos idiomas português, espanhol e/ou inglês.

Para o desenvolvimento da revisão bibliográfica, foram seguidas as seguintes fases: seleção das bases de pesquisa, validação dos critérios de inclusão e exclusão, extração dos dados dos documentos selecionados de acordo com as categorias anteriormente definidas, discussão dos resultados e condensação do conhecimento levantado, conforme sugerem os autores Botelho, Cunha e Macedo (2011).

O levantamento dos estudos ocorreu em abril de 2022. Ao realizar as buscas, foram encontrados quatorze trabalhos resultantes da equação de pesquisa. Após a separação dos trabalhos por ano de publicação, foi realizada a seleção dos documentos a partir da leitura do título e resumo, excluindo-se quatro documentos que não atendiam os critérios da presente pesquisa. A seguir, procedeu-se com a leitura dos textos completos resultantes da busca, observando-se, criteriosamente, o título e o resumo. Após a exclusão daqueles que não atendiam os critérios desta pesquisa, foram selecionados dez estudos científicos.

5.2.1.2 Análise Documental

Em uma segunda etapa da pesquisa, foi realizada uma análise documental com vistas a identificar como está a OEBT das agroindústrias do município de Ituiutaba-MG. Dessa forma, procedeu-se, inicialmente, com a coleta dos dados em documentos por meio das seguintes bases institucionais: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA); Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER); Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG); Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); Secretarias Municipais de Agricultura; Sindicatos Rurais e Industriais; Secretaria de Estado da Agricultura de Minas Gerais; Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA); Organização das Cooperativas do Brasil (OCB); Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG); Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG); Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR); e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Entretanto, ao executar a etapa anterior de revisão bibliográfica, já puderam ser coletados alguns dados que foram utilizados para a análise documental nos seguintes sites institucionais: MAPA, EMATER, IBGE, Secretarias Municipais de Agricultura e SEBRAE.

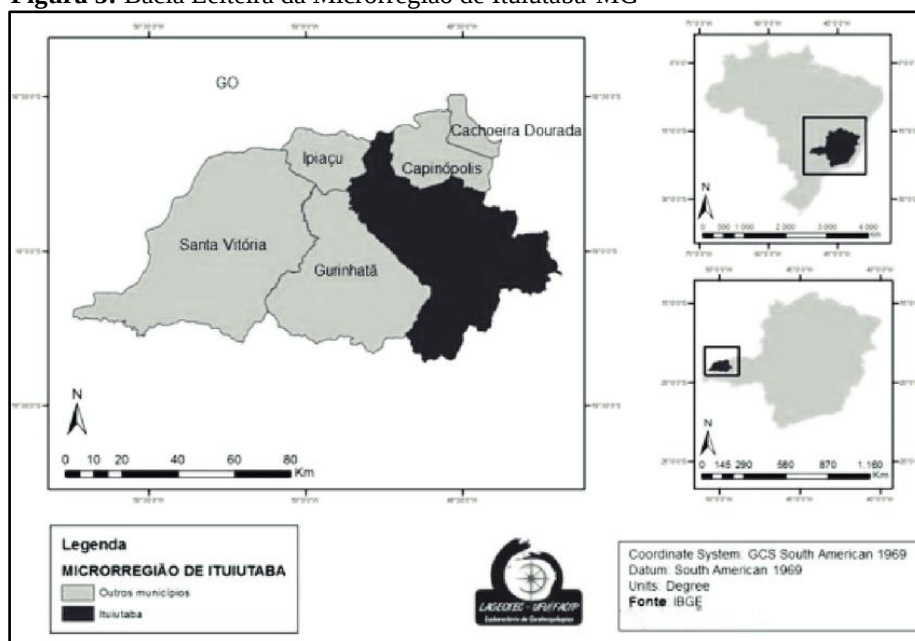
Da mesma forma, pensou-se em obter os dados nos locais de busca por meio de várias modalidades como: Atas, Estatutos, Regimes de Trabalho, Fluxograma de Atividades, Processos de Gestão, Relatórios Técnicos, Álbum Histórico, Produtos e Processos de Trabalho, Balanços Patrimoniais, Informativos Empresariais, Programas Televisivos, como o “Globo Rural”, Gráficos, Planilhas, dentre outros em poder das instituições acima listadas e/ou em poder das empresas agroindustriais pesquisadas. Entretanto, algumas dessas modalidades de busca não puderam ser contempladas, como Atas, Fluxogramas, Regimes de Trabalhos e Balanços Patrimoniais, pois são informações não disponíveis *online* e de domínio interno das agroindústrias.

5.3 Delimitação da Unidade de Análise

Constituiu objeto de estudo, em decorrência do problema de pesquisa, agroindústrias lácteas situadas na chamada microrregião de Ituiutaba localizada na mesorregião do Triângulo Mineiro no estado de Minas Gerais. Foi realizado, em um primeiro momento, a investigação científica de três importantes agroindustriais lácteas do município de Ituiutaba-MG, quais sejam, Fazendaira, Canto de Minas e Nestlé.

É possível perceber na Figura 5, pela ampliação da área em destaque, que a região geográfica delimitada para a seleção dos objetos de estudo desta pesquisa é considerada uma das principais bacias leiteiras do Brasil que, ainda no ano de 2003, respondia por mais de 250 milhões de litros/ano, o que a lançava, à época, como uma das regiões geográficas de maior produção nacional de leite (IBGE, 2021).

Figura 5: Bacia Leiteira da Microrregião de Ituiutaba-MG



Fonte: Souto e Bezzi, 2016.

Em decorrência dessa vocação local, aliada às características do produto em questão, destacadamente em relação à sua perecibilidade, bem como de fatores secundários, como os preços elevados do processo de logística no Brasil, inúmeros são os agentes processadores situados na região. Dada essa delimitação, constituíram unidades de análise as agroindústrias lácteas Fazendaira, Canto de Minas e Nestlé, estando todas elas localizadas no município de Ituiutaba-MG.

O Quadro 4 apresenta as principais empresas agroindustriais do segmento lácteo situadas na mesorregião do Triângulo Mineiro, o qual abriga a chamada microrregião do “Pontal do Mineiro”, que é composta por 21 municípios.

Quadro 4: Agentes Processadores de Leite na Mesorregião do Triângulo Mineiro

EMPRESA	MUNICÍPIO DE LOCALIZAÇÃO
ARALAT Laticínios Ltda.	Araguari-MG
ITALAC Alimentos	Araguari-MG
Cooperativa Agropecuária Vale do Rio Verde	Campina Verde-MG
Laticínio Agroverde	Campina Verde-MG
Laticínios Caboclo	Campina Verde-MG
Alimentos Triângulo Ltda.	Canápolis-MG
Cooperativa Agropecuária e Industrial de Carneirinho	Carneirinho-MG
Indústria de Laticínios Santa Marta	Carneirinho-MG
Promilat Indústria e Comércio de Laticínios	Carneirinho-MG
Danone Ltda.	Comendador Gomes-MG
Laticínio Melo Industria e Comercio Ltda.	Comendador Gomes-MG
Cooperativa Mista dos Produtores Rurais de Frutal (COFRUL)	Frutal-MG
Laticínios Minas Forte	Frutal-MG
Laticínios Sabor de Minas	Frutal-MG
Laticínio Triângulo de Minas Ltda.-ME	Frutal-MG
Marajoara Indústria de Laticínios Ltda.	Gurinhata-MG
Entreminas Indústria e Comércio de Laticínios	Itapagipe-MG
Cooperativa Agropecuária Itapagipe	Itapagipe-MG
Usina de Beneficiamento Baduy & Cia. Ltda. – Fazendeira	Ituiutaba-MG
Nestlé Brasil Ltda.	Ituiutaba-MG
Laticínio Canto de Minas	Ituiutaba-MG
Laticínios Comendador Gomes	Pirajuba-MG
Cooperativa dos Produtores Rurais do Prata (COOPRATA)	Prata-MG
Laticínios Catupiry Ltda.	Santa Vitória-MG
Laticínio Minas Bahia	São Francisco de Sales-MG
Laticínio UBERABÃO Ltda.	Uberaba-MG
Laticínio UBERLAT	Uberaba-MG
Usina de Laticínios Jussara S/A	Uberaba-MG
Cooperativa Agropecuária Limitada de Uberlândia (CALU)	Uberlândia-MG
Itambé Uberlândia	Uberlândia-MG
Laticínio Uni Leite	União de Minas-MG

Fonte: Pesquisa em Sites Oficiais, 2021.

Optou-se pela seleção desse estrato como unidades de observação pelo fato de serem agroindústrias que atuam na microrregião do Pontal Mineiro há décadas, competem e se sustentam economicamente. Portanto, é importante identificar cientificamente quais são as estratégias adotadas nessas unidades. Esse tipo de seleção já é comumente utilizado em pesquisas anteriores, como se pode observar em Serna *et al.* (2017). Nessa mesma direção, Pffe e Salancik (1978) já consolidaram a indicação de que qualquer entendimento relacionado ao conjunto de ações empreendidas pelas organizações deve se pautar pelo entendimento da visão dos próprios atores organizacionais.

5.4 Coleta de Dados e Informações do Setor Lácteo

Para coleta de dados e de informações sobre o setor lácteo, foi elaborado um instrumento pelo próprio pesquisador, conforme apresentado no Apêndice I. O instrumento contempla: tópicos para caracterização da bacia leiteira da microrregião de Ituiutaba-MG; tópicos para caracterização das agroindústrias objeto de estudo desta pesquisa; e tópicos relacionados à OEBT, considerando as dimensões inovação, proatividade e assunção de riscos, conforme o Apêndice 1.

5.5 Análise e Interpretação dos Dados e Informações Obtidas

Em relação à técnica de análise dos dados e de informações coletados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo qualitativa para as informações obtidas nos documentos. Esses documentos foram analisados a partir das três dimensões da orientação empreendedora, sendo elas, inovação, proatividade e tomada de riscos apresentadas por Miller (1983). Os referidos documentos foram categorizados em elementos compostos no roteiro teórico, como apresentado a seguir na Figura 6. Já as dimensões serviram de categorias, tendo sido o conteúdo analisado e as informações, extraídas.

Paralelamente, utilizou-se o *Software Microsoft Excel* versão 365 com a finalidade de construir dados estatísticos por meio da apresentação de gráficos, tabelas, quadros e fórmulas. Com o Excel, é possível a construção, o armazenamento e a organização de dados estatísticos. O *Software Microsoft Excel* faz parte do pacote *Office* desenvolvido pela *Microsoft*.

Essa análise combinada de técnicas permitiu uma análise intracontextual, ou seja, permitiu verificar quais das dimensões contribuem para a *performance* das agroindústrias pesquisadas, possibilitando também, ao final, uma análise comparativa.

É importante salientar que a pesquisa documental também foi relevante para a explicação de possíveis *outliers*, ou seja, para a compreensão de casos que se destacaram na análise estatística.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com a intenção de obter dados para subsidiar a presente pesquisa, foi realizada a revisão bibliográfica com o foco no que à publicado sobre as agroindústrias de Ituiutaba-MG. Portanto, a primeira etapa compreendeu a coleta de dados nas bases escolhidas com a utilização da equação “Agroindústrias” AND “Ituiutaba-MG”. Para a organização dos dados obtidos, foram construídos os quadros apresentados abaixo. No Quadro 5, estão expostos os resultados da quantidade de trabalhos encontrados nos locais de busca escolhidos e a quantidade de documentos selecionados, conforme os processos metodológicos pré-estabelecidos. A partir da equação de busca, foram encontrados 14 trabalhos, contudo, considerando os critérios adotados, foram excluídos quatro trabalhos, os quais não atenderam os objetivos da pesquisa.

Quadro 5: Quadro de Trabalhos Selecionados

Busca e Seleção dos Materiais			
Locais de Busca	Equação	Resultados	Resultados após a aplicação dos critérios e exclusão de duplicados
CAPES	Agroindústrias and Ituiutaba-MG	1	1
SciELO	Agroindústrias and Ituiutaba-MG	1	1
Google Acadêmico	Agroindústrias and Ituiutaba-MG	12	8
		Total: 14	Documentos: 10

Fonte: Resultados de Pesquisas, 2023.

No Quadro 6, os resultados estão apresentados conforme ID, autoria, ano e local de publicação e título do trabalho ordenados de maneira decrescente, considerando o ano de publicação. A maioria dos trabalhos encontrados foram publicados pelo autor Souto e colaboradores nos anos de 2016 a 2018.

Quadro 6: Apresentação e Identificação dos Trabalhos Selecionados

ID	Autoria	Ano e local de publicação	Título do trabalho
1	Moreira, P. A.; Cunha, C. C. Q.; Quiérico, T. L.	2016. Ituiutaba - MG	Estudo sobre um laticínio no âmbito da produção no espaço urbano em Ituiutaba.
2	Santos, G. P; Severino, E. A. S.; Silva, A. K. R. G.	2016. Ituiutaba – MG	Agroindústrias no município de Ituiutaba – MG: um estudo das empresas Canto de Minas e Fazendeira.
3	Souto, T. S.	2016. Santa Maria – RS	Agroindústria leiteira no município de Ituiutaba – MG: Organização/reorganização socioespacial no período de 1960 a 2013.
4	Souto, T. S.; Bezzi, M. L.	2016. Santa Cruz do Sul - RS	A cadeia produtiva do leite em Ituiutaba-MG e os processos dinamizadores na interface do desenvolvimento local/regional.
5	Souto, T. S.; Bezzi, M. L.	2017. Santa Cruz do Sul – RS	A produção de leite bovino em Ituiutaba-MG: uma análise da dinâmica produtiva e da influência para o desenvolvimento local.
6	Souto, T. S.; Bezzi, M. L.	2017. Porto Alegre – RS	O setor pecuário de leite bovino no Brasil e as políticas públicas: o município de Ituiutaba-MG como foco de análise.

7	Rodrigues, A. S.	2018. Ituiutaba – MG	Geografia e indústria: Estudo sobre uma empresa de laticínios em Ituiutaba – MG.
8	Souto, T. S.; Bezzi, M. L.	2018. Maringá - PR	As transformações resultantes da cadeia produtiva do leite em Ituiutaba-MG: o produtor leiteiro em foco.
9	Souto, T. S.; Bezzi, M. L.	2019. São Cristóvão – SE	A produção de leite bovino e a permanência/resistência deste setor frente às principais atividades agrícolas no município de Ituiutaba/Minas Gerais.
10	Souto, T. S.	2021. Santa Maria – RS	A pecuária leiteira na microrregião geográfica de Ituiutaba (MG): atuação dos sujeitos da cadeia produtiva de leite.

Fonte: Resultados de Pesquisas, 2023.

O Quadro 7 apresenta os objetivos dos estudos e seus principais resultados.

Quadro 7: Apresentação dos Objetivos e Principais Resultados

ID	Objetivos	Principais Resultados
1	O objetivo deste trabalho é destacar o papel da indústria Canto de Minas e como ela pode interferir no espaço urbano.	Foi identificado que a indústria Canto de Minas influencia na produção do espaço desde a organização deste para recebimento de suas instalações até a degradação ambiental decorrente da sua produção, no entanto, minimizada por programas de destinação de resíduos sólidos. Além disso, a indústria também investe na sociedade com programas de educação ambiental, bem como gera uma dinâmica de locomoção tanto de seus funcionários como do transporte de seus produtos. Dessa forma, foi possível concluir que a Canto de Minas, além de contribuir para a transformação do espaço urbano, também se preocupa em minimizar impactos causados por ela.
2	Compreender a dinâmica produtiva das agroindústrias Canto de Minas e Fazendeira (Baduy e Cia Ltda) localizadas no município de Ituiutaba-MG a fim de analisar suas influências diretas e indiretas na dinâmica local e regional com base em suas características, atividades, produção e vendas, dentre outras informações.	Concluiu-se que as agroindústrias Fazendeira e Canto de Minas, objeto representam uma importância econômica e histórica para o município de Ituiutaba (MG) e região. Observou-se que as agroindústrias representam impactos positivos locais e regionais no que se refere à geração de empregos, incentivo à produção leiteira dos pequenos produtores para fornecimento de matéria-prima, dentre outros aspectos que contribuem para a dinâmica econômica do município.
3	Compreender a dinâmica socioespacial a partir da implantação das agroindústrias processadoras de leite na organização/reorganização do município de Ituiutaba na escala temporal de 1960 a 2013.	Diagnosticou-se a importância que o setor produtivo lácteo tem para Ituiutaba, bem como se verificou a dinâmica viabilizada pelo setor agropecuário e agroindustrial no processo de transformação tanto rural quanto urbano da unidade territorial foco desse estudo.
		A produção leiteira em Ituiutaba se faz fundamental para o processo de (re)organização socioespacial, conferindo-lhe as transformações procedentes. Assim, no que tange à verificação do atual estágio das indústrias

4	Analisar a transformação socioespacial proveniente da cadeia produtiva do leite em Ituiutaba-MG no recorte temporal de 1960 a 2013, verificando o atual cenário agropecuário do município, bem como a organização/(re)organização resultante em nível local/regional.	leiteiras instaladas em Ituiutaba-MG, verificou-se que estão em pleno processo de crescimento, em se tratando das melhorias infraestruturais de suas plantas agroindustriais, expansão da produção e crescimento do número de fornecedores. Quanto aos produtores rurais, observou-se que eles atuam como o alicerce dessa cadeia produtiva. Portanto, é fundamental a organização de políticas públicas, ações do setor privado, bem como subsídios e fomento para o auxílio da manutenção, expansão e modernização com foco no aumento da qualidade e produtividade. Por fim, observou-se que a pecuária leiteira segue em crescimento nessa unidade territorial mesmo com a expansão do cultivo de culturas agrícolas.
5	Analisar a dinâmica produtiva do setor leiteiro e a influência para o desenvolvimento local/regional.	Observou-se que, mesmo com a expansão do cultivo de culturas agrícolas em Ituiutaba, a produção leiteira segue mantendo a produção e, até mesmo, aumentando-a, considerando o período analisado. Verificou-se ainda que as ações das agroindústrias desse município estão voltadas para a produtividade e qualidade e, ao mesmo tempo, gerar retornos positivos para os fornecedores. Entretanto, observou-se a necessidade de incentivos, principalmente, públicos, para a realização de financiamentos com juros reduzidos e com maiores prazos. Portanto, a pecuária leiteira é fundamental para a transformação e reorganização socioespacial de Ituiutaba.
6	Analisar as ações públicas e privadas desenvolvidas no período de 1960 a 2014.	Os resultados da pesquisa concluíram que a pecuária leiteira é fundamental para o processo organizacional socioespacial e econômica no município de Ituiutaba. Concluiu-se também que há necessidade de maior atenção ao setor produtivo de leite, vista a necessidade de realização de programas para auxiliar o crescimento com qualidade e competitividade no mercado.
7	Analisar a caracterização da atividade industrial de um Laticínio no município de Ituiutaba com ênfase no estudo de uma empresa a partir do seu contexto histórico, matéria-prima e produção.	A pesquisa mostra que a cidade de Ituiutaba, depois de um período de produção agrícola, que consiste no cultivo do arroz, acompanhou o processo de mudança, transformação tecnológica e econômica. Dessa forma, muitos empreendedores conseguiram se adaptar, alguns até mudando o foco de atividade para a agroindústria, como é o caso da Canto de Minas, foco dessa pesquisa, bem como aproveitando o potencial leiteiro da região ao se centrar na produção láctea. Tal aspecto é verificado no caso da empresa analisada, que passou de produtora de arroz para a indústria de laticínios, fabricando e levando seus produtos a diversos estados do país.
8		A pecuária leiteira foi fundamental para a organização/reorganização socioespacial de Ituiutaba. Visualizou-se a importância do produtor como base para essa cadeia produtiva. Identificou-se que 60% da produção de leite desses produtores é fornecida às agroindústrias de Ituiutaba. Compreendeu-se que,

	Analisar o desenvolvimento da cadeia produtiva do leite em Ituiutaba - MG, tendo como foco a compreensão da realidade vivenciada pelo produtor leiteiro dessa unidade territorial.	apesar da redução do número de vacas ordenhadas e a redução das áreas de pastagens, a produção leiteira apresentou um crescimento. Tal aumento é explicado por melhorias nesses estabelecimentos, como no manejo dos animais e uso de ordenhas mecanizadas. Ressalta-se ainda a existência de algumas diversidades que prejudicam a produção leiteira. Ainda, identificou-se a ausência de incentivos, principalmente, públicos.
9	Analisar o incremento produtivo leiteiro no município de Ituiutaba-MG e a dinâmica espacial resultante no período de 1975 a 2015.	Identificou-se na pesquisa a importância da cadeia produtiva do leite no processo de transformação espacial do município e a permanência/resistência desse setor frente às principais atividades agrícolas, as quais obtêm maior auxílio governamental para a produção, somado à demanda do mercado externo. Portanto, evidencia-se que, na unidade territorial em foco, a pecuária bovina de leite é uma atividade que contribui para a fixação do trabalhador rural no campo, bem como para a manutenção e criação de postos de trabalho no espaço rural, além da valorização da mão de obra familiar, promovendo a dinâmica produtiva e circulação do capital em nível local e regional.
10	Compreender a importância da produção de leite bovino para a organização socioespacial dos municípios da MRG-017 no período de 1977 a 2017, averiguando as perspectivas e os desafios com os quais os produtores leiteiros se deparam.	Evidenciou-se que, no recorte temporal analisado, ocorreu um aumento da produtividade do leite na MRG-017, principalmente, nos municípios de Ituiutaba, Santa Vitória e Gurinhatã, devido à presença de laticínios e captadores de leite nesses municípios. Embora esteja ocorrendo uma expansão de culturas agrícolas, destaca-se o aumento da produtividade leiteira. Esse aumento produtivo é resultado da utilização de tecnologias empregadas nos estabelecimentos rurais. Verificou-se ainda a necessidade de políticas condizentes com a realidade dos produtores, bem como a valorização dessa atividade.

Fonte: Resultados de Pesquisas, 2023.

Em sua pesquisa, Souto e Bezzi (3, 4, 5, 6, 8, 9 e 10) tiveram como objetivo geral compreender a dinâmica produtiva leiteira da microrregião de Ituiutaba-MG, bem como analisar as transformações socioespaciais a partir da implantação das agroindústrias processadoras de leite instaladas em Ituiutaba.

Já Moreira et al. (2016), identificaram o papel da agroindústria Canto de Minas na transformação do espaço urbano de Ituiutaba. Esse trabalho trouxe resultados importantes referentes às agroindústrias instaladas no município, apresentando, inclusive, dados históricos dessas organizações. Por sua vez, Santos et al. (2016) tiveram como objeto de pesquisa as agroindústrias Canto de Minas e Fazendeira, considerando identificar a influência que elas representam para o desenvolvimento local. Rodrigues (2018), por seu turno, analisou a

caracterização da atividade industrial do laticínio Canto de Minas. Esse estudo contemplou dados históricos e produtivos das três agroindústrias locais (Ver Quadro 8).

A seguir, é apresentada a análise dos resultados a partir da categorização das dimensões e elementos da OEBT propostos por Miller (1938).

6.1 Roteiro para Mapeamento de Orientação Empreendedora de Base Tecnológica em Agroindústrias

A partir dos estudos abordados na presente pesquisa, apresenta-se um roteiro para mapeamento de OEBT em agroindústrias. Considerando as dimensões inovação, proatividade e assunção de riscos, Martens (2008) apresenta um modelo para compreensão da OEBT em organizações. De forma semelhante ao defendido por Miller (1983), Martens (2008) entende que o empreendedorismo está relacionado a variáveis ambientais, estruturais, estratégicas e personalidade dos gestores. Esses autores defendem que o comportamento empreendedor individual pode impactar o organizacional e que há complementariedade nos dois comportamentos.

Desta forma foram apresentados por Martens (2008) elementos apontados pela literatura que possuem conceitos teóricos e práticos, com o propósito de aproximar a realidade de uma empresa/agroindústria. O Quadro 8, abaixo, apresenta as dimensões da OEBT com suas variáveis dispostas em elementos teóricos e práticos para mensurar o nível de OEBT de uma organização (MILLER, 1983; LUMPKIN e DESS, 1996, 2001; COVIN e SLEVIN, 1989).

Quadro 8: Modelo Conceitual da Orientação Empreendedora, suas Dimensões e Elementos.

Dim. O.E	Elementos das Dimensões da OE	
	Elementos teóricos	Elementos Práticos
Inovação	• Ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação; • Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado; • Criatividade e experimentação; • Investir em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua; • Assegura investimentos em P&D mesmo em períodos de dificuldade econômica; • Engajar e apoiar novas ideias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos.	• Novos produtos/serviços; • Novas linhas de produtos/serviços; • Mudanças em linhas de produtos/serviços; • Frequência de mudança em linhas de produtos/serviços; • Recursos financeiros investidos em inovação; • Pessoas comprometidas com atividades de inovação.

Proatividade	• Antecipar mudanças; • Antecipar-se na visualização de problemas; • Normalmente, inicia ações às quais os competidores respondem; • Empresa criativa e inovativa; • Planejamento orientado a problemas e busca de oportunidades; • Procedimentos de controle descentralizados e participativos; • Buscando constantemente novas oportunidades relacionadas às atuais operações; • Procurando constantemente por negócios que podem ser adquiridos; • Geralmente, antecipam-se à concorrência, expandindo capacidades; • Elimina operações em avançados estágios do ciclo de vida.	• Fazer monitoramento contínuo do mercado; • Identificar futuras necessidades dos clientes; • É o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais etc.
Assunção de risco	• Operações geralmente caracterizadas como de alto risco; • Adotam uma visão pouco conservadora na tomada de decisões; • Devido à natureza do ambiente, audaz, ampla variedade de ações é necessária para atingir objetivos da organização; • Tipicamente, adota postura agressiva, visando maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais; • Encorajar a assumir um risco formal em negócios; • Encorajar a assumir risco financeiro; • Encorajar a assumir risco pessoal; • Caracterizada com um comportamento de assumir riscos.	• Entrar em mercados não testados; • Tomar emprestado grande porção de recursos financeiros.

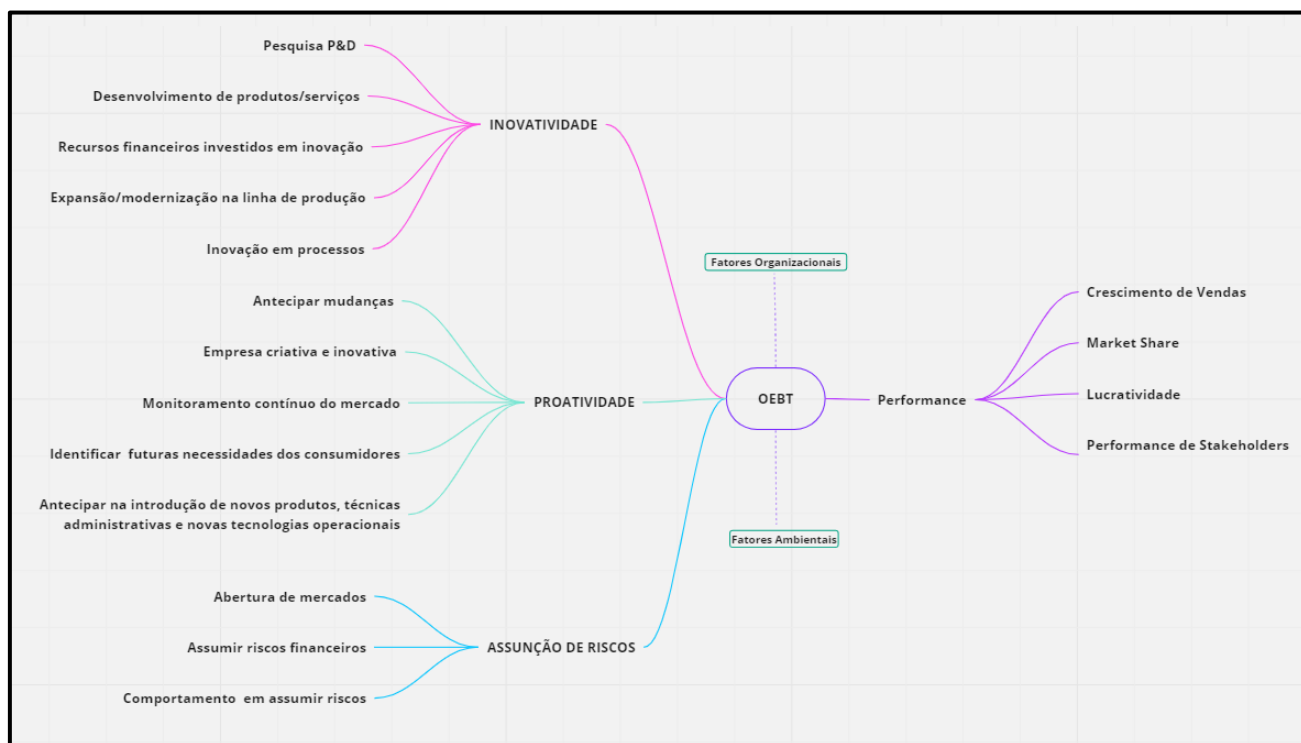
Fonte: Adaptada de Martens, 2008.

O modelo conceitual proposto por Martens (2008) apresentado no Quadro 8 é composto pelas três dimensões da OEBT (inovação, proatividade, assunção de riscos), estando cada uma delas associadas por elementos que representam os métodos, práticas e estilos de tomada de decisão gerencial adotados no comportamento empreendedor. Esse foi o modelo utilizado como base para a construção do roteiro para mapeamento de OEBT em agroindústrias, considerando os objetivos da presente pesquisa.

A partir do modelo apresentado no Quadro 8, respaldado na revisão bibliográfica desta pesquisa, foi possível a construção de um roteiro teórico, como apresentado na Figura 6, com o objetivo de nortear a verificação do nível de OEBT em uma organização/agroindústria. É importante destacar que os elementos que compõem esse roteiro contemplam tanto o comportamento interno quando externo de uma organização (MARTENS, 2008). Uma empresa

que apresenta bons níveis de OEBT, segundo Silveira e Martins (2016), é influenciada positivamente em seu desempenho.

Figura 6: Roteiro Teórico para o Mapeamento de Orientação Empreendedora de Agroindústrias



Fonte: Resultados de Pesquisa, 2023.

Com o roteiro teórico apresentado na Figura 6, é possível identificar a OEBT de uma organização/agroindústria. As dimensões adotadas por Miller (1983) são categorizadas em elementos que identificam o comportamento empreendedor das organizações. Esses elementos contemplam tanto os fatores internos organizacionais quanto os fatores ambientais. Portanto, a partir desse roteiro, é possível explorar o nível de OEBT e sua influência no desempenho da empresa.

6.2 Bacia Leiteira do Pontal do Triângulo Mineiro e suas Particularidades

A bacia leiteira foco deste estudo está situada na microrregião de Ituiutaba-MG, especificamente, o município-polo Ituiutaba. Essa bacia leiteira é considerada um importante setor para a economia local, contribuindo significativamente para a transformação socioeconômica da região, além de gerar riquezas, postos de trabalho e desenvolvimento regional.

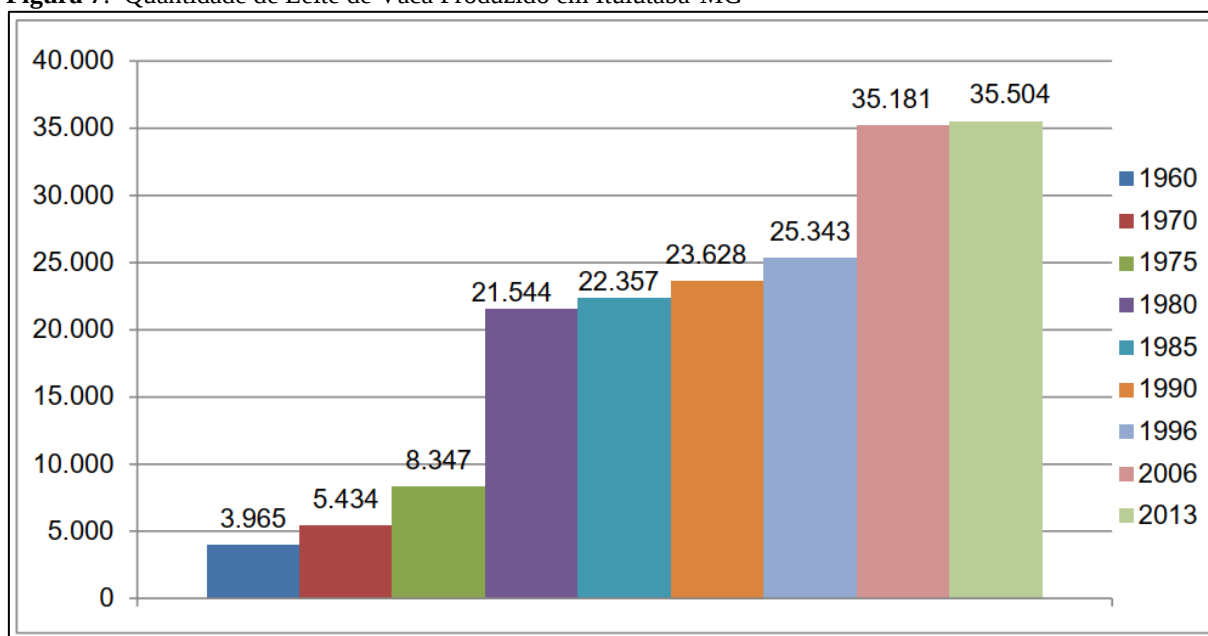
Segundo Souto (2016), a transformação da bacia leiteira da microrregião de Ituiutaba-MG deu-se a partir de mudanças ambientais no setor produtivo rural e consequentes melhorias

empregadas tanto nas pastagens quanto relacionadas aos animais e modernização no processo de coleta de leite que foi responsável pelo aumento da utilização da ordenha mecanizada.

Inicialmente, houve redução do cultivo de arroz, que foi produção destaque na região entre os anos de 1930 a 1970. Nesse período, Ituiutaba-MG foi um dos maiores produtores da cultura em nível nacional, sendo conhecida como a “capital do arroz”. Com o avanço da modernização do campo, mudanças climáticas e a chegada da multinacional Nestlé, em 1974, estabelecimentos rurais que se dedicavam ao cultivo do arroz começaram a migrar suas áreas de cultivos para produção de outras culturas, como o plantio de pastagens e de outros grãos (RODRIGUES, 2018).

A microrregião de Ituiutaba-MG já demonstrava vocação para a exploração leiteira, haja vista pequenas agroindústrias instaladas desde 1938 (Fazendeira). Ademais, houve grande demanda de produção da Nestlé nesse período, sendo necessário ampliar a produção leiteira para atender às agroindústrias localizadas na região. Souto (2016), em sua pesquisa, apresenta dados importantes para compreensão dessa transformação, os quais podem ser observados na Figura 7.

Figura 7: Quantidade de Leite de Vaca Produzido em Ituiutaba-MG



Fonte: Souto, 2016.

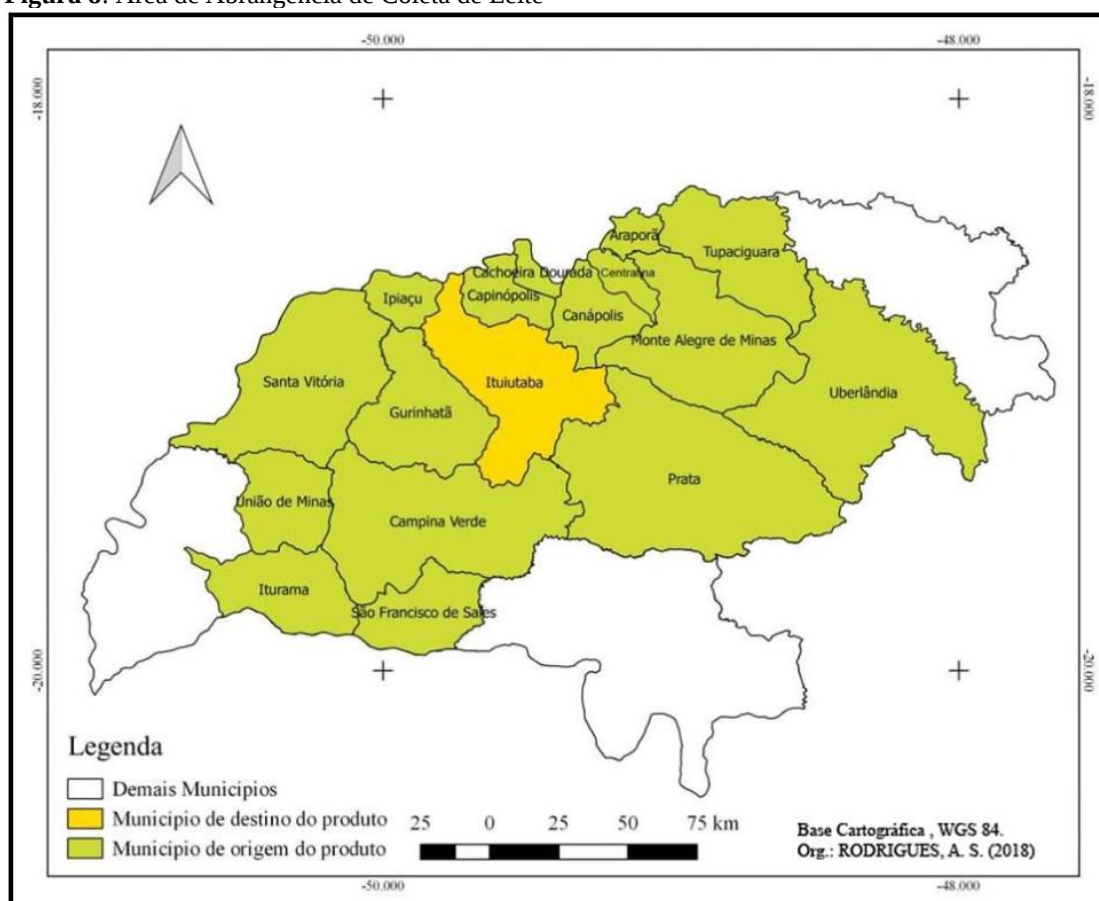
Pela Figura 7, Souto (2016) demonstra o crescimento de 158% da produção leiteira na escala temporal pesquisada. O pico de crescimento no ano 1980 está relacionado à implantação da unidade processadora da Nestlé que, naquele período, já estava em operação. Além dessa

importante agroindústria, estão instaladas no município outras duas, sendo elas a Fazendeira (1938) e a Canto de Minas (1994), as quais também contribuíram positivamente para aumento de produção.

Adicionalmente, Rodrigues (2018) constatou que o crescimento da produção leiteira foi fundamental para atender à demanda dessas três agroindústrias e de outras agroindústrias que captam leite no município, como a CALU (Uberlândia-MG), a COOPRATA (Prata-MG) e os Alimentos Triângulo – Doce Mineiro (Canápolis-MG). Destaca-se que, na microrregião de Ituiutaba, encontra-se uma importante bacia leiteira, a qual é dinamizada por esses agentes processadores de leite (RODRIGUES, 2018).

Para atender à demanda de produção dessas agroindústrias, a coleta de leite ocorre em toda a microrregião de Ituiutaba-MG, como ilustrado na Figura 8.

Figura 8: Área de Abrangência de Coleta de Leite

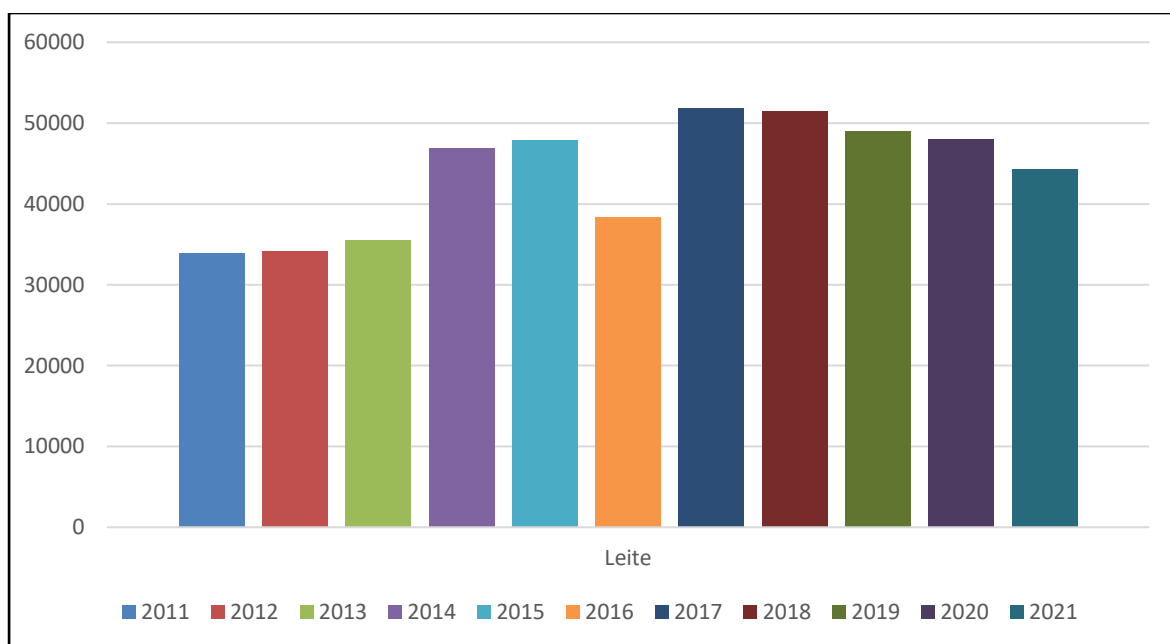


Fonte: Rodrigues, 2018.

Os dados apresentados acima foram fundamentais para a compreensão e exploração dos objetivos desta pesquisa, pois, como exposto na Figura 8, são elencados os municípios fornecedores de leite para as agroindústrias estudadas. Ressalta-se que foi observado o recorte

temporal entre os anos de 2011 a 2021 com o objetivo de analisar a dinâmica da bacia leiteira de Ituiutaba-MG e verificar qual a OEBT das três agroindústrias ali instaladas. Buscando reforçar os dados em torno da dinâmica da bacia leiteira pesquisada, tem-se, na Figura 9, o levantamento da produção leiteira no período pesquisado.

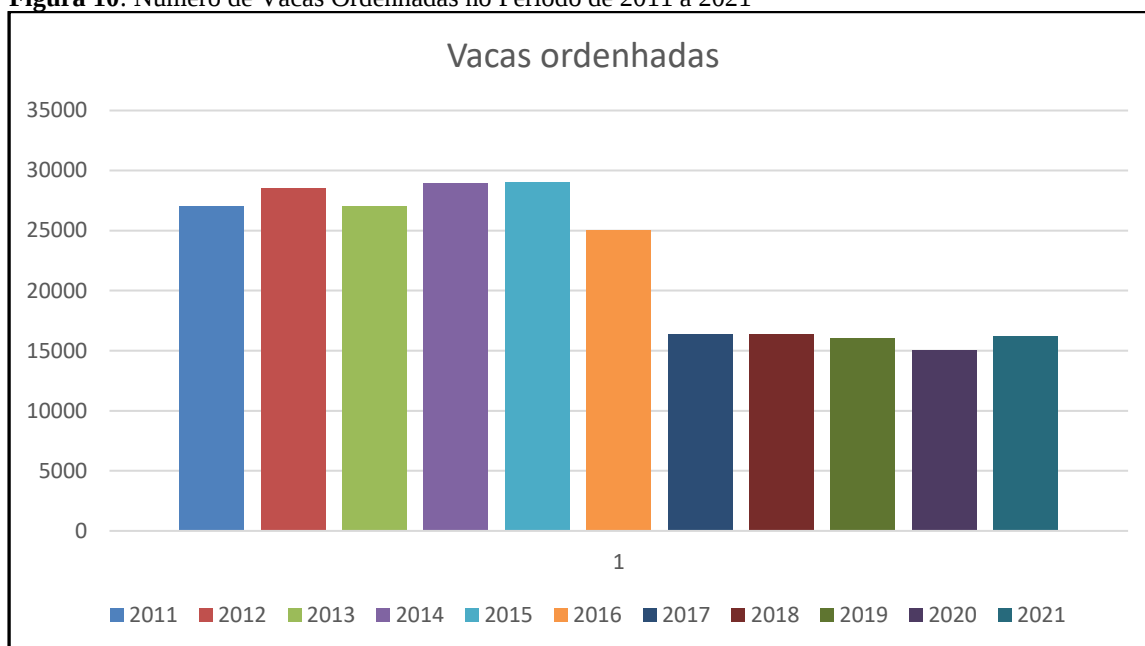
Figura 9: Quantidade Produzida de Leite de Vaca em Ituiutaba no Período de 2011 a 2021



Fonte: IBGE, 2022.

Como abordado na Figura 7 por Souto (2016), foi demonstrado o aumento da produção leiteira no período. Já a Figura 9 contribui para se identificar como se portou o setor nos últimos 10 anos. Assim, a partir dos dados extraídos do IBGE (2022), a Figura 9 apresenta que a produção leiteira continuou ascendente até o ano de 2015, constatando-se um crescimento de 41,22%. No ano seguinte, a produção apresentou uma pequena queda, voltando a crescer no ano de 2017. Vale ressaltar que os dados coletados no IBGE são gerais, uma vez eles demonstram a produção leiteira do município. Como já mencionado, os estabelecimentos rurais de Ituiutaba atendem à demanda das agroindústrias locais, assim como as demais existentes na região.

Para compreender o segmento agroindustrial lácteo de Ituiutaba, faz-se importante analisar a quantidade de vacas ordenhadas no recorte temporal pesquisado. Dessa forma, a Figura 10 apresenta o cenário entre os anos de 2011 e 2021, conforme dados levantados pelo IBGE (2022).

Figura 10: Número de Vacas Ordenhadas no Período de 2011 a 2021

Fonte: SIDRA IBGE, 2021.

Com as informações apresentadas na Figura 10, pode-se observar que a quantidade de vacas ordenhadas a partir do ano de 2017, quando comparada com a do ano de 2015, apresentou uma redução de 44,5%. No entanto, também se observa que a produção leiteira no mesmo período apresentou crescimento. Esse aumento se dá devido a inovações em estabelecimentos rurais, como a utilização de ordenhas mecanizadas e melhorias no manejo (RODRIGUES, 2018). Segundo Souto e Bezzi (2016), a queda do número de vacas ordenhadas está relacionada à redução da utilização das áreas de pastagens. Essa redução de áreas destinadas a pastagens e criação de gado é reflexo da expansão do cultivo agrícola na região, tal como o plantio de soja e cana-de-açúcar (SOUTO e BEZZI, 2019).

Fatores que explicam implementações de melhorias em estabelecimentos rurais que aumentaram a produção leiteira dizem respeito aos programas que as agroindústrias locais adotaram para ganho de qualidade e produtividade do leite com base na normativa do MAPA (Nº 51, de setembro de 2002), a qual regulamenta a necessidade do uso de ordenhas mecanizadas, sistema de decantação e sistema de resfriamento do leite (MAPA, 2021). Quanto às mudanças nas infraestruturas dos estabelecimentos rurais, essas são instituídas pela Vigilância Sanitária, complementando a exigências do MAPA.

Desse modo, as agroindústrias, por meio desses programas de promoção da qualidade, instigam seus fornecedores a implementarem melhorias tecnológicas e no manejo com o foco

na qualidade e na produtividade, proporcionando aos produtores a valorização da qualidade, a qual determina o valor do leite (RORIGUÊS, 2018).

As agroindústrias representam um papel fundamental para o estímulo da produção contínua de modo a fomentar o emprego e a renda, bem como a oferta ampliada, a diversificação de produtos e o fortalecimento do mercado (SANTOS et al., 2016). Dessa forma, é notória a relevância que as agroindústrias instaladas na região do Pontal do Triângulo Mineiro têm para a manutenção e o desenvolvimento local uma vez que elas contribuem positivamente para a economia de toda a região.

6.3 Agroindústria Fazendeira

A Fazendeira é a primeira agroindústria instalada no município, ressaltando-se a origem de capital local. A empresa iniciou suas atividades no ano de 1938, tendo sido fundada por Antônio Baduy e Abdalla Hanna Attux, inicialmente, com a produção de manteiga de leite (RODRIGUES, 2018).

Figura 11: Agroindústria Fazendeira - Baduy



Fonte: Resultados de Pesquisa, 2023.

Santos et al. (2016) ressalta que a produção de manteiga de leite era comercializada apenas na região, mas, com o tempo, a distribuição do tradicional produto da marca começou a ganhar abrangência e ser distribuído para outros estados em diversos pontos comerciais. De acordo com Souto de Bezzi (2016), a quantidade de matéria-prima coletada pela agroindústria é de 20 mil litros de leite diários. Os autores ressaltam ainda que a coleta da matéria-prima junto aos fornecedores não é apenas no município de Ituiutaba, mas também em outros municípios que fazem parte da microrregião (SANTOS et al., 2016; RODRIGUES, 2018; SOUTO, 2021).

A planta inicial apontava que a agroindústria teria sido instalada no centro da cidade. Com o foco na reutilização do espaço e na expansão da produção, os empresários optaram por realizar um investimento, construindo uma nova planta de instalação da empresa no Distrito Industrial. O antigo prédio utilizado como fábrica da agroindústria passou por melhorias haja vista o foco na reutilização de espaço. Assim, por se encontrar em localização estratégica e pela necessidade urbana, o prédio tornou-se um importante ponto comercial (SOUTO, 2016). O Grupo Baduy, que também atua no setor imobiliário, ressalta que a reutilização do espaço foi estruturada com o intuito de oferecer à população um centro de convivência, encontrando-se ali já instaladas várias empresas que oferecem à população diversos produtos/serviços (SOUTO e BEZZI, 2016).

A nova planta agroindustrial da Fazendeira, segundo Souto (2016), foi instalada com a finalidade de se expandir a produção. O autor, em entrevista com o responsável pelo setor de comunicação da empresa, ressalta que o grupo promoveu uma considerável injeção de capital para essa expansão. É importante salientar que a pesquisa de campo do referido autor ocorreu em 2015, tendo ele afirmado que investimentos em melhorias prediais e em equipamentos para linha de produção se deram com foco na fabricação de leite condensado.

Sobre as melhorias implantadas na nova sede da agroindústria, Rodrigues (2018) destaca que, no período de sua entrevista, foi informado que a agroindústria passou a processar 60 mil litros de leite/dia. Para atingir essa produção, a empresa passou a empregar 50 colaboradores diretos e, aproximadamente, 20 colaboradores indiretos. Atualmente, a capacidade de transformação da agroindústria é de 80 mil litros de leite diários. Contudo, no período da pesquisa, o entrevistado informou que estavam processando 60 mil litros diários coletados de 51 fornecedores da região (SOUTO, 2016).

Ainda segundo Souto (2016), além da tradicional manteiga de leite produzida, a agroindústria aumentou o seu portfólio, passando a produzir leite pasteurizado, leite condensado, sobremesas lácteas e doce de leite, os quais são comercializados em cinco estados (MG, SP, RJ, RS e PR). A distribuição de sua produção é destinada a pontos de vendas, padarias e confeitarias.

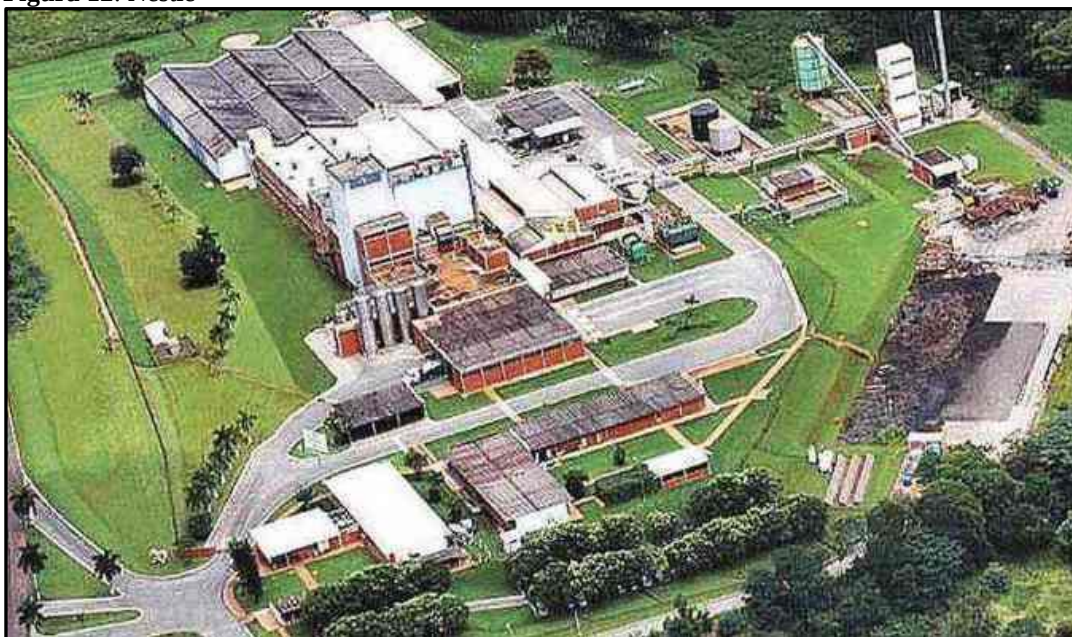
Os dados obtidos da agroindústria Fazendeira, foram importantes para visualizar a dinâmica produtiva desta, mas a necessidade de uma pesquisa *in loco* para identificar suas ações empreendedoras atuais. Com essas informações foi possível verificar que ela possuía uma tendência empreendedora em aplicar recursos em inovação.

6.4 Multinacional Nestlé

A agroindústria Nestlé de origem suíça e foi fundada em 1867. A empresa é uma das maiores indústrias de produtos derivados do leite do mundo, estando presente em 190 países e empregando, em média, 328 mil funcionários (NESTLÉ, 2022). A primeira unidade multinacional no Brasil foi implantada no ano de 1921, na cidade de Araras-SP, produzindo, inicialmente, dois produtos, sendo eles o Mil Kmaid e o leite de moça. Segundo Rodrigues (2018), a agroindústria tem 31 unidades no Brasil localizadas em oito estados brasileiros (SP, MG, BA, PE, GO, RJ, RS e ES) que geram 20 mil empregos diretos e cerca de 200 mil empregos indiretos, contando com um amplo portfólio de produtos com mais de 1000 itens (RODRIGUES, 2018).

Uma das unidades instaladas no Brasil é a planta de Ituiutaba-MG, que é responsável pela produção nacional do leite em pó Ninho e implantada no município a partir do ano de 1974.

Figura 12: Nestlé



Fonte: Site Oficial da Nestlé, 2023.

A unidade da Nestlé de Ituiutaba-MG, segundo Souto (2016), está localizada estrategicamente no principal eixo rodoviário do município às margens da Rodovia BR-365. Essa unidade tem capacidade de produção de aproximadamente 2 milhões de litros de leite diários. Como mencionado anteriormente, essa unidade processadora influenciou positivamente no setor produtivo leiteiro da região.

De acordo com Souto (2016), para a implantação da planta da Nestlé no município, foi realizado um levantamento de dados sociais, ambientais e de infraestrutura de Ituiutaba e região

com o foco de auxiliar a equipe técnica da agroindústria na instalação de sua planta industrial. A Nestlé é a maior agroindústria leiteira instalada no município de Ituiutaba-MG. Destaca-se que ela contribui significativamente para o desenvolvimento socioeconômico local, bem como para produção leiteira da região. Gobbi (2006) salienta que a unidade da Nestlé de Ituiutaba-MG é uma das mais modernas da América Latina.

No que tange ao setor produtivo da agroindústria, Souto (2016), em entrevista com responsáveis por essa unidade da Nestlé, ressalta que a mesma tem um quadro de 240 colaboradores diretos e 200 de forma indireta. Para atender sua demanda de produção, são captados 1,8 milhões de litros de leite/dia coletados de 280 produtores da microrregião de Ituiutaba-MG. No entanto, a produção leiteira desta microrregião é insuficiente para atender à demanda de produção. Assim sendo, a agroindústria adquire grande parte de sua matéria-prima de outros laticínios que revendem o leite refrigerado (Spot) de várias localidades do país. Vale ressaltar que essa agroindústria produz somente o leite em pó (Ninho), atendendo todo o mercado nacional (RODRIGUES, 2018).

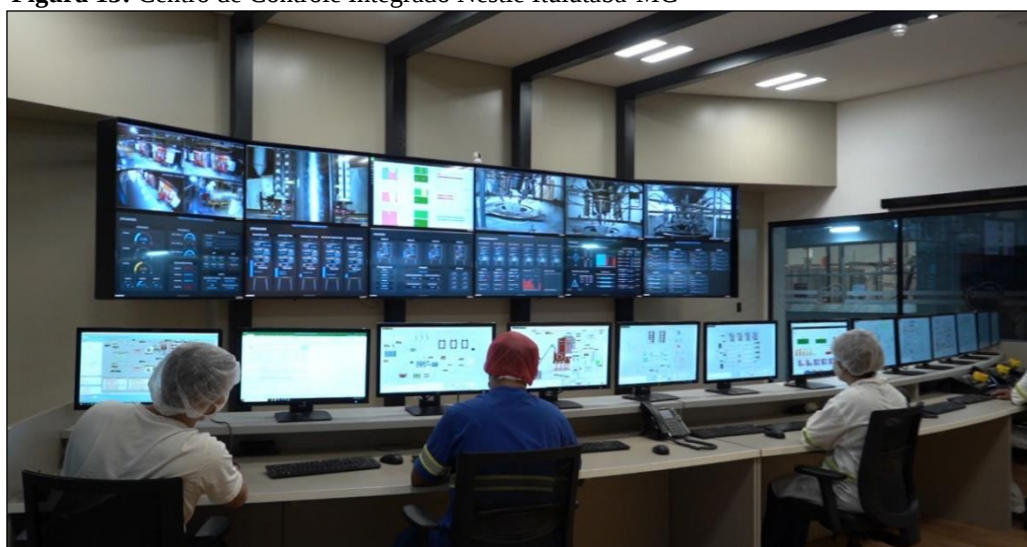
Com o fim de cumprir a normativa imposta pelo MAPA (Nº51), a Nestlé desenvolveu programas de qualidade e de valorização de qualidade. Tais programas definem o valor do litro de leite pago aos fornecedores, sendo esse valor determinado pela qualidade entregue. A qualidade avaliada pela agroindústria é medida pela presença de maior quantidade de gordura e proteína, menor contagem de células somáticas (CCS) e contagem de bactérias totais (CBT) (SOUTO, 2016).

A unidade Nestlé exerce um papel fundamental para o desenvolvimento socioeconômico de Ituiutaba-MG. De tal modo, ela é um importante agente para o fomento do setor lácteo desta microrregião. Desde o início de suas operações, como apresentado por Rodrigues (2008) e Souto (2016), ela vem desenvolvendo ações com foco na produtividade, na modernização do campo e na qualidade do leite.

MilkPoint (2021), em entrevista com a diretora de transformação digital e líder de tecnologia da Nestlé, pôde observar que a agroindústria está sempre inovando em suas plantas agroindustriais, realizando investimentos que são aplicados, principalmente, em tecnologias para melhoramento de linhas de produções e produtos. Nos últimos anos, a unidade Nestlé de Ituiutaba recebeu investimentos para implantação de tecnologias voltadas a sua linha de produção, tendo sido implantada a tecnologia “*machine learning*”. Com essa tecnologia, é possível prever problemas em equipamento e gerar alertas com até seis horas de antecedência, evitando, assim, possíveis paralisações na linha de produção.

A partir da implantação da tecnologia “*machine learning*”, a agroindústria uniu setores de produções que antes eram separados em uma única sala de controle denominada Centro de Controle Integrado (Figura 13). O novo centro de controle em Ituiutaba foi o primeiro instalado no Brasil e conta com tecnologias aplicadas e recursos para entregar uma operação mais autônoma, flexível, ágil e segura, cujo foco é identificar possíveis falhas futuras que possam paralisar a produção. A empresa ressalta que, a partir da adoção desse modelo tecnológico de automação, foi possível identificar um ganho de 12% em eficiência na produção (MILKPOINT, 2021).

Figura 13: Centro de Controle Integrado Nestlé Ituiutaba-MG



Fonte: Gazeta do Pontal, 2021.

A Nestlé, portanto, foi fundamental para a transformação da microrregião de Ituiutaba, pois, a partir de sua chegada, o setor produtivo leiteiro apresentou um crescimento contínuo, contribuindo, assim, para geração de emprego e renda. As ações dessa importante agroindústria estão concentradas no fomento da produção leiteira com o foco em qualidade ao direcionar recursos para melhorias internas nos processos de produção.

6.5 Laticínio Canto de Minas

Outra importante agroindústria instalada em Ituiutaba-MG e que foi foco deste estudo é a Canto de Minas, cujo capital é de origem local, ocorrendo o início de suas atividades no ano de 1994. Rodrigues (2018) ressalta que a empresa tem sua história ligada ao município de Ituiutaba-MG. Como abordado anteriormente, o município foi um dos maiores produtores nacionais de arroz. Naquele período, os proprietários desse segmento agroindustrial dedicavam suas atividades industriais ao beneficiamento do arroz, mas, com as transformações produtivas

da microrregião, esses empresários mudaram suas atividades, iniciando-se no setor leiteiro, que foi o caso da empresa Canto de Minas (RODRIGUES, 2018).

Figura 14: Laticínio Canto de Minas



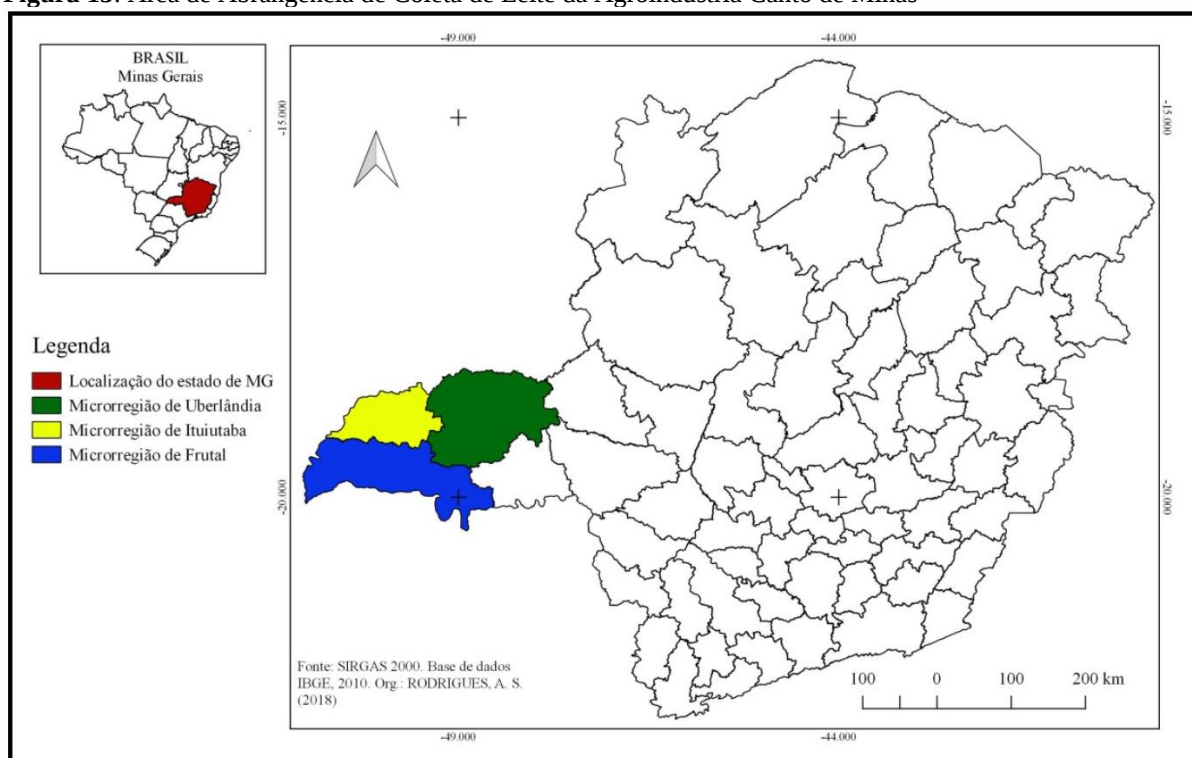
Fonte: Rodrigues, 2018.

Também como a chegada da Nestlé, a Canto de Minas contribuiu para o aumento da produção leiteira na microrregião. É importante destacar que esse aumento está atrelado a outras variáveis, como a modernização do campo, as melhorias nas pastagens e rebanho, a utilização da ordenha mecanizada e as mudanças no processo de coleta do leite (SOUTO, 2016).

Vale salientar a visão empreendedora dos proprietários dessa agroindústria, pois, uma vez que perceberam o declínio na produção do arroz, eles visualizaram uma oportunidade no segmento lácteo, o qual estava passando pelo processo de expansão, como apresentado na Figura 7. Assim, eles passaram a explorar o leite enquanto matéria-prima, fundando, assim, a agroindústria Canto de Minas.

A capacidade de transformação da matéria-prima dessa empresa é de 100 mil litros de leite diários (SANTOS et al., 2016). Para atender sua demanda de produção, a agroindústria conta com frota própria para a coleta de leite em estabelecimentos rurais localizados tanto no município de Ituiutaba quanto nos municípios pertencentes da microrregião. Atualmente, a quantidade captada é, em média, 80 mil litros de leite diários de, aproximadamente, 150 fornecedores. A Figura 15 apresenta o raio de coleta da matéria-prima (RODRIGUES, 2018).

Figura 15: Área de Abrangência de Coleta de Leite da Agroindústria Canto de Minas



Fonte: Rodrigues, 2018.

Rodrigues (2018) coletou dados por meio de entrevistas com os gestores da agroindústria, extraindo informações relevantes. A coleta da matéria-prima é realizada a cada 48 horas junto a seus fornecedores. Para acompanhar essa dinâmica de coleta, o entrevistado responsável pelo setor explica que as ordenhas nesses estabelecimentos são diárias e, em alguns casos, mais de uma vez ao dia. Assim, foi necessário investimento em frota própria de caminhões-tanque refrigerados por parte da empresa e em tanque de armazenamentos, por parte dos fornecedores.

De igual modo, foi necessário implantar o controle de qualidade para atender à Normativa 51 (IN 51) do MAPA. O processo de controle é feito desde a captação do leite nos tanques dos produtores, procedendo-se ao teste de contagem total de bactérias, contagem de células somáticas e detecção de resíduos de antibióticos. A temperatura na conservação do leite cru, que também é estabelecida pela norma, é monitorada na coleta da matéria-prima nos tanques e no transporte nos caminhões-tanque refrigerados até a recepção no estabelecimento, sendo armazenado em silos específicos. O entrevistado afirma a Rodrigues (2018) que esse processo é fundamental para o controle de qualidade.

Após o armazenamento da matéria-prima nos silos da agroindústria, o leite fica disponível para a fabricação dos produtos. A empresa conta com diversos produtos derivados

do leite como, por exemplo, queijos, manteigas, fermentados, entre outros. Segundo o site institucional da empresa (CANTO DE MINAS, 2022), a indústria, atualmente, conta em seu portfólio com mais de 110 tipos de lácteos. Por meio do vídeo institucional disponível no site, o diretor de operação ressalta que a empresa está sempre inovando, empreendendo pesquisas para o desenvolvimento de produtos de forma atender os consumidores. Assim como há o controle de qualidade na coleta da matéria-prima, a agroindústria mantém o controle de qualidade em toda a linha de produção até os produtos finais, levando para o laboratório diariamente amostras dos lotes produzidos para realização da análise sensorial dos mesmos.

A Canto de Minas conta, dentro do seu portfólio, com produtos zero lactose. Percebendo a demanda crescente desses produtos por pessoas que apresentam intolerância à lactose, a agroindústria desenvolveu produtos para esse nicho. De igual modo, a agroindústria tem em seu portfólio linha de produtos “*fit*”, que são destinados aos consumidores que optam por produtos menos calóricos. As inovações foram adotadas não são somente em relação a novos produtos, mas também na criação de embalagens diferenciadas com o foco nos consumidores, como pode ser observado na Figura 16 (CANTO DE MINAS, 2022; RODRIGUES, 2018).

Figura 16: Linha de Produtos Laticínio Canto de Minas.



Fonte: Resultados de Pesquisa Canto de Minas, 2022.

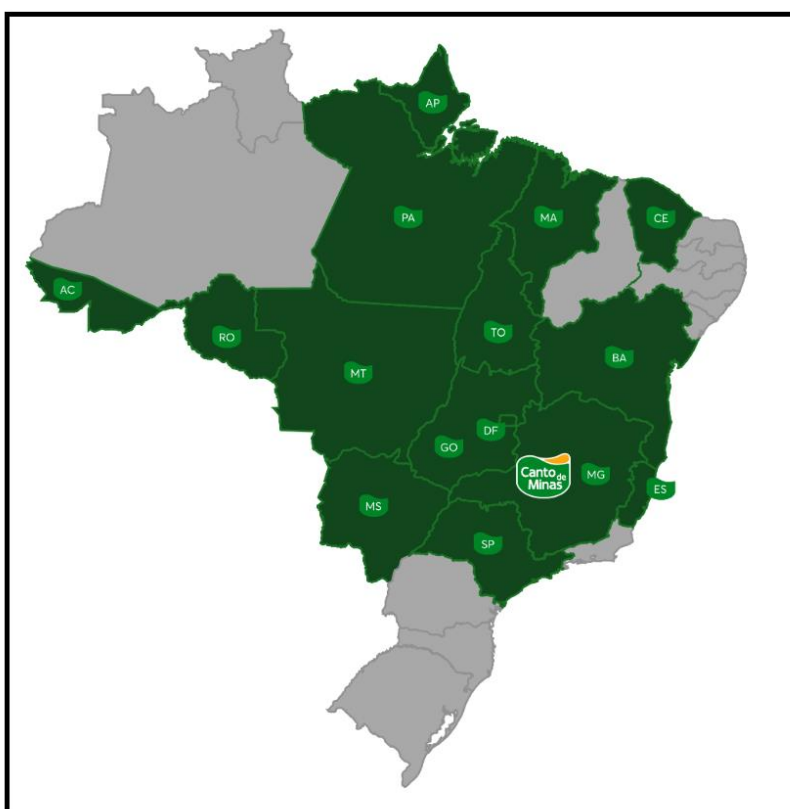
Como se pode observar na Figura 16, a agroindústria Canto de Minas desenvolve pesquisas com o foco de atender às necessidades dos consumidores. A diversificação de

embalagens de seus produtos possibilita que a agroindústria atenda tanto a consumidores finais quanto a indústrias e comércios.

Segundo Rodrigues (2018), a partir de entrevista com o gestor responsável pela produção, assevera que a empresa está sempre inovando e investindo nos processos de produção, bem como implantando tecnologias e automação de modo a garantir qualidade, eficiência e segurança em produtos destinados aos consumidores. Os colaboradores afirmam no vídeo institucional o compromisso da Canto de Minas com seu quadro de funcionários, tanto na qualificação dos mesmos para o desempenho de suas funções quanto no desenvolvimento pessoal (CANTO DE MINAS, 2022).

Outro fato relevante da agroindústria está na logística de distribuição de seus produtos. A agroindústria Canto de Minas (2022) está presente em mais de 1600 pontos de vendas localizados em 14 estados, como ilustrado na Figura 15.

Figura 17: Mapa do Estados em que O Laticínio Canto de Minas Vende Seus Produtos



Fonte: Site Institucional Canto de Minas, 2022.

Comparando os dados apresentados por Rodrigues (2018), a Canto de Minas destinava a sua produção para oito estados das regiões Norte e Nordeste do Brasil, até então escolhidos em razão de estratégias mercadológicas, tendo em vista que, nas regiões Centro-Oeste e Centro-

Sul do país, já havia muitos concorrentes. Mas, segundo a Canto de Minas (2022), entre o período da pesquisa e o cenário atual, houve expansão de mercado, sendo relevante ressaltar que a agroindústria está instalada em ponto geográfico estratégico.

Outro investimento importante foi a construção do centro de armazenamento e distribuição localizado no Distrito Industrial de Ituiutaba-MG, mais especificamente, nas proximidades da BR-365. A agroindústria conta também com frota própria de caminhões equipados com sistemas de refrigeração (CANTO DE MINAS, 2022; RODRIGUES, 2018).

A partir das informações obtidas da agroindústria Canto de Minas, foi possível analisar o seu desempenho, podendo-se validar a sua importância para o desenvolvimento da cadeia produtiva leiteira regional e a sua contribuição para a geração de emprego e renda. É válido ressaltar o seu compromisso com investimentos destinados ao desenvolvimento de novos produtos a partir da necessidade dos consumidores, bem como com as melhorias em seus processos de produção, além da capacitação de seus colaboradores e do relacionamento com seus fornecedores.

Constatou-se, portanto, a relevância que a Canto de Minas exerce para a manutenção e desenvolvimento local e regional, tanto no incentivo à produção de leite bovino quanto em investimentos com objetivo de expansão do empreendimento.

6.6 Interfaces Teóricas-Empíricas Sobre Orientação Empreendedora de Base Tecnológicas em Agroindústrias do Setor Lácteo

Levando em consideração as informações coletadas e explanadas acima, este tópico tem como foco principal apresentar a OEBT das agroindústrias pesquisadas, bem como seus pontos positivos e negativos. De igual modo, evidenciar as determinantes ambientais que influenciaram no comportamento dessas empresas, contemplando, assim, os objetivos específicos desta pesquisa. A partir do roteiro teórico para o mapeamento da OEBT em agroindústrias, considerando suas dimensões e elementos, foi possível analisar o comportamento das agroindústrias no recorte temporal delimitado no estudo.

Os resultados encontrados decorrentes da investigação de três casos concretos de empresas agroindustriais que atuam na microrregião de Ituiutaba-MG permitiram identificar a OEBT em áreas geográficas consideradas como bacias leiteiras, especificamente, no elo agroindustrial de processamento do leite.

Segundo Martins e Vaz (2016), organizações que empregam esforços em prol da OEBT têm capacidades que resultam em vantagem competitiva e em sua *performance* organizacional.

Os autores salientam ainda que se antecipar no conhecimento de demandas futuras do mercado, com o foco na criatividade e no desenvolvimento de novos produtos, auxilia as organizações a se manterem à frente de seus concorrentes.

A partir da realidade investigada, foi possível analisar as características diferenciadoras, como a adoção de tecnologias em suas fábricas voltadas à produtividade e ao aumento da produtividade das unidades pesquisadas, além de identificar quais fatores institucionais exercem maior influência no processo de ação empreendedora desse tipo de organização. Os resultados encontrados poderão auxiliar os gestores das agroindústrias no desenho de estratégias empresariais voltadas ao desenvolvimento do segmento lácteo.

Igualmente relevante foi a verificação de fatores ambientais, como a produção de leite bovino da microrregião de Ituiutaba-MG, que favorecem ou dificultam a implementação dessa estratégia, a qual, na visão de Serna *et al.* (2017), é crucial para a sustentabilidade no contexto de um agronegócio em mudanças constantes e aceleradas não somente em vista da evolução tecnológica e de mercado, mas também pela própria mudança nas necessidades dos consumidores.

6.6.1 Características Ambientais

Diante dos dados coletados nesta pesquisa, identificou-se que a pecuária leiteira foi um importante setor para a transformação socioeconômica da microrregião Ituiutaba-MG, exercendo um papel significativo para a transformação socioespacial e tornando-se um importante setor para economia local (SOUTO, 2016; SOUTO E BEZZI, 2016; RODRIGUES, 2018).

A partir de mudanças no setor produtivo rural, o qual, até o ano de 1970, era destaque na produção de arroz, iniciou-se um movimento de reutilização de áreas dedicadas ao plantio dessa cultura. A reutilização ocorreu em virtude de mudanças climáticas, modernização do campo e a chegada da multinacional Nestlé. A microrregião já tinha vocação para pecuária leiteira e, com a chegada dessa multinacional, aumentou a necessidade da demanda por leite.

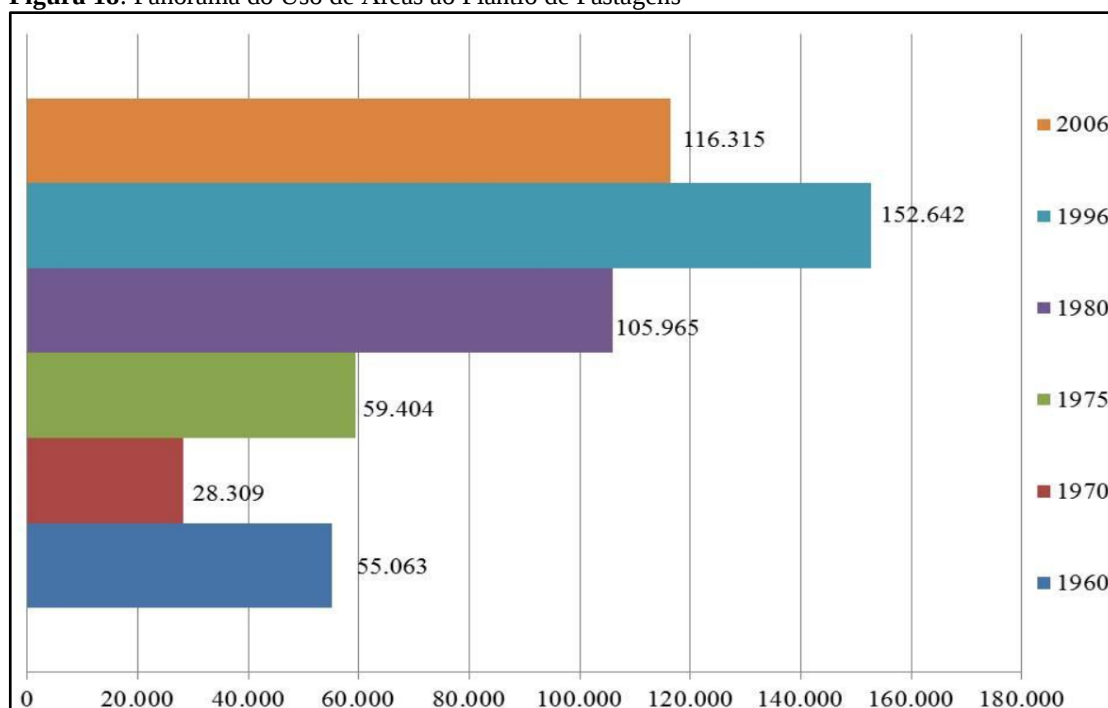
Fatores ambientais como a vocação da região para criação de gado e produção leiteira foram importantes para o desenvolvimento do setor lácteo local. Com a pesquisa, foi possível identificar que a expansão desse setor em Ituiutaba se deu a partir da implantação da Nestlé-Ninho, a qual foi primordial para dinamização do setor. Cabe destacar que a pecuária leiteira local é explorada desde o início da formação do município (SOUTO e BEZZI, 2019). Destaca-

se que o crescimento desse setor foi responsável pela transformação socioeconômica, pela geração de emprego e pela renda, tanto local como regional.

De acordo com Souto e Bezzi (2019), a expansão do setor leiteiro na região, entre os anos de 1974 e 2015, resultou no aumento de 1.106,7% na quantidade de leite produzido pelos estabelecimentos rurais. Tal aumento ocorreu a parti da necessidade de leite para atender as agroindústrias locais (Fazendeira, Nestlé e Canto de Minas), bem como para prover as demais agroindústrias instaladas em outros municípios que coletam leite em Ituiutaba (Alimentos Triângulo/Doce Mineiro, Catupiry, COOPRATA e CALU).

Como mencionado anteriormente, para atender o aumento da produção leiteira, estabelecimentos rurais optaram pela reutilização de suas áreas para o plantio de pastagens e criação de gado. Souto (2016) verificou que, entre os 1970 a 1996, ocorreu a expansão do plantio de pastagens, como ilustrado na Figura 18.

Figura 18: Panorama do Uso de Áreas ao Plantio de Pastagens



Fonte: Resultados de Pesquisa (2022).

Contudo, a partir do ano 2000, houve uma diminuição substancial das áreas de pastagens. Esse declínio deu-se a partir da inserção do cultivo de outras culturas, como cana-de-açúcar, soja e milho (SOUTO, 2016; RODRIGUES, 2018; SANTOS et al., 2016). Com a diminuição de áreas de pastagem, ocorreu também a diminuição do número de vacas ordenhadas, como apresentado anteriormente na Figura 10.

Apesar do declínio na redução de áreas de pastagens e da diminuição no número de vacas ordenhadas, foi possível constatar que a produção leiteira continuou crescendo. Esse crescimento se deu em razão das melhorias adotadas nos estabelecimentos rurais, como a utilização de ordenhas mecanizadas, o melhoramento genético dos animais e o manejo.

Quanto às agroindústrias estudadas nesta pesquisa, foi possível analisar o perfil empreendedor de cada uma delas e o seu desempenho, considerando o recorte temporal de dez anos, mais especificamente, entre 2011 a 2021. Destaca-se que os dados coletados e apresentados acima foram categorizados a partir do roteiro teórico constante na Figura 6, e apresentados no Quadro 9.

Quadro 9: Pesquisa sobre as dimensões da OEBT nas agroindústrias

		Fazendeira	Nestlé	Canto de Minas
INOVATIVIDADE	Pesquisa P&D	SIM	SIM	SIM
	Desenvolvimento de Produtos/Serviços	SIM	NÃO	SIM
	Recursos Financeiros investidos em inovação	SIM	SIM	SIM
	Expansão/modernização na linha de produção	SIM	SIM	SIM
	Inovação em processos	SIM	SIM	SIM
PROATIVIDADE	Antecipar mudanças	NÃO	SIM	SIM
	Empresa criativa e inovadora	PARCIALMENTE	SIM	SIM
	Monitoramento de mercado	NÃO	SIM	SIM
	identificar futuras necessidades dos consumidores	NÃO	SIM	SIM
	Antecipar na introdução de novos produtos, técnicas administrativas e novas tecnologias operacionais	PARCIALMENTE	SIM	SIM
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Abertura de mercados	PARCIALMENTE	SIM	SIM
	Assumir riscos financeiros	SIM	SIM	SIM
	Comportamento em assumir riscos	PARCIALMENTE	SIM	SIM

Fonte: Resultados de pesquisa, 2022.

6.6.2 Inovação

No que tange à inovação, verificou-se que as agroindústrias pesquisadas tendem a aplicar investimentos em melhorias tecnológicas em linhas de produção, bem como no desenvolvimento de novos produtos.

A agroindústria Fazendeira, com o foco na expansão da sua produtividade e inserção de novos produtos em seu portfólio, aplicou investimentos na construção de uma nova planta industrial, na modernização da linha de produção com processos automatizados e no desenvolvimento de novos produtos (leite condensado, leite pasteurizado, sobremesas lácteas e doce de leite).

Salienta-se que, a partir da construção da nova planta agroindustrial da Fazendeira, os seus gestores optaram pela reutilização do seu antigo prédio, aplicando investimentos em melhorias para disponibilizá-lo para o setor imobiliário, o qual, atualmente, é sede de um importante centro comercial na cidade de Ituiutaba.

A Nestlé, por sua vez, é responsável por toda a produção nacional de leite em pó. Dessa forma, ela concentra suas ações inovadoras em melhoria dos seus processos de produção. No período pesquisado, a agroindústria recebeu investimento para implantação do primeiro Centro de Controle Integrado (COI) do país, o qual conta com recursos tecnológicos aplicados na produção mais autônoma, ágil, flexível e segura. Outra ação inovadora adotada pela agroindústria são os programas de promoção da qualidade e de modernização do campo executados junto aos seus fornecedores.

Salienta-se que a unidade da Nestlé de Ituiutaba-MG está em constante processo de modernização, pois, conforme as informações coletadas, ela recebe investimentos destinados ao aumento de sua produtividade e qualidade. De igual modo, são destinados incentivos importantes para a produção leiteira regional, como, por exemplo, aos seus fornecedores.

As ações inovadoras da agroindústria Canto de Minas são encontradas em todos os elementos pesquisados. A empresa está em constante processo de investimentos em inovação, como em pesquisa P&D, no desenvolvimento de novos produtos, em melhorias nos processos de produção, na capacitação de seus colaboradores e no controle de qualidade. Quanto à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, verificou-se que a agroindústria ampliou o seu portfólio de produtos, contando atualmente com mais de 110 itens, dentre eles, a linha zero lactose e a linha *fit*. Importante ressaltar que, além do desenvolvimento de novos produtos, a agroindústria dedica-se à pesquisa no desenvolvimento de embalagens inovadoras com o foco em seus consumidores.

Martin e Vaz (2016) ressaltam que o uso de estratégias inovadoras com foco em produtividade e expansão de mercado é fundamental para a *performance* organizacional. Para Escobar (2012), empresas que adotam a estratégia de uso de tecnologias em seus processos influenciam positivamente no seu desempenho.

6.6.3 Proatividade

Quanto à proatividade, observou-se que a agroindústria Canto de Minas se antecipa às mudanças do mercado, vislumbrando necessidades futuras dos consumidores, bem como inovando na criação e no desenvolvimento de novos produtos. O monitoramento contínuo é adotado pela empresa, sendo possível, assim, vislumbrar as mudanças que possam ocorrer e, conseqüentemente, executar ações antecipadas a essas mudanças. De igual modo, Vaz e Martins (2015) identificaram que, com a adoção dessas estratégias, as agroindústrias conseguem identificar as necessidades futuras dos consumidores, gerando novos produtos/serviços e convergindo para a inovação e melhoria de seu portfólio existente.

Com as informações analisadas sobre a Nestlé, foi possível identificar que a empresa se comporta de forma proativa, uma vez que, a partir do monitoramento do mercado, ela se antecipa na visualização de necessidades futuras dos consumidores. Assim, ela concentra recursos financeiros na introdução de novas tecnologias, além de técnicas gerenciais e operacionais, com foco na qualidade, agilidade dos processos e segurança de seus produtos.

Quanto à Fazendeira-Baduy, não se pode afirmar que ela agiu de forma proativa em todos os elementos da dimensão proatividade, uma vez que ela recebeu investimentos em melhorias prediais e em sua linha de produção com o foco na produtividade e no aumento de seu portfólio. Entretanto, o investimento em uma nova planta industrial também teve como objetivo a reutilização do antigo prédio da indústria a ser destinado ao setor imobiliário.

6.6.4 Assunção de riscos

A partir dos dados coletados, foi possível identificar a disposição dos gestores em assumir riscos financeiros para implantação de novas tecnologias. As agroindústrias Nestlé e Canto de Minas apresentaram disposição para assumir riscos. No que tange à disposição em assumir risco na abertura de novos mercados, a agroindústria Canto de Minas destacou-se, pois, no período investigado, a empresa empregou investimentos para construção do seu centro de distribuição e armazenamento com foco na expansão de mercado.

Constatação semelhante foi identificada no estudo de Martins e Vaz (2016), o qual salienta que as organizações baseadas no conhecimento do seu mercado de atuação se antecipam ao perceber as demandas de seu público-alvo. Essas ações auxiliam as organizações na abertura de novos mercados, ocorrendo, conseqüentemente, um aumento de sua vantagem competitiva ao perceber as necessidades futuras dos consumidores.

Quanto à Fazendeira-Baduy, não é possível afirmar que ela tem um comportamento ativo em assumir riscos. Salienta-se que, no período estudado, os seus gestores fizeram um aporte de capital em tecnologias voltadas aos processos de produção com foco na produtividade, mas, com as informações coletadas, não foi possível constatar a abertura de novos mercados.

7 CONCLUSÃO

Com os resultados da presente pesquisa, foi possível verificar a dinâmica da bacia leiteira da região do Pontal do Triângulo Mineiro, bem como a Orientação Empreendedora de Base Tecnológica (OEBT) das agroindústrias estudadas. Ressalta-se que essas constatações foram embasadas nas informações coletadas na revisão bibliográfica e em informações e dados secundários levantados em sites de órgãos oficiais que mantêm em suas bases dados históricos das unidades investigadas, desta forma pode-se concluir que as agroindústrias pesquisadas apresentam comportamento empreendedor considerando as dimensões da OEBT.

Ademais, foi possível identificar que a pecuária leiteira foi um importante setor para a transformação socioespacial da microrregião de Ituiutaba-MG que, até os anos de 1970, era referência na rizicultura. Posteriormente, em razão de mudanças climáticas e modernização do campo, produtores que se dedicavam ao cultivo do arroz migraram para outras atividades produtivas, podendo-se citar, como exemplo, a destinação de áreas de plantios para pastagens e criação de gado.

Com essas mudanças já mencionadas e em virtude de a microrregião de Ituiutaba-MG já ter vocação para a pecuária leiteira, houve a expansão desse setor produtivo. Outra contribuição para essa expansão foi a chegada da multinacional Nestlé, o que ocasionou a demanda por leite.

Estão instaladas no município de Ituiutaba três importantes agroindústrias, sendo elas, Fazendeira-Baduy (1938), Nestlé Ninho (1974) e Laticínio Canto de Minas (1994), as quais foram objeto de estudo nesta pesquisa. Verificou-se que essas agroindústrias contribuíram positivamente para a dinâmica produtiva leiteira dessa unidade territorial, tendo sido a pecuária leiteira um importante setor para a transformação socioespacial e econômica do município.

Com os dados apresentados acima, foi possível identificar ações empreendedoras por parte das agroindústrias pesquisadas. Ressalta-se que essas informações e dados extraídos não foram suficientes para afirmar que elas contam ou não com bons níveis de OEBT. Desse modo, pode-se concluir, considerando as dimensões da OEBT propostas por Miller (1983), que essas empresas direcionam recursos financeiros, principalmente, na adoção de tecnologias voltadas à produtividade, no aumento da qualidade e na expansão de mercado.

A agroindústria Canto de Minas apresentou melhor desempenho, considerando as dimensões da OEBT. Pode-se inferir que a empresa tem bons níveis de OEBT, o que contribui positivamente para sua *performance* organizacional.

Quanto à bacia leiteira do Pontal do Triângulo Mineiro, observou-se que a mesma está passando pelo processo de reorganização socioespacial, uma vez que, para atender a demanda produtiva do setor agrícola, os produtores rurais estão reutilizando suas áreas de cultivos para exploração de outras culturas, como o plantio de milho, soja e cana-de-açúcar. Por outro lado, foi possível identificar que a pecuária leiteira, apesar da diminuição de áreas destinadas a pastagens e criação de gado, a redução do número de vacas ordenhadas para a produção leiteira continua em crescimento.

Ainda com os resultados das pesquisas, pode-se ressaltar a necessidade do desenvolvimento de políticas públicas e privadas com foco em fomentar o setor produtivo, pois conforme o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2022), o desenvolvimento de políticas com o objetivo no fomento são fundamentais e geram forte atração e eficiência do setor rural. Nesse sentido, é importante a disponibilização de créditos com juros baixos e com maior prazo para pagamento aos produtores com o fim de subsidiarem melhorias em seus estabelecimentos rurais, uma vez que essas melhorias são exigência de legislações de órgãos reguladores, como o MAPA.

As informações e dados obtidos foram fundamentais para dar resposta ao problema central identificado previamente e para a compreensão dos objetivos da presente pesquisa, apesar de ter sido constatada a escassez de informações e dados sob a lente teórica da OEBT em agroindústrias e, de igual modo, a ausência de informações sobre a agroindústria Fazendeira-Baduy de maneira particular.

Dessa forma, ressalta-se a necessidade de uma pesquisa *in loco* nessas organizações, uma vez que este estudo analisou apenas informações e dados secundários disponíveis em base de dados, já que as etapas desta pesquisa se deram predominantemente em período de Pandemia da COVID-19, caracterizado pelo isolamento social, pelo fechamento de empresas/instituição e por restrições de contatos com outras pessoas. De igual modo é importante salientar que para a pesquisa documental foram considerados informações e dados históricos no recorte temporal entre os anos de 2011 e 2021.

Ressalta-se também a necessidade de pesquisas sob a lente teórica OEBT em outras agroindústrias, pois conhecer os níveis de empreendedorismos desses agentes processadores se faz importante para o desenvolvimento desse importante setor para a economia local, regional e nacional.

8 REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.7, n.1, p.48-63, 2016.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.
- BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, F. M. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 1, p. 227-248, 2013.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA. **Relatórios de Estabelecimentos**. Disponível em: <http://sigsif.agricultura.gov.br/sigsif_cons/%21ap_estabec_nacional_rep>. Acesso em: 16 ago. 2021.
- BRASIL. MAPA. **Políticas públicas para a agropecuária brasileira**. Brasília: Mapa, 2009. Folheto. 47 p. (série institucional: Secretaria de Política Agrícola).
- BRASIL. MAPA. **INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 51, DE 18 DE SETEMBRO DE 2002**. 2015. Disponível em: <<http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis-consulta/consultarLegislacao.do?operacao=visualizar&id=8932>>. Acesso em: 15 mar. 2021.
- BRAZEAL, D., HERBERT, T.T. The genesis of entrepreneurship. **Entrepreneurship T&P**, Vol. 23 No.3, 2000.
- BUAINAIN, A. M.; ALVES E.; SILVEIRA J. M. da; NAVARRO, Z. O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola. Brasília, DF: **Embrapa**, 2014.
- CANTO DE MINAS. **Laticínios Canto de Minas**, Ituiutaba, MG, 2022. Disponível em: <<https://cantodeminas.com.br/a-canto-de-minas/#marca>> Acesso em: 10 jan. 2022.
- CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA (CEPEA). **Coordenação do sistema agroindustrial do leite é o maior desafio do setor** - 2018. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/opinio-ao-cepea/coordenacao-do-sistema-agroindustrial-do-leite-e-o-maior-desafio-do-setor.aspx>>. Acesso em: 19 jul. 2021.
- CHADDAD, F. R. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 9, n. 1, p. 69-78, 2007.
- CHIAVENATO, I. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. **Editora Manole**, Barueri, SP. 2012.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 75-87, 1989.
- COVIN, J. G. e COVIN, T. J. Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Summer 1990, n. 14 v.4, p.35-50, 16p.
- DINIZ, J. A arte de empreender: manual do empreendedor e do gestor das empresas de sucesso. Barueri, SP: **Novo Século Editora**, 2019.
- DUTRA, S. M. A Abordagem da Orientação Empreendedora Aplicada à Melhorias Gerenciais: um estudo em uma cooperativa de laticínios. **Repositório Institucional Unesp**, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/217200>> Acesso em: 17 nov. 2022.

ELIAS, D. Globalização e agricultura. São Paulo: **EDUSP**, 2018.

ETZKOWITZ, H., LEYDESDORFF, L. **Universities and the Global Knowledge Economy: a Triple Helix of University–Industry–Government Relations**. London: Cassell Academic, 1997.

ESCOBAR, M. A. R. UNIVALI. Relação das capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderada pelo ambiente organizacional, **Universidade do Vale do Itajaí**. Biguaçu. Santa Catarina, 2012.

ETZKOWITZ, H. **University-Industry-Government: The Triple Helix Model of Innovation**. Proceedings of 51-st EOQ Congress. Prague: European Organization of Quality, 23 p. 2007.

ETZKOWITZ, H. Normative change in science and the birth of the Triple Helix. **Social Science Information**, v. 50, n. 3-4, p.549-568, 2011.

ETZKOWITZ, H. Anatomy of the entrepreneurial university. **Social Science Information**, v. 52, n. 3, p. 486-511, 2013.

FAZENDEIRA-BADUY. **Laticínio** **Fazendeira-Baduy**. 2021.
<<http://www.baduy.ind.br/historia>>

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). **Informe del foro Regional de Agroindustrias en América Latina**. 2011. Disponível em:<<http://www.fao.org/docrep/015/i2421b/i2421b00.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2021.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS – FIEMG. **Exportações industriais 2019**. Elaborado pela gerência de economia e finanças empresariais do Ministério da Economia. Acesso em: 28 ago. 2021.

FERNANDES, D. D. H.; SANTOS, C. P. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. **RAE- eletrônica**, n.7, v.1, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v7n1/a07v7n1.pdf>. doi: 10.1590/S1676-56482008000100007>. Acesso em: 12 jan. 2022

FIGUEIRA, S. R. Transformações na cadeia produtiva do leite – uma análise a partir das cooperativas. 1999. 173 p. **Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Universidade de Campinas, Campinas, São Paulo**. 1999.

GAIROLA, P. G.; FIATES, G. G. S.; DUTRA, A.; MARTINS, C.; LEITE, A. Empreendedorismo inovador gerado pelas universidades: mapeamento da produção científica. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, RJ, v.7, n.2, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11127>> Acesso em: mar. 2021.

GAZETA DO PONTAL. **Gazeta do Pontal de Minas Gerais**. jun. 2021. Disponível em: <https://gazeladopontal.com.br/page/147/?cbg_tz=0&p=noticia&id=8676> Acesso em: dez. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GRANDE, J. et al. The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 23, n. 3-4, p. 89-111, 2011.

GOBBI, W. A. de O. A pecuária leiteira na comunidade da Canoa – Ituiutaba (MG): persistência e resistência. **Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, Dissertação de Mestrado em Geografia**, 2006.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: SAGE, 1994, p. 105-117.

GUIMARÃES, E. N. **Formação e Desenvolvimento Econômico do Triângulo Mineiro: Integração Nacional e Consolidação Regional**. Uberlândia: EDUFU, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Censo Agropecuário 2017 – Pecuária**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/agricultura-e-pecuaria/21814-2017-censo-agropecuaria.html?=&t=resultados>>. Acesso em: 16 ago. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas**. 2022. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/agricultura-e-pecuaria/21121-primeiros-resultados-2leite.html?=&t=resultados>>. Acesso em: 01 abril. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo**. Estudos e Pesquisas: Informação Econômica, 2021. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/agricultura-e-pecuaria/9209-pesquisa-trimestral-do-leite.html>> Acesso em: 24 jul. 2021.

KAUTNICK, A. M. Empreendedorismo Inovador sob uma Perspectiva de Gênero. **Banco de Teses e Dissertações do EGC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento**. 2020.

KHANDWALLA, P. N. Some top management styles, their context and performance. **Organization and Administrative Sciences**, v. 7, n. 4, p. 21-51, 1976.

KOHLBACHER, F. The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. **FQS**, v.7, n. 1, Art. 21, 2006.

LAZZAROTTI, F., SILVEIRA, A. L. T. D., CARVALHO, C. E., ROSSETTO, C. R., SYCHOSKI, J. C. Entrepreneurial Orientation: A Study of Dimensions and its Relationship with Performance at Firms Graduating from Incubators. **Revista de Administração Contemporânea**, v.19, n.6, 673-695, 2015.

LIMA, F. A.; TEIXEIRA, R. M.; DANTAS, c. F.; ALMEIDA, M. A. Empreendedorismo público e orientação empreendedora em instituições federais de ensino. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.20, n.50, p.44-60, abr. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018v20n50p44>> Acesso em: jun. 2021.

LAZZAROTTI, F.; SILVEIRA, A. L. T.; CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R.; SYCHOSKI, J. C. Orientação Empreendedora: Um Estudo das Dimensões e sua Relação com Desempenho e Empresas Graduadas. **ANPAD. Rio de Janeiro**, v. 19, n. 6, art. 1, pp. 673-695, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151829>> Acesso em: dez: 2021.

LUMPKIN, G. T. e DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, Jan 1996, n.21, v.1, p.135-172.

LUMPKIN, G. T.; DESS, Gregory G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 429-451, 2001.

MACHADO, L. C. P.; MACHADO FILHO, L. C. P. Dialética da agroecologia São Paulo: **Expressão Popular**, n.1, 2014. p. 360. Disponível em: <<https://seer.ufs.br/index.php/geonordeste/article/view/4337>> Acesso em: 13 de abr. 2021.

MALERBA, Franco et al. Knowledge-intensive innovative entrepreneurship. **Foundations and Trends in Entrepreneurship**, v. 14, n. 6, p. 555-681, 2019. Disponível em: <<https://www.nowpublishers.com/article/Details/ENT-075>> Acesso em: abr. 2022.

MALERBA, Franco; MCKELVEY, Maureen. Knowledge-intensive innovative entrepreneurship integrating Schumpeter, evolutionary economics, and innovation systems. **Small Business Economics**, v. 54, p. 503-522, 2020. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-018-0060-2>> Acesso em: 10 mar. 2022.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Orientação Empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, PE, v. 6, n. 1, abr. 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21527/18221>> Acesso em: 30 nov. 2021.

MARTINS, E.; VAZ, C. S. Orientação empreendedora e sua associação com as capacidades dinâmicas: um estudo em agroindústrias gaúchas. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, n. 1, 2016. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1056226/orientacao-empreendedora-e-sua-associacao-com-as-capacidades-dinamicas-um-estudo-em-agroindustrias-do-estado-do-rio-grande-do-sul-brasil>> Acesso em: 25 mar. 2022

MARTINS, L. M.; OLIVEIRA, R. Diferentes tipos de empreendedorismo. In: SOARES, R... et al. **O livro do empreendedorismo**: guia teórico-prático para criar um negócio de sucesso. São Paulo: Edições Almedina, 2020. Cap. 1

MILLER, D. e FRIESEN, P. H. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, May 1978, n.24, v.9, p.921

MILLER, D. e FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, Jan-Mar 1982; n.3, v.1, p.1-25, 26p.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, 1983, n.29, v.7, 770-791. doi: <10.1287/mnsc.29.7.770>.

MILPOINT, V. **Agripoint Serviços de Informação**. Piracicaba, SP. mai. 2021. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/noticias-e-mercado/giro-noticias/nestle-ganha-eficiencia-de-12-em-fabricas-225654/>> Acesso em: jan. 2022.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Exportações industriais 2019. **Elaborado pela gerência de economia e finanças empresariais**. Acesso em: 28 ago. 2021.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

MONTEIRO, J. S. *et al.* Monitoramento de empreendedorismo global: o cenário do empreendedorismo no Brasil. **Brazilian Applied Science Review**, v. 6, n. 1, p. 64-78, 2022.

MOREIRA, P. A.; CUNHA, C. C. Q.; QUIERÍCO, T. L. Estudo sobre um Laticínio no âmbito da produção do espaço urbano em Ituiutaba. **VIII Encontro GeoPontal**. Ituiutaba, 2016.

NESTLÉ. **História**. 2022. Disponível em: <<https://corporativo.nestle.com.br/aboutus/history#tab-tab>>. Acesso em: 25, ago., 2022.

NASCIMENTO, S.; SILVEIRA, A.; BOTH, V. Estilo Cognitivo, Self-Handicapping e a Orientação Empreendedora dos colaboradores de uma agroindústria catarinense. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, n13, p.1476-1494, 2022. Disponível em: < <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/31346/pdf> > Acesso em: jun. 2022.

OLIVEIRA, L. P.; RIBEIRO FILHO, V. O desenvolvimento socioeconômico do Pontal do Triângulo Mineiro: uma análise das atividades do campo e da cidade em Frutal (MG) e em Ituiutaba (MG). *Ateliê Geográfico*, v. 11, n. 1, p.49-70, 2017.

OLIVERIA, N. S. *et al.* Cadeias produtivas de leite: um estudo comparativo entre duas realidades. *Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Digital*, v. 18, n. 1, p. 228-240, 2014. Disponível em < <https://periodicos.ufsm.br/index.php/reget/article/view/11272> > Acesso em: 18 jul. 2022.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The external control of organizations – a resource dependence perspective. New York: **Harper & Row Publishers**, 1978.

RODRIGUES, A. S. Geografia e Indústria: estudo sobre uma empresa de laticínios em Ituiutaba-MG. **Trabalho de Conclusão de Curso em Geografia. Universidade Federal de Uberlândia**. Ituiutaba, 2018.

REIS NETO, J. F. D., GALLEGOS, P. A. M., SOUZA, C. C. D., RODRIGUES, W. O. P. O papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas do comércio. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, n.19, 115-138, 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/247435162_O_papel_da_orientacao_empreendedor_ra_no_relacionamento_entre_orientacao_para_o_mercado_e_desempenho_empresarial_evidencias_das_pequenas_empresas_do_comercio> Acesso em: 15 jan. 2022.

RODRIGUES, A. S. Geografia e Indústria: estudo sobre uma empresa de laticínios em Ituiutaba-MG. **Trabalho de Conclusão de Curso em Geografia. Universidade Federal de Uberlândia**. Ituiutaba, 2018. Disponível em: < <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/22835> > Acesso em: 25 fev. 2022.

SANTOS, G. P.; SEVERIANO, E. A. S.; SILVA, A. K. R. G. Agroindústrias no município de Ituiutaba-MG: um estudo das empresas Canto de Minas e Fazendeira. **VIII Encontro GeoPontal**. Ituiutaba, 2016. Disponível em: < <https://eventos.ufu.br/geoportal> > Acesso em: 07 abr. 2022.

SARQUIS, A. B.; FIATES, G. G. S.; HAHN, A. K.; CAVALCANTE, F. R. Empreendedorismo inovador no polo tecnológico de Florianópolis. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*. Florianópolis, SC, v.7, n.3, 2014. Disponível em: < <https://doi.org/10.19177/reen.v7e32014228-255> > Acesso em: 20 jan. 2022.

SERNA, M. C. M. *et al.* The impact of the entrepreneurial orientation on SMES performance: evidence from Mexican agribusiness. *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions*, v.7, n. 4, p. 6-13, 2017. Disponível em: < <https://doi.org/10.22495/rgc7i4art1> > Acesso em: 19 nov. 2021.

SCHUMPETER, J. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the business Cycle. **Harvard University Press**, Cambridge Massachusetts, 1934.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVEIRA, B. R.; MARTINS, E. S. Orientação Empreendedora: uma análise bibliométrica em periódicos nacionais e internacionais. **Revista de Administração FACES Journal**. v.15, n.4, pp. 101-126, 2016. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/1940/194049455007/html/>> Acesso em: nov. 2022.

SOUTO, T. S. Agroindústria leiteira no município de Ituiutaba-MG: organização/reorganização socioespacial no período de 1960 a 2013. **Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Federal de Santa Maria**. Santa Maria, p. 143, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/9456>> Acesso em: 14 jun. 2021.

SOUTO, T. S.; BEZZI, M. L. A pecuária leiteira em Ituiutaba/MG: perspectivas e entraves no desenvolvimento socioespacial. **XI – ENCONTRO NACIONAL DA ANPEGE**. Presidente Prudente, 2016. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/35963998-A-pecuaria-leiteira-em-ituiutaba-mg-perspectivas-e-entraves-no-desenvolvimento-socio-espacial.html>> Acesso em: 27 mai. 2021.

SOUTO, T. S.; BEZZI, M. L. A produção de leite bovino em Ituiutaba/MG: uma análise da dinâmica produtiva e da influência para o desenvolvimento local. **VIII Seminário Internacional sobre o Desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul, 2017. Disponível em: <<https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/view/16381/4354>> Acesso em: set. 2021.

SOUTO, T. S.; BEZZI, M. L. O setor pecuário de leite bovino no Brasil e as políticas públicas: o município de Ituiutaba/MG como foco de análise. **ENANPEGE**. Porto Alegre, 2017.

SOUTO, T. S.; BEZZI, M. L. As transformações resultantes da cadeia produtiva do leite em Ituiutaba/MG: o produtor leiteiro em foco. **Boletim Geografia**. Maringá, v. 36, n. 1, p. 76-81, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.4025/bolgeogr.v36i1.32979>> Acesso em: mar. 2022.

SOUTO, T. S.; BEZZI, M. L. A produção de leite bovino e a permanência/resistência deste setor frente às principais atividades agrícolas no município de Ituiutaba/Minas Gerais. **Revista GeoNordeste**. São Cristóvão, 2019, n. 3, p. 151-164, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.33360/RGN.2318-2695.2019.i3.p.151-164>> Acesso em: out. 2021.

SOUTO, T. S. A pecuária leiteira na microrregião geográfica de Ituiutaba (MG): atuação dos sujeitos da cadeia produtiva do leite. **Tese (Doutorado em Geografia) – Universidade Federal de Santa Maria**. Santa Maria, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/22212>> Acesso em: jun. 2022.

SOUZA, J. C. **O leite em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Medialuna Editora, 2010.

STAM, W.; ELFRING, T. Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra and extraindustry social capital. **Academy of Management Journal**, v. 51, p. 97-111, 2008. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2008.30744031>> Acesso em set. 2021.

TESCH, R. Qualitative research: Analysis types and software tools. **Bristol: Falmer**, 1990.

VAZ, C. S.; MARTINS, E. S. Capacidade dinâmica associadas ao desempenho: um estudo realizado em agroindústrias gaúchas. **Revista Espacios**. v. 37, n. 6, pp.28, 2016. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a16v37n06/16370628.html>> Acesso em: mar. 2022.

VEIGA, J. B. Pesquisa-desenvolvimento para dinamizar a produção leiteira paraense. **WORKSHOP TECNOLÓGICO DA PECUÁRIA**, n.2, 2005, Belém, PA, 2005. Disponível em: <

<https://www.alice.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/576502/1/02WorkshopPecuaria.pdf>>
Acesso em: dez. 2021.

VILELA, D. et al. A evolução do leite no Brasil em cinco décadas. **Revista de Política Agrícola**, n. 1, p. 5-24, 2017.

ZAHARA, S. A. & NEUBAUM, D. O. Environmental diversity and the ntreprenurial activities of new ventures. **Journal of Development Entrepreneurship**, v.3, n.2, 123-140, 1998.

ZOCCAL, R.; GOMES, A. T. Zoneamento da Produção de Leite no Brasil. In: Congresso da SOBER, 43, 2005. **Ribeirão Preto, Anais**. Ribeirão Preto: FEARP/USP, 2005.

9 APÊNDICE

Instrumento para Coleta de Dados da Bacia Leiteira de Ituiutaba-MG	
PIB:	
Produção leiteira:	
Áreas destinadas a pastagens e criação de gado:	
Número de vacas ordenhadas:	
Culturas agrícolas:	
Agroindústrias:	
Órgãos reguladores do setor leiteiro:	
Instrumento para Coleta de Dados das Agroindústrias	
Agroindústria:	
Origem:	
Início das operações em Ituiutaba:	
Capital:	() Local () Nacional () Multinacional
Capacidade de transformação:	
Quantidade coletada/dia:	
Fornecedores:	
Raio de coleta de matéria-prima:	
Portifólio de produtos:	
Mercado:	
Orientação Empreendedora Base Tecnológica	
DIMENSÃO INOVAÇÃO	
Pesquisa P&D:	
Desenvolvimento de novos produtos/serviços:	
Recursos financeiros investidos em inovação:	
Expansão/modernização na linha de produção:	
Inovação em processos:	
DIMENSÃO PROATIVIDADE	
Antecipar mudanças:	
Empresa criativa e inovadora:	
Monitoramento contínuo do mercado:	
Identificar futuras necessidades dos consumidores:	

Antecipar-se na introdução de novos produtos, técnicas administrativas e novas tecnologias operacionais:	
DIMENSÃO ASSUNÇÃO DE RISCOS	
Abertura de mercados:	
Assumir riscos financeiros:	
Comportamento ao assumir riscos:	