CAPACIDADES DINÂMICAS EM ORGANIZAÇÕES DO AGRONEGÓCIO: O CASO DE UMA INDÚSTRIA LEITEIRA PAULISTA

Dynamic capabilities in agribusiness organizations: the case of a dairy industry in São Paulo

Marcelo Leite Matos
Centro Universitário de Jaguariúna (UniFAJ)

Resumo: O conhecimento organizacional tem assumido um papel cada vez mais central no desempenho das empresas, especialmente como elemento de diferenciação e sustentação da competitividade em ambientes caracterizados por elevada dinamicidade, incerteza e intensificação da concorrência. Neste cenário, o presente trabalho buscou compreender como as capacidades dinâmicas se relacionam com a criação e a sustentação da vantagem competitiva, considerando os processos de mobilização, articulação e transformação de recursos, bem como o uso estratégico do conhecimento técnico, em uma organização do setor lácteo. Do ponto de vista metodológico, trata-se de uma investigação de natureza qualitativa e caráter exploratório, desenvolvida por meio de um estudo de caso. As evidências empíricas foram coletadas a partir de múltiplas fontes, incluindo materiais documentais e dados obtidos diretamente na empresa e posteriormente examinadas com base nos procedimentos da análise de conteúdo. Os achados indicam que o conhecimento, quando articulado de maneira consistente com os recursos disponíveis, as competências internas e os processos organizacionais, assume o papel de um ativo estratégico essencial. Ele sustenta a capacidade de adaptação da empresa, favorece respostas mais qualificadas às transformações do ambiente e contribui para a formação de uma vantagem competitiva duradoura. Observou-se, ainda, que as pessoas ocupam posição central nesse processo, atuando como mediadoras na circulação do conhecimento e na formulação de estratégias. Tais evidências também reafirmam a utilidade analítica da Visão Baseada em Recursos para explicar o fenômeno estudado.
Palavras-chave: Capacidades dinâmicas; recursos; vantagem competitiva; agronegócio.

Abstract: Organizational knowledge has taken on an increasingly central role in business performance, especially as a strategic driver of differentiation and the sustainability of competitive advantage in environments marked by high dynamism, uncertainty, continuous transformation, and intensified competition. In this context, this study analyzed how dynamic capabilities contribute to the generation and maintenance of competitive advantage through the mobilization, integration, and reconfiguration of resources, as well as the strategic use of specialized knowledge, in a company in the dairy sector. From a methodological point of view, the research is classified as exploratory and qualitative, being operationalized through a case study, with data obtained from a combination of direct empirical sources and documentary materials, subsequently examined in light of content analysis techniques. The results show that knowledge, when consistently linked to available resources, organizational competencies, and internal processes, consolidates itself as a fundamental strategic asset for organizational adaptation, response to environmental changes, and the construction of sustainable competitive advantage over time. Furthermore, the findings reinforce the central role of people as key agents in mobilizing knowledge and developing strategies, highlighting learning processes, managerial practices, decision-

making routines, and organizational culture, as well as the explanatory relevance of the resource-based view for understanding the phenomenon under investigation.
Keywords: Dynamic capabilities; resources; competitive advantage; agribusiness.

INTRODUÇÃO

No contexto corporativo contemporâneo, a intensificação da concorrência tornou a competitividade um elemento central para a continuidade das organizações. Competitividade pode ser compreendida como a habilidade de uma organização em conceber e executar estratégias que lhe permitam, de maneira contínua, conservar ou ampliar uma posição sustentável no mercado (Ferraz; Kupfer; Haguenauer, 1997). Em um ambiente globalizado e marcado por constantes transformações, a elevada pressão competitiva exige que as empresas desenvolvam e gerenciem de maneira eficiente seus recursos financeiros, estruturais e humanos como condição para permanência e diferenciação.

Nesse cenário, a cadeia produtiva do leite no Brasil tem apresentado desempenho relevante. Dados do IBGE (2024) indicam que, em 2024, a produção nacional atingiu aproximadamente 35,7 bilhões de litros, refletindo ganhos de produtividade mesmo diante da redução do número de vacas em lactação. A captação formal somou cerca de 25,4 bilhões de litros no ano, com destaque para o quarto trimestre, no qual as indústrias processadoras captaram aproximadamente 6,8 bilhões de litros, superando o volume do mesmo período de 2023 e reforçando a importância econômica do setor no agronegócio brasileiro.

A relevância deste estudo decorre da necessidade de identificar diferenciais capazes de sustentar a competitividade das empresas do setor lácteo, considerando que a qualificação dos colaboradores influencia diretamente os resultados organizacionais. Nesse sentido, Collis (1994) define as capacidades dinâmicas como a habilidade da organização de inovar de forma mais ágil ou superior à concorrência. A organização estudada trata-se de uma indústria de laticínios situada no interior do estado de São Paulo, com trajetória de 14 anos. Sua estrutura administrativa é formada por dois diretores, um gerente e 51 funcionários, e seus produtos estão presentes nas principais redes varejistas dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

Em um contexto marcado pelo aumento da concorrência e pela maior exposição a mudanças e incertezas, este estudo busca compreender como as capacidades

dinâmicas podem atuar como fonte de vantagem competitiva. Para isso, analisa-se a forma como recursos, competências e conhecimento organizacional são articulados em uma indústria do setor lácteo.

A competitividade empresarial está associada à capacidade da organização de formular e implementar estratégias capazes de sustentar uma posição duradoura no mercado, exigindo investimentos contínuos em eficiência, especialmente em ambientes integrados (Coutinho; Ferraz, 2002). Os autores propõem um modelo de análise baseado em fatores internos, estruturais e sistêmicos, sendo os estruturais aqueles que configuram o ambiente competitivo e sobre os quais a empresa exerce influência parcial.

Porter (1986) aponta que o grau de competição existente em um setor é resultado da interação entre cinco forças estruturais: a ameaça de novos entrantes, a presença de produtos substitutos, o poder de barganha de fornecedores e clientes, além da rivalidade entre as empresas já estabelecidas. Nesse cenário, a competitividade organizacional passa também a depender da sua capacidade de promover transformações internas e redefinir caminhos estratégicos (Gonçalves; Pires; Santos, 1999).

A Visão Baseada em Recursos (RBV) sustenta que a vantagem competitiva deriva principalmente dos recursos e competências controlados internamente pelas organizações, sendo sustentada pelas premissas da heterogeneidade e da imobilidade dos recursos (Aragão; Forte; Oliveira, 2010; Barney; Hesterly, 2011). Segundo Barney (1991), apenas recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e sem substitutos estratégicos geram vantagem competitiva sustentável. Em complemento, Wang e Ahmed (2007) identificam três componentes centrais das capacidades dinâmicas: capacidade de absorção, capacidade adaptativa e capacidade inovadora (Quadro 1).

Quadro 1 - Modelo adaptado dos componentes das capacidades dinâmicas

Capacidade adaptativa	Refere-se à habilidade da organização de perceber e aproveitar oportunidades que surgem no mercado. Essa capacidade fortalece o ajuste flexível dos recursos, permitindo que a empresa alinhe suas competências e estruturas às mudanças do ambiente no momento adequado.
Capacidade absortiva	Diz respeito à aptidão da empresa para identificar o valor de novos conhecimentos provenientes do ambiente externo, incorporá-los internamente e transformá-los em aplicações com propósito estratégico ou comercial. Esse processo depende fortemente do estoque prévio de conhecimento já existente na organização.

Capacidade inovativa	Corresponde à habilidade organizacional de criar novos produtos, serviços ou mercados, direcionando comportamentos e processos voltados à inovação e ao alinhamento estratégico. Pode converter-se em uma competência distintiva quando associada ao aprendizado contínuo, à colaboração e às trocas com diferentes partes interessadas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Wang e Ahmed (2007) e Camargo e Meirelles (2014).

Nelson e Winter (1982) direcionam a análise das capacidades dinâmicas ao contexto interno das organizações, associando-as aos processos estratégicos e às rotinas organizacionais. De forma complementar, Wang e Ahmed (2007) vinculam seu desenvolvimento ao grau de turbulência do ambiente externo, caracterizado por mudanças contínuas e aceleradas.

Nessa perspectiva, Araújo, Guedes e Ornellas (2012) afirmam que a Teoria das Capacidades Dinâmicas articula diferentes correntes teóricas ao adotar uma abordagem orientada por processos, na qual as capacidades dinâmicas funcionam como um elo entre os recursos internos e um ambiente de negócios em constante transformação, permitindo o ajuste da base de recursos e a sustentação da vantagem competitiva, ainda que de forma transitória. O Quadro 2 sintetiza as principais contribuições dos autores que concebem as capacidades dinâmicas como um conjunto de habilidades e competências organizacionais.

Quadro 2 - Visão das capacidades dinâmicas como um conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais

Autores	Definição de capacidades dinâmicas	Componentes das capacidades dinâmicas
Collis (1994)	Capacidade de inovar mais rapidamente ou melhor do que a concorrência.	Capacidades operacionais • Capacidade de desenvolver novas estratégias de forma mais rápida ou melhor do que a concorrência Capacidade de aprender a aprender
Andreeva e Chaika (2006)	Capacidades dinâmicas são aquelas que permitem à organização renovar suas competências-chave à medida que ocorrem mudanças em o ambiente operacional.	Habilidades de liderança empreendedora • Capacidade de mudança organizacional (desenvolvimento de habilidades não específicas, lealdade das pessoas à mudança e mecanismos organizacionais para facilitar os processos de mudança)
Helfat *et al.* (2007)	Capacidade de uma organização criar, ampliar ou modificar propositadamente a sua base de recursos.	Capacidade de alterar a base de recursos • Capacidade de agir de forma recorrente para modificar a base de recursos • Capacidade de pesquisar e selecionar as mudanças a serem feitas (deliberação)

Fonte: Camargo e Meirelles (2014).

Diante deste contexto, busca-se compreender como o conhecimento, quando integrado a esses elementos, pode sustentar diferenciais competitivos em um ambiente de elevada concorrência.

A indústria de laticínios

O aumento do consumo de alimentos, especialmente de laticínios, tem sido mais acentuado nas economias emergentes, impulsionado principalmente pelo crescimento populacional e pelo consumo médio per capita (Souza, 2018). Nas últimas décadas, a expansão da demanda em regiões não tradicionais de produção e consumo tem provocado transformações relevantes no setor leiteiro global. Entre 1992 e 2022, a produção mundial de leite cresceu cerca de 77%, passando de 524 milhões para aproximadamente 930 milhões de toneladas (FAO, 2022), ainda insuficiente para acompanhar o ritmo da demanda, fortemente influenciado pela melhoria econômica desses países. Além do crescimento da produção e da demanda, o setor lácteo tem sido marcado por crescente profissionalização, avanços tecnológicos, maior exigência dos consumidores e ampliação da oferta de produtos diferenciados (Milkpoint, 2025). Esse cenário aumenta a pressão competitiva sobre as indústrias processadoras, que passam a depender cada vez mais da eficiência operacional, da qualidade dos produtos e da capacidade de adaptação para sustentar sua posição no mercado. No Brasil, destacam-se as condições favoráveis do estado de São Paulo para a atividade leiteira, com ganhos contínuos de produtividade decorrentes da modernização dos sistemas de produção, manejo, genética e adoção de tecnologias, refletidos em uma média nacional próxima de 13,5 litros de leite por vaca por dia (EMBRAPA, 2025).

DESENVOLVIMENTO

Metodologia

Para o alcance do objetivo proposto, adotou-se uma abordagem de natureza qualitativa e exploratória. No que se refere ao procedimento técnico, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Os participantes foram selecionados de forma intencional, sendo incluídos os dois diretores da indústria analisada, identificados como Respondente A e Respondente B, os quais se dispuseram a colaborar com o estudo e responder ao questionário aplicado na presença do pesquisador. A colaboração dos respondentes foi possível apenas após a aprovação pelo comitê de ética (CHS, Unicamp – CAAE 90891225.7.0000.8142).

O instrumento de coleta de dados foi composto por 34 questões abertas, elaboradas com base nas categorias de análise definidas a partir da revisão da literatura. As categorias contemplaram, entre outros aspectos, o conceito de estratégia, compreendida como a articulação coerente de decisões e iniciativas organizacionais voltadas à exploração das competências centrais da empresa, com o objetivo de alcançar e sustentar vantagem competitiva (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008), bem como o conceito de recursos, entendidos como vantagens, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e o conjunto de conhecimentos intrínsecos acumulados pela organização (Barney; Hesterly, 2011).

Quanto ao tratamento dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo aplicada às entrevistas realizadas. De acordo com Bardin (1997), a análise de conteúdo considera o texto como uma forma de expressão do sujeito, permitindo ao pesquisador identificar, categorizar e interpretar unidades de significado recorrentes — como palavras ou frases — de modo a inferir sentidos representativos do fenômeno investigado.

Análise empírica Caracterização da empresa

A indústria estudada surgiu de uma parceria entre dois sócios proprietários. A empresa dedica-se à produção e distribuição especializada de queijos, atuando há mais de cinco anos no mercado e empregando 51 funcionários. A empresa distribui seus produtos em seis unidades da federação — Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina e Bahia — tendo como principais canais de venda grandes redes varejistas, como Dia Brasil, Carrefour, entre outras.

A visão da empresa é “Posicionar-se entre as maiores empresas de laticínios, sendo reconhecida nacional e internacionalmente pela garantia da qualidade de seus produtos e respeito ao meio ambiente”. E, de acordo com as informações fornecidas pelos entrevistados, ela tem como missão “Levar saúde e qualidade às pessoas de forma sustentável”. Seu portfólio de produtos é composto por nove tipos de queijos, coalhada, bebida láctea, manteiga, ricota e creme.

Incentivada pela oportunidade de expansão oferecida pelo setor de laticínios no Brasil, a empresa expandiu seus negócios em 2014 por meio de um projeto de construção de uma fábrica de processamento de leite no estado de São Paulo. A capacidade inicial de processamento era de 9,6 milhões de litros de leite por ano, podendo chegar a 72 milhões de litros com a implementação completa do projeto.

Variáveis relacionadas à estratégia

Diante de um ambiente organizacional marcado por mudanças constantes e intensificação da concorrência, as organizações têm buscado estratégias que lhes permitam garantir sua permanência e diferenciação no mercado. Nesse contexto, a estratégia assume papel central, sendo compreendida como a articulação integrada de decisões e ações voltadas à exploração das competências essenciais e à obtenção de vantagem competitiva (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008), sendo operacionalizada, em grande medida, por meio do planejamento estratégico. No caso analisado, o planejamento estratégico é elaborado pela alta administração, sem a participação dos demais níveis hierárquicos. As entrevistas indicaram que a estratégia adotada pela empresa é a diferenciação, sustentada principalmente pelo investimento em treinamento técnico, pesquisa de mercado e foco na qualidade dos produtos. Os resultados evidenciam que os principais pontos fortes estão associados à base de recursos tangíveis e intangíveis, como a qualidade dos produtos, o relacionamento com clientes, a eficiência na distribuição e a fidelização. Em contrapartida, foram identificadas fragilidades relacionadas ao baixo investimento em publicidade, à rotatividade de funcionários e à ausência de um planejamento estratégico formalizado. Destaca-se, ainda, que a qualidade do serviço, a entrega eficiente e o contato direto com o cliente configuram-se como diferenciais competitivos relevantes, apoiados por uma estrutura organizacional que permite acompanhamento contínuo dos processos e das demandas do mercado.

Variáveis relacionadas aos recursos

À luz da Visão Baseada em Recursos (RBV), a empresa dispõe de recursos tangíveis e intangíveis relevantes. Entre os recursos tangíveis, destaca-se a planta industrial localizada no estado de São Paulo, supervisionada pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF) e equipada com tecnologia adequada para a produção de queijos e derivados, além do acesso à matéria-prima por meio de produtores rurais e de investimentos contínuos em equipamentos e tecnologias para aprimoramento dos produtos.

No âmbito dos recursos intangíveis, sobressaem os recursos humanos. A empresa reconhece o treinamento como instrumento central para o desenvolvimento do conhecimento e das habilidades dos colaboradores, sendo realizado semestralmente e direcionado às especificidades dos processos industriais. Conforme relatado pelo Respondente B, esses treinamentos contribuem para o fortalecimento

das competências individuais, refletindo-se em maior proatividade, melhor desempenho e capacidade de resolução de problemas.

Segundo o Respondente A, a adoção de tecnologias de ponta nos processos produtivos e nas práticas administrativas fortalece as capacidades organizacionais, viabilizando a expansão da produção e do portfólio de produtos, com foco permanente na qualidade, no atendimento e na satisfação dos clientes. A necessidade de inovação e adaptação manifesta-se no monitoramento contínuo do mercado, de tendências e de oportunidades, refletindo-se na ampliação sistemática do portfólio diante das mudanças do ambiente competitivo.

Variáveis relacionadas às capacidades

As capacidades dinâmicas são compreendidas como a habilidade organizacional de inovar com maior rapidez ou eficácia em relação aos concorrentes (Collis, 1994), estando também associadas à capacidade dos indivíduos de identificar, assimilar e aplicar novos conhecimentos, o que sustenta a inovação organizacional (Wang; Ahmed, 2007).

No caso analisado, as entrevistas indicam que essas capacidades se manifestam principalmente nos processos internos, especialmente em momentos de interação coletiva, nos quais os colaboradores compartilham perspectivas, incorporam novos conhecimentos e os aplicam às práticas operacionais, contribuindo para o alinhamento de objetivos e o alcance de metas. Observou-se ainda que a empresa demonstra agilidade na formulação e no ajuste de estratégias, refletida no padrão de qualidade de seus produtos. Em um ambiente caracterizado por mudanças constantes, a organização busca manter sua competitividade por meio da alocação de novos recursos, da ampliação do portfólio de produtos e da adoção de tecnologias, sustentando sua vantagem competitiva na qualidade, no atendimento ao cliente, na pesquisa e desenvolvimento e na inovação contínua.

Variáveis relacionadas à vantagem competitiva

Competitividade refere-se à capacidade da empresa de planejar e implementar estratégias que garantam, ao longo do tempo, a conservação ou o aprimoramento de sua posição no mercado (Ferraz; Kupfer; Haguenauer, 1997). No contexto de intensificação da concorrência no setor lácte, os resultados da pesquisa indicam que os recursos humanos desempenham papel relevante na sustentação das capacidades organizacionais, especialmente por meio do compartilhamento de

conhecimento, da experiência acumulada e da participação dos colaboradores nos processos internos. Embora não seja possível atribuir exclusivamente aos recursos humanos a origem da vantagem competitiva observada, as evidências sugerem que as pessoas atuam como importantes facilitadoras da mobilização de recursos e do desenvolvimento das capacidades organizacionais.

A base de conhecimento construída a partir de experiências compartilhadas, treinamentos, reuniões e aprendizagem acumulada contribui de forma significativa para esse desempenho. As evidências também apontam que a empresa é capaz de antecipar cenários e adaptar-se a um ambiente dinâmico por meio do monitoramento contínuo dos contextos interno e externo, apoiando suas vantagens competitivas em investimentos em tecnologia, ampliação do portfólio de produtos, relacionamento com clientes e foco na qualidade.

Adicionalmente, foram identificadas capacidades adaptativas e inovadoras como elementos estratégicos, associadas à exploração de oportunidades emergentes e ao desenvolvimento de novos produtos e mercados, sustentadas por alinhamento estratégico (Camargo; Meirelles, 2014). Esses elementos foram sistematizados e relacionados aos recursos e competências da indústria, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Recursos, capacidades e competências das capacidades dinâmicas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Esses fatores demandam uma postura proativa por parte dos colaboradores,

aliada à orientação e ao acompanhamento sistemático por parte da gestão. Nesse processo, as múltiplas situações vivenciadas no ambiente organizacional contribuem para a construção de experiências que favorecem o desenvolvimento e o aprofundamento do conhecimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidenciou que o conhecimento constitui um recurso estratégico fundamental para a geração de vantagem competitiva e diferenciação organizacional em ambientes marcados por mudanças constantes. Os resultados indicam que a mobilização eficiente de recursos, aliada ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas, especialmente por meio de processos de aprendizagem e reconfiguração do portfólio de recursos, favorece a adaptação estratégica das organizações. Destaca-se ainda a relevância da capacidade de absorção e da aprendizagem organizacional para o fortalecimento das capacidades dinâmicas observadas na empresa estudada. As evidências indicam que os colaboradores contribuem para esse processo por meio da circulação do conhecimento, da troca de experiências e da participação nas rotinas organizacionais, favorecendo a adaptação da empresa às mudanças do ambiente competitivo.

Como contribuição, a pesquisa permitiu à empresa reconhecer suas vantagens competitivas relacionadas ao conhecimento, aos recursos e às competências organizacionais. Por fim, recomenda-se que estudos futuros ampliem o número de empresas e participantes analisados, de modo a possibilitar maior alcance e generalização dos resultados.

REFERÊNCIAS

Aragão, L. A.; Forte, S. H. A. C.; Oliveira, O. V. de. **Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições**. Revista Eletrônica de Administração (READ), Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 376-396, 2010.

Bardin, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

Barney, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, Thousand Oaks, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

Barney, J. B.; Hesterly, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

Camargo, Á. A. B. de; Meirelles, D. S. **Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las?**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 18, n. esp., p. 41-64, 2014.

Collis, D. J. **Research note: how valuable are organizational capabilities?**. Strategic Management Journal, Chichester, v. 15, Special Issue, p. 143-152, 1994.

Coutinho, L.; Ferraz, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas: Papirus, 2002.

Embrapa Gado de Leite. **Anuário Leite 2025: produção de leite e as mudanças climáticas**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2025. Disponível em: https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/handle/doc/1176413. Acesso em: 10 nov. 2025.

FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations. **FAOSTAT statistical database: milk production**. Rome: FAO, 2022. Disponível em: https://www.fao.org/faostat/en/#data/QCL. Acesso em: 10 nov. 2025.

Ferraz, J. C.; Kupfer, D.; Haguenauer, L. **Desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Gonçalves, M. A.; Pires, S. R. I.; Santos, F. C. A. **Prioridades competitivas na administração estratégica da manufatura: estudos de casos**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 78-84, 1999.

Guedes, A. A.; Araújo, D. L. A.; Ornellas, R. **Capacidades dinâmicas e vantagens competitivas: um estudo em uma construtora com foco no mercado de baixa renda**. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), 15., 2012, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: FGV-EAESP, 2012.

Helfat, C. E.; Finkelstein, S.; Mitchell, W.; Peteraf, M. A.; Singh, H.; Teece, D. J.; Winter, S. G. **Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations**. Malden: Blackwell Publishing, 2007.

Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa trimestral do leite: resultados do 4º trimestre de 2024**. Rio de Janeiro: IBGE, 2025. Disponível em: https://www.ibge.gov.br. Acesso em: 15 nov. 2025.

MilkPoint. **Portal MilkPoint – Informação para a cadeia do leite**. Disponível em: https://www.milkpoint.com.br/. Acesso em: 27 dez. 2025.

Nelson, R. R.; Winter, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

Porter, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

Souza, G. S. **Transformações no consumo alimentar e seus impactos sobre as cadeias agroindustriais no Brasil**. 2018. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2018.

Wang, C. L.; Ahmed, P. K. **Dynamic capabilities: a review and research agenda**. International Journal of Management Reviews, Oxford, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

SOBRE O AUTOR

Marcelo Leite Matos é Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Atua como Professor no Centro Universitário de Jaguariúna (UNIFAJ), com experiência nas áreas de Gestão, Logística, Aprendizagem Organizacional e Desenvolvimento Organizacional.
E-mail: marcelomatoseducador@gmail.com