

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO

JAQUELINE LORO

**Certificações Voluntárias Halal e Kosher como Estratégia de Crescimento em
Cooperativas de Leite da Região Sul do Brasil: Desafios e Oportunidades**

Porto Alegre

2024

JAQUELINE LORO

Certificações Voluntárias Halal e Kosher como Estratégia de Crescimento em Cooperativas de Leite da Região Sul do Brasil: Desafios e Oportunidades

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner
Coorientadora: Profa. Dra. Cristina Orsolin Klingenberg

Porto Alegre

2024

L875c

Loro, Jaqueline.

Certificações voluntárias halal e kosher como estratégia de crescimento em cooperativas de leite da região sul do Brasil : desafios e oportunidades / Jaqueline Loro. – 2024.

88 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2024.

“Orientador: Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner ;
coorientadora: Profa. Dra. Cristina Orsolin Klingenberg”.

1. Estratégia de crescimento. 2. Certificações halal e kosher. 3. Cooperativas de leite e derivados. 4. Desafios. 5. Oportunidades. I. Título.

CDU 334.73: 637.1(816)

JAQUELINE LORO

Certificações Voluntárias Halal e Kosher como Estratégia de Crescimento em Cooperativas de Leite da Região Sul do Brasil: Desafios e Oportunidades

Dissertação apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Conceito Final:

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner – Unisinos

Profa. Dra. Cristina Orsolin Klingenberg – Unisinos

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan – Unisinos

Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Júnior – Unisinos

Profa. Dra. Maria de Lourdes Borges – Unilasalle

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a todos que, de alguma forma, contribuíram para que este sonho se tornasse realidade.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por me conceder a vida e a saúde, indispensáveis para alcançar meus objetivos.

Ao meu companheiro, Diego Bernardi, pelo apoio incondicional e pela compreensão durante minha ausência nesse período, e aos meus filhos, que, ainda em meu ventre, foram minha maior fonte de força e determinação para concluir essa jornada.

Aos meus pais, agricultores, que sempre me motivaram a buscar o conhecimento, e aos amigos e colegas, com os quais compartilhei momentos valiosos de aprendizado e de incentivo dessa caminhada.

Meu sincero agradecimento ao Sescop/RS e à CCGL – Cooperativa Central Gaúcha Ltda., pela confiança em mim depositada. Com os conhecimentos adquiridos neste mestrado, comprometo-me a contribuir para a sustentabilidade da cooperativa.

Agradeço, de maneira especial, aos meus orientadores, Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner e Profa. Dra. Cristina Orsolin Klingenberg, cuja orientação foi essencial para a realização desta pesquisa. Nos momentos em que duvidei da possibilidade de concluir essa trajetória, o apoio de ambos foi fundamental.

Por fim, expresso minha gratidão aos demais professores do PPGN – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Suas valiosas lições foram fundamentais para meu crescimento pessoal e profissional.

EPIGRAFE

*“Uma empresa sem estratégia
faz qualquer negócio”.*

Michael Porter

RESUMO

O estudo analisou os desafios e oportunidades na implementação das certificações voluntárias Halal e Kosher como estratégia de crescimento em cooperativas de produção de leite e derivados da região Sul do Brasil. A pesquisa, de caráter qualitativo e exploratório, envolveu entrevistas com profissionais experientes no processo de implementação das certificações, incluindo gestores das cooperativas, especialistas em requisitos mandatórios e especialistas de desenvolvimento de mercado. Como resultado, obteve-se um melhor entendimento dos desafios enfrentados, tais como rastreabilidade de insumos, contaminação cruzada, capacitação dos colaboradores, custos de auditoria e competição com preços internacionais. Também foram identificadas as principais oportunidades dessas certificações, tais como o acesso a mercados estratégicos (como países árabes, Israel e EUA), o fortalecimento do posicionamento de qualidade e a possibilidade de atender nichos específicos. Adicionalmente à compreensão do tema de forma mais ampla, a pesquisa gerou um conjunto de boas práticas para implementação das certificações composto por cinco pilares: diagnóstico do sistema de gestão e processos, gestão de processos, capacitação, infraestrutura e controle de qualidade, e relacionamento com o mercado, auxiliando cooperativas na implementação das certificações. A pesquisa concentrou-se na análise de duas cooperativas, sugerindo a ampliação do escopo de estudo analisando empresas privadas, a investigação da percepção dos consumidores sobre o valor das certificações e a implementação e avaliação dos resultados do conjunto de boas práticas sugeridas. O estudo destaca as certificações como estratégias de inovação para desenvolvimento de mercado e atendimento às demandas de públicos diversificados.

Palavras-chave: estratégia de crescimento, certificações Halal e Kosher, cooperativas de leite e derivados, desafios, oportunidades.

ABSTRACT

The study analyzed the challenges and opportunities associated with implementing voluntary Halal and Kosher certifications as a growth strategy for milk and dairy production cooperatives in the southern region of Brazil. The research, which was qualitative and exploratory in nature, involved interviews with professionals experienced in the certification implementation process, including cooperative managers, specialists in mandatory requirements, and market development specialists. As a result, the study provided a better understanding of the challenges faced, such as input traceability, cross-contamination, employee training, audit costs, and competition with international prices. The main opportunities associated with these certifications were also identified, including access to strategic markets (such as Arab countries, Israel, and the USA), strengthening brand positioning in terms of quality, and the possibility of serving specific niches. In addition to broadening the understanding of the topic, the research produced a set of good practices for implementing certifications, consisting of five pillars: diagnosing the management system and processes, process management, training, infrastructure and quality control, and market relations. These pillars aim to assist cooperatives in the certification process. The research focused on the analysis of two cooperatives, suggesting an expanded scope by including private companies in future studies, examining consumer perceptions of the value of certifications, and evaluating the implementation and impact of the suggested good practices. The study highlights these certifications as innovation-driven strategies for market development and for meeting the demands of diverse audiences.

Keywords: growth strategy, Halal and Kosher certifications, milk and dairy cooperatives, challenges, opportunities.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Bases científicas pesquisadas.....	20
Quadro 2 – Matriz de Ansoff.....	23
Quadro 3 – Resumo das características dos Alimentos Kosher.....	32
Quadro 4 – Resumo das características dos Alimentos Halal.....	33
Quadro 5 – Resumo dos autores por tema de estudo.....	41
Quadro 6 – Perfil dos entrevistados.....	45
Quadro 7 – Principais desafios identificados na implementação das certificações....	55
Quadro 8 – Desenvolvimento de mercado.....	60
Quadro 9 – Potenciais mercados consumidores.....	64
Quadro 10 – Conjunto de boas práticas para implementação das certificações Halal e Kosher.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2,1 TEORIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
2.2 CERTIFICAÇÕES COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO.....	25
2.2.1 Certificações.....	27
2.2.2 Diferença entre certificações reguladoras e voluntárias.....	30
2.2.3 Certificações voluntárias Kosher e Halal.....	31
2.3 RAZÕES PARA CERTIFICAR E SEUS BENEFÍCIOS.....	35
2.4 COOPERATIVISMO.....	38
2.4.1 Cooperativas de Produção Industrial.....	39
2.5 RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	41
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	42
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA E CONTEXTO.....	42
3.2 MÉTODO DE TRABALHO.....	43
3.2.1 Coleta de dados.....	44
3.2.2 Procedimento de análise dos dados.....	46
3.3 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA.....	47
4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	48
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA.....	48
4.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	49
4.2.1 Cultura de consumo e processo de certificação.....	49
4.2.2 Desenvolvimento de mercado.....	56
4.2.3 Mercados consumidores e as certificações voluntárias.....	60
4.3 CONJUNTO DE BOAS PRÁTICAS.....	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
5.1 RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS.....	72
5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	73

5.3 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	73
5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	74
5.5 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	74
6 REFERÊNCIAS.....	76
APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES.....	81
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	87

1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial está em constante transformação e se torna cada vez mais complexo, marcado por uma intensa competição entre os concorrentes. Para sobreviver e prosperar nesse ambiente desafiador, é fundamental que as organizações adotem estratégias que lhes proporcionem vantagens competitivas nos mercados em que atuam. Nesse contexto, iniciativas voltadas à fidelização de clientes podem se destacar como um diferencial para alcançar resultados positivos no mercado (Chiusoli et al., 2021).

O planejamento é tratado como um meio orientador para as organizações buscarem o direcionamento dos resultados esperados, sendo também um método que utiliza ferramentas administrativas para criar e planejar (Ansoff, 1990; Porter, 1979, Veloso; Vida, 2020. Já em meados da década de 1960, Ansoff propôs uma matriz para o planejamento do crescimento organizacional. A matriz de Ansoff estabelece quatro possíveis caminhos para uma organização crescer: Penetração de Mercado, Desenvolvimento de Produto, Diversificação e Desenvolvimento de Mercado. A estratégia de Desenvolvimento de Mercado busca explorar novos mercados para a comercialização de produtos já existentes, atendendo às necessidades específicas de determinados segmentos de clientes (Ansoff, 1965; Bernardo, 2015).

As certificações por sua vez, são processos formais e institucionalizados por meio dos quais produtos, práticas e pessoas são avaliados por uma entidade independente com base em critérios definidos. Elas atestam a conformidade com requisitos preestabelecidos em normas técnicas (ABNT, 2023). Em relação à sua natureza, as certificações podem ser classificadas como reguladoras ou voluntárias. As reguladoras estabelecem requisitos obrigatórios que as empresas devem implementar e manter para assegurar seu funcionamento.

As certificações voluntárias, como Halal e Kosher, representam um diferencial competitivo, que possuem o objetivo de atender à crescente demanda do mercado por produtos com qualidades e valores específicos, sendo adotadas pela indústria alimentícia para atender às exigências do mercado nacional e internacional (Martinelli; Pigatto; Machado, 2015). As certificações Halal e Kosher resultam de exigências específicas de mercados consumidores muçulmanos e judeus,

respectivamente. Um alimento, para ser considerado Halal ou Kosher, deve ser produzido, processado e preparado de acordo com os princípios religiosos estabelecidos. Para os praticantes, a pureza no ato de se alimentar representa uma forma de se conectar com a fé e a identidade religiosa (Lever; Fischer, 2021; Shuhaimi et al., 2022).

Essa crescente demanda por certificações voluntárias ocorre em resposta às exigências cada vez mais rigorosas de clientes e consumidores finais, que valorizam significativamente produtos de qualidade superior. Esse reconhecimento, especialmente em uma escala global, exerce forte impacto nas exportações. Dessa forma, produtos nacionais ganham a oportunidade de expandir sua presença em vários países, adaptando-se a diferentes padrões de qualidade, preferências de consumo e métodos de processamento, características claramente observadas no mercado de produtos com certificações como Halal e Kosher (Borges, 2019; Shuhaimi et al., 2022).

Para que um produto seja certificado como Halal ou Kosher, o estabelecimento produtor deve ser auditado por um organismo certificador especializado e seguir etapas específicas. Inicialmente, são analisadas documentações sobre matérias-primas, insumos e procedimentos de produção. Em seguida, profissionais qualificados supervisionam a produção para assegurar o cumprimento dos requisitos legais e religiosos. Após a verificação do cumprimento de todas as etapas, é emitido o certificado e a empresa recebe autorização para uso do selo em seus produtos. Regularmente, são conduzidas inspeções adicionais para assegurar a manutenção dos requisitos, permitindo à empresa manter o direito de utilizar o certificado e/ou selo (Saifi; Saifi, 2019).

Assim, diante da crescente valorização de produtos com certificações específicas e da demanda por adaptação aos padrões internacionais, explorar a implementação das certificações Halal e Kosher no mercado de leite e derivados pode tornar-se uma estratégia relevante para atender às expectativas de novos segmentos de consumidores e expandir a presença de cooperativas brasileiras no mercado global. Ao implementar as certificações, as cooperativas do setor de leite e derivados poderão ampliar seu alcance, conquistar novos mercados e atender rigorosos padrões internacionais de qualidade, fortalecendo sua competitividade.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A estratégia central do processo de certificação refere-se ao Desenvolvimento de Mercado. Com essa estratégia, a empresa busca novos mercados com produtos já existentes, necessitando realizar algumas adaptações para atendimento aos requisitos dos clientes. Para tanto, a estratégia de desenvolvimento de mercado pode ser aplicada em um novo mercado interno, como também ser disseminada para um mercado externo (Veloso; Vida, 2020).

Visto o potencial de crescimento do mercado Halal e Kosher, mencionado por Lever e Fischer (2021), Shuhaimi et al. (2022) e nos relatórios de pesquisa de mercado 2023/2024 da Data Bridge Market Research (2023 e 2024) e DinarStandard (2024), essas foram as certificações selecionadas para serem avaliadas como estratégia de crescimento em cooperativas por meio do desenvolvimento de mercados. O ambiente de estudo escolhido para a condução da pesquisa são as cooperativas de leite e derivados situadas na região Sul do Brasil. Em levantamento preliminar realizado entre julho e outubro de 2023, envolvendo seis cooperativas, foi identificado que duas delas possuem certificações: uma conta com certificações Halal e Kosher, enquanto a outra é certificada exclusivamente Kosher.

Nesse contexto, a pergunta que guia esta pesquisa é: **quais os desafios e oportunidades na implementação de certificações voluntárias Halal e Kosher como estratégia de crescimento em cooperativas de leite e derivados da região Sul do Brasil?**

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo geral

Entender os desafios e oportunidades na implementação de certificações voluntárias Halal e Kosher como estratégia de crescimento em cooperativas de leite e derivados da região Sul do Brasil.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Mapear quais cooperativas de leite e derivados da região Sul do Brasil possuem certificações Halal e Kosher;
- b) Entender os desafios no processo de implementação das certificações voluntárias Halal e Kosher em cooperativas de leite e derivados da região Sul do Brasil;
- c) Analisar a influência das certificações voluntárias Halal e Kosher na abertura de novos mercados e nas vendas de produtos nas cooperativas de leite e derivados da região Sul do Brasil;
- d) Elaborar um conjunto de boas práticas para implementação das certificações Halal e Kosher em cooperativas de laticínios.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Todo processo investigativo se inicia com uma questão, por um problema, por uma pergunta, por uma dúvida. A resposta para esse questionamento geralmente se apoia em conhecimentos anteriores ou demanda a criação de novos referenciais (Minayo, 2001).

A partir do pensamento da autora mencionada, o objetivo do presente estudo é entender os desafios e oportunidades na implementação de certificações voluntárias Halal e Kosher como estratégia de crescimento, utilizando como ambiente de estudo as cooperativas de leite e derivados da região Sul do Brasil.

O estudo se justifica sob três aspectos:

- O primeiro aborda a importância de analisar os benefícios e oportunidades que as certificações Halal e Kosher oferecem às empresas quando utilizadas como estratégia para o desenvolvimento de mercado. Essa análise é considerada necessária, pois poderá orientar as estratégias das cooperativas no setor de laticínios, ajudando a garantir sua competitividade no mercado;
- O segundo envolve a compreensão dos desafios no processo de implementação das certificações voluntárias Halal e Kosher. Essa

avaliação é importante para o planejamento e a condução mais eficaz do processo de certificação nas cooperativas.

- O terceiro diz respeito à lacuna nos estudos sobre os benefícios e desafios na implementação das certificações Halal e Kosher nas cooperativas de leite do Brasil, de acordo com as bases de pesquisa consultadas.

As certificações Halal e Kosher, objetos de estudo da pesquisa, são de cunho religioso, o que permite acesso a mercados específicos, muçulmanos e judeus respectivamente, que demandam de produtos que atendam a esses critérios. Isso abre oportunidades no mercado interno e externo (exportação), permitindo a expansão de clientes. A conformidade com padrões de certificação confere vantagem competitiva às cooperativas, uma vez que produtos certificados são identificados como confiáveis e de qualidade por esse público, o que pode atrair mais consumidores e aumentar a participação no mercado (Borges, 2019; Porpino; Bolfe, 2020).

A economia Halal é um sistema baseado em princípios islâmicos, abrangendo vários setores como alimentos, finanças, turismo e moda que aderem aos padrões Halal (permissíveis). Esse mercado está crescendo globalmente, impulsionado pela progressiva demanda por produtos e serviços Halal entre os consumidores muçulmanos e não muçulmanos, sendo o setor de comidas e bebidas o mais relevante (The Halal Times, 2024).

Para o Brasil, considera-se a análise dos benefícios e oportunidades da certificação Halal fundamental, pois dados de órgãos governamentais, como a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), indicam que o mercado Halal já ocupa uma posição de destaque no agronegócio brasileiro na exportação de carne para países e comunidades islâmicas e com grande potencial para a inclusão de novos produtos (ApexBrasil, 2022).

Devido ao potencial de crescimento, em julho de 2022 a ApexBrasil assinou um compromisso de convênio para promoção de negócios voltados ao mercado Halal no período de 2022 a 2025. O projeto engloba qualificação, certificação e promoção comercial, com apoio das áreas de competitividade e agronegócio da agência. A meta é apoiar 200 empresas com produtos certificados até 2025, contando com a colaboração de 18 representações diplomáticas do Itamaraty nos países da Liga Árabe para fortalecer o diálogo com instituições privadas locais. O

foco está no setor de alimentos e bebidas, abrangendo empresas em diversos níveis de maturidade (ApexBrasil, 2022).

Corroborando com as informações sobre mercado, a empresa de pesquisa em estratégia de crescimento DinarStandard, em parceria com o Departamento de Agricultura dos EUA, divulgou o Relatório sobre o Estado da Economia Islâmica Global 2023/2024, apontando um crescimento expressivo do mercado Halal. Em sua décima edição, o relatório revela que o consumo muçulmano alcançou US\$ 2,29 trilhões em 2022, abrangendo setores como alimentos, cosméticos e turismo. Além disso, prevê que os ativos financeiros islâmicos cheguem a US\$ 5,94 trilhões até 2026 (The Halal Times, 2024).

A Malásia manteve, pelo décimo ano consecutivo, a posição de maior consumidora de produtos Halal no mundo, seguida pela Arábia Saudita, Indonésia e Emirados Árabes Unidos (The Halal Times, 2024).

O relatório também destaca o comércio internacional, apontando que os países membros da OIC (de maioria muçulmana) importaram US\$ 359 bilhões em produtos relacionados à Halal em 2022. Com uma taxa de crescimento anual prevista de 7,6%, essas importações podem alcançar US\$ 492 bilhões até 2027. Os EUA surgiram como um dos principais exportadores, ocupando o quarto lugar globalmente, com US\$ 20,8 bilhões em exportações de produtos Halal para países da OIC em 2022, principalmente para Indonésia, Egito, Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos e Malásia.

O investimento em empresas Halal teve um crescimento expressivo, atingindo US\$ 25,9 bilhões, o que representa um aumento de 128% em apenas um ano. Além disso, o relatório também destaca a importância da economia Halal no apoio aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, com iniciativas voltadas especialmente para a redução da pobreza e o fortalecimento da segurança alimentar (The Halal Times, 2024).

Já a pesquisa da Data Bridge Market Research projeta que o mercado de alimentos Halal deve alcançar US\$ 5,91 trilhões até 2030, partindo de US\$ 2,37 trilhões em 2022, com um CAGR de 12,10% no período de 2023 a 2030. Os segmentos analisados incluem alimentos e produtos Halal (como produtos lácteos), bebidas Halal, suplementos Halal e canais de distribuição (Data Bridge Market Research, 2023)

Figura 1 – Previsão de crescimento mercado Halal



Fonte: Data Bridge Market Research (2023).

Segundo a Data Bridge Market Research, o aumento da população muçulmana em todo o mundo está impulsionando o crescimento do mercado de alimentos com certificação Halal. A demanda por esses alimentos entre os muçulmanos se deve à garantia de higiene e segurança alimentar que eles oferecem. De acordo com o relatório do Pew Research Center dos EUA, a população muçulmana global deve crescer para aproximadamente 2,19 bilhões até 2030. Com esse aumento populacional, espera-se que a taxa de crescimento do mercado de alimentos Halal seja significativamente impulsionada.

Por sua vez, a Data Bridge Market Research avalia que o mercado de alimentos Kosher está prosperando graças às tecnologias de produção cada vez mais avançadas. Técnicas modernas de processamento garantem o cumprimento rigoroso das leis dietéticas Kosher, atraindo uma base de consumidores mais ampla. Além disso, inovações em embalagem e métodos de preservação não apenas prolongam o prazo de validade dos produtos, mas também asseguram sua qualidade e segurança, facilitando a distribuição em diferentes regiões geográficas (Data Bridge Market Research, 2024).

Essa combinação de tecnologia e aderência às exigências kosher reflete a crescente demanda global por produtos certificados. O mercado está, portanto, preparado para uma expansão significativa, impulsionado pela evolução das preferências dos consumidores e pelas tendências alimentares contemporâneas. No Brasil, esse cenário não é diferente, pois o mercado Kosher tem registrado um

crescimento consistente nos últimos anos, com uma clara tendência de expansão, reforçando sua relevância no panorama alimentar nacional e internacional (ApexBrasil, 2022; MAPA, 2023).

Segundo o estudo de mercado conduzido pela ApexBrasil, em 2021, as importações totais israelenses somaram US\$ 90,3 bilhões, com aumento de 4% em relação a 2020. Desse total importado, US\$ 565,3 milhões tiveram origem no Brasil, com crescimento de 15% na comparação com 2020, colocando o país como o 29º maior fornecedor de Israel, com 0,6% de participação de mercado. Já as importações israelenses de alimentos e bebidas brasileiros chegaram a US\$ 217,3 milhões, após crescimento de pouco mais de 80% em relação a 2020. Esses números posicionam o Brasil como o 11º colocado no ranking, com participação de mercado de 3,4% (ApexBrasil, 2022).

Contribuindo com os estudos de oportunidade de mercado, o relatório da Data Bridge Market Research mostra que o tamanho do mercado global de alimentos Kosher foi avaliado em 21,29 bilhões de dólares em 2023 e deverá atingir 28,47 bilhões de dólares até 2031, com um CAGR de 3,7% durante o período de previsão de 2024 a 2031 (Data Bridge Market Research, 2024).

Figura 2 – Previsão de crescimento mercado Kosher



Fonte: Data Bridge Market Research (2024).

Dessa forma, são necessários estudos que demonstrem as oportunidades que essas certificações também podem oferecer ao agronegócio leiteiro, visando o

benefício das cooperativas. Porém, a obtenção das certificações Halal e Kosher, na maioria das vezes, exige adequações significativas nas práticas de produção, que incluem a seleção de matérias-primas e insumos, e o controle rigoroso dos processos de fabricação a fim de garantir que não haverá contaminação cruzada com produtos não permitidos e adequação de procedimentos para cumprimento dos requisitos específicos, incluindo a capacitação dos colaboradores. Compreender esses desafios é fundamental para as cooperativas desenvolverem uma abordagem estratégica para implementação das certificações que considere as necessidades de treinamento, controle de qualidade e monitoramento de conformidade, minimizando os prazos e custos e ao longo do processo de certificação (Blech, 2004; Saifi e Saifi, 2019; Shuhaimi et al., 2022).

De acordo com a base de dados pesquisada e demonstrada no Quadro 1, a literatura sobre certificações Halal e Kosher no setor de laticínios brasileiro ainda é escassa, especialmente no que diz respeito às cooperativas.

Quadro 1 – Bases científicas pesquisadas

Palavras-chave	Bases pesquisadas
Certificação Halal, certificação Kosher, Mercado Halal, mercado Kosher, certificação Halal em laticínios, certificação Kosher em Laticínios, certificação Halal em cooperativas de leite, certificação Kosher em cooperativas de leite, cooperativas de leite, produção Halal, produção Kosher, indústria de laticínios Halal, indústria de laticínios Kohser, alimentos Halal, alimentos Kosher, certificação Halal no agronegócio, certificação Kosher no agronegócio, normas Halal em laticínios, normas Kosher em laticínios	Biblioteca Unisinos: EBSCOHost, portal de periódicos CAPES, Teses e dissertações; Google acadêmico; ReserarchGate; ScienceDirect; Scielo; Scopus

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O ambiente de estudo escolhido se justifica pelo agronegócio leiteiro ocupar uma posição de importância na economia brasileira, contribuindo significativamente para o abastecimento alimentar e a geração de renda no país. Nesse contexto, a indústria de laticínios exerce uma função estratégica ao processar e distribuir os produtos derivados do leite para o mercado consumidor (Barros, 2018).

Segundo Barros (2018), entre as indústrias de laticínios, destacam-se as cooperativas de leite e derivados, que recebem o leite cru refrigerado dos produtores, processam a matéria-prima e a transformam em produtos prontos para a comercialização. Essas cooperativas desempenham um papel importante ao

oferecer suporte técnico aos produtores, proporcionando benefícios como o manejo adequado do rebanho, maior eficiência no uso dos insumos e melhores condições de remuneração pelo leite produzido.

Além disso, as cooperativas de grande porte surgem como uma solução para os desafios enfrentados pelos produtores na cadeia produtiva do leite. Entretanto, elas competem diretamente com grandes empresas privadas do setor. Para enfrentar essa concorrência, é essencial que as cooperativas desenvolvam estratégias sólidas de posicionamento no mercado. Esse esforço não só fortalece a valorização dos produtos como também garante uma remuneração mais vantajosa para os produtores associados, promovendo a sustentabilidade econômica da atividade leiteira.

Em síntese, o estudo se justifica pela necessidade de avaliar se as certificações Halal e Kosher são ferramentas estratégicas para as cooperativas de leite expandirem seus mercados, tanto nacional quanto internacionalmente, atendendo às demandas específicas de consumidores que buscam por produtos certificados. O objetivo do trabalho também busca fornecer informações para orientar as cooperativas no processo de certificação, garantindo efetividade na implementação. Adicionalmente, a pesquisa busca preencher uma lacuna referente a escassez de estudos sobre o impacto das certificações Halal e Kosher nas cooperativas de leite do Brasil, fornecendo dados e análises que podem orientar futuras pesquisas e práticas no setor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo apresenta a base teórica que fundamenta o contexto de estudo, dando ênfase em estratégia de crescimento. No contexto de estudo, as certificações voluntárias Halal e Kosher são avaliadas como uma estratégia de desenvolvimento de mercado. Para isso, são apresentados seus conceitos, características e particularidades. Na sequência, são abordadas as razões pelas quais as empresas buscam pelas certificações e os benefícios resultantes desse processo. Por fim, tem-se a caracterização do ambiente de estudo, isto é, das cooperativas de leite com foco nas cooperativas de produção industrial. Essas, por sua vez, são essenciais no desenvolvimento socioeconômico, contribuindo para a sustentabilidade e competitividade do agronegócio leiteiro.

2,1 TEORIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A partir dos anos 1960, o planejamento passou a incluir projeções de futuro de acordo com as tendências de mercado. Com isso, emergem as primeiras ações relacionadas à projeção de tendências e foco no longo prazo. Porém, nesse período não havia qualquer tipo de previsão de alteração no ambiente externo, pois na época o mercado era considerado previsível, a tecnologia ainda era insignificante, o processo de globalização era mínimo e, por isso, a competitividade se restringia ao ambiente local (Neis; Pereira, 2016).

Já na década de 1980, o avanço tecnológico e a escassez na demanda e nos meios de produção desencadearam uma competição mais acentuada entre as organizações. Nesse contexto, o planejamento estratégico surge como uma abordagem para garantir a posição no mercado e expandir as oportunidades organizacionais. Com a finalidade de entender quais caminhos uma organização deve adotar para alcançar esse objetivo, Harry Igor Ansoff, influente pesquisador, propôs estudos pioneiros nesse campo (Bernardo, 2015).

Seu primeiro livro, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth na Expansion* foi lançado em 1965 e aborda os estudos do pesquisador sobre o problema estratégico das organizações, seu conceito de estratégia e a Matriz de Ansoff. Neste trabalho, Ansoff conceitua a estratégia como

um conjunto de diretrizes para a tomada de decisão diante do desconhecimento parcial, e tais decisões referem-se à relação da instituição com o seu ambiente. A estratégia era entendida como um plano geral que orienta o atingimento dos objetivos de uma organização. As ideias apresentadas neste livro logo passam a ser estudadas por outros pesquisadores, surgindo, assim, os primeiros estudos de planejamento estratégico (Ansoff, 1965; Bernardo, 2015).

Segundo Ansoff, a estratégia competitiva traz o foco específico que a empresa adotará para ter sucesso em cada uma de suas áreas estratégicas de negócio. A matriz Ansoff ou matriz produto-mercado apresentada pelo pesquisador em seu primeiro livro, tem por objetivo auxiliar os gestores a definirem as opções estratégicas da organização, de forma a cumprir a sua missão e atingir os objetivos definidos.

Quadro 2 – Matriz de Ansoff

Mercado	Produto	
	Existente	Novo
Existente	Penetração no Mercado	Desenvolvimento de Produtos
Novo	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1965).

Como pode ser identificado na matriz de Ansoff (1965) por meio do Quadro 2, os gestores têm quatro estratégias possíveis para trabalhar em suas organizações:

- **1ª: Penetração no mercado:** a organização vai procurar aumentar a sua participação de mercado com os produtos que já possui, no sentido em que os produtos devem ser adquiridos por clientes que não os adquiriam, ou o faziam de forma esporádica. Ou seja, a organização continua a atuar nos mercados onde já está presente, mas busca conquistar novos clientes, aumentando sua parcela de mercado. Isso pode ser alcançado por meio de campanhas de marketing que destacam as diferenças, vantagens e qualidade de seus produtos em comparação com os concorrentes, ou através da redução de preços.

Essa estratégia possui como objetivo aumentar a participação da empresa no mercado focando no mercado atual e nos produtos/serviços já existentes.

- **2ª: Desenvolvimento de mercado:** a organização busca explorar novos mercados para comercializar seus produtos, podendo ser novos mercados geográficos, novos segmentos de mercado ou novos canais de distribuição. Essa estratégia pode envolver a expansão dos produtos para outras áreas geográficas ou países (internacionalização), a implementação de vendas *online* e parcerias com novos distribuidores, entre outras iniciativas (Vaid; Ahearne; Krause, 2020; Zaif; Cerchia, 2019).

Essa estratégia possui como objetivo acessar novos mercados com os produtos/serviços existentes. O desenvolvimento de mercado explora o potencial da empresa e reduz a dependência dos principais mercados atuais, porém aparecem novos tipos de concorrentes (Pidun, 2019).

- **3ª: Desenvolvimento de produto:** a organização vai atuar no mesmo mercado, porém oferecendo novos produtos que se alinham melhor aos interesses dos seus clientes. Esta estratégia pode incluir a melhoria dos produtos existentes, mas também pode passar pela oferta de novos produtos. Normalmente, essa estratégia demanda extensivas pesquisas de mercado e investimentos significativos em pesquisa e desenvolvimento. É uma abordagem adequada para marcas estabelecidas e reconhecidas no mercado, as quais podem se beneficiar da extensão da marca para novos produtos.

Essa estratégia possui como objetivo atender às necessidades dos clientes de forma inovadora, desenvolvendo novos produtos ou melhorando os já existentes.

- **4ª: Diversificação:** a organização vai procurar atuar em novos mercados, com novos produtos. Esta é a estratégia mais arriscada, pois requer uma análise detalhada para determinar se há oportunidades viáveis para desenvolver novos produtos e explorar novos mercados. A organização precisa expandir para áreas nas quais não tem experiência, tanto em termos de mercado quanto de produtos. Geralmente, essa estratégia é considerada somente após esgotar as possibilidades das outras estratégias disponíveis.

Essa estratégia possui como objetivo diversificar tanto os produtos/serviços quanto os mercados criando produtos/serviços para atender novos segmentos de mercado.

Ansoff (1990) ainda argumenta que uma estratégia de competição pode ser descrita em função de três componentes principais:

- **Impulso de crescimento:** define as atividades por meio das quais a empresa assegurará seu crescimento futuro devido à redução de demanda. Nesse contexto, há uma dupla tarefa na formulação de estratégias: identificar as alternativas que gerarão êxito na área de negócio que está sendo analisada e escolher a alternativa que é melhor para a empresa;
- **Diferenciação de mercado:** define o modo pelo qual a empresa se diferencia dos concorrentes aos olhos dos clientes, bem como a participação relativa no mercado que ela procurará alcançar;
- **Diferenciação de produto:** define a maneira pela qual a empresa diferenciará seus produtos e serviços do oferecidos por seus concorrentes.

Além de auxiliar as empresas a visualizarem possibilidades de expansão e inovação, a Matriz Ansoff permite que as empresas diversifiquem seus riscos ao explorarem diferentes opções de crescimento e promovam uma utilização mais eficiente dos recursos existentes e das capacidades já estabelecidas; oferece um mapa visual que ajuda a tomar decisões estratégicas alinhadas aos objetivos e valores da organização e desafia as empresas a pensarem além do seu momento atual e a desenvolverem novos produtos e buscarem novos mercados.

Uma dificuldade e, ao mesmo tempo, um grande desafio que os administradores enfrentam, segundo Ansoff (1977), é que as empresas devem ser conduzidas para o futuro sem que esta ação seja apenas uma repetição do passado, pois, afinal, nem sempre as técnicas bem-sucedidas do passado garantem iguais resultados no futuro.

Em resumo, a matriz Ansoff representa um marco importante no desenvolvimento do planejamento estratégico moderno, fornecendo uma estrutura clara e sistêmica que auxilia as empresas a visualizarem suas possibilidades de crescimento e inovação, maximizando as oportunidades de crescimento para se manterem competitivas no mercado cada dia mais dinâmico.

2.2 CERTIFICAÇÕES COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Com base na estratégia de desenvolvimento de mercado proposta por Ansoff (1965), as certificações podem ser utilizadas como uma ferramenta para explorar

novos mercados, incluindo regiões geográficas ou países distintos, novos segmentos de consumidores e diferentes canais de distribuição. Essa abordagem tem como objetivo inserir produtos já existentes em novos mercados, permitindo que as empresas agreguem valor e se destaquem da concorrência, promovendo o seu crescimento (Suszek, 2012).

De acordo com Martinelli, Pigatto e Machado (2015) e Lira, Santos e Bertolini (2023), as certificações oferecem uma série de benefícios às empresas, indo além de apenas atestar a conformidade com padrões específicos. Elas são ferramentas capazes de agregar valor e melhorar a percepção de qualidade dos produtos, sendo amplamente utilizadas como estratégia de marketing. Por exemplo, no setor de alimentos, certificações como Orgânico ou Fair Trade podem atrair consumidores preocupados com a saúde e a sustentabilidade. Já no setor industrial, certificações ISO, como a ISO 9001, têm sido fundamentais para garantir a competitividade e credibilidade das empresas no mercado global.

No estudo realizado por Lira, Santos e Bertolini (2023), os autores destacaram a importância das certificações como elemento estratégico no comportamento do consumidor. Por meio da análise de produtos de uma organização cooperativa, a pesquisa revelou que estratégias eficazes de divulgação das certificações influenciaram positivamente a percepção dos consumidores, resultando em um aumento significativo no volume de vendas. Esses resultados reforçam a importância de não apenas obter certificações, mas também integrá-las a estratégias de marketing que comuniquem claramente seus benefícios. Contudo, o estudo também aponta que a eficácia dessas estratégias depende de fatores como a conscientização do público-alvo e a consistência na comunicação dos valores associados às certificações.

Por outro lado, pesquisas de empresas especialistas em desenvolvimento de mercados, como Data Bridge Market Research, anuncia que o mercado de alimentos Halal (incluindo produtos lácteos) deverá atingir US\$ 5.912,58 bilhões até 2030, registrando um CAGR de 12,10% durante o período de previsão de 2023 a 2030. Esse crescimento do mercado de alimentos Halal vem sendo impulsionado pelo aumento da população muçulmana que deve chegar a 2,19 bilhões até o ano 2030 em todo o mundo e pela implementação de regras regulatórias rigorosas por países islâmicos e não islâmicos, sendo uma delas a obrigatoriedade da certificação Halal para entrada de alimentos (Data Bridge Market Research, 2023).

Em paralelo, a Data Bridge Market Research (2024) demonstra que o tamanho do mercado global de alimentos Kosher foi avaliado em US\$ 21,29 bilhões em 2023, projetado para atingir US \$ 28,47 bilhões em 2031, com um CAGR de 3,7% durante o período de previsão de 2024 a 2031. Os principais impulsionadores de crescimento desse mercado são a necessidade de dieta especial, crescente inovação e desenvolvimento de produtos (Data Bridge Market Research, 2024).

Os relatórios ainda destacam o crescimento no número de lançamentos de produtos e inovações promovidas pelos principais players do mercado, criando diversas oportunidades de expansão. Essas oportunidades podem ser aproveitadas tanto pela comercialização direta de produtos acabados para esse público quanto pelo fornecimento de ingredientes destinados à formulação de produtos certificados.

Dessa forma, as tendências globais como o crescimento dos mercados de alimentos Halal e Kosher, ilustram o potencial das certificações para atender à demanda de segmentos específicos e mercados internacionais. Esses mercados, impulsionados por aumento da população, inovações de produtos e regulamentações, oferecem oportunidades tanto para empresas que produzem alimentos certificados quanto para fornecedores de insumos. Assim, as certificações emergem como uma alavanca essencial para expansão de mercado e diferenciação competitiva em um cenário global cada vez mais dinâmico e exigente.

2.2.1 Certificações

A preocupação com a qualidade de produtos não se trata de um fenômeno recente, uma vez que historicamente os consumidores têm demonstrado um cuidado ao inspecionar os bens e serviços adquiridos. Desde a Revolução Industrial, a atenção à verificação do produto tem sido uma constante, com o intuito de garantir a conformidade com os padrões pré-definidos e a precisão em todo o ciclo produtivo (Borges, 2019).

Essa preocupação, embora existente desde tempos antigos, como apontam Dias e Lira (2002), foi ganhando clareza ao longo da história. Nesse contexto, é possível identificar quatro períodos distintos na evolução do conceito de qualidade, conhecidos como as eras da qualidade, cada era marcada por características próprias que refletem os desafios e demandas de sua época:

- **Era da Inspeção:** com ênfase em separar o produto bom do defeituoso, neste período ocorria a inspeção do produto mediante a observação direta de forma individual e, em algumas vezes, aleatoriamente;
- **Era do Controle Estatístico:** a era do controle estatístico surgiu com o advento das grandes indústrias e produção em massa, quando se tornou inviável inspecionar individualmente a qualidade de milhares de produtos. Diante desse cenário, o controle estatístico da qualidade se tornou favorável, baseando-se na amostragem. Em vez de inspecionar todos os itens, uma quantidade é selecionada para inspeção, e as características dessa amostra são extrapoladas para o lote ao qual pertencem;
- **Era da Garantia da Qualidade:** a era da garantia da qualidade enfatizou que, para assegurar a qualidade de um produto, requer um controle desde o projeto até a satisfação do usuário. Essa abordagem abrangente envolveu a qualidade em todo o ciclo produtivo, indo além do controle estatístico, integrando diversos dispositivos para regular o processo desde a concepção até a entrega, e encerrando somente quando o consumidor demonstra satisfação com o produto em uso;
- **Era da Qualidade Total:** marcada pela expansão do controle de qualidade por toda a fábrica, surgindo o conceito de controle de qualidade participativo com envolvimento de todos os colaboradores. Período em que surgem as auditorias técnicas para avaliar padrões requeridos pelos mercados consumidores.

Na administração moderna, a essência do conceito de qualidade reside na priorização do cliente, conforme enfatizado por Campos (2000). De acordo com essa abordagem, um produto ou serviço de qualidade é aquele que satisfaz de maneira consistente, confiável, acessível, segura e oportuna as demandas do cliente. Essa perspectiva reitera a ideia fundamental de que o cliente deve ser a principal prioridade em qualquer situação.

Através dessa preocupação, surgem as certificações como ferramentas atribuídas de acordo com padrões de qualidade reconhecidos e aceitos no mercado interno e externo, a fim de atestar a padronização das empresas. Esses padrões são referências mundiais e possibilitam que empresas ganhem competitividade, uma vez que elevam o nível de confiabilidade dos clientes (Borges, 2019).

As certificações se caracterizam como processos formais e institucionalizados por meio dos quais produtos, práticas e pessoas passam por uma avaliação de entidade independente, a partir de critérios. Por meio de uma certificação, atesta-se o cumprimento de um conjunto de requisitos preestabelecidos de uma norma técnica (ABNT, 2023). Martinelli, Pigatto e Machado (2015), de forma simples, referem-se à certificação como o ato de assegurar a conformidade dos atributos de um produto ou serviço, em relação às normas previamente definidas.

Além disso, a certificação é reconhecida como um instrumento necessário para garantir a confiabilidade e diferenciação dos produtos. Ela proporciona, uma forma clara e direta de transmitir aos consumidores informações sobre a qualidade, a origem e a conformidade, facilitando a decisão de compra (David; Guivant, 2018; Ferracini; Vazquez, 2019; Ribeiro; Amaral, 2019).

Com a atual diversidade e a crescente expectativa dos consumidores finais de alimentos, está ocorrendo uma maior valorização comercial dessas características. Essa profunda diversificação influencia especialmente quando analisada sob a perspectiva global onde os produtos nacionais são exportados. Conseqüentemente, esses produtos podem expandir sua presença para diversos países, cada um com abordagens distintas em relação a padrões de qualidade, preferências de consumo e processamento de insumos alimentícios, exemplificado pelos produtos Halal e Kosher (Borges, 2019; Shuhaimi et al., 2022).

Para garantir que os alimentos e produtos sejam Halal e Kosher, a população e os mercados consumidores buscam por produtos com um certificado e/ou selo fornecido por organizações especializadas, que realizam inspeções e verificam o cumprimento dos requisitos. Esta análise proporciona credibilidade e confiança aos consumidores, ao fazerem suas escolhas informadas de acordo com as práticas alimentares e valores religiosos (Shuhaimi et al., 2022).

Em resumo, a preocupação com a qualidade de produtos e serviços remonta a eras antigas, evoluindo ao longo do tempo para atender às demandas e expectativas dos consumidores. Desde a Revolução Industrial, os processos iniciais de inspeção evoluíram para abordagens mais abrangentes, priorizando a satisfação do cliente.

Nesse contexto, as certificações desempenham um papel fundamental, ao atestarem a conformidade com normas e padrões predefinidos, fornecendo confiança aos consumidores. Especificamente, no setor de alimentos, os certificados

Halal e Kosher ganham destaque, atendendo demandas religiosas e preferências culturais, sendo um requisito vital e até mesmo regulatório para a comercialização em diversos países. Concedidas por organizações especializadas após inspeções e verificação rigorosas, tais certificações oferecem credibilidade e confiança aos consumidores, permitindo escolhas informadas alinhadas com práticas alimentares e valores religiosos.

2.2.2 Diferença entre certificações reguladoras e voluntárias

As agências reguladoras da produção de alimentos no Brasil, Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA) e Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), estabelecem requisitos obrigatórios e que devem ser implementados e mantidos pelas empresas a fim de garantir o alvará de funcionamento. Além disso, existem importantes requisitos de mercado adotados pela indústria alimentícia em prol do mercado de concorrência, que são denominados certificações voluntárias (Martinelli; Pigatto; Machado, 2015).

As certificações podem ser classificadas quanto a sua natureza em reguladoras ou voluntárias. Certificações reguladoras são uma resposta do agente público a uma falha de mercado percebida, como, por exemplo, assimetria de informações, e incluem a adoção de procedimentos obrigatórios. Um exemplo de certificação reguladora é a emitida pelo Sistema de Inspeção Federal (SIF) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), obrigatória para todas as indústrias de produtos de origem animal, alimentícios ou não, que comercializam seus produtos no mercado interno e externo. Ela visa garantir a qualidade desde o processo de produção da matéria-prima até a expedição do produto (Ferracini; Vazquez, 2019; Martinelli; Pigatto; Machado, 2015).

Enquanto as certificações reguladoras são determinadas por lei, a adoção de uma certificação voluntária ocorre como parte da estratégia da empresa ou pela exigência de parceiros comerciais (Martinelli; Pigatto; Machado, 2015).

As empresas podem ser certificadas por mais de uma categoria, sendo essa uma prática adotada pela cadeia produtiva do leite e derivados, onde os estabelecimentos devem ser certificados pelo MAPA, mas também podem escolher por outros programas de adesão voluntária (Martinelli; Pigatto; Machado, 2015).

As certificações voluntárias incluem normas próprias estabelecidas pelas empresas, normas de terceiros determinadas por organismos independentes e outras organizações não governamentais, e as normas de consenso voluntário definidas por acordo entre partes interessadas que representam empresas do setor. A certificação privada visa fornecer às empresas reconhecimento no mercado nacional ou internacional, de acordo com a abrangência das mesmas (Martinelli; Pigatto; Machado, 2015).

A certificação privada voluntária consiste em um processo pelo qual uma entidade de terceira parte avalia se determinado produto ou processo atende a norma técnica de referência. Essa avaliação se baseia em auditorias no processo, na coleta e em ensaios de amostras. Quando em conformidade, a empresa recebe a certificação. Diferente dos laudos e relatórios de ensaios que servem para demonstrar que determinada amostra atende ou não uma norma técnica, a certificação serve para garantir que o processo certificado é controlado e que atende as normas técnicas continuamente (ABNT, 2023).

Em última análise, as certificações voluntárias não só atendem a um padrão de qualidade superior, mas também conferem reconhecimento no mercado, seja em nível nacional ou internacional, destacando-se como um mecanismo essencial para a competitividade e confiança dos consumidores na indústria de alimentos. Um exemplo disso são as certificações Halal e Kosher que resultam de exigências específicas de mercados consumidores muçulmanos e judeus, respectivamente (Lever; Fischer, 2021).

2.2.3 Certificações voluntárias Kosher e Halal

A religião tem sido uma parte essencial da experiência humana ao longo dos séculos, oferecendo diretrizes para o estilo de vida e fortalecendo o compromisso com a fé. Esse estilo de vida vai além da prática de orações, da adoração, da conduta moral e das relações sociais, ela também influencia profundamente os hábitos alimentares. Em diversos contextos, o consumo de certos alimentos é considerado uma obrigação religiosa ou até mesmo envolve tabus culturais e espirituais (Abd Rahim; Muhammad; Hassan, 2017; Sayyidah et al., 2022).

No contexto do Islã e do Judaísmo, ambas as religiões sustentam leis dietéticas que instruem seus seguidores sobre o que é permitido consumir,

mostrando similaridades em termos de conceitos e origens. Ambas enfatizam que, ao se alimentar, absorve-se as características do que se consome. A crença é que nos tornamos aquilo que ingerimos, por isso, há uma preocupação significativa em escolher alimentos que nutram não apenas o corpo, mas também a alma (Bertolino, 2020; Shuhaimi et al., 2022).

No Judaísmo, o conceito de Kosher, que significa “adequado” ou “próprio” em hebraico, transcende a simples escolha de alimentos. As leis da kashrut, descritas no Levítico, conectam o ato de se alimentar à pureza espiritual, promovendo uma relação consciente entre o homem, a comida e sua fé (Della Corte, Del Gaudio, Sepê, 2018; Shuhaimi et al., 2022). Seguir as práticas Kosher não apenas reflete uma obediência às normas religiosas, mas também reforça valores éticos, morais e comunitários.

O Quadro 3 resume as principais características dos alimentos Kosher.

Quadro 3 – Resumo das características dos Alimentos Kosher

Alimentos Kosher	Segundo as leis, os animais terrestres que são permitidos para consumo são aqueles que têm casco fendido e ruminam, como vacas, ovelhas e cervos. Por outro lado, animais como porcos, coelhos e camelos são considerados impuros e não devem ser consumidos.
	Aves como galinhas, perus e patos são consideradas Kosher, desde que sejam criadas e abatidas de acordo com as leis estabelecidas. No entanto, aves de rapina e aves que se alimentam de carne não são permitidas.
	Peixes são considerados Kosher se tiverem barbatanas e escamas. Espécies como salmão, atum, truta e tilápia são exemplos de peixes permitidos. Já crustáceos, moluscos e outros animais aquáticos sem escamas e barbatanas são proibidos.
	Uma das mais conhecidas leis do Kosher é a proibição de misturar carne e leite em uma mesma refeição. Isso inclui não apenas comer carne e leite ao mesmo tempo, mas também utilizar utensílios e recipientes diferentes para preparar e consumir alimentos de origem animal e láctea.
	O sangue de animais é considerado sagrado e deve ser retirado da carne antes do consumo, pois é proibido comer sangue segundo as leis Kosher.

Fonte: Adaptado de Della Corte Del Gaudio e Sepê (2018), Shuhaimi et al. (2022) e Silva (2023).

Halal, por sua vez, é uma palavra árabe que significa "lícito" ou "permitido" e representa um conjunto de padrões éticos, morais e religiosos que regem a conduta social, a justiça, o vestuário, a saúde, as finanças e a alimentação dos praticantes do islamismo. Esses princípios têm como base o Alcorão Sagrado, que reúne os ensinamentos revelados por Deus ao profeta Mohammad (Saifi; Saifi, 2019).

Complementando essa perspectiva, Saifi e Saifi (2019) explicam que alimentos considerados Halal são aqueles permitidos para o consumo de

muçulmanos, desde que não incluam, em sua composição ou processo de fabricação, elementos proibidos (Haram). Entre as substâncias não permitidas estão compostos tóxicos, sangue, álcool etílico, carne de animais cujo abate não siga os preceitos Halal (como caprinos, ovinos, bovinos e aves), além de animais proibidos, como porcos, aves de rapina, insetos, cachorros e outros considerados repulsivos ou pragas.

O Quadro 4 resume as principais características dos alimentos Halal.

Quadro 4 – Resumo das características dos Alimentos Halal

Alimentos Halal	Não são, e não contém nenhuma parte ou matéria de um animal que é proibido ou que foi abatido em desacordo com a lei
	Não contém nada que seja impuro de acordo com a lei da Sharia e Fatwa (princípios definidos por um conselho)
	Não causa embriaguez
	Não é venenoso ou perigoso para a saúde
	Não foi preparado, processado ou fabricado usando equipamentos, instalações e instrumentos que estejam contaminados com Najas (impurezas, sujidades)
	Durante a sua preparação, processamento, embalagem, armazenamento e / ou transporte, deve ser separado de qualquer outro alimento que não atenda aos requisitos especificados ou quaisquer outras coisas que são consideradas como impuras.

Fonte: Adaptado de Saifi e Saifi (2019).

No século passado, o Kosher e Halal eram práticas caseiras, onde cada pessoa e, mais comumente, as donas de casa, conheciam as regras e as aplicavam na hora da aquisição e do preparo dos alimentos. Com a industrialização, muitos alimentos passaram a ser processados em indústrias, deixando o consumidor duvidoso quanto aos ingredientes e ao processo de fabricação dos alimentos. Por isso, surgem as certificações Kosher e Halal, realizadas por autoridades técnicas e religiosas, com o objetivo de assegurar que tanto os ingredientes quanto os métodos de produção atendam às exigências (Blech, 2004; Saifi, Saifi, 2019).

Blech (2004) e Rejeb, Rejeb e Zailani (2021) destacam que, para garantir a integridade Halal e Kosher na indústria alimentícia, é essencial uma gestão rigorosa dos ingredientes e de seus fornecedores, aliada à adoção de boas práticas de fabricação em todas as etapas da produção. Isso inclui medidas como inspeções detalhadas de todos os ingredientes antes do início da produção, gestão adequada de resíduos, proteção contra substâncias químicas prejudiciais e a prevenção de

contaminações. Essas práticas não apenas asseguram a qualidade do produto, mas também atendem aos requisitos religiosos e culturais que fundamentam essas práticas.

No caso dos produtos Kosher, a legislação religiosa não diferencia entre o status de um produto acabado e seus ingredientes, mas existem diferenças nos métodos de verificação. Ingredientes industriais simples podem ser considerados naturalmente Kosher, enquanto matérias-primas mais complexas exigem uma supervisão rigorosa para garantir sua conformidade (Blech, 2004).

De forma semelhante, os produtos Halal também precisam atender a critérios técnicos e religiosos rigorosos. Assim como no sistema Kosher, é essencial que todas as matérias-primas, intermediários e equipamentos sigam os preceitos estabelecidos, exigindo supervisão apropriada e certificação (Saifi, Saifi, 2019; Shuhaimi et al., 2022). Embora ambas as práticas compartilhem o compromisso com a conformidade religiosa, cada uma possui particularidades que refletem as tradições e valores de suas comunidades.

O processo de certificação Halal e Kosher, conforme descrito por Saifi e Saifi (2019) e Blech (2004), envolve etapas que podem variar conforme a instituição certificadora, mas geralmente abrangem os seguintes elementos essenciais:

- 1°: Solicitação da auditoria por parte da empresa interessada e fornecimento de informações documentais sobre o processo de produção, matérias-primas e insumos;
- 2°: Posteriormente, a empresa recebe em sua planta, profissionais capacitados pelo organismo certificador para uma inspeção nas instalações e acompanhamento de produção;
- 3°: Nessa etapa, ocorre a avaliação de documentos em atendimento aos requisitos solicitados pela certificação e órgãos regulamentadores, com atenção especial à origem das matérias-primas;
- 4°: Após a avaliação do cumprimento das etapas anteriores, a instituição certificadora emite um certificado e/ou selo oficialmente reconhecido, sendo o selo autorizado para inclusão na embalagem do produto;
- 5°: Posterior à certificação inicial, ocorre uma supervisão regular para garantir que o produtor ou estabelecimento continue cumprindo os requisitos da certificação. Isso pode envolver visitas regulares de inspeção, auditorias e análises de amostras dos produtos certificados.

Blech (2004) e Rejeb, Rejeb e Zailani (2021) ainda complementam que as certificações abrangem dois grandes grupos de clientes:

- Consumidores finais: indivíduos que adquirem o produto acabado e consideram o status/selo do mesmo um fator significativo ou decisivo para compra.
- Fabricantes de alimentos: empresas processadoras de alimentos que fornecem produtos certificados aos seus consumidores finais. O status de produto certificado de um produto acabado é baseado na garantia de que todos os ingredientes utilizados na sua formulação são certificados.

Em resumo, pode-se dizer que, embora Kosher e Halal possuam diferenças relacionadas às tradições e doutrinas de suas respectivas religiões, ambas compartilham o objetivo de assegurar que os alimentos estejam em conformidade com os preceitos religiosos e livres de contaminações ou impurezas, preservando a espiritualidade e a saúde dos consumidores.

2.3 RAZÕES PARA CERTIFICAR E SEUS BENEFÍCIOS

Para Peretti e Araújo (2010), os certificados ou selos de qualidade são empregados em diversos países, incluindo o Brasil, com o propósito de diferenciar produtos ou unidades de produção de alimentos. Eles são considerados mecanismos de regulação da qualidade, que podem ser concedidos por organismos governamentais, credenciados a eles ou ainda por organizações não governamentais. A motivação para a certificação surge de uma variedade de razões, destacando-se a necessidade de satisfazer as exigências de clientes internacionais, melhorar a percepção dos produtos junto aos consumidores, atender às demandas de consumidores mais exigentes e agregar valor aos produtos ou serviços.

Já David e Guivant (2018) mencionam que um dos fatores impulsionadores das certificações foi a extensão global do sistema alimentar. Com isso, os países passaram a compartilhar a regulação do mercado com agências internacionais e os fabricantes de alimentos, simultaneamente, passaram a utilizar as certificações para conquistar novos mercados, complementar as suas marcas e/ou determinar os nichos de produtos.

Corroborando com os autores, a ABNT (2023) menciona os principais benefícios da certificação:

- Promove o comprometimento com a qualidade;
- Permite mensurar a melhoria contínua do desenvolvimento do negócio;
- Assegura a eficiência e eficácia do produto, serviço ou sistema;
- Introduz novos produtos e marcas no mercado;
- Reduz perdas no processo produtivo e melhora a sua gestão;
- Diminui controles e avaliações por parte dos clientes;
- Enfrenta a concorrência desleal;
- Melhora a imagem da organização e de seus produtos ou atividades junto aos seus clientes;
- Assegura que o produto, serviço ou sistema atende às normas;
- Torna a organização altamente competitiva com produtos em conformidade às normas técnicas.

Nas últimas duas décadas, os mercados de alimentos Kosher e Halal cresceram rapidamente até se tornarem globais. Durante este período, países, fabricantes, restaurantes, lojas e consumidores foram apresentados a requisitos Kosher e Halal rigorosos e complexos, em linha com o crescimento de organismos de certificação terceiros que surgiram para garantir a confiança do consumidor. Centenas de certificadores Kosher e Halal surgiram em diversos países, e milhares de fabricantes, restaurantes, lojas e produtos foram certificados por meio de auditorias realizadas por autoridades religiosas (Lever; Fischer, 2021).

Além disso, o potencial de crescimento do mercado Kosher e Halal tem sido amplamente reconhecido por especialistas. Segundo a Data Bridge Market Research (2023), a população muçulmana global deve chegar a aproximadamente 2,19 bilhões até 2030 e, de acordo com Lever e Fischer (2021), estima-se que existam globalmente cerca de 25 milhões de consumidores Kosher.

Como a segunda maior religião global, o mercado Halal está experimentando um crescimento acelerado, atendendo às demandas do mercado internacional. A população muçulmana está espalhada por diversos países, com cerca de 60% na Ásia, 20% no Norte da África e Oriente Médio, e os restantes 20% distribuídos por outras nações. Países como Índia, Indonésia, Malásia, Paquistão, Turquia, Nigéria e Arábia Saudita concentram a maioria dos seguidores do Islã (Shuhaimi et al., 2022).

Rejeb, Rejeb e Zailani (2021) e Susilawati et al. (2023) reforçam que a alimentação Halal vai além do simples cumprimento dos deveres religiosos dos muçulmanos, sendo associada aos mais elevados padrões de segurança, higiene e garantia de qualidade. A conscientização dos consumidores em relação ao consumo de produtos alimentares Halal são apenas o ponto de partida das decisões de compra. A credibilidade Halal cria uma imagem positiva dos produtos influenciando diretamente na decisão de compra, proporcionando vantagem competitiva. Por exemplo, muitos não-muçulmanos optam por produtos Halal devido à sua natureza segura e higiênica, valor nutritivo e alta qualidade. Essa elevada qualidade pode, portanto, fomentar atitudes e preferências entre os consumidores, levando à formação de uma convicção favorável ao consumo de alimentos Halal.

Adicionalmente, nos Estados Unidos da América (EUA), onde se encontra a segunda maior comunidade de judeus no mundo, mais de 60% de todo o consumo de alimentos Kosher não está vinculado apenas a valores religiosos, mas também a valores associados à saúde e à qualidade alimentar. Já Israel, como o maior mercado Kosher do mundo, importa a maior parte do seu fornecimento de carne Kosher da América do Sul: Argentina, Uruguai e Paraguai (Lever; Fischer, 2021; Shuhaimi et al., 2022).

Coelho e Toledo (2017) e Bertolino (2020) avaliam que as empresas decidem por adotar certificações para segurança dos alimentos por exigência dos consumidores, distribuidores, varejistas, importadores ou voluntariamente, porque percebem que os benefícios superam os custos. Para que uma empresa entre em mercados com requisitos específicos, ter um "passaporte" significa possuir um certificado emitido por um organismo reconhecido. Este, por sua vez, torna-se essencial, na medida em que oferece aos consumidores a garantia de credibilidade e confiabilidade.

Dessa forma, em pleno século XXI, a obtenção de certificações de qualidade, como Kosher e Halal, além de outros selos de aprovação, não são apenas uma demonstração de conformidade, mas um caminho estratégico para atender às expectativas dos consumidores e alcançar novos mercados, representando uma ferramenta essencial para empresas que buscam credibilidade e confiança em um ambiente altamente competitivo e globalizado.

2.4 COOPERATIVISMO

O marco inicial do movimento cooperativista remonta a 1844, na cidade de Rochdale-Manchester, localizada no interior da Inglaterra. Nesse período, um grupo de trabalhadores, em sua maioria, tecelões, se uniu para estabelecer a própria cooperativa. O objetivo principal era criar um armazém onde pudessem adquirir alimentos em quantidades maiores, obtendo preços mais vantajosos e distribuindo os benefícios igualmente entre os membros do grupo (OCB, 2023; Silva et al., 2003).

Nesse contexto, surgem as cooperativas, onde, segundo Harold et al. (2022) e Sebrae (2014), é constituído o meio pelo qual um grupo de indivíduos busca alcançar objetivos específicos mediante um acordo voluntário para cooperação mútua. Atuando no mercado, a cooperativa se engaja em atividades de consumo, produção, crédito, prestação de serviços e comercialização em prol de seus cooperados. Sua distinção de outras associações reside no caráter essencialmente econômico, e visa colocar os produtos e serviços dos cooperados no mercado de forma mais vantajosa do que eles teriam isoladamente.

Assim, a cooperativa pode ser vista como uma "empresa" voltada para o benefício de seus cooperados. Embora compartilhe semelhanças com outros modelos empresariais em diversos aspectos, sua distinção está na finalidade, na estrutura de propriedade e controle, e na forma como os benefícios gerados são distribuídos (Harold et al., 2022). Além disso, no cooperativismo, todos são donos do negócio e a cooperativa é constituída de forma democrática atuando com base em princípios e valores, visando a satisfação das necessidades dos seus trabalhadores, produtores e consumidores (Ocergs, 2024).

No Brasil, o movimento cooperativista teve o seu início em 1889, em Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, concentrada no consumo de produtos agrícolas. Posteriormente, outras cooperativas surgiram em Minas, assim como nos estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul (Harold et al., 2022; OCB, 2023; Silva et al., 2003).

Em 1902, o padre suíço Theodor Amstad fundou a Sicredi Pioneira, a primeira cooperativa de crédito do Brasil, ainda em operação, sediada em Nova Petrópolis (RS). A cooperação foi a solução de Amstad para melhorar a vida dos moradores

locais, já que o município carecia de instituições bancárias. A partir de 1906, surgem as cooperativas agropecuárias, concebidas por produtores rurais e imigrantes, particularmente de origem alemã e italiana (Harold et al., 2022; OCB, 2023; Silva et al., 2003).

Conforme a Resolução OCB nº 56/2019, que regulamenta a classificação dos ramos do cooperativismo, existem sete ramos: agropecuário, consumo, crédito, infraestrutura, trabalho, produção e serviços, saúde e transporte (OCB, 2024; OCERGS, 2024). Hoje, com 4.880 cooperativas e 18,8 milhões de cooperados, o cooperativismo é um grande movimento que impulsiona o desenvolvimento socioeconômico brasileiro. O cooperativismo faz a diferença em vários setores fundamentais da economia, oferecendo mais qualidade de vida para a população brasileira. Em 2021, foi responsável por gerar 493.277 empregos, reforçando a capacidade desse modelo de negócio gerar cada vez mais trabalho e renda em todo o país, e surgir como resposta a crises econômicas e sociais. Ainda, faz negócios de forma sustentável e que beneficiam toda a comunidade. É importante também destacar a solidez e sustentabilidade dos negócios cooperativistas, afinal, 2.535 cooperativas têm mais de 20 anos no mercado e promovem melhores condições econômicas, sociais e de trabalho aos seus associados (OCERGS, 2024).

2.4.1 Cooperativas de Produção Industrial

Nos anos 1970, houve um significativo crescimento no número de cooperativas no Brasil, impulsionado pela expansão da cultura da soja. Porém, no final da mesma década, por conta do considerável grau de endividamento, as cooperativas entraram em colapso devido à queda do valor da soja no mercado internacional, sendo este o principal produto de exportação na época. Este fato desencadeou uma série de desafios econômicos, tanto para os agricultores brasileiros quanto para a economia em geral, e para que as cooperativas pudessem manter a sustentabilidade, tornou-se necessário diversificar a produção. Neste cenário, a produção de leite em escala industrial entra no contexto das cooperativas brasileiras (Milani et al., 2020).

Surgem, então, as cooperativas agropecuárias de leite como instrumentos essenciais de organização social, proporcionando aos produtores rurais aprimorar suas condições socioeconômicas e elevar a qualidade de vida de suas famílias.

Dentre as diversas vantagens oferecidas por uma cooperativa, destaca-se a possibilidade de adquirir insumos a preços mais acessíveis, serviços de assistência técnica, acesso facilitado a produtos veterinários e obter melhores condições na comercialização da produção, além da implementação de sistemas de valorização dos produtos fornecidos pelos associados por meio da industrialização. Vantagens que não são oferecidas pelas empresas concorrentes (Milani et al., 2020; Sousa et al., 2017).

Vieira et al. (2015) relatam que o setor lácteo no Brasil enfrenta crescente complexidade, marcada pela necessidade de alta competitividade e uma regulamentação rigorosa em questões higiênico-sanitárias. Dominada por grandes empresas, a comercialização do leite torna-se um desafio para pequenos produtores. No contexto cooperativo brasileiro, existem desafios adicionais relacionados à logística e distribuição, impondo desafios significativos aos pequenos produtores no que diz respeito à captação e transporte eficientes do leite para os centros de processamento, especialmente considerando a natureza altamente perecível do produto.

Com isso, a formação de cooperativas torna-se fundamental para enfrentar esses desafios, ao passo que o cooperativismo fortalece a representatividade dos pequenos produtores. Ao receber suporte na gestão, condições tecnológicas, poder de negociação na aquisição de insumos e acesso à assistência técnica, as propriedades reduzem custos de produção impactando em uma melhor remuneração do produto. Ao unir forças, os pequenos produtores conseguem enfrentar as demandas complexas do setor, contribuindo para a sustentabilidade e competitividade de suas operações no mercado lácteo (Barros, 2018; Vieira et al., 2015).

De forma breve, a formação e o fortalecimento das cooperativas desempenham um papel fundamental na superação de desafios complexos. Elas impulsionam a prosperidade econômica, como também são pilares para a sustentabilidade a longo prazo. O cooperativismo permanece como uma abordagem importante para enfrentar os dilemas emergentes, fornecendo uma alternativa colaborativa que promove o desenvolvimento socioeconômico.

2.5 RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO

O Quadro 5 apresenta um resumo, organizado por tema, dos autores que fundamentaram a construção do referencial teórico deste estudo.

Quadro 5 – Resumo dos autores por tema de estudo

Tema	Autores
Teoria do planejamento estratégico	Ansoff, (1965), Ansoff (1977) Ansoff (1990), Bernardo (2015), Neis e Pereira (2016), Pidun (2019), Zaif e Cerchia (2019), Vaid, Ahearne e Krause (2020).
Certificações como estratégia de crescimento	Suszek (2012), Martinelli et al. (2015), Lira, Santos e Bertolin (2023); Data Bridge Market Research.
Certificações	Campos (2000), Dias e Lira (2002), Martinelli et al. (2015), David e Guivant (2018), Borges (2019), Ferracini e Vazquez (2019), Ribeiro e Amaral (2019), Shuhaimi et al. (2022), ABNT (2023).
Diferença entre certificações reguladoras e voluntárias	Martinelli, Pigatto e Machado (2015), Ferracini e Vazquez (2019), Lever e Fischer (2021), ABNT (2023).
Certificações voluntárias Kosher e Halal	Blech (2004), Della Corte, Del Gaudio e Sepê (2018), Abd Rahim, Muhammad e Hassan (2017), Saifi e Saifi (2019), Bertolino (2020), Sayyidah et al. (2022), Shuhaimi et al. (2022), Silva (2023).
Razões para certificar e seus benefícios	Peretti e Araújo (2010), Coelho e Toledo (2017), David e Guivant (2018), Bertolino (2020), Lever e Fischer (2021), Rejeb, Rejeb e Zailani (2021), Shuhaimi et al. (2022), ABNT (2023), Susilawati et al. (2023), Data Bridge Market Research.
Cooperativismo	Silva et al. (2003), Sebrae (2014), Harold et al. (2022), OCB (2023), Ocergs (2024).
Cooperativas de produção industrial	Vieira et al. (2015), Sousa et al. (2017), Barros (2018), Milani et al. (2020).

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

3 MÉTODO DE PESQUISA

De acordo com Zamberlan et al. (2014), pesquisar significa reunir informações necessárias para encontrar resposta para uma pergunta, visando solucionar um problema, ou seja, procurar respostas para indagações propostas.

Em contribuição, Minayo (2001) traz que a pesquisa representa uma fonte que nutre a atividade de ensino, mantendo-a atualizada frente à realidade do mundo. Embora seja uma prática teórica, vincula pensamento e ação, ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema na vida prática. Dessa forma, as questões de investigação estão relacionadas a interesses e circunstâncias socialmente condicionados. São frutos de determinada inserção na realidade, nela encontrando suas razões e objetivos.

Ainda, de acordo com a autora mencionada, a metodologia de pesquisa representa o caminho do pensamento e a prática utilizada na abordagem de realidade, incluindo simultaneamente a teoria da abordagem (o método), e os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas), aliados à criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade).

Nesse contexto, o objetivo deste capítulo é apresentar o método que orienta a pesquisa e permite alcançar os objetivos propostos. Inicialmente, o contexto da pesquisa é delineado com destaque para o propósito, a natureza e o método adotado. Em seguida, são descritos o campo de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados utilizado. Por fim, são abordados os aspectos éticos que conduziram a pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA E CONTEXTO

Dada a natureza do problema, a pergunta guia e os objetivos que orientaram a pesquisa, a opção pela perspectiva qualitativa foi considerada a mais apropriada. Assim, a pesquisa qualitativa foi a metodologia escolhida para condução do estudo, a qual se justifica por proporcionar maior aproximação com o assunto e promover uma compreensão mais profunda do tema.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa qualitativa fundamenta-se na compreensão da relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito,

estabelecendo um vínculo inseparável entre a realidade objetiva e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Nesse contexto, dispensa o uso de métodos e técnicas estatísticas, sendo o ambiente natural a fonte direta para coleta de dados, e o pesquisador o instrumento-chave. Este mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo.

Na abordagem qualitativa, as questões são estudadas em seu contexto original, sem intervenções intencionais por parte do pesquisador. Diferentemente da abordagem quantitativa, a pesquisa qualitativa não prioriza a quantificação ou a numeração das unidades. Os dados coletados são predominantemente descritivos, buscando retratar os elementos presentes na realidade em estudo, com foco principal no processo de investigação, em vez de se concentrar exclusivamente no produto final. Na análise dos dados coletados, não há preocupação em comprovar hipóteses previamente estabelecidas, porém estas não eliminam a existência de um quadro teórico que direcione a coleta, a análise e a interpretação dos dados (Medeiros, 2016; Prodanov; Freitas, 2013).

Na interação entre o pesquisador e o objeto de estudo, mediada pela pesquisa qualitativa, espera-se que as respostas às perguntas que motivaram o estudo surjam, sendo a realidade analisada transformada em texto (Silva, 2022). Além desse aspecto, a pesquisa qualitativa se baseia na escolha de casos que potencializem a chance de responder à pergunta de pesquisa (Flyvbjerg, 2006).

Através disso, a pesquisa exploratória de campo foi considerada a mais apropriada para condução do trabalho pelos aspectos descritos por Prodanov e Freitas (2013) e Zamberlan et al. (2014), pois quando trabalhada no nível exploratório, tem o objetivo de investigar uma situação para propiciar a aproximação e familiaridade com o assunto, gerando maior compreensão a respeito dele. Por sua natureza de sondagem, é muito útil em áreas nas quais ainda há poucos conhecimentos acumulados e sistematizados, o que permite o aprimoramento de ideias que levem o pesquisador a explicitar de forma mais precisa o problema.

3.2 MÉTODO DE TRABALHO

A coleta de dados para desenvolvimento da pesquisa envolveu levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o

problema pesquisado. As entrevistas ocorreram de forma individual e conduzidas de forma presencial e virtual (por meio de plataforma de videoconferência) e em sessão única. Para a realização das entrevistas, foi utilizado roteiro básico de questões (Apêndice A) previamente validado por júri, incluindo dois avaliadores da academia com experiência em pesquisa qualitativa e um gestor de cooperativa. A validação do questionário possuiu o objetivo de aprimorar o roteiro de questões, identificando e eliminando problemas potenciais (Ribeiro; Milan, 2004; Zamberlan et al., 2014).

Por meio da interação com os participantes, foi possível a obtenção de informações e melhor compreensão dos temas, algo que, muitas vezes, não seria alcançado por meio de outros métodos, como as pesquisas quantitativas (King; Horrocks; Brooks, 2019). Para seleção dos entrevistados, foram observados os seguintes critérios: (i) profissionais de cooperativas com experiência no processo de implementação das certificações, conhecimento de mercado e estratégias de marketing; (ii) profissionais especialistas na condução de auditorias com conhecimento específico dos requisitos exigidos para certificação; e (iii) profissionais especialistas em mercado e promoção das certificações (Prodanov; Freitas, 2013). Foram entrevistados cinco gestores de cooperativas de leite e derivados (denominadas cooperativa A e B) da região sul do Brasil certificadas Halal e/ou Kosher (entrevistados G1 a G5), dois especialistas de certificadoras (entrevistados E1 a E2), e três especialistas de mercado (entrevistados M1 a M3).

Os participantes da pesquisa (entrevistados) e suas cooperativas foram identificados por meio de codinomes, garantindo assim a preservação de suas identidades. Esse procedimento visa evitar possíveis distorções durante a coleta de dados, conforme orientações encontradas na literatura (King; Horrocks; Brooks, 2019).

As entrevistas presenciais e virtuais foram gravadas em meio eletrônico, com autorização dos participantes, para facilitar a análise e interpretação dos dados coletados (King; Horrocks; Brooks, 2019; Ribeiro; Milan, 2004). Vale destacar que as entrevistas aconteceram no período de 26 de junho a 22 de outubro de 2024.

3.2.1 Coleta de dados

Foram realizadas oito entrevistas individuais em profundidade e uma entrevista em grupo (entrevistados G1 e G2), totalizando 10 entrevistados. As

entrevistas ocorreram no formato presencial e virtual, em sessão única, com gestores das unidades de beneficiamento de leite e derivados, especialistas das certificadoras e especialistas de mercado. Dos 10 entrevistados, oito são do sexo masculino e dois do sexo feminino, a idade dos participantes variou de 38 a 55 anos, com idade média de 47,3 anos. O tempo na organização variou de 1,5 a 23 anos com uma idade média de 14,6 anos.

Dentre os especialistas das certificadoras, ambos possuem ensino superior completo, sendo um deles com especialização e outro com mestrado em andamento. Em relação aos gestores de cooperativas, todos possuem ensino superior completo, sendo que dois possuem mestrado e outro doutorado. Já em relação aos especialistas de mercado, ambos possuem ensino superior completo, sendo dois destes com especialização e um com mestrado em andamento.

Quadro 6 – Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Ramo	Cargo	Tempo na Organização	Idade	Escolaridade Máxima	Duração Entrevista
G1	Indústria	Gerente Industrial	20 anos	38 anos	Mestrado	63 minutos
G2	Indústria	Gerente Comercial	2,5 anos	44 anos	Ensino Superior	63 minutos
G3	Indústria	Gerente de Marketing	18 anos	44 anos	Mestrado	20 minutos
G4	Indústria	Gerente Industrial	16 anos	52 anos	Ensino Superior	35 minutos
G5	Indústria	Diretor Superintendente (CEO)	23 anos	55 anos	Doutorado	34 minutos
E1	Certificadora	Auditor Líder	14 anos	44 anos	Mestrando	77 minutos
E2	Certificadora	Diretor e Auditor religioso	17 anos	50 anos	Especialização	88 minutos
M1	Mercado	Coordenação da área de agronegócio	17 anos	54 anos	Mestrando	43 minutos
M2	Mercado	Gerente de escritório	17 anos	48 anos	Especialização	54 minutos
M3	Mercado	Gestora de Projeto	1,5 anos	44 anos	Especialização	49 minutos
Média	-	-	14,6 anos	47,3 anos	-	52,6 minutos

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, elaborado pela autora (2024).

3.2.2 Procedimento de análise dos dados

Para o processo de análise e de interpretação dos dados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas de análise de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo que permitam chegar a uma conclusão com base nas informações coletadas (Zamberlan et al., 2014). Foram seguidas as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 2006).

Na etapa de pré-análise, foram organizados os materiais coletados para verificar sua representatividade frente aos objetivos do estudo. Essa avaliação foi realizada mediante a análise de vídeo e transcrição das entrevistas, descrevendo a resposta dos participantes para cada pergunta realizada durante a entrevista. Ressaltando que as perguntas realizadas buscavam responder aos objetivos do trabalho. Durante essa etapa, foi possível concluir que o número de entrevistas realizadas foi adequado para atender aos objetivos do estudo.

Na sequência, foi realizada a exploração do material e tratamentos dos resultados. Nessa etapa, os materiais foram classificados conforme as categorias de estudo previamente definidas (*a priori*), alinhadas aos objetivos e ao referencial teórico do estudo. Essa etapa foi de extrema importância para a interpretação dos dados da pesquisa.

Por fim, na etapa de inferência e interpretação, foi realizada uma análise reflexiva e crítica dos materiais coletados, sem o uso de *softwares* específicos. Esse processo envolveu o confronto das opiniões dos participantes com o referencial teórico acessado, resultando na síntese dos achados e na formulação das conclusões da pesquisa.

Prodanov e Freitas (2013) afirmam que pesquisar cientificamente significa buscar conhecimento com base em procedimentos capazes de dar confiabilidade aos resultados. Por isso, foi utilizada a triangulação de dados que, de acordo com Abdalla et al. (2018), consiste na capacidade de olhar para o mesmo fenômeno, ou tema de pesquisa, através de múltiplas fontes de dados. Essas fontes de dados, se originaram através da elaboração de roteiro semiestruturado específico para cada grupo de entrevistados (gestores de cooperativas, especialistas das certificações e especialistas de mercado); entrevista com diferentes cooperativas; e entrevista com

profissionais distintos com expertise e experiência em áreas estratégicas: processo de implementação das certificações, requisitos mandatórios para certificação e mercado consumidor.

3.3 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

Para atendimento aos critérios éticos de pesquisa, todos os entrevistados receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assinado pela pesquisadora, o qual é apresentado no Apêndice B (Prodanov; Freitas, 2013; Zamberlan et al., 2014).

O TCLE abrange os objetivos (geral e específicos) da pesquisa e, com base nele, foi solicitada a autorização dos participantes (entrevistados) para gravação e posterior transcrição dos conteúdos provenientes das entrevistas. Além disso, os participantes concordaram com a utilização desses dados e a possível publicação dos resultados, garantindo-se o total anonimato (Zamberlan et al., 2014).

Além disso, para garantir a ética da pesquisa, assegurando que a investigação não acarrete consequências adversas, os participantes e suas respectivas cooperativas foram denominados por codinomes, evitando, dessa forma, a identificação dos mesmos, resultando na imparcialidade das entrevistas (Zamberlan et al., 2014).

4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

De acordo com a Resolução OCB nº 56/2019, que regulamenta a classificação dos ramos do cooperativismo, existem sete ramos que incluem: agropecuário, consumo, crédito, infraestrutura, trabalho, produção e serviços, saúde e transporte (OCB, 2024; OCERGS, 2024).

Para o estudo, foram selecionadas cooperativas do ramo de trabalho produção e serviços. Nesse modelo, é preciso produzir e prestar serviços. Assim como em outras cooperativas, cada cooperado tem voz e voto nas decisões tomadas nas assembleias. Além disso, o principal objetivo não é o lucro, mas sim o trabalho orientado por princípios e valores que promovem a justiça social, a equidade, a solidariedade e a sustentabilidade (OCERGS, 2024).

No Brasil, o ramo de produção e serviços está presente em todas as regiões, com um total de 641 cooperativas, que reúnem 194 mil cooperados e geram 13 mil empregos diretos. Essas cooperativas alcançam R\$ 188,5 milhões em sobras anuais, que são distribuídas entre os associados, promovendo renda, desenvolvimento e sustentabilidade (OCERGS, 2024).

O cooperativismo de trabalho, produção de bens e serviços é muito diverso e, por isso, dividido em segmentos que inclui a produção industrial, objeto de estudo da pesquisa. O segmento de produção industrial representa 2% do ramo de trabalho produção e serviços (OCERGS, 2024).

A pesquisa teve início com uma consulta realizada no site do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA), o campo de pesquisa definido foram as cooperativas de leite e derivados da região Sul do Brasil com registro no Serviço de Inspeção Federal (SIF) autorizadas para comércio internacional e habilitação para exportação, com capacidade de recebimento ≥ 500.000 L/dia, totalizando uma amostra de seis unidades de processamento (MAPA, 2023). Essa escolha se justificou pela relevância econômica das cooperativas, visto que as operações são mais complexas e abrangentes, exercendo um impacto significativo na economia local e regional. Esse cenário as torna mais propensas a buscar certificações para atender aos requisitos de mercado interno e exportação.

Com o objetivo de validar o ambiente de estudo, foi realizado contato com as cooperativas para mapear quais possuem certificações Halal e/ou Kosher, onde foram identificadas duas cooperativas certificadas, sendo uma cooperativa certificada Halal e Kosher e outra certificada apenas Kosher. O contato foi realizado com gestores fabris por meio de e-mail e telefone.

A cooperativa A, fundada na década de 1970, é uma central que atualmente reúne 29 cooperativas singulares associadas. Sua criação teve como objetivo diversificar a produção agrícola do estado que, na época, se concentrava nas culturas de trigo e soja. Desde o início, a cooperativa atuou na industrialização e comercialização de leite e derivados, além de se dedicar à produção e venda de grãos.

Na década de 1990, a empresa interrompeu suas operações de industrialização e comercialização de leite, retomando suas atividades nesse setor quase 10 anos depois por meio da inauguração de uma nova e moderna indústria de laticínios. Desde então, a cooperativa se dedica à produção de leite e derivados que são comercializados no mercado interno e externo.

A cooperativa B, fundada na década de 1970, também é uma central composta por 14 cooperativas singulares associadas. Sua origem teve como objetivo transformar a realidade de famílias deixando de ser somente produtoras de matéria-prima para se tornarem produtoras rurais associadas à uma cooperativa de produção alimentícia. Suas primeiras fábricas foram dedicadas à produção de ração e carnes. Em 2010, inaugurou sua moderna fábrica de laticínios com atuação na produção de leite e derivados que também são comercializados no mercado interno e externo.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

4.2.1 Cultura de consumo e processo de certificação

Conforme mencionado por Blech (2004) e Saifi e Saifi (2019), com a chegada da industrialização, muitos alimentos passaram a ser processados em indústrias, deixando o consumidor duvidoso quanto aos ingredientes e ao processo de fabricação.

Dessa forma, esses consumidores e mercados buscam por produtos com certificações Halal e Kosher para assegurar que estejam de acordo com os padrões religiosos. Essas certificações são emitidas por organizações especializadas, que realizam inspeções rigorosas para garantir o cumprimento dos requisitos, conferindo credibilidade e permitindo ao consumidor fazer escolhas informadas e alinhadas com seus valores e práticas alimentares (Shuhaimi et al., 2022).

As certificações Halal e Kosher, por exigirem o cumprimento de requisitos específicos, representam um desafio para as indústrias durante o processo de implementação. Nesse contexto, este capítulo se propõe a analisar os principais desafios mencionados nas entrevistas realizadas com especialistas das certificadoras e gestores de cooperativas.

Na entrevista realizada com participante E1, o especialista aborda que a certificação Halal envolve critérios rigorosos para assegurar que produtos e processos estejam em conformidade com os preceitos do islamismo, que é visto pelos muçulmanos não apenas como religião, mas como um sistema de vida completo. Os muçulmanos seguem normas que abrangem desde as práticas alimentares e comerciais até a maneira de se vestir, com restrições e permissões especificadas no Alcorão Sagrado. O termo "Halal" refere-se a tudo o que é permitido, ou lícito, segundo esses preceitos, e isso inclui alimentos, bebidas, cosméticos e até medicamentos. Para os produtos lácteos, por exemplo, aqueles produzidos a partir do leite de animais considerados Halal e ingredientes lícitos, são permitidos para consumo.

A definição apresentada relaciona-se com os estudos de Lever e Fischer (2021), Shuhaimi et al. (2022) e Saifi e Saifi (2019), indicando que, para os praticantes, a pureza no ato de alimentar-se é uma forma de expressar e conectar-se com a fé e a identidade religiosa. Esse conceito representa um padrão ético, moral e religioso que abrange aspectos como conduta social, justiça, vestimenta, saúde, finanças e alimentação para os muçulmanos praticantes.

Segundo o entrevistado E1, o consumo Halal é guiado por princípios religiosos e culturais que impõem regras sobre o que é permitido consumir. Em muitos países muçulmanos, a demanda por produtos Halal é elevada, e essa certificação tem um peso essencial para garantir a confiança dos consumidores nesses produtos. Devido à especialização em petróleo, muitos desses países dependem de importação para a maior parte dos alimentos consumidos, e o Brasil

se destaca como um dos maiores fornecedores mundiais de alimentos Halal devido à sua diversidade de produção e capacidade de atender às normas. Isso torna frequente a necessidade de auditorias para verificação da conformidade Halal. Segue trecho que evidencia o aspecto encontrado:

Islamismo não é visto apenas como uma religião, mas sim como um sistema de vida completo: como se come, se veste, se faz relação comercial [...] Países muçulmanos precisam comprar exatamente tudo, pois é especialista em petróleo e não alimentos, com isso o Brasil devido a sua grande diversidade de produção tornou-se um grande fornecedor (entrevistado E1).

Sobre o processo de certificação, o entrevistado E1 explica que seu papel como especialista envolve, inicialmente, avaliar a documentação fornecida pela empresa. Em seguida, realiza uma visita ao estabelecimento para analisar o processo de produção. A conformidade da documentação e do processo observado são determinantes para a emissão do certificado.

As etapas referidas pelo especialista convergem com o descrito por Saifi e Saifi (2019), sendo que a visita no estabelecimento ainda inclui o atendimento aos requisitos de:

- Rastreabilidade da origem da matéria-prima, abrangendo o transporte, o método de higienização e o armazenamento do leite nos tanques.
- Análises realizadas no momento do recebimento, controle do tratamento térmico e demais práticas de autocontrole, com ênfase no programa de higienização e no sistema de envase.
- Para produtos que contenham aditivos em sua formulação, é essencial uma análise detalhada da procedência dos ingredientes.

O entrevistado reforça que as normas Halal seguem diretrizes rigorosas que combinam normas alimentares internacionais, como as estabelecidas pelo *Codex Alimentarius*, com regulamentações da *International Organization for Standardization* (ISO) e requisitos específicos da jurisprudência islâmica.

O *Codex Alimentarius* é uma coleção de normas, diretrizes e códigos de prática para a segurança e qualidade dos alimentos, desenvolvida pela Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO) e pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Embora o *Codex* não trate diretamente dos requisitos específicos da certificação Halal, ele estabelece uma base importante para garantir

que os alimentos sejam livres de contaminantes prejudiciais à saúde do consumidor, algo essencial para o consumo Halal.

As normas ISO, especialmente as da série ISO 22000 (que trata de sistemas de gestão de segurança de alimentos) e ISO 9001 (que se refere à gestão da qualidade), são amplamente utilizadas nas certificações Halal porque fornecem os requisitos a serem cumpridos para manter processos seguros e rastreáveis, assegurando que a produção de alimentos seja feita de acordo com os padrões de qualidade e higiene, complementando a conformidade Halal.

Portanto, as normas Halal são uma combinação dessas estruturas: normas globais de qualidade e segurança alimentar, como as do Codex e ISO, e preceitos religiosos específicos, visando garantir que os produtos estejam em conformidade com as exigências de pureza, qualidade e observância dos preceitos islâmicos.

O entrevistado E1 também destaca que a punição é muito rígida para aquelas empresas que agirem de má fé e acabam perdendo a certificação. É possível que essas empresas nunca mais consigam certificar, uma vez que a entidade acreditadora informa todos os países do conglomerado, além de haver uma comunicação entre as próprias certificadoras.

Quando questionado sobre os desafios comuns enfrentados no processo de certificação, o entrevistado menciona que a dificuldade principal está na rastreabilidade dos ingredientes como a origem e forma de processamento, e no processo de higienização considerando os produtos utilizados. Tem-se como exemplo, a produção do mel, que é um produto naturalmente Halal (permitido), mas se no processo for esmagada a abelha e ficar partes no produto, o mel se torna Haram (não permitido).

O desafio apontado pelo entrevistado vai de encontro com as informações mencionadas por Rejeb, Rejeb e Zailani (2021). No trabalho, os autores destacam que, para garantir a integridade Halal na indústria alimentícia, é essencial uma gestão rigorosa dos ingredientes e de seus fornecedores, aliada à adoção de boas práticas de fabricação em todas as etapas da produção. Isso inclui medidas como inspeção todos os ingredientes antes do início da produção, proteção contra substâncias químicas prejudiciais e a prevenção de contaminações.

Em paralelo, os entrevistados G1 e G5 relatam que, em sua cooperativa, os principais desafios foram relacionados à busca por conhecimento, treinamento e insumos que atendem os requisitos Halal. Na visão destes, capacitar os

colaboradores em relação aos requisitos específicos para implementar um sistema de gestão voltado ao atendimento dos requisitos Halal e entender os costumes para receber os auditores foi fundamental. Eles ainda ressaltam que o estabelecimento conseguiu certificar todo o portfólio de produtos, o que facilitou o processo, não havendo no mesmo local de produção, produtos permitidos e não permitidos.

Na entrevista realizada com o participante E2, especialista em requisitos, esse explica que Kosher é um termo “adequado” ou “próprio”. No contexto alimentar, refere-se a um conjunto de leis e regulamentos dietéticos que são seguidos por judeus praticantes em todo o mundo. Essas diretrizes delineiam quais alimentos podem ser consumidos e quais são proibidos, estabelecendo também regras específicas para a preparação e combinação de ingredientes.

A importância de consumir apenas alimentos Kosher está enraizada na crença de que Deus, ao criar o homem, forneceu um conjunto de instruções. Essas diretrizes visam não apenas garantir o bem-estar físico, mas também preservar a pureza da alma. Acredita-se que certos alimentos possam prejudicar essa conexão espiritual com Deus, tornando mais difícil viver de acordo com os princípios divinos. Portanto, seguir as regras dietéticas Kosher é visto como um caminho para otimizar a saúde do corpo e fortalecer a relação com o sagrado.

A definição apresentada conecta-se com os estudos de Della Corte, Del Gaudio e Sepê (2018) e Shuhaimi et al. (2022) que reforçam que para um alimento ser considerado Kosher, ele deve ser produzido, processado e preparado de acordo com essas leis. O principal objetivo é promover a santidade e a pureza no ato de se alimentar, conectando os praticantes com sua fé e com sua identidade religiosa.

Nesse contexto, o entrevistado explica que para ser um produto considerado apto para consumo Kosher, ele precisa estar em conformidade com as leis judaicas. Especificamente para os produtos lácteos, é necessário que sejam derivados de animais Kosher, ou seja, animais ruminantes com casco fendido. Além disso, todos os ingredientes usados na composição devem ser Kosher e é fundamental estabelecer procedimentos que eliminem o risco de contaminação cruzada em linhas que produzem diferentes tipos de alimentos. Destacando que, na cultura Kosher, carne e leite não são misturados e deve ser respeitado um intervalo de espera entre o consumo de um e de outro.

Para um produto lácteo receber o certificado Kosher, o especialista menciona que precisa atender às leis de consumo judaicas e, por isso, devem ser acompanhadas todas as etapas de produção, incluindo, mas não se limitando:

- À rastreabilidade de origem da matéria-prima (leite) e dos ingredientes que são adicionados ao produto;
- Aos riscos de contaminação no processo proveniente de linhas compartilhadas;
- Aos procedimentos de limpeza e higienização de linhas e equipamentos na troca de produtos.

Em análise, as etapas mencionadas pelo especialista estão alinhadas com as descritas por Blech (2004).

O especialista salienta que a frequência das inspeções pode variar de acordo com o produto. Um exemplo citado pelo entrevistado é o queijo, que, devido à origem questionável de um de seus ingredientes, exige acompanhamento em todas as produções.

Em paralelo, o entrevistado do G1 explica que, em sua cooperativa, as auditorias acontecem anualmente, enquanto na cooperativa B, mencionada pelo entrevistado G4, as auditorias são realizadas a cada seis meses. G4 destaca que essa maior frequência de auditorias resulta em custos mais altos para a manutenção da certificação.

O especialista comenta que o Brasil já enfrentou significativa escassez na oferta de produtos Kosher industrializados, o que tornava a alimentação dos judeus bastante complicada. Para exemplificar essa situação, ele compartilhou um caso familiar:

Há 20 anos atrás o Kosher estava muito difícil no Brasil, ou às pessoas se privavam de muita coisa ou traziam na mala de outros países [...] para leite era tudo um evento [...] minha esposa nasceu e cresceu em Jerusalém, onde tudo é Kosher [...] chegando aqui, teve o maior choque da vida dela, não tinha o que comer industrializado, tudo precisava ser feito em casa (entrevistado E2).

Isso demonstra que a certificação Kosher mudou a qualidade de vida dos consumidores que passaram a ter alimentos em qualidade, quantidade e preço justo disponíveis para consumo.

O entrevistado E2 também comenta que a certificadora trabalha com projetos sociais dedicados a atender às necessidades da comunidade Kosher no Brasil e que

o número de consumidores aumentou significativamente nos últimos anos, em função da oferta dos produtos.

Quando questionado sobre os desafios comuns enfrentados ao realizar as auditorias de certificação Kosher, o especialista comenta que cada processo possui suas particularidades. Para isso, é necessário conhecer os princípios da alimentação Kosher e ter muito cuidado com as possíveis contaminações cruzadas oriundas de insumos ou do próprio processo.

Isso está alinhado com as observações dos gestores G1, G4 e G5, que identificam como principais desafios o conhecimento da cultura e capacitação dos colaboradores em relação ao conhecimento dos requisitos específicos, e a necessidade de buscar fornecedores de insumos certificados, relatada pelos gestores G1 e G5. O gestor G1 também destaca a dificuldade em encontrar fornecedores certificados para todos os insumos, o que resultou na exclusão de alguns produtos do escopo.

Além dos desafios para atendimento aos requisitos específicos, os entrevistados G2 e G5 também reforçam que um dos maiores desafios do mercado de lácteos brasileiro é competir com os preços internacionais. Hoje o Brasil não é um país exportador, salvo quando questões de câmbio e preços internacionais estão favoráveis. Segue trecho que evidencia esse aspecto:

Talvez se o Brasil estivesse mais presente na exportação de leite em pó, seria mais fácil os mercados que compram produto Halal e Kosher entenderem o Brasil como potencial fornecedor [...] Hoje o Brasil não está presente nesses mercados e nem esses mercados buscam o Brasil como oportunidade de fornecimento (entrevistado G5, cooperativa A).

Diante dos aspectos evidenciados nas entrevistas, elaborou-se o Quadro 7, identificando os principais desafios na implementação das certificações.

Quadro 7 – Principais desafios identificados na implementação das certificações

Desafios	Entrevistados
Fornecimento e rastreabilidade de matérias-primas e ingredientes autorizados	E1 e E2
Processos de higienização que evitem contaminação cruzada	E1 e E2
Conhecimento: requisitos específicos, cultura e costumes dos auditores	G1, G4 e G5
Custo com auditorias	G4
Competição com preços internacionais	G2 e G5

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, elaborado pela autora (2024).

4.2.2 Desenvolvimento de mercado

A formulação de estratégias empresariais é essencial para orientar o crescimento e a competitividade das organizações. Segundo Ansoff, a estratégia competitiva determina o foco específico que a empresa deve adotar para obter sucesso em cada uma de suas áreas estratégicas de negócios, ajudando a direcionar esforços e recursos de maneira eficaz.

Nesse contexto, a Matriz Ansoff surge como uma ferramenta estratégica que auxilia gestores na identificação de opções que permitam à organização cumprir sua missão e alcançar os objetivos traçados (Ansoff, 1990). Por meio da análise de quatro alternativas principais – penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação –, a Matriz Ansoff fornece uma estrutura que apoia as decisões de expansão e inovação, sendo um importante recurso no planejamento estratégico.

As entrevistas com gestores de cooperativas tiveram como objetivo avaliar as motivações para a busca de certificações, como também os benefícios e as oportunidades de desenvolvimento de mercado que essas certificações proporcionaram. Paralelamente, a entrevista com especialistas buscou evidenciar a importância das certificações para a conquista desses mercados.

Através das entrevistas realizadas com os gestores de cooperativas participantes do estudo, a busca pelas certificações demonstra ter sido impulsionada, especialmente pela demanda de clientes específicos e como uma estratégia de exportação e atendimento a clientes no mercado interno que buscam por ingredientes certificados. Esse movimento mostra uma estratégia de longo prazo, onde as certificações são vistas como ferramentas de habilitação para acessar mercados. Seguem trechos mencionados pelos entrevistados G1 e G3, que reforçam o aspecto identificado:

Fábrica com visão de exportação, sempre olhando fortemente para mercado internacional e em condições para atender as demandas de mercado conforme oportunidades (entrevistado G1, cooperativa A).

As certificações contribuem na conquista de mercado doméstico e internacional, assim como para atender nichos específicos, tanto para o consumo direto quanto para matéria-prima de outros produtos. Além de contribuir com o posicionamento de qualidade da marca (entrevistado G3, cooperativa A).

O aspecto identificado vai ao encontro com a estratégia proposta por Igor Ansoff, onde a matriz apresentada pelo pesquisador em seu primeiro livro, tem por objetivo auxiliar os gestores a definirem as opções estratégicas da organização, de forma a cumprir a sua missão e atingir os objetivos definidos. Segundo Ansoff, na estratégia de desenvolvimento de mercado, a organização busca explorar novos mercados para comercializar seus produtos, podendo ser novos mercados geográficos, novos segmentos de mercado ou novos canais de distribuição (Ansoff, 1965). Essa estratégia pode envolver a expansão dos produtos para outras áreas geográficas ou países (internacionalização), a implementação de vendas online e parcerias com novos distribuidores, entre outras iniciativas (Vaid; Ahearne; Krause, 2020; Zaif, Cerchia, 2019).

Ao refletir sobre o processo de certificação, o entrevistado G4 avalia que o investimento valeu a pena, principalmente pela maturidade adquirida no sistema de gestão da cooperativa. A parceria com clientes exigentes ajudou a desenvolver internamente as capacidades necessárias para competir em mercados mais exigentes, tanto domésticos quanto internacionais. *“Escolhemos a certificação e ser fornecedores da ‘empresa x’ pelo conjunto de apoio que eles nos davam, lá atrás, para nós, foi muito valioso”* (entrevistado G4, cooperativa B).

Em contrapartida, o entrevistado G5 observa que as certificações, por si só, não abrem novos mercados ou oportunidades de exportação para a cooperativa. Ele enfatiza que as certificações devem fazer parte de uma estratégia e que, isoladamente, não garantem resultados. Se a estratégia da cooperativa é exportar quando o mercado for favorável, então é necessário ter certificações que atendam a todos os públicos. No entanto, se a cooperativa não tem interesse na exportação e não pretende atuar no mercado interno, obter certificações torna-se irrelevante.

Um ponto interessante é a abordagem de longo prazo adotada pela cooperativa A. Nesse contexto, as certificações não são vistas como custos imediatos, mas como investimentos estratégicos que posicionam a cooperativa para oportunidades futuras. A venda e o retorno financeiro vêm como consequência de estar preparado para o momento certo. Esse pensamento evita uma visão imediatista e reforça a importância de se ter processos internos bem estabelecidos para atender às demandas do mercado de forma ágil quando as oportunidades surgirem. *“Com as certificações não podemos ser imediatistas, pensando que o custo será maior que o ganho. A certificação te deixa habilitado para o momento*

certo, mas a venda é consequência de mercado. Quando trouxer ganho, vai trazer muito” (entrevistado G2, cooperativa A).

O entrevistado G5 reforça que embora o Brasil tradicionalmente não seja um grande exportador de lácteos, as certificações permitem que as cooperativas fiquem preparadas para eventuais mudanças no mercado global e no cenário de exportação. Uma estratégia potencialmente promissora seria a prospecção de clientes como as indústrias de chocolate que demandam ingredientes certificados para seus próprios produtos. Essas indústrias possuem participação expressiva no mercado externo e podem ver valor em ingredientes lácteos certificados.

Essa visão também é trazida pelo entrevistado G2. Para ele, existem três caminhos possíveis para atingir os mercados consumidores, sendo eles:

- O fornecimento como ingrediente para produtos certificados;
- Trabalhar diretamente com os mercados consumidores através de exportação;
- Buscar por consumidores no mercado interno.

Em paralelo, temos a análise dos especialistas de mercado. Para eles, a certificação Halal para lácteos é um componente estratégico fundamental para acessar mercados islâmicos e aqueles com grandes populações muçulmanas. A demanda crescente por produtos certificados por essa norma reflete não apenas requisitos religiosos, mas também expectativas de qualidade e rastreabilidade. Segue trecho que evidencia essa análise:

O mercado brasileiro ainda está amadurecendo, vem desmistificando a questão Halal, pois ainda está muito ligada só à questão religiosa, onde nos mercados maduros isso já ultrapassou há algum tempo, pois já é reconhecida como significado de segurança alimentar, de qualidade, rastreabilidade, ultrapassando essa barreira religiosa (entrevistado M3).

O entrevistado M3 pontua que a certificação Halal vai além da exportação de produtos acabados, estendendo-se à exportação de ingredientes para outras indústrias. Países como a Malásia estão desenvolvendo sua indústria local e, para isso, precisam importar ingredientes certificados, representando uma oportunidade para exportadores brasileiros de lácteos como insumos para alimentos Halal processados. Esta área pode ser particularmente promissora à medida que a economia Halal continua a se expandir globalmente.

Esse pensamento evita uma visão imediatista e reforça a importância de se ter processos internos bem estabelecidos para atender às demandas do mercado de forma ágil quando as oportunidades surgirem.

A visão de longo prazo e estratégica para atendimento às demandas de mercado quando as oportunidades de exportação e fornecimento de ingredientes para produtos certificados surgirem, assim como a crescente demanda por matéria-prima certificada por países que buscam desenvolver sua indústria local, trazida por gestores e especialistas, demonstra-se alinhada com as informações do relatório da DinarStandard.

A pesquisa, que projeta o crescimento do mercado Halal até 2027, revela uma taxa anual de crescimento de 7,6% nas importações de produtos certificados. Destacando a posição da Malásia, pelo décimo ano consecutivo como a maior consumidora de produtos Halal no mundo (The Halal Times, 2024). Dessa forma, a cooperativa estar preparada para atender às exigências desse mercado será um diferencial.

Por outro lado, a visão de competitividade de mercado do entrevistado M3 vai de encontro com a opinião dos gestores G2 e G5. Segundo ele, o principal desafio para o setor de lácteos é o preço, uma vez que não há competitividade internacional nesse aspecto.

Outra questão avaliada foram as estratégias de marketing utilizadas pelas cooperativas a fim de divulgar os produtos certificados. Os entrevistados G3 e G5 destacam que a divulgação foi trabalhada em feiras nacionais e internacionais, e apresentações personalizadas para clientes, mas que não houve um foco necessário para isso, justificado pelas questões de competitividade de mercado.

O entrevistado G2 acrescenta que, até o momento, o caminho mais comum tem sido os clientes buscarem pelos produtos, ao invés da empresa promover as certificações. Ele destaca, ainda, que considerando o tamanho do mercado, trata-se de um público de nicho, o que exige ações mais estratégicas e um entendimento claro do caminho para alcançar esses consumidores. *“Nicho muito pequeno que o marketing precisaria ter uma exatidão muito grande para acessar, localizar onde compra e se comunicar com esse público”* (entrevistado G2, cooperativa A).

Da mesma forma, o entrevistado G4 comenta que em sua cooperativa não foram desenvolvidas ações de marketing, uma vez que a certificação era para atender cliente (B2B), optando por não usar o selo no rótulo da embalagem e não

explorar consumidor (B2C), pois na visão da cooperativa existem preferências e objeções dos consumidores.

Na opinião de um dos especialistas de mercado (M3), não adianta apenas possuir a certificação. A empresa precisa se apropriar disso e usar como um diferencial. Mas como identificado nas entrevistas dos gestores, tudo depende do foco ou estratégia que a cooperativa adota.

A partir do relato dos entrevistados, são listados os seguintes benefícios e oportunidades gerados pela busca e obtenção de certificações pelas cooperativas:

Quadro 8 – Desenvolvimento de mercado

Oportunidades	Entrevistados
Certificações como ferramentas de habilitadoras de mercados	G1, G2, G3 e G5
Posicionamento estratégico de longo prazo	G2 e G5
Atendimentos de nichos específicos	G2 e G3
Posicionamento de qualidade da marca	G3
Parceria com clientes exigentes como fornecedor de ingredientes certificados	G4 e M3

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, elaborado pela autora.

4.2.3 Mercados consumidores e as certificações voluntárias

As certificações têm evoluído para além de uma simples adequação religiosa, representando atualmente sinônimos de qualidade, segurança e ética no processo produtivo, fatores que atraem consumidores de diversas origens e religiões. A certificação Halal é exigida nos países árabes e em nações com populações muçulmanas expressivas. Do mesmo modo, a certificação Kosher, que atende aos preceitos do judaísmo, é uma exigência de consumidores judeus, mas também valorizada por consumidores que veem no selo um indicativo de fiscalização rigorosa e controle de qualidade, como apontado por Shuhaimi et al. (2022). Nos Estados Unidos, por exemplo, o mercado de produtos Kosher é impulsionado por aproximadamente 20 milhões de consumidores, dos quais a maioria não possui uma ligação religiosa direta, mas valoriza o selo pela qualidade dos processos envolvidos.

Com isso, por meio das entrevistas realizadas com especialistas de mercado e certificadoras, buscou-se avaliar os potenciais mercados consumidores que poderão ser explorados pelas cooperativas de leite em derivados.

De acordo com o entrevistado M3, os países árabes, especialmente os 22 membros da Liga Árabe, são mercados prioritários, uma vez que muitos exigem que produtos importados sejam certificados como Halal. A Arábia Saudita, por exemplo, possui rigorosos controles para garantir que alimentos, incluindo lácteos, atendam às normas religiosas. Além disso, países como Malásia e Indonésia, embora não árabes, têm populações majoritariamente muçulmanas que impulsionam fortemente a demanda por produtos Halal. Estes dois últimos países, especialmente a Malásia, são potências econômicas Halal e influenciam tendências globais de consumo, sendo destinos importantes para exportadores de lácteos.

Corroborando com esse aspecto, o entrevistado M1 avalia que a certificação Halal serve como um diferencial competitivo para empresas brasileiras que desejam penetrar nesses mercados. A padronização de processos, a rastreabilidade e a gestão de fornecedores, associadas à certificação, não só atendem aos requisitos religiosos, mas também sinalizam aos consumidores e parceiros comerciais que o produto é de alta qualidade, seguro e ético. Isso melhora o posicionamento da marca no mercado, permitindo praticar preços mais elevados e acessando nichos de mercado em crescimento. Além disso, abre as portas para uma base de consumidores globalmente dispersa, como os muçulmanos na França, onde a certificação não é exigência estatal, mas é altamente valorizada pela população local. De acordo com o entrevistado M1, há uma *“procura forte pelos países islâmicos, mas devido à pulverização dessa população em outros países acabam incentivando a busca pela certificação”*.

O entrevistado M1 reforça que as tendências de consumo entre os mercados Halal vão além da certificação básica, envolvendo também questões de saúde e sustentabilidade. Há uma procura crescente por produtos lácteos que sejam saudáveis e sustentáveis, com uma ênfase especial em alimentos funcionais. Produtos com selo de origem e práticas de produção sustentável, como lácteos derivados de cadeias de suprimentos éticas e ecológicas, também estão em alta.

O entrevistado M3 afirma que a certificação Halal vai além da exportação de produtos acabados, estendendo-se à exportação de ingredientes para outras indústrias. Países como a Malásia estão desenvolvendo sua indústria local e, para isso, precisam importar ingredientes certificados, representando uma oportunidade para exportadores brasileiros de lácteos, como insumos para alimentos Halal

processados. Esta área pode ser particularmente promissora à medida que a economia Halal continua a se expandir globalmente.

Por outro lado, tem-se a avaliação de especialistas quanto às oportunidades alavancadas pela certificação Kosher. O entrevistado M2 pontua que a maior concentração de consumidores Kosher se encontra em Israel, Estados Unidos e Argentina. Corroborando com a afirmação, o entrevistado E2 traz a informação de que nos Estados Unidos há seis milhões de judeus, mas 20 milhões de consumidores Kosher.

Esse número de consumidores tem sido associado ao rigor na inspeção e controle de qualidade dos produtos certificados Kosher, pois esses consumidores não judeus estão preocupados com o que consomem, buscando por alimentos saudáveis e seguros.

Nos Estados Unidos, há seis milhões de judeus, mas se fala em vinte milhões de consumidores Kosher, porque a primeira certificação da história é a Kosher [...] quando não tinha nenhum tipo de inspeção. Isso por causa dos judeus americanos que já eram uma comunidade forte na época e tinham essa necessidade por causa da industrialização e aí criou-se um sinônimo de qualidade, de fiscalização [...] então, o não judeu lá abraça muito o Kosher (entrevistado E2).

Comprovando o aspecto evidenciado, Shuhaimi et al. (2022), apontam, em seu trabalho, que nos Estados Unidos da América (EUA), onde se encontra a segunda maior comunidade de judeus no mundo, mais de 60% de todo o consumo de alimentos Kosher não está ligado apenas a valores religiosos, mas também a valores associados à saúde e à qualidade alimentar. Os autores ainda descrevem que no contexto do Islã, ao se alimentar, absorve-se as características do que se consome. A crença é que nos tornamos aquilo que ingerimos. Por isso, há uma preocupação significativa em escolher alimentos que nutram não apenas o corpo, mas também a alma. Essa atenção se estende tanto às normas de segurança alimentar quanto aos preceitos étnicos, considerados essenciais em termos culturais, religiosos e espirituais para essas comunidades.

Além dos mercados consolidados apresentados, o entrevistado E2 reitera que existem mercados emergentes incluindo países da Europa, África do Sul e Brasil. Na Europa, países como Inglaterra, França e Bélgica têm visto um crescimento na demanda por produtos Kosher, impulsionado por uma cultura Kosher muito forte. O mesmo ocorre na África do Sul.

No Brasil, por sua vez, há uma população judaica estimada entre 120 e 150 mil pessoas, metade delas concentrada em São Paulo. Embora o mercado seja pequeno em comparação a outros países, o crescimento da demanda por alimentos Kosher pode ser um diferencial competitivo para empresas que queiram explorar esse nicho.

O entrevistado E2 ainda comenta que, pela sua experiência, tudo o que tem no mercado comum não judeu, o judeu também gostaria de consumir. Desse modo, há uma tendência pelo consumo de produtos gourmet, incluindo diferentes queijos, iogurtes, fórmulas infantis, leite sem lactose.

Em resumo, a análise das entrevistas evidencia a importância estratégica das certificações Halal e Kosher como habilitadores de mercado, especialmente no mercado externo e para clientes que demandam padrões específicos de qualidade e rastreabilidade. Embora o mercado brasileiro de lácteos não seja um grande exportador, as certificações são vistas como investimentos de longo prazo que permitem às cooperativas e empresas estarem prontas para explorar mercados de alta exigência. Esse posicionamento pode, eventualmente, facilitar o acesso a novas oportunidades em mercados, tanto internos quanto externos, garantindo que as empresas estejam alinhadas a padrões globais de qualidade, segurança alimentar e práticas éticas.

Entretanto, há uma divergência quanto à eficácia das certificações para abertura de novos mercados. Pois se relata que, isoladamente, essas certificações não trazem resultados, reforçando que, sem uma estratégia de mercado robusta, a certificação sozinha pode não agregar valor direto. Esse posicionamento sugere que a certificação, embora necessária, deve ser integrada a uma estratégia mais ampla de desenvolvimento de mercado, que inclua parcerias comerciais, expansão geográfica e diversificação de clientes.

As certificações Halal e Kosher têm ganhado destaque no mercado de exportação de produtos lácteos, especialmente para países com grande presença de consumidores muçulmanos e judeus. Em regiões como o Oriente Médio e países asiáticos, como Malásia e Indonésia, a certificação Halal é uma exigência para a importação de alimentos, especialmente lácteos, de modo a atender às normas religiosas locais. Da mesma forma, a certificação Kosher é essencial para atender a consumidores judeus, predominando em países como Estados Unidos, Israel e Argentina. No entanto, a demanda por produtos com essas certificações vai além

dos consumidores religiosos, abrangendo também pessoas que buscam alimentos seguros e saudáveis, atraídas pelo rigor e pela fiscalização associados a esses padrões.

Além de ampliar a presença nos mercados de exportação, as certificações também podem proporcionar um diferencial competitivo para empresas brasileiras, agregando valor à marca e permitindo o acesso a nichos específicos. No entanto, especialistas alertam que essas certificações, por si só, não garantem sucesso em novos mercados. É necessário que estejam integradas a uma estratégia comercial robusta, que envolva parcerias, expansão geográfica e diversificação de clientes. Em suma, as certificações Halal e Kosher podem atuar como habilitadores estratégicos, alinhando empresas aos padrões globais de qualidade e práticas éticas, posicionando-as de forma competitiva em mercados exigentes.

Quadro 9 – Potenciais mercados consumidores

Certificação	Oportunidades	Entrevistados
Halal	Países da liga Árabe, Malásia, Indonésia, França, países europeus, África do Sul e Brasil	M1, M3
Kosher	Estados Unidos, Israel, Argentina, Europa (França, Bélgica e Inglaterra), África do Sul e Brasil	M2, E2

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, elaborado pela autora (2024).

4.3 CONJUNTO DE BOAS PRÁTICAS

A partir da análise dos aspectos evidenciados nas entrevistas com gestores de cooperativas, especialistas das certificações e especialistas de mercado, foi possível elaborar um conjunto de boas práticas para implementação das certificações Halal e Kosher em cooperativas de laticínios. O conjunto de boas práticas foi construído a partir de cinco pilares:

Figura 3 – Pilares do conjunto de boas práticas



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

1° - Diagnóstico do Sistema de Gestão e Processos: esse pilar é caracterizado como o ponto de partida para a implementação das certificações e envolve uma análise crítica do sistema de gestão existente e dos processos produtivos da cooperativa. O objetivo é identificar lacunas e adequações necessárias para atender aos requisitos das certificações Halal e Kosher, bem como avaliar a viabilidade econômica da implementação das certificações;

2° - Gestão de Processos: a partir do diagnóstico inicial, é importante a definição e implementação e monitoramento de práticas operacionais padronizadas a fim de garantir a consistência da conformidade dos processos;

3° - Capacitação: a capacitação contínua dos colaboradores é essencial para manutenção do sistema de gestão e deve abranger aspectos culturais e técnicos das certificações;

4° - Infraestrutura e Controle de Qualidade: a disponibilidade de instalações e equipamentos adequados que permitam o atendimento às exigências específicas é um ponto fundamental. Isso inclui procedimentos de higiene e limpeza, programação de produção e monitoramentos durante o processo e produto final;

5° - Relacionamento com Mercado: a relação com o mercado é estratégica para definir os benefícios da certificação. Para isso, se faz necessário um estudo de identificação dos mercados potenciais, o desenvolvimento de parcerias estratégicas e comunicação com consumidores.

A partir da análise dos cinco pilares, tem-se a construção do Quadro 10, que traz detalhes sobre as etapas a serem desenvolvidas e as diretrizes para execução.

Quadro 10 - Conjunto de boas práticas para implementação das certificações Halal e Kosher

Pilares	Etapas Sugeridas	Diretrizes
Diagnóstico do Sistema de Gestão e Processos	Avaliação Inicial	Realizar um diagnóstico inicial para avaliar a situação atual do sistema de gestão e do processo do estabelecimento frente aos requisitos da certificação.
	Plano de Ação	A partir do diagnóstico inicial, elaborar plano de ação para correção das não conformidades. Essa avaliação e adequação prévia reduzirá tempo e custos com auditoria de certificação.
	Análise de Viabilidade	Realizar um estudo de custos, tempo e recursos necessários para certificação, auxiliando na tomada da decisão estratégica.
Gestão de Processos	Desenvolver Procedimentos Operacionais Padronizados	Implementar protocolos detalhados sobre manipulação de ingredientes, armazenamento e produção, evitando a contaminação cruzada.
	Rastreabilidade Completa do Processo	Implementar procedimento para rastrear cada etapa da cadeia produtiva, incluindo fornecedores que cumpram com os requisitos Halal e Kosher.
	Auditorias Internas	Implementar procedimento de auditoria interna incluindo avaliando dos requisitos específicos das certificações, definindo periodicidade e acompanhando o desenvolvimento de planos de ação.
	Certificação de Fornecedores	Implementar programa de qualificação de fornecedores tornando mandatória a certificação de insumos ou definindo uma forma de monitoramento do atendimento aos requisitos (auditorias).
Capacitação	Treinamento Contínuo	Implementar programa de treinamentos incluindo capacitação regular sobre os requisitos específicos Halal e Kosher, com foco em processos, cultura e costumes.
	Sensibilização Cultural	Promover a compreensão das práticas culturais e religiosas associadas às certificações, preparando a equipe para lidar com auditores de diferentes origens.

	Manual de Boas Práticas	Implementar um guia prático para os colaboradores, detalhando os procedimentos necessários para o cumprimento das normas Halal e Kosher.
Infraestrutura e Controle de Qualidade	Linhas de Produção Dedicadas ou Controle Rigoroso de Limpeza na Troca de Produto	Implementar procedimento com linhas de produção exclusivas ou programar a produção de itens Halal e Kosher separadamente, adotando protocolos de limpeza validados para assegurar que os equipamentos estejam livres de contaminantes.
	Testes Laboratoriais	Quando necessário, implementar procedimento com cronograma de análises para garantir que não haja contaminação (produtos não autorizados), conforme as exigências de cada certificação.
Relacionamento com o Mercado	Estudo de Mercado	Identificar nichos e mercados potenciais para acesso.
	Parcerias Estratégicas	Estabelecer relacionamento com consultores ou entidades certificadoras reconhecidas internacionalmente, facilitando a adequação aos mercados externos.
	Participação em Feiras e Eventos Setoriais	Apresentar os produtos certificados em eventos específicos dos mercados Halal e Kosher para ampliar a visibilidade.
	Transparência e Comunicação	Desenvolver materiais informativos para os consumidores e parceiros comerciais, demonstrando o compromisso com a qualidade e conformidade das certificações.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Diagnóstico do Sistema de Gestão e Processo:

A contratação de uma empresa especializada para realizar um diagnóstico inicial é uma etapa essencial para avaliar o alinhamento dos processos internos da empresa com os requisitos da certificação desejada. Esse diagnóstico permite identificar lacunas e oportunidades de melhoria, fornecendo informações fundamentais para a elaboração de um plano de ação estruturado. O plano deve incluir ações corretivas para sanar não conformidades, melhorias no sistema de

gestão, bem como a definição de responsáveis e prazos alinhados à urgência da empresa em obter a certificação.

Caso a empresa opte por não realizar essa avaliação prévia, há o risco de não aprovação na auditoria inicial de certificação devido ao não atendimento de requisitos específicos. Nesse cenário, seria necessário realizar adequações e passar por uma nova auditoria, resultando em custos adicionais e atrasos no cronograma.

Com os dados obtidos no diagnóstico inicial, será possível estimar com maior precisão o tempo e os recursos necessários para implementar a certificação, incluindo despesas com consultores especializados, auditorias, adaptações na infraestrutura e treinamento de colaboradores. Além disso, a análise dos benefícios potenciais, como acesso a mercados-alvo, ganhos financeiros provenientes da entrada em nichos específicos e valorização da marca, será essencial para fundamentar a tomada de decisões estratégicas pelos gestores.

Esse planejamento cuidadoso e a análise criteriosa dos custos e benefícios aumentarão significativamente as chances de sucesso no processo de certificação, garantindo um retorno positivo sobre o investimento realizado.

Gestão de Processos:

Para garantir a conformidade com os requisitos das certificações Halal e Kosher, torna-se imprescindível o desenvolvimento de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), abrangendo todas as etapas da produção, desde a matéria-prima até a expedição do produto final. Esses documentos devem detalhar as Boas Práticas de Fabricação (BPF) a serem seguidas em cada etapa, especificando os padrões a serem adotados no processamento, armazenamento e transporte dos produtos, além das ações necessárias para atender aos critérios específicos das certificações.

Após a elaboração dos POPs, é fundamental implementar os padrões descritos, assegurando que todos os colaboradores sejam devidamente treinados e compreendam a relevância do cumprimento dessas práticas. Essa padronização dos processos produtivos visa garantir uniformidade, reduzir erros operacionais e promover a conformidade com os requisitos exigidos pelas certificações.

Entre os procedimentos essenciais a serem implantados, destacam-se:

- **Programa de Rastreabilidade:** O monitoramento de toda a cadeia produtiva, desde os fornecedores até o consumidor final é indispensável para assegurar

a integridade do produto e atender às exigências de mercados sensíveis a questões religiosas.

- **Qualificação de Fornecedores:** Envolvendo terceiros, este processo demanda controles rigorosos para garantir que os insumos adquiridos estejam em conformidade com os padrões das certificações, fortalecendo a confiança do consumidor e preservando a reputação da marca.

Além disso, deve-se estabelecer um programa de auditoria interna robusto, com *checklist* detalhado contemplando todos os requisitos técnicos e específicos das certificações. Esse programa deve incluir um calendário de inspeções periódicas, conduzidas por equipes internas treinadas ou por especialistas externos. As auditorias permitirão identificar falhas de maneira proativa, corrigindo-as antes que se tornem problemas críticos, garantindo a manutenção das certificações e a credibilidade da empresa no mercado.

Capacitação:

O objetivo desta etapa é garantir que os colaboradores envolvidos na implementação das certificações compreendam e respeitem a cultura desses consumidores, aplicando de forma contínua os procedimentos desenvolvidos para atender aos requisitos específicos. Para isso, é essencial a elaboração de um documento de referência que aborde os conceitos, diretrizes e procedimentos necessários para atender aos padrões das certificações.

Além disso, o programa de treinamentos da empresa deverá incluir capacitações periódicas que contemplem os seguintes aspectos: procedimentos adotados, aspectos culturais e religiosos relacionados às certificações, bem como mecanismos de avaliação que permitam identificar possíveis lacunas no conhecimento dos colaboradores.

Como ferramentas complementares de sensibilização e capacitação, recomenda-se a realização de palestras ou encontros com especialistas em práticas culturais e religiosas, desenvolvimento de materiais informativos, como cartilhas e vídeos, e a promoção de atividades de imersão cultural. Discussões abertas e interativas também são fundamentais para proporcionar um ambiente de aprendizado, onde os colaboradores possam esclarecer dúvidas e aprofundar sua compreensão das práticas culturais e religiosas associadas às certificações.

Infraestrutura e Controle de Qualidade:

Quando a empresa não obtém ou opta por não incluir todos os produtos em seu escopo de certificação, será necessário adotar medidas rigorosas para prevenir a contaminação cruzada com produtos não certificados. A definição de linhas de produção exclusivas ou a implementação de procedimentos detalhados de limpeza são fundamentais para garantir a integridade e a segurança dos produtos certificados. Adicionalmente, em alguns casos, poderão ser estabelecidos testes laboratoriais específicos para verificar o cumprimento dos requisitos, assegurando a conformidade com os padrões exigidos.

Relacionamento com o Mercado:

O passo inicial para esta etapa envolve a realização ou contratação de um estudo de mercado detalhado, com o objetivo de identificar nichos específicos de produtos e potenciais mercados a serem explorados. Em seguida, será essencial estabelecer parcerias estratégicas com especialistas no mercado-alvo, que poderão auxiliar na aproximação com clientes em potencial e na condução de ações eficazes para a divulgação da marca e dos produtos da empresa. No Brasil, já existem iniciativas específicas voltadas para a abertura do mercado Halal, incluindo a participação em feiras e eventos internacionais, muitas vezes, com subsídios governamentais, o que representa uma oportunidade estratégica para ampliar o alcance e a visibilidade da empresa.

Com isso, ao adotar o conjunto de boas práticas para implementação de certificações Halal e Kosher, as cooperativas estariam orientadas para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades associadas às certificações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário empresarial atual é caracterizado por dinâmicas de mercado cada vez mais complexas e por uma intensa competição entre as organizações. Nesse ambiente desafiador, estratégias inovadoras e bem estruturadas tornam-se indispensáveis para a conquista e manutenção de vantagens competitivas. O planejamento estratégico, nesse contexto, desponta como uma ferramenta fundamental, possibilitando às organizações traçarem caminhos que maximizem seus potenciais e atendam às demandas do mercado em transformação.

A teoria do planejamento estratégico de Igor Ansoff oferece uma estrutura robusta para compreender os desafios e as oportunidades enfrentados pelas organizações. Entre as abordagens propostas por Ansoff, a estratégia de desenvolvimento de mercado destaca-se como uma via promissora para organizações que buscam explorar novos segmentos e expandir sua atuação, especialmente por meio de produtos adaptados a públicos específicos.

Nesse sentido, as certificações voluntárias Halal e Kosher emergem como uma estratégia alinhada às demandas de nichos de mercado com potencial de crescimento, tanto em escala nacional quanto internacional. Ao atender às exigências culturais e religiosas desses públicos, tais certificações permitem que empresas do setor alimentício, em particular as cooperativas de leite e derivados, agreguem valor aos seus produtos e ampliem suas operações para mercados mais diversificados e exigentes.

O estudo se propôs a analisar os desafios e oportunidades na implementação das certificações Halal e Kosher como estratégia de crescimento utilizando de referencial teórico abordando conceitos essenciais sobre planejamento estratégico, certificações e cooperativismo, com foco nas cooperativas de produção industrial.

Para uma compreensão mais detalhada do objeto de estudo, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. O ambiente de estudo foi composto pelas cooperativas de leite e derivados da região Sul do Brasil, mediante entrevistas com profissionais experientes. Essas entrevistas incluíram gestores das cooperativas, especialistas em certificações Halal e Kosher, além de analistas de mercado, buscando integrar diferentes perspectivas e enriquecer a análise.

5.1 RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

O objetivo principal a ser alcançado foi entender os desafios e oportunidades na implementação de certificações voluntárias Halal e Kosher como estratégia de crescimento nas cooperativas de leite e derivados da região Sul do Brasil. Com isso, a pesquisa dedicou-se ao entendimento dos desafios no processo de implementação das certificações e análise da influência na abertura de novos mercados e venda dos produtos.

Para alcance dos objetivos, foram realizadas entrevistas em profundidade com 10 profissionais com ampla experiência no processo de implementação das certificações e desenvolvimento de mercado. Por meio da análise e categorização dos dados coletados na pesquisa, foi possível identificar os desafios e oportunidades no processo de implementação, os quais resultaram em um conjunto de boas práticas acompanhado de diretrizes para orientar as cooperativas.

Os desafios identificados no estudo foram o fornecimento e rastreabilidade de matérias-primas e ingredientes autorizados; processos de higienização que evitem contaminação cruzada; conhecimento relacionado a requisitos específicos, cultura e costumes dos auditores, custo com auditorias e competição com preços internacionais.

Já em relação às oportunidades, as principais identificadas foram as certificações como ferramentas de habilitação de mercados; posicionamento estratégico de longo prazo; atendimentos de nichos específicos; posicionamento de qualidade da marca; parceria com clientes exigentes como fornecedor de ingredientes certificados, mercados potenciais Halal (Países da liga Árabe, Malásia, Indonésia, França, países europeus, África do Sul e Brasil) e mercados potenciais Kosher (Estados Unidos, Israel, Argentina, França, Bélgica, Inglaterra, África do Sul e Brasil).

Tais aspectos evidenciados resultaram na elaboração de um conjunto de boas práticas (Quadro 10) para a implementação das certificações Halal e Kosher em cooperativas de laticínios, orientado por cinco pilares, demonstrando que o processo requer comprometimento, planejamento e dedicação por parte de todos os envolvidos. O sucesso dessa implementação depende de uma abordagem integrada que considere desde a análise inicial dos sistemas e processos até a consolidação de relacionamentos no mercado, garantindo conformidade e qualidade.

Essas certificações não apenas ampliam o acesso a novos mercados, mas também agregam valor à marca, fortalecem a competitividade internacional e promovem um posicionamento diferenciado no mercado interno. Além disso, o desenvolvimento contínuo de boas práticas reflete o compromisso das cooperativas com a qualidade, a sustentabilidade e a inovação, atendendo às expectativas de consumidores cada vez mais exigentes e diversificados.

Ao adotar este conjunto de boas práticas, as cooperativas posicionam-se para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades associadas à certificação Halal e Kosher, consolidando seu papel como protagonistas no cenário global do setor lácteo devido a sua capacidade de exportação, certificações e qualidade, inovação e eficiência, e presença de mercado.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

O estudo gerou um conjunto de boas práticas que pode ser diretamente aplicado pelas cooperativas de leite e derivados interessadas em obter certificações Halal e Kosher. Essas práticas oferecem um guia, estruturado em cinco pilares: diagnóstico do sistema de gestão e processos, gestão de processos, capacitação, infraestrutura e controle de qualidade, e relacionamento com mercado. O principal objetivo do guia é auxiliar as cooperativas no planejamento para enfrentar os principais desafios.

5.3 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa oferece contribuição ao analisar os desafios e oportunidades da implementação certificações Halal e Kosher em indústrias de laticínios. O estudo evidencia que tais certificações não apenas facilitam o acesso a mercados promissores, mas também se consolidam como ferramentas estratégicas para que as cooperativas de leite ampliem sua competitividade, tanto no mercado nacional quanto no internacional. Ao atender às demandas específicas de consumidores que valorizam produtos certificados, essas cooperativas conseguem agregar valor à sua produção e fortalecer sua posição em nichos de mercado em expansão, alinhando-se às exigências culturais e religiosas de diferentes públicos.

Adicionalmente, a pesquisa buscou preencher uma lacuna referente à escassez de estudos sobre o impacto das certificações Halal e Kosher nas cooperativas de leite do Brasil, fornecendo dados e análises que podem orientar futuras pesquisas e práticas no setor.

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora a pesquisa tenha atingido seus objetivos gerais e específicos, é importante reconhecer algumas limitações. A principal delas está associada à dificuldade de generalizar os resultados obtidos, dado que o estudo se concentrou em apenas duas cooperativas da mesma região, o que pode não refletir a diversidade de realidades em outros contextos. Por outro lado, o fato de haver apenas duas cooperativas certificadas na região Sul destaca que o número de estabelecimentos que buscam a certificação ainda é reduzido, possivelmente devido à falta de conhecimento sobre as oportunidades proporcionadas por essas certificações ou à decisão estratégica de não as implementar.

5.5 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Pesquisas futuras poderiam expandir o escopo do estudo ao incluir empresas privadas e explorar outras regiões geográficas, com o objetivo de investigar suas motivações para buscar certificações Halal e Kosher, avaliando se os desafios e oportunidades enfrentados são semelhantes aos das cooperativas.

Outro aspecto relevante seria compreender se o número reduzido de cooperativas certificadas está relacionado à falta de conhecimento sobre essas certificações ou se há estudos de mercado realizados pelas cooperativas que indicam um cenário desfavorável. Nesse contexto, seria pertinente analisar as cooperativas que, por razões estratégicas, decidiram não implementar as certificações.

Além disso, seria interessante explorar a percepção dos consumidores sobre o valor dessas certificações. Essa abordagem permitiria identificar estratégias para alcançar esse público, além de propor ações para ampliar a divulgação e o reconhecimento das certificações no mercado.

Por fim, a implementação do conjunto de boas práticas sugeridas no estudo e a avaliação de seus resultados seriam etapas importantes para validar as recomendações propostas e potencializar os benefícios das certificações Halal e Kosher no setor.

6 REFERÊNCIAS

ABD RAHIM, F. H.; MUHAMMAD, N. A. B.; HASSAN, F. H.; Halal and Kosher marketing Strategie. **Journal of Islamic Management Studies**, v. 1, n. 1, p. 104-116, 2017.

ABDALLA, M. M. et al. Qualidade em Pesquisa Qualitativa Organizacional: tipos de triangulação como alternativa metodológica. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v.19, n.1, p. 66-98, 2018.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. New York: MCGraw-Hill, 1965.

ANSOFF, H. I. The state of practice in planning systems. **Sloan Management Review**, 1-24, 1977.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

APEXBRASIL. **ApexBrasil e Câmara de Comércio Árabe-Brasileira destinam R\$ 15,4 milhões para promover exportações brasileiras para o mercado global islâmico**. Disponível em: <https://apexbrasil.com.br/br/pt/conteudo/noticias/apexbrasil-camara-comercio-arabe-brasileira-15-milhoes-reais-exportacoes-mercado-islamico.html>. Acesso em: 19 nov. 2023.

APEXBRASIL. **ApexBrasil assina compromisso para promover mercado Halal**. Disponível em: <https://apexbrasil.com.br/br/pt/conteudo/noticias/apexbrasil-assina-compromisso-mercado-halal.html>. Acesso em: 19 nov. 2023.

APEXBRASIL. **Estudo de Oportunidades de Mercado para Alimentos e Bebidas em Israel**. Disponível em: <https://apexbrasil.com.br/br/pt/conteudo/estudos/estudo-de-oportunidades-de-mercado-para-alimentos-e-bebidas-em-i.html>. Acesso em: 19 nov. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sobre a Certificação**. Disponível em: <https://www.abnt.org.br/sobre-a-certificacao/>. Acesso em: 05 nov. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARROS, L. F. R. **Cooperativa de beneficiamento de leite: um espaço de apoio ao produtor de leite do município São Francisco de Paula**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Arquitetura e Urbanismo) - Centro Universitário de Formiga, Formiga, 2018.

BERNARDO, M. R. **Gestão das organizações: uma abordagem integrada e prospectiva**. 2. ed. Edições Sílabo: Lisboa, 2015.

BERTOLINO, M. T. **A alimentação Halal: origem, tradição e certificação**. 2020. Disponível em: <https://foodsafetybrazil.org/alimentacao-halal-origem-tradicao-e-certificacao/>. Acesso em: 09 dez. 2023.

BORGES, F. Q. Certificações nas fábricas de beneficiamento do açaí em um município do Pará no ano de 2018. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**. 2019.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle de Qualidade Total**. Rio de Janeiro: QFCO, 2000.

CHIUSOLI, C. L. et al. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 2, n. 4, 2021.

COELHO, R. P.; TOLEDO, J. C. de. Programas para segurança na indústria de alimentos para animais: caracterização e benefícios percebidos com a implantação. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 4, p. 704-718, 2017.

DATA BRIDGE MARKET RESEARCH. **Global Halal Food Market – Industry Trends and Forecast to 2030**. Disponível em: <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-halal-food-market>. Acesso em: 09 nov. 2024.

DATA BRIDGE MARKET RESEARCH. **Global Kosher Food Market – Industry Trends and Forecast to 2031**. Disponível em: <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-kosher-food-market>. Acesso em: 09 de nov. 2024.

DAVID, M. L.; GUIVANT, J. S. Uma abordagem sociológica das certificações: o caso do selo de aprovação SBC. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 33, n. 98, p. 1-21, 2018.

DELLA CORTE, V.; DEL GAUDIO, G.; SEPÊ, F. Alimentação ética e certificação Kosher: uma revisão de literatura, **British Food Journal**, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/327211270>. Acesso em:

DIAS, V. B. M. A.; LIRA, W. S. Evolução do conceito e processo da qualidade. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 9-15, 2002.

FERRACINI, M. J. F.; VAZQUEZ, G. H. Certificações de qualidade em usinas de cana-de-açúcar. **Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades**, v. 7, n. 46, p. 1-16, 2019.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative Inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219–245, 2006.

HAROLD, C. A. S.; MATTE, A.; VICTORIO, A. de M.; LENZ, D. R. Protagonismo de Cooperativas Agropecuárias de Agricultura Familiar no Rio Grande do Sul. **Revista Grifos**, v. 32, n. 58, p. 1-20, 2022.

KING, N.; HORROCKS, C.; BROOKS, J. **Interviews in qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

LEVER, J.; FISCHER, J. Religion, regulation, consumption: globalising Kosher and Halal markets. Manchester: Manchester University Press, 2021.

LIRA, A. L.; SANTOS, C. A.; BERTOLINI, G. R. F. A certificação como ferramenta estratégica: evidências de um quase-experimento. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 22, n. 1, p. 1-28, 2023.

MARTINELLI, R. R.; PIGATTO, G.; MACHADO, J. G. de C. F. Certificação privada coletiva como estratégia de diferenciação de produtos agroalimentares: o caso das Associações de Produtores de Carne Bovina. **Revista ESPACIOS**, v. 36, n. 16, p. 22-32, 2015

MEDEIROS, G. S. **Olhar para o sol**: concepção da análise fenomenológica hermenêutica. 2016. Dissertação (Educação em Ciências e Matemática) – Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências e Matemática – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

MILANI, R. et al. Problemas de governança em cooperativas de produtores de leite no Estado do RS. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, Edição Especial, p. 78-93, 2020.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA. **Em Dubai, comitiva do Mapa reforça papel do Brasil na exportação de proteína Halal**. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/em-dubai-comitiva-do-mapa-reforca-papel-do-brasil-na-exportacao-de-proteina-halal>. Acesso em: 19 nov. 2023

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA. **Políticas públicas e privadas para o leite**. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/producao-animal/mapa-do-leite>. Acesso em: 30 ago. 2023

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Disponível em: https://sigsif.agricultura.gov.br/sigsif_cons!/ap_exportador_nac_pais_rep_net?p_relatorio=prod_aut_estab_bra_exp_pais.rdf&p_id_pais=&p_id_mercado_comum=&p_id_area=2&p_id_produto=&p_serial=104670136&p_id_pais=&p_id_mercado_comum=&p_id_area=2&p_id_produto=&p_serial=690821091. Acesso em: 05 mai. 2023.

NEIS, D; PEREIRA, M. F. As origens do campo da estratégia: contribuições de Igor Ansoff e Henry Mintzberg, **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 2, p. 207, 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **História do Cooperativismo**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo>. Acesso em: 04 nov. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Sistema OCB**. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/conteudos>. Acesso em: 12 out. 2024.

PERETTI, A. P. R.; ARAÚJO, W. M. C. Abrangência do requisito segurança em certificados de qualidade da cadeia produtiva de alimentos no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 17, p. 35-49, 2010.

PIDUN, U. (2019). Corporate strategy: theory and practice. Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.

PORPINO, G.; BOLFE, É. L. Tendências de consumo de alimentos: implicações e oportunidades para o setor agroalimentar brasileiro. **Informe Agropecuário. Certificação, Rastreamento e Agregação de Valor**, v. 41, n. 311, p. 7-14, 2020.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 1979.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REJEB, A.; REJEB, K.; ZAILANI, Z. Are Halal food supply chains sustainable: a review and bibliometric analysis. **Journal of Foodservice Business Research**, v. 24 n. 5, p. 554-595, 2021.

RIBEIRO, É. N.; AMARAL, L. M. Certificação Kosher como estratégia de acesso a novos mercados. Fortaleza. 2019. Disponível em: https://www.academia.edu/download/60558174/CERTIFICACAO_KOSHER_COMO_ESTRATEGIA_DE_ACESSO_A_NOVOS_MERCADOS20190911-124038-98k3f3.pdf. Acesso em: 09 dez. 2023.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D., MILAN, G. S. (Eds.). **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. p. 9-22.

SAIFI, A. M.; SAIFI, A. A. **Manual do cliente**. Categoria E – Processamento 3 – Produtos com longa vida de prateleira em temperatura Ambiente – Fabricação de Alimentos. São Paulo. 2019.

SAYYIDAH, A. F. et al. O papel da religiosidade islâmica na melhoria do bem-estar psicológico. **Al-Qalb: Jornal de Psicologia Islâmica**, v.13, n. 2, p.103-115, 2022.

SHUHAIMI, A. A. M. et al. Uma revisão sobre regulamentações, certificações e práticas industriais Halal e Kosher. **Jornal Internacional de Pesquisa Acadêmica em Negócios e Ciências Sociais**, v.12, n. 2, p. 182-192, 2022.

SILVA, E. **Dieta judaica: curiosidade sobre os alimentos Kosher, Leis da Kashrut e Maná**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/372946160>. Acesso em: 09 dez. 2023

SILVA, E. S. et al. Panorama do cooperativismo brasileiro: história, cenários e tendências. **Revista uniRcoop**, v.1, n. 2, p. 75-102, 2003.

SISTEMA OCERGS. Disponível em: <https://somoscooperativismo-rs.coop.br/>. Acesso em: 12 out. 2024.

SOUSA, D. N. et al. Os desafios das cooperativas no sistema agroindustrial da cadeia produtiva do leite. **Revista de gestão e organizações cooperativas**, v. 4, n. 8, p. 123-140, 2017.

SUSILAWATI, C. et al. The influence of religiosity and Halal labeling on purchase intention of non-food Halal products. **Indonesian Journal of Halal Research**, v. 5, n. 2, p. 77-89, 2023.

SUSZEK, A. C. Análise da vantagem competitiva das cooperativas agroindustriais do oeste do Paraná, baseada no diamante de Porter. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 13, n. 1, p.139-156, 2012.

THE HALAL TIMES. **Global Halal Market Trends**: Highlights from Dinar Standard's Report. 2024. Disponível em: <https://www.halaltimes.com/2024-global-halal-market-trends-highlights-from-dinarstandards-report/>. Acesso em: 09 nov. 2024.

THE HALAL TIMES. **What is a Halal Economy?** Disponível em: <https://www.halaltimes.com/what-is-a-halal-economy/>. Acesso em 09 nov. 2024.

VAID, S. S.; AHEARNE, M.; KRAUSE, R. Joint marketing and sales appointment: uncertainty from intertwining of marketing and sales in one position. **Industrial Marketing Management**, v. 85, p. 221-239, 2020.

VELOSO, F. S.; Vida, José. Análise das diferentes tipologias genéricas de estratégia adotada pelos autores Porter, Ansoff & Stewart, Mintzberg e Miles & Snow frente às vantagens competitivas da empresa. Palmiconfort Pro Hand de Patos de Minas, destacando a Matriz de Ansoff. **Perquirere**, v. 17, n. 3, p. 10-26, 2020.

VIEIRA, M. C. et al. **Situação das cooperativas de leite do Brasil**. 2015. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/117646/1/Binder1.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2024

ZAIF, A.; CERCHIA, A. E. Integrating online marketing strategies in B2B companies. **Ovidius University Annals, Economic Sciences Series**, n. 2, p. 614-620, 2019.

ZAMBERLAN, L. et al. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. Ijuí: Editora Unijuí, 2014.

APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES

Cooperativa: _____ (por número)

Fundação: _____ (ano)

Número de Colaboradores: _____

Certificações Voluntárias que a Cooperativa Possui: () Kosher () Halal

Produtos Certificados Halal: _____

Produtos Certificados Kosher: _____

Principais Mercado(s) de Atuação nos Últimos 5 Anos:

Perfil dos Entrevistados:

Codinome do Entrevistado: _____ (por número, seguido de letra)

Sexo: _____

Idade: _____ anos

Escolaridade: _____

Cargo: _____

Tempo em que atua na Cooperativa: _____ anos

Questões:

1. Como o processo de certificação ocorreu na sua cooperativa? Há quanto tempo a cooperativa possui a certificação? Qual a certificadora responsável?
2. Quais os motivos para busca dessas certificações? A implantação das certificações partiu de uma exigência de clientes ou por uma estratégia da cooperativa a fim de acessar mercados específicos?
3. Quais foram os principais desafios no processo de implantação das certificações?
4. Os custos para implantação incluindo despesas com organismo certificador, auditoria, insumos e treinamentos, foram significativos?

5. Foram necessárias adequações no fluxo de produção para atendimento a requisitos específicos? Ex: linhas de produção dedicadas.
6. Foram realizados investimentos de marketing para comunicar a certificação dos produtos aos clientes e consumidores? Em caso afirmativo, quais as ações realizadas?
7. As certificações oportunizaram alcançar novos mercados e/ou clientes para os produtos, tanto internos como externos? Os produtos são comercializados para consumo direto ou como matéria-prima para produção de outros produtos certificados?
8. Gostaria de fazer mais algum comentário?

Agradeço a sua participação!

Questões para Especialistas (certificadoras):**Empresa:** _____ (por número)

Tempo de atuação no mercado de certificações: _____

Localização: _____

Perfil dos Entrevistados:

Codinome do Entrevistado: _____ (por número, seguido de letra)

Sexo: _____

Idade: _____ anos

Escolaridade: _____

Cargo ou Função: _____

Tempo em que atua na certificadora: _____ anos

1. Fale sobre o seu papel como especialista de certificação (Halal ou Kosher).
2. Quais são os critérios e padrões seguidos para certificar um produto lácteo (Halal ou Kosher)?
3. Como se garante que os produtos e processos estão em conformidade com os requisitos (Halal ou Kosher)?
4. Qual a importância da certificação (Halal ou Kosher) para os consumidores?
5. Quais são os desafios comuns enfrentados ao realizar as auditorias de certificação?
6. Quais são os benefícios para uma empresa que obtém a certificação (Halal ou Kosher)?
7. Quais as principais diferenças ou similaridades entre os requisitos (Halal ou Kosher) e os outros padrões de certificação alimentar?
8. Poderia compartilhar algumas práticas recomendadas para empresas que desejam obter a certificação?
9. Como a certificação (Halal ou Kosher) pode impulsionar a inclusão dos produtos lácteos no mercado?
10. Qual é a demanda atual por produtos lácteos (Halal ou Kosher)? Como o mercado de lácteos (Halal ou Kosher) está evoluindo globalmente?
11. Quais são as tendências de consumo de produtos lácteos certificados?

12. Quais são os mercados atuais e emergentes para consumo de produtos lácteos certificados?
13. Como as empresas poderiam comunicar efetivamente a certificação (Halal ou Kosher) aos consumidores?

Agradeço a sua participação!

Questões para Especialista (ApexBrasil):

Empresa: _____ (por número)

Perfil dos Entrevistados:

Codinome do Entrevistado: _____ (por número, seguido de letra)

Sexo: _____

Idade: _____ anos

Escolaridade: _____

Cargo ou Função: _____

Tempo em que atua na agência: _____ anos

1. Qual o papel da ApexBrasil no desenvolvimento de mercado para produtos brasileiros certificados (Halal ou Kosher)?
2. Quais são os principais mercados (países ou regiões) que demandam de lácteos certificados (Halal ou Kosher)?
3. Qual a importância da certificação (Halal ou Kosher) para entrada de produtos lácteos brasileiros nesses mercados?
4. Quais os requisitos e processos para obter a certificação (Halal ou Kosher)?
5. Existem certificadoras reconhecidas internacionalmente recomendadas para empresas brasileiras?
6. Como a ApexBrasil tem está apoiando as empresas brasileiras na obtenção da certificação (Halal ou Kosher)?
7. Como a ApexBrasil tem está apoiando as empresas brasileiras na exportação de produtos lácteos certificados (Halal ou Kosher)?
8. Quais são os desafios comuns enfrentados pelas empresas brasileiras que buscam exportar produtos certificados (Halal ou Kosher)?
9. Quais são os principais concorrentes globais e locais no mercado de lácteos de produtos certificados?
10. Existem barreiras tarifárias ou não tarifárias significativas que afetam as exportações de produtos lácteos certificados?

11. Existe algum canal de distribuição ou parceria local recomendada para acessar mercados (Halal ou Kosher)?
12. Quais são as tendências emergentes de produtos lácteos certificados (Halal ou Kosher) nesses mercados?
13. Quais são os mercados em crescimento por demanda de produtos lácteos certificados (Halal ou Kosher)?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Meu nome é Jaqueline Loro, sou aluna do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação do Professor Dr. Luís Felipe Maldaner, intitulada “Certificações Voluntárias Halal e Kosher como Estratégia de Crescimento em Cooperativas de Leite da Região Sul do Brasil: Desafios e Oportunidades”.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar os desafios e oportunidades na implementação de certificações voluntárias Halal e Kosher como estratégia de crescimento nas cooperativas de leite e derivados da região Sul do Brasil. E, como objetivos específicos: a) mapear quais cooperativas de leite e derivados da região Sul do Brasil possuem certificações Halal e Kosher; b) entender os desafios no processo de implementação das certificações voluntárias Halal e Kosher em cooperativas de leite e derivados da região Sul do Brasil e c) analisar a influência das certificações voluntárias Halal e Kosher na abertura de novos mercados e nas vendas de produtos nas cooperativas de laticínios e derivados da região Sul do Brasil; d) elaborar um conjunto de boas práticas para implementação das certificações Halal e Kosher em cooperativas de laticínios.

Para tanto, solicitamos sua participação em uma entrevista individual em profundidade, realizada presencialmente ou através de forma remota (online) através de uma ferramenta para reunião como zoom ou google meet. Esta atividade ocorrerá em momento previamente combinado. Cabe mencionar que a sua participação será gravada em áudio e/ou vídeo para facilitar a posterior análise e interpretação dos dados. A sua participação neste estudo é voluntária e caso opte em não participar ou desistir, em qualquer momento, tem liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico e aplicado no ambiente de estudo.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, pelo telefone (55) 99141-2196 ou pelo e-mail: jaqueline.loro89@gmail.com.

Atenciosamente,

Jaqueline Loro

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Cidade, data, mês e ano.

Assinatura do(a) Participante