



## **Avaliação do nível de competitividade em uma indústria de laticínios da cidade de Sousa-PB**

Evaluation of the competitiveness level in an industry of laticínios of the city of Sousa-PB

Luma Michelly Soares Rodrigues<sup>1</sup>, Maria de Fátima Nóbrega Barbosa<sup>2</sup> e Marcos Macri Oliveira<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Mestre em Sistemas Agroindustriais-PPGSA campus Pombal/PB,E-mail: luma\_michelly@hotmail.com;

<sup>2</sup> Doutora em Recursos Naturais pela Universidade Federal de Campina Grande – UFCG;

<sup>3</sup> Mestre em Engenharia e Produção(UFPB)/E-mail:macri.ccjs@gmail.com.

**RESUMO**-O estudo sobre o nível de competitividade da indústria permite o conhecimento mais aprofundado das variáveis positivas e negativas que indicam o sucesso ou insucesso das atividades e processos desempenhados, além do feedback quanto ao que deve ser melhorado e até que ponto a empresa pode se considerar competitiva frente ao padrão de concorrência no mesmo setor. Nesse contexto, o estudo teve como principal objetivo, verificar o nível de competitividade de uma indústria do setor de laticínios da cidade de Sousa-PB. A pesquisa é exploratória e descritiva; bibliográfica e estudo de caso, utilizando-se como meio de pesquisa um questionário realizado através de entrevista e de procedimentos de natureza qualitativa para análise e discussão dos dados. Evidenciou-se que a empresa em questão conhece o significado de competitividade e a considera importante para o crescimento da empresa frente ao mercado, além de ser avaliado o nível de competitividade de maneira forte, representando 77% positivamente para as variáveis, investimentos, inovação, recursos humanos, estrutura de custos, desenvolvimento de produtos, terceirização, coordenação vertical, coesão social, localização e incentivos e perspectivas. Foram também avaliadas, cerca de 23% do total das variáveis como negativas, diante disso, foram apresentados recomendações de ações para melhorias necessárias.

**Palavras-chave:** Competitividade. Fatores determinantes. Indústria de laticínios.

**RESUMEN**-El estudio sobre el nivel de competitividad de la industria permite el conocimiento más profundo de las variables positivas y negativas que indican el éxito o fracaso de las actividades y procesos desempeñados, además de los comentarios sobre lo que debe ser mejorado y hasta qué punto la empresa puede considerarse competitiva Frente al estándar de competencia en el mismo sector. En este contexto, el estudio tuvo como principal objetivo, verificar el nivel de competitividad de una industria del sector lácteo de la ciudad de Sousa-PB. La investigación es exploratoria y descriptiva; Bibliográfica y estudio de caso, utilizando como medio de investigación un cuestionario realizado a través de entrevista y de procedimientos de naturaleza cualitativa para análisis y discusión de los datos. Se evidenció que la empresa en cuestión conoce el significado de competitividad y la considera importante para el crecimiento de la empresa frente al mercado, además de ser evaluado el nivel de competitividad de manera fuerte, representando el 77% positivamente para las variables, inversiones, innovación, Recursos humanos, estructura de costos, desarrollo de productos, tercerización, coordinación vertical, cohesión social, ubicación e incentivos y perspectivas. También se evaluaron, cerca del 23% del total de las variables como negativas, ante ello, se presentaron recomendaciones de acciones para mejoras necesarias.

**Palabras-claves:** Competitividad. Factores determinantes. Indústria láctea.

### **INTRODUÇÃO**

Diante das exigências impostas pelo mercado, a partir dos consumidores e da forte pressão por parte das empresas concorrentes, frente as inúmeras mudanças que vem acontecendo no mercado de laticínios, o estudo sob os aspectos determinantes e os fatores que influenciam a

competitividade ou a capacidade da organização de se manter competitiva são os primeiros passos para entender de maneira mais profunda as principais causas de sucesso e fracasso das organizações.

A dinamicidade do mercado estimula as organizações a buscarem cada vez mais a competitividade e oferecem economias de escala e escopo que favorecem a obtenção de um maior grau de competitividade. No

entanto, embora condição necessária para induzir investimentos no mercado, apenas o crescimento puramente quantitativo não é suficiente para assegurar o desenvolvimento competitivo. A presença marcante e crescente de consumidores exigentes quanto ao grau de qualidade dos produtos e serviços, ao obrigarem as empresas a buscarem capacitação e eficiência produtiva desempenham um importante papel.

A disputa por esses clientes tem levado as organizações a investirem cada vez mais em processos, matéria-prima e pessoal capacitado para desempenhar da melhor forma o que está sendo exigido. Vários fatores desempenhados pelas organizações são determinantes para o desenvolvimento competitivo, Coutinho e Ferraz (1993), elencam os seguintes fatores: os fatores empresariais (internos a empresa), os fatores estruturais e fatores sistêmicos. Fatores estes que em conjunto determinam a capacidade da organização de satisfazer as necessidades e exigências desses consumidores.

Em um mercado cada vez mais concorrido, a competitividade passou a ser fator determinante para sobrevivência de qualquer empreendimento, levando administradores a questionarem os seus métodos tradicionais de gestão, buscando subsídios necessários para desenvolverem estratégias eficazes. O desempenho de pequenas, médias e grandes empresas que operam basicamente em todos os setores da economia, está condicionado por alguns fatores de extrema relevância que determinam a formulação e implantação de uma estratégia baseada em segmentos de mercado, para maior efetividade e evitar a competitividade direta com os líderes de mercado e serem duravelmente competitivas (COUTINHO E FERRAZ, 1993).

Diante desse cenário, Coutinho e Ferraz (1993) apresentam um modelo de competitividade na qual defendem a ideia de que a Competitividade é a capacidade da empresa se manter rentável no mercado de maneira a agregar valor para os que mantem interesse, e dessa forma desenvolvem o modelo com base na análise da competitividade por meio de três dimensões: empresarial, estrutural e sistêmica. Este foi o modelo utilizado neste trabalho, para analisar os determinantes da competitividade por meio de um estudo de caso, uma vez que engloba aspectos de ordem estática e dinâmica para se entender de maneira mais aprofundada e sistêmica a presente situação competitiva de uma empresa industrial no ramo de laticínios da cidade de Sousa-PB.

O mercado de lácteos no Brasil e no mundo se transformou significativamente nas últimas duas décadas, decorrente da ampliação do fluxo comercial e financeiro que foi consequência do processo de liberalização dos mercados. O maior fluxo comercial promove um ambiente de maior concorrência, estimula um maior fluxo de investimentos e contribui para manter a estabilidade econômica. Já os investimentos diretos recebidos pelo Brasil, por exemplo, têm contribuído para estimular o crescimento e as exportações brasileiras através de uma maior especialização nas atividades com a obtenção de ganhos de escala e a adoção de novas tecnologias.

O parque industrial instalado na Região Nordeste ainda é muito restrito. Isto se comprova pelo baixo porcentual do leite que é produzido na região e que é

captado e processado pelas indústrias, significando apenas 30,7% do total. Em relação ao porte dos laticínios existentes na Região Nordeste, a grande maioria é de pequeno porte. Todavia nos últimos 14 anos, o volume de leite captado e processado pelas indústrias no Brasil cresceu em ritmo acelerado. De 1997 a 2011, o volume de leite adquirido pelos laticínios aumentou 103,1%, passando de 10,6 para 21,7 bilhões de litros, um incremento de 11,1 bilhões de litros de leite (BRASIL, 2012b).

Falando em nível de mercado, evidencia-se o aumento gradativo da concorrência no setor de laticínios, porém há dificuldade do setor em crescer mais fortemente, devido diversos aspectos de nível empresarial, estrutural e sistêmico. Dessa forma, em meio às transformações no setor lácteo e o aumento no padrão concorrencial das indústrias, e seguindo essa mesma linha de pensamento, destacou-se como problema de pesquisa: Qual o nível de competitividade em uma indústria de laticínios na cidade de Sousa- PB?

Em meio ao grande crescimento de demanda por produtos derivados do leite no Nordeste e pelo aumento da concorrência justamente por esse desenvolvimento, buscase avaliar o panorama atual de uma organização de médio porte que tem como principal objetivo atuar de maneira forte no mercado de laticínios da cidade de Sousa.

Considerando a cidade de Sousa como um dos principais polos de desenvolvimento industrial, e a indústria como o principal responsável pelo desenvolvimento da cidade e região. O estudo objetiva verificar o nível de competitividade de uma indústria de laticínios da Cidade de Sousa-PB. Além disso, contextualizar o setor de atuação da empresa; caracterizar a empresa nas dimensões: gestão, inovação, produção e RH; descrever os padrões de concorrência da indústria e mapear os fatores sistêmicos que influenciam o desenvolvimento organizacional.

### **Competitividade revelada na indústria de laticínios**

O sistema agroindustrial leiteiro no Brasil passou por transformações estruturais profundas desde o início da década de noventa, com a predisposição de desenvolvimento de um ambiente competitivo novo que resultou da desregulamentação do mercado, da abertura comercial ao exterior e ao Mercosul e do processo de estabilização da economia (COUTINHO E FERRAZ, 1993). Liberalização e mudança de preços da matéria-prima, guerras de ofertas nas gôndolas dos supermercados, entrada de produtos importados, aquisições e formação de alianças estratégicas no meio empresarial, aumento do poder dos laticínios multinacionais e dos supermercados, ampliação da coleta a granel, diminuição global do número de produtores, reestruturação geográfica da produção, problemas de padronização do produto e o crescimento de um robusto mercado informal são itens que formam o cotidiano do setor. Neste momento, seguramente ainda estamos no meio do turbilhão das mudanças institucionais, organizacionais e tecnológicas deflagradas.

O primeiro gargalo de competitividade pode ser relatado através da condição histórica do Brasil figurar como um dos grandes importadores mundiais de derivados

lácteos. Apesar da oferta doméstica de leite ter crescido ao longo da década, as importações aumentaram sensivelmente no mesmo período. Uniformemente, o leite importado entra a preços cada vez mais competitivos, e aparentemente serve como um importante norteador de tetos de preços no mercado interno (COUTINHO E FERRAZ, 1993). Vale salientar que a entrada de derivados lácteos acontece em primeiro lugar, da comprovada eficiência dos nossos parceiros do Mercosul no mercado agora integrado; e por outro, da existência de condições vantajosas - em termos de preços, prazos, financiamentos, câmbio valorizado e subsídios praticados na origem.

Tudo isso não quer dizer que a indústria do leite brasileira não seja competitiva, mas que a produção primária do leite, é dominada por produtores pouco especializados e treinados, com interesses que entram em completamente divididos entre a venda sazonal de pequenas quantidades e a qualidade e a venda de animais de corte. A corrente competitiva brasileira se inicia com o consumidor médio exigente quanto a preços baixos e com baixa capacidade de distinção de qualidade do produto final e dele deriva uma forte heterogeneidade das indústrias de laticínios que se aproveitam da baixa fiscalização para comprar matéria-prima de baixa qualidade.

Esse círculo vicioso aponta mais um problema da competitividade da indústria de laticínios, que é a legislação sanitária desatualizada e a ineficácia dos sistemas de fiscalização, gerando sistemas de produção e produtos de baixo nível de qualidade, de maneira a dificultar a implementação de sistemas especializados de produção (COUTINHO E FERRAZ, 1993).

A realidade começa a se modificar, a partir do momento em que por iniciativa das empresas privadas, com a ampliação do sistema de coleta a granel de leite refrigerado, o qual traz importantes reduções nos custos de transporte e resfriamento de leite, além da racionalização global do processo e de ganhos imediatos na qualidade da matéria-prima. Segundo, por parte do poder público, com a recente apresentação do primeiro esboço de um Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite, que fará mudanças na legislação e no aparato oficial de inspeção.

### **Competitividade segundo modelo de Coutinho e Ferraz**

Não existe um único significado à competitividade, embora seja um tema bastante comentado, tanto nos meios literários e acadêmicos como nos mais variados meios de comunicação. Se torna ainda mais dificultoso a definição de uma metodologia que consiga atender a busca pela de avaliação adequada da competitividade das organizações, de um grupo de organizações, de um país ou de um bloco econômico.

Quanto ao conceito de competitividade podemos dizer, que se pode perceber o estabelecimento de dois conceitos de competitividade: no primeiro, a competitividade é considerada como um desempenho, a competitividade revelada. No segundo conceito, a competitividade é vista como eficiência, a competitividade potencial (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996).

Diante da primeira visão, a competitividade pode ser entendida como a participação de mercado que

determinada empresa tem em um dado momento. Em resumo, é a demanda no mercado que estará definindo a posição competitiva das empresas (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996). O que estará determinando a competitividade da empresa será a capacidade desta de atração de compradores em relação aos concorrentes e dessa forma conquistar uma fatia de mercado. Todavia, essa eficiência no emprego de recursos de produção determina algumas das fontes de competitividade em existência, porém jamais a competitividade verdadeiramente, já que esta se tornou dependente de vários fatores, a grande maioria subjetivos ou imensuráveis. (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996).

De acordo com o outro conceito, a competitividade pode ser delineada pelo produtor que, ao optar por as técnicas que irá utilizar, será submetido às contenções impostas pela sua capacitação no que tange a tecnologia, gerência, financeira e de comércio. (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996). Dessa forma, é pela capacidade que as empresas detêm que se reflete nas técnicas utilizadas na produção que determinará o desempenho delas no mercado concorrencial

As duas definições até agora delineadas ainda são incapazes de explicar o verdadeiro sentido da competitividade. A principal dificuldade das definições apresentadas é que o enfoque se tornou estático e devido a isso não tem a capacidade de capturar a verdadeira essência dos determinantes competitivos. Ferraz, Kupfer e Heguenauer (1996) definem competitividade como a capacidade de definição e prática de estratégias concorrenciais, que lhes permitam expandir ou guardar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Dessa forma, não restringem esse conceito as características intrínsecas de um produto ou firma, mas como uma característica extrínseca, que tem relação com o padrão de concorrência de cada mercado.

Logo, para o estudo aprofundado sobre a competitividade necessita-se partir da unidade básica que é a empresa. “A empresa é considerada um espaço de planejamento e organização da produção que se estrutura em torno às diversas áreas de competência” (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 3). Para que possa ser feita uma análise, quatro áreas podem ser mencionadas: gestão, inovação, produção e recursos humanos. A gestão corresponde aos processos administrativos da empresa, como o planejamento estratégico, o marketing, o controle das finanças e o pós-venda. No que tange a inovação, o principal objetivo é a busca por pesquisas e avanço de novos produtos e processos. A atividade de produção, contempla a manufatura propriamente dita, onde estão inseridos os métodos de organização, matéria-prima, máquinas e equipamentos, sendo necessário o controle de qualidade. Quantos aos recursos humanos a principal responsabilidade está na coordenação das relações de trabalho, e todos os fatores que influenciam a produtividade do funcionário.

É justamente partindo da apreciação das estratégias de competição que se adquire a capacidade de verificar a competitividade. As estratégias detêm da competência de modificação das capacitações e são delineadas de acordo com os obstáculos dos atuais, com o

objetivo de alcançar as metas de melhor desempenho da empresa, possibilitando assim a existência de competitividade de uma empresa. Apesar da competitividade ser definida dentro da empresa, os concorrentes se expressam no conjunto de empresas que formam um setor industrial, sendo cada um com suas respectivas particularidades. Assim, o nível competitivo de uma empresa está intimamente relacionado com o padrão de concorrência da indústria na qual a mesma está inserida. “É o padrão de concorrência, portanto, a variável determinante e a competitividade a variável determinada” (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 9).

Resumidamente, para que se possa estudar o nível competitivo de uma empresa, faz-se necessário o estudo aprofundado dos fatores internos e externos. Internamente analisar as estratégias adotadas pela empresa e as capacitações adquiridas ao longo do tempo. Externamente, conhecer o padrão da concorrência onde está inserida e o grau de desenvolvimento destas. Não esquecendo de avaliar o ambiente onde está inserida.

### Fatores determinantes da Competitividade

O nível de competitividade de uma organização não é determinado apenas pelos fatores pertencentes a empresa (internos), vai muito além disso. Existe uma grande influência da estrutura industrial e do mercado, além do sistema produtivo como um todo. De acordo com Ferraz, Kupfer e Hagenauer (1996), pode-se agrupar os fatores que determinam a competitividade em três grupos: empresariais (internos à empresa), estruturais (referentes à indústria) e sistêmicos.

Os fatores empresariais podem ser caracterizados como aqueles em que a organização detém do poder de negociação e podem sofrer controle ou modificações através de comportamentos assumidos, de maneira a obedecer as variantes do processo decisório (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996). Esses fatores se ajustam de forma direta com as capacitações acumuladas da empresa.

Quanto aos fatores estruturais, as organizações possuem uma competência consideravelmente limitada de intervenção. Sendo estes ligados de forma direta ao padrão de concorrência do setor, e podem ser divididos em três grupos: o mercado, em relação ao tamanho e dinamicidade, quanto ao grau de sofisticação e possibilidade de acesso a mercados internacionais; a forma industrial, dada por fatores como a capacidade de desempenho, estrutura de patrimônio e produtiva e juntas na cadeia; e, o regime de estímulos e regulação concorrencial, sendo estes determinados pelas legislatura, pela política fiscal e financeira, política comercial e pelo próprio papel do Estado econômico.

Enquanto os fatores sistêmicos são aqueles na qual se configuram fora da empresa *strictu sensu* para a organização produtiva, onde a empresa detém de pouca ou nenhuma probabilidade de intervenção, constituindo parâmetros do processo decisório” (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER 1996, p. 12).

### Fatores Empresariais

Os fatores determinantes da competitividade no nível organizacional, são apurados diante de quatro áreas administrativas: gestão, inovação, produção e recursos humanos.

Hagenauer (1996) afirma que as tarefas básicas da gestão administrativa, se baseiam no significado de estratégia de acordo com o padrão concorrencial vigente, e a partir disso, os gestores tem o dever de garantir investimentos nas capacitações necessárias para garantir que o desempenho seja coeso com os fatores críticos de sucesso.

A capacidade produtiva estará unida ao conhecimento tecnológico vigorante na economia. Atualmente o uso de tecnologias de informação se tornou primordial para o sucesso de uma empresa, independente do seu grau de tecnologia. As organizações tem como dever estar sempre buscando novos sistemas e equipamentos que lhes dê a possibilidade de tornar ainda mais eficiente o processo produtivo, pois terá um grande impacto na sua competitividade.

Em relação aos recursos humanos, Ferraz, Kupfer e Hagenauer (1996) deliberam que a principal tarefa é a de decidir e praticar princípios de empresa e operação de processos de trabalho que induzam comportamentos voltados para o melhoramento da qualidade, tanto dos produtos como dos processos.

### Fatores Estruturais

Os fatores estruturais determinantes da competitividade, podem ser distribuídos entre: mercado, configuração da indústria, regime de incentivos e regulação da concorrência. Com relação ao mercado, Ferraz, Kupfer e Hagenauer (1996, p. 18) destacam que:

O dinamismo do mercado é seguramente um dos principais fatores indutores da competitividade. Ao estimular investimentos, mercados dinâmicos asseguram uma taxa elevada de renovação de equipamentos e métodos de produção que, ao lado das economias de escala e escopo naturalmente absorvidas por empresas que se expandem, propiciam crescimento sustentado da produtividade industrial.

Todavia, somente o aumento em números do mercado não oferece garantia quanto a sustentação da competitividade. Faz-se necessário a avaliação de fatores de ordem qualitativa como por exemplo, o aumento no número de consumidores. Consumidores cientes e poder aquisitivo alto delineiam padrões de qualidade e desempenho dos produtos que comprimem as organizações para a adoção de estratégias competitivas acumulativas quanto ao grau de capacitação permanente e de contínua melhoria de eficiência (FERRAZ, KUPFER, HEGUENAUER, 1996).

Segundo Ferraz, Kupfer e Hagenauer (1996), existe uma disposição geral da diminuição do ciclo de vida de produtos inovadores, da ativação do lançamento de novos modelos e de descomoditização dos básicos, através do desenvolvimento de produtos que se adaptam as exigências dos consumidores, logicamente que o aumento dessa transformação se diferencia de setor para setor.

Com relação à configuração da indústria é importante destacar que, devem ser igualmente analisadas as configurações da estrutura patrimonial e produtiva, assim como a efetividade da relação produtor, fornecedor e cliente (FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1996).

No que diz respeito aos regimes de incentivos e formas reguladoras da concorrência, pode ocorrer favorecimento de concorrência, o que, na maioria dos casos, termina por beneficiar a organização como um todo. Isso pode ser explicado porque em ambientes de elevada rivalidade interempresarial, o aumento da competitividade é beneficiado, pois as organizações devem de forma continuada aprimorar a eficiência dentro de um mercado competitivo, principalmente no que diz respeito à inovação nos produtos e nos métodos de produção.

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996, p. 23) destacam, que diante dos desafios impostos pela economia e a necessidade de um direcionamento socialmente desejável, a competitividade é influenciada pela eficácia do regime de incentivos e regulação, fortalecendo a disposição das firmas competirem nos mercados.

Nesse aspecto, o papel do Estado adquire importância no sentido de que a competitividade é afetada pelas formas de regulamentação industriais. Essa regulação não deve proteger de forma demasiada determinadas organizações, pois a competitividade não será desenvolvida no interior dessas, como também não pode liberalizar completamente determinado mercado, pois a competição, principalmente com empresas estrangeiras, poderá extinguir muitas empresas nacionais de uma indústria.

### **Fatores Sistêmicos**

Os fatores de natureza sistêmica são definidos pelos atributos gerais pertencentes ao sistema econômico do país no qual a organização está inserida, os quais afetarão a competitividade e de forma direta ou indireta todas as suas empresas, tanto pela demanda como pela oferta. Os fatores sistêmicos são divididos em determinantes de origem macroeconômica, político-institucionais, legais-regulatórios, infra estruturais, sociais e internacionais.

Os fatores macroeconômicos podem ser divididos em três grupos: regime cambial, políticas de regulação macroeconômica (fiscal, monetária e de rendas) e de que forma estas afetam a estabilidade econômica, e, as distinções do sistema de crédito da economia (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996).

A estabilidade macroeconômica interna impelida na competitividade, pois, com a inflação controlada, os custos decorrentes da incerteza são minimizados, facilitando a elaboração de estratégias a longo prazo por parte das empresas.

Os determinantes político-institucionais da competitividade compreendem um grande conjunto de instituições, políticas e práticas onde o Estado tem uma relação ativa com o setor industrial (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996). Nesse sentido temos as políticas de comércio exterior e tarifária, que irão determinar as concordatas de comércio, os incentivos às exportações, o grau de proteção de determinados setores, entre outros.

Em relação aos determinantes legais regulatórios, o Estado passa a assumir um papel mais indiferente em relações as demais políticas públicas, de caráter regulatório. Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996) defendem a ideia de que os principais órgãos regulatórios que afetam a criação e o fortalecimento do ambiente em plena competição, são a defesa da concorrência e do consumidor, a defesa do meio ambiente, o regime de proteção à propriedade intelectual e de controle do capital estrangeiro. Os regimes regulatórios acabam por ser um importante instrumento de política industrial, uma vez que promovem e estimulam algumas estratégias empresariais e cobrem e controlam outras.

Os determinantes infra estruturais que de alguma maneira influenciam a competitividade, são a oferta de energia, de transporte e de telecomunicações. Um sistema de fornecimento de energia considerado eficiente, que tenha uma larga disponibilidade, que proporcione custos mais baixos, é assim, um incremento na competitividade das empresas.

No que tange os determinantes sociais, destaca-se que as condições sociais viventes em determinada região afetam a competitividade das empresas, principalmente no que diz respeito à educação e grau de qualificação de mão-de-obra, à natureza das relações trabalhistas e ao padrão de vida dos consumidores” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p. 30).

Quanto aos determinantes internacionais da competitividade referem-se ao impacto das principais da economia no mundo e da forma de isenção internacional da economia vigente, tanto na dimensão produtiva quanto financeira. (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996).

### **Padrões da Concorrência**

Para que seja feita a análise da competitividade é necessário identificar o padrão de concorrência do mercado em questão, pois são “os padrões de concorrência que fornecem as “balizas” estruturais que condicionam o processo decisório das estratégias competitivas” (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 6). A competição pode advir de diferentes modos, porém o padrão de concorrência é determinado pela repetição de formas semelhantes de competição em determinado mercado. Mesmo sendo amplo o conjunto de formas possíveis de competição, vão existir subconjuntos dessas configurações, que determinam o sucesso competitivo em cada mercado.

Para Ferraz; Kupfer e Haguenuer (1996), a regularidade nas formas dominantes é que determinam o padrão concorrencial do setor.

Pode-se dizer que o padrão de concorrência é verificado externamente à empresa, pois é o conjunto de estratégias competitivas parecidas adotadas pelas empresas do mercado que irão determinar qual o padrão. Entretanto, é um conceito dinâmico, assim como a competitividade, com isso, a modificação de uma estratégia de uma empresa pode levar as outras a tomarem decisões estratégicas semelhantes, modificando, por consequência o padrão concorrencial do setor.

Para Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996), os padrões de concorrência apresentam duas características

que são primordiais para a análise da competitividade. A primeira é que eles são idiossincráticos de cada setor da estrutura produtiva, o que significa que cada setor detém de uma característica individual inerente ao seu mercado, onde cada tipo de vantagem competitiva proporcione importância variável e distintos graus de oportunidade, dessa forma, as decisões estratégicas serão tomadas pela empresa tomando por base essas especificidades. A segunda característica é que os padrões de concorrência são mutáveis no tempo, sendo ajustados pelas transformações nas tecnologias e na organização industrial, além das alterações do ambiente macroeconômico, com isso, o modo e o ritmo que as estratégias competitivas são tomadas repercutem no dinamismo dos padrões de concorrência.

### Delineamento do estudo de caso

Definição da unidade-caso

A pesquisa trata-se de um estudo de caso instrumental onde o principal interesse ao avaliar os determinantes da Competitividade segundo Modelo de Coutinho e Ferraz (1993) foi evidenciar o nível de competitividade da indústria estudada. Assim sendo, a pesquisa teve o objetivo de compreender a importância da competitividade para a empresa diante de todos os processos produtivos, além de proporcionar conhecimento que poderá ser aplicado em outras empresas (GIL, 2002).

Variáveis, dimensões e critérios

A pesquisa abordará uma variável de ordem qualitativa: O nível de competitividade segundo Modelo de Coutinho e Ferraz de acordo com os fatores determinantes da Competitividade e no que diz respeito aos custos de transição defendidos pelo Modelo de Farina, conforme seções abaixo.

### Fatores empresariais, estruturais e sistêmicos

**Quadro 1: Dimensões, Variáveis e Critérios para Análise da Variável Competitividade**

<b>COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL</b>		
<b>DIMENSÕES</b>	<b>VARIÁVEIS</b>	<b>CRITÉRIOS PARA ANÁLISE</b>
<b>Empresarial</b>	<b>Investimentos</b>	A variável é avaliada de forma positiva quando da existência de investimentos para a melhoria da empresa nos últimos cinco anos.
	<b>Inovação</b>	A variável é avaliada de forma positiva quando da existência de inovação em produto, processo ou gestão nos últimos cinco anos.
	<b>Recursos Humanos</b>	A variável é avaliada de forma positiva quando a empresa desenvolve regularmente ações de treinamento e desenvolvimento com seus funcionários.
	<b>Estrutura de Custos</b>	A variável é avaliada de forma positiva quando da existência de uma estrutura de custos que leve em consideração os custos de produção e de transação no seu gerenciamento.
	<b>Desenvolvimento de produtos</b>	A variável é avaliada de forma positiva quando a empresa utiliza, dentre outros fatores, ajuda especializada quando do desenvolvimento de novos produtos.
	<b>Produção</b>	A variável é avaliada de forma positiva quando da existência de, no máximo, três dos problemas citados no questionário.
<b>Estrutural</b>	<b>Instituições de ensino, pesquisa e apoio.</b>	A variável é avaliada de forma positiva quando da existência de parcerias com instituições de ensino, pesquisa e apoio com implicações no desenvolvimento da empresa.
	<b>Terceirização</b>	A variável é avaliada de forma positiva desde que as ações efetuadas pelas empresas terceirizadas contribuam para o desempenho da empresa.
	<b>Cooperação horizontal</b>	A variável é avaliada de forma positiva quando da existência de cooperação entre empresas ou associações onde se planejam ações para o setor.
	<b>Cooperação vertical</b>	A variável é avaliada de forma positiva quando da existência de alguma forma de cooperação vertical no sentido de melhorar o desempenho da empresa.

<b>Sistêmica</b>	<b>Coesão social</b>	A variável é avaliada de forma positiva quando da existência de relações favoráveis com a comunidade do entorno da empresa, sendo que esta contribua com a melhoria de vida daquela.
	<b>Localização</b>	A variável é avaliada de forma positiva quando da existência de 3 benefícios (pontuação de 4 a 5) para a empresa em se instalar naquela localidade.
	<b>Incentivos e Perspectivas</b>	A variável é avaliada positivamente quando da existência de três aspectos favoráveis (pontuação de 4 a 5) para o desenvolvimento da empresa.

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2013).

O estudo será baseado na avaliação do nível de competitividade da empresa com base em três dimensões: Empresariais, Estruturais e Sistêmicas, onde individualmente serão avaliadas com base nas variáveis que formam tal dimensão.

#### Parâmetros de Análise

Para analisar as dimensões baseadas em suas respectivas variáveis, foram utilizados alguns parâmetros de análise, categorizando-as em faixas de índices positivos, conforme tabela 1 a seguir.

**Tabela 1: Faixas de índices positivos e avaliação da situação da competitividade industrial**

FAIXAS DE ÍNDICES POSITIVOS	AVALIAÇÃO
0% - 20%	Muito Fraca
20% - 40%	Fraca
40% - 60%	Moderada
60% - 80%	Forte
80% - 100%	Muito Forte

Fonte: Rodrigues (2013)

As informações recebidas pelo respondente (Gerente de Produção) da organização e avaliadas de forma positiva, foram calculadas através da média aritmética, sendo estas enquadradas na faixa de índices positivos, acima. Logo para que o nível de competitividade da organização seja considerado positivo, as variáveis analisadas conforme média aritmética, deverão alcançar aos 40% de aprovação. Caso não alcance este percentual, a empresa conforme os parâmetros utilizados pela pesquisa apontarão para uma situação muito fraca ou fraca de nível competitivo. Os parâmetros aqui utilizados foram adaptados da pesquisa de Rodrigues (2013) onde foi estudado O Sistema de Gestão Ambiental e suas relações com a competitividade em uma empresa processadora de sorvetes.

#### Coleta de dados

A coleta de dados se deu por meio de formulários-chave organizados por perguntas abertas e fechadas que modificados do original estão dispostos nos anexos deste trabalho.

Para obter informações acerca dos meios competitivos da empresa, foi adaptado o formulário de pesquisa desenvolvido por Rodrigues (2013), uma vez que a mesma observou o sistema de Gestão Ambiental e suas relações com a Competitividade em uma empresa processadora de sorvetes e picolés (2013). Acerca do formulário utilizado para a pesquisa está estruturado com base nos fatores pertencentes ao modelo de Coutinho e Ferraz (1993), onde considera os fatores sob as dimensões: empresariais, estruturais e sistêmicas; e quanto aos custos de transação observados e estudados pelo modelo de

Farina. Foram organizadas 151 questões que buscam realizar uma análise mais aprofundada quanto a competitividade desempenhada pela empresa em estudo.

A pesquisa foi feita pessoalmente pelo pesquisador, onde se obteve os dados através dos mecanismos acima citados. O modelo foi escolhido com a pretensão de buscar coletar o máximo de informação possível no que diz respeito a competitividade da empresa, pois ambos são considerados na literatura especializada como abrangentes.

O sujeito da pesquisa foi: o gerente de produção. A identidade do sujeito foi preservada, divulgando apenas o cargo ocupado, bem como o nome da marca da organização, além de ter, antes de iniciar o estudo, solicitado permissão ao proprietário.

#### Análise e interpretação dos dados

Com os dados devidamente coletados, partiu-se para a etapa de análise e interpretação. Para Gil (2008), o principal objetivo é a organização adequada dos dados no sentido de criar respostas para o problema indicado. E a interpretação de acordo com o próprio autor, tem por objetivo dar sentido as respostas de acordo com os conhecimentos anteriormente obtidos.

O tratamento dos dados foi feito de forma qualitativa, onde buscou-se analisar os elementos considerados pela empresa através do Modelo de Coutinho e Ferraz (1993) onde foram organizados segundo alguns critérios de análise apresentados no quadro anterior.

A análise foi feita considerando a competitividade sob três dimensões de análise, sendo divididas em variáveis. No que diz respeito a dimensão empresarial, foram analisadas as relações com os fornecedores, o sistema de financiamento e a estrutura de custos. No que tange à Dimensão Estrutural, foi avaliado o desenvolvimento de produtos, a produção, terceirização, as instituições de ensino, pesquisa e apoio e a cooperação horizontal e vertical. A respeito da Dimensão Sistêmica, buscou-se analisar as relações sociais com a comunidade, a proximidade com os clientes, os incentivos e perspectivas de desenvolvimento da empresa, a inovação, os recursos humanos e o planejamento.

Logo depois do processo de análise, foi realizada a interpretação dos dados, se configurando como um processo onde os dados foram integrados com a teoria estudada a fim de lhes fornecer um sentido, de estabelecer generalizações e sistemas de relações entre proposições (GIL, 2008).

## Competitividade Industrial

A entrevista foi realizada junto ao Gerente de produção, onde para o mesmo considera Competitividade: “O ato da empresa realizar os processos e atividades da melhor forma, de maneira a agregar valor para o cliente e dessa forma se destacar em relação as demais organizações de maneira duradoura”.

A empresa possui 394 funcionários distribuídos entre os setores Compras e Fiscal, Produção, Recursos Humanos, Marketing e Vendas. Enquadra-se na faixa de empresa de médio porte. Possuindo a capacidade de produção de iogurte em litros de 120 toneladas por dia. Além da produção de queijo totalizada em 6.000 quilos por dia e a produção de doce em 8.000 quilos por dia. A informação sobre a quantidade produzida não foi respondida pelo Gerente, sendo justificado pelo mesmo como informação restrita pela organização.

Quanto as principais fases do processo podem ser destacadas conforme fluxograma a seguir:

**Figura 1: Fluxograma vertical do processo produtivo do Iogurte.**

Fluxograma Vertical												
Símbolos	Totais					Rotina:		Tipo de Rotina				
	●	→	□	△	▽	Atual	x					
						Setor:		PRODUÇÃO IOGURTE				
						Efetuado por:						
						Data:						
Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos passos					
1	●	→	□	△	▽	PRODUÇÃO	Seleção do leite					
2	●	→	□	△	▽	PRODUÇÃO	Pré-tratamento do leite (padronização da gordura, leite em pó, etc)					
3	●	→	□	△	▽	PRODUÇÃO	Homogeneização					
4	●	→	□	△	▽	PRODUÇÃO	Tratamento térmico					
5	●	→	□	△	▽	PRODUÇÃO	Resfriamento					
6	●	→	□	△	▽	PRODUÇÃO	Adição do fermento					
7	●	→	□	△	▽	PRODUÇÃO	Envase					
8	●	→	□	△	▽	PRODUÇÃO	Incubação (41-45°C)					
9	●	→	□	△	▽	PRODUÇÃO	Primeiro resfriamento (15-18°C)					
10	●	→	□	△	▽	PRODUÇÃO	Segundo resfriamento (abaixo de 10°C)					
11	●	→	□	△	▽	PRODUÇÃO	Estocagem					
12	○	→	□	△	▽	PRODUÇÃO	Comercialização					

Fonte: Elaborado pela autora

Todos os processos são acompanhados por profissionais e para cada setor existe um supervisor. Segundo o respondente, haverá dessa forma um maior controle das fases de produção e caso ocorra algum gargalo durante o processo, ficará mais fácil de ser visualizado.

O fluxograma foi elaborado de acordo com todas as fases do processo produtivo do principal produto da organização. É considerado pelo Gerente o principal, porque é o produto de maior demanda. A principal matéria-prima utilizada é o leite.

### Dimensão Empresarial

#### Investimentos

A respeito da variável Investimentos, o Gerente de produção afirmou que a maioria do capital investido na empresa é próprio, porém a empresa recorre a capital de terceiros esporadicamente. Existe um conhecimento quanto as variadas linhas de crédito oferecidas a empresa e a utilização de capital de terceiros é feita junto a bancos privados, podendo ser explicado pelo acesso as linhas de crédito, taxas de juros favoráveis, prazo de pagamento que se enquadra nas perspectivas da empresa e a quantidade de recursos oferecidos pelos bancos a organização.

Todos os investimentos nos últimos cinco anos foram feitos com a pretensão de otimizar os processos produtivos, através da aquisição de novas máquinas, organização do ambiente de produção geral, melhoramento do arranjo físico completo da organização e aquisição de Filiais em outros estados. Dessa forma, como a empresa



atende aos critérios propostos, a variável pode ser avaliada de forma **positiva**. O mesmo resultado pode ser visualizado na pesquisa realizada por Rodrigues (2013), já que a empresa analisada também atendeu aos critérios, tomando como princípio a adoção de iniciativas de investimento principalmente em inovação, com o objetivo de alcançar melhores resultados.

Coutinho e Ferraz (1993), corroboram a afirmação acima, onde defendem que as empresas devem sempre estar buscando novos sistemas e equipamentos que possam melhorar o processo produtivo, pois isso terá impacto na sua competitividade.

### *Inovação*

No que diz respeito a variável inovação, nos últimos cinco anos, foi afirmado pelo respondente que, quanto as inovações de produto, foram feitos investimentos no desenvolvimento de novos produtos para o mercado nacional e transformações no desenho dos produtos.

Quanto as inovações de processo, foram descritas pelo respondente que nos últimos cinco anos, foram realizadas inovações no processo tecnológico, quanto à adequação de máquinas que garantiam um melhor desempenho e a reorganização do layout de fábrica, onde o fluxo de produção pode ser melhor organizado e garantir melhor eficiência.

No que concerne à inovação organizacional, nos últimos cinco anos foram realizadas várias mudanças, principalmente na implementação de novas técnicas de gestão através da substituição de softwares nos setores, mudanças consideradas significativas nas práticas de marketing, principalmente no que diz respeito a estratégias para consolidação da marca. Também foram feitos investimentos quanto a mudanças nas formas de comercialização, principalmente nos pontos de venda e logística de recebimento de matéria-prima e entrega dos produtos.

Segundo o Gerente, a logística da empresa pode ser considerada um dos pontos estratégicos, já que a compra uma vez efetuada, o prazo de entrega é menos de 24 horas. Assim, segundo os padrões estabelecidos na variável inovação e aos investimentos nos últimos cinco anos realizados, a variável pode ser avaliada de forma **positiva**.

Seguindo a mesma linha pensamento, Coutinho e Ferraz (1993), afirmam que a capacidade de produção estará ligada ao paradigma tecnológico vigente na economia, hoje, por exemplo, a utilização de tecnologias de informação é imprescindível para o sucesso de um negócio, independente do seu grau tecnológico.

### *Recursos Humanos*

A respeito do setor de Recursos Humanos, o respondente afirma que a organização é gerenciada pelo próprio proprietário/gerente; existem 4 pessoas da família trabalhando na organização; e não foi respondido quanto ao número de funcionários por setor.

Na escala de 1 a 3, onde (1) é sim, (2) não e (3) não respondeu. Todas as perguntas foram respondidas positivamente. Onde segundo o respondente, o proprietário transmite a seus colaboradores informações básicas sobre

a empresa e recebe informações e críticas; considera importante capacitar os funcionários e por isso promove regularmente treinamento e desenvolvimento, além de encaminhar funcionários para a realização de cursos em instituições. Para o mesmo, existem estímulos a produtividade, iniciativa, criatividade e inovação e como resposta, há o comprometimento da maioria dos funcionários, que é traduzido em forma de bons resultados individuais e de grupo.

O Gerente considera importante a existência de pessoal formado e especializado, e afirma que todos os Gerentes de setor tem formação na área de Administração, o que contribui de maneira satisfatória para o alcance eficiente dos objetivos; quando perguntado sobre a existência ou não de problemas de escassez de mão-de-obra, foi respondido negativamente; e quanto a causa de afastamentos de funcionários, segundo o respondente, os funcionários normalmente saem para abrir seus próprios negócios.

Quanto aos Recursos Humanos Coutinho e Ferraz (1993), descrevem como principal tarefa definir e praticar princípios organizacionais e operação de processos de trabalho que induzam os comportamentos voltados para a contínua melhora da qualidade, tanto dos produtos como dos processos produtivos. Logo, diante das afirmações quanto ao estímulo ao desenvolvimento dos funcionários, a variável pode ser avaliada de maneira **positiva**.

### *Estrutura de Custos (Custos de transação)*

Em relação aos custos de transação, a empresa não identifica nenhum conflito nas relações com fornecedores e a considera um ponto positivo para que se mantenha competitiva no mercado. Já que segundo o respondente, para que os principais processos aconteçam se faz necessário o fornecimento eficiente e constante de matéria-prima, que é tida como insuficiente no Estado da Paraíba. Quanto as políticas de relacionamento entre empresa e fornecedores, foi retratado que o principal mecanismo de relacionamento são os incentivos dados pela organização aos produtores de leite da região. Onde existem profissionais próprios da organização que tem como função oferecer subsídios no que diz respeito ao tratamento do gado, alimentação, higiene, formas de tratamento do leite e acondicionamento da matéria-prima. Dessa forma, os incentivos através de subsídios técnicos e pagamento efetuados nas datas previstas são as principais ações da organização para a manutenção de um relacionamento positivo.

Conforme o entrevistado, a frequência em que ocorrem transações com o mesmo parceiro é forte, pois já se criou uma cultura de fidelidade da empresa para com o fornecedor e vice-versa. Segundo Barbosa e Cândido (2013) a frequência representa a recorrência e/ou regularidade de uma transação e ainda ajuda na escolha da estrutura de governança mais propícia a uma dada transação, bem como contribui para reduzir custos de transações e incentivar a cooperação entre os atores envolvidos na transação.

Devidos os incentivos oferecidos pela empresa, a mesma exige exclusividade no fornecimento da matéria-prima, pois como já foi relatado, a escassez é um dos grandes problemas para as indústrias de produtos derivados

do leite; também foi evidenciado que não existe nenhum tipo de favorecimento quanto ao preço oferecido pelos fornecedores, e que o preço utilizado na transação é o de circulação de mercado. Logo, diante de todos os aspectos evidenciados pelo respondente, a variável pode ser avaliada de forma **positiva**.

#### Desenvolvimento de Produtos

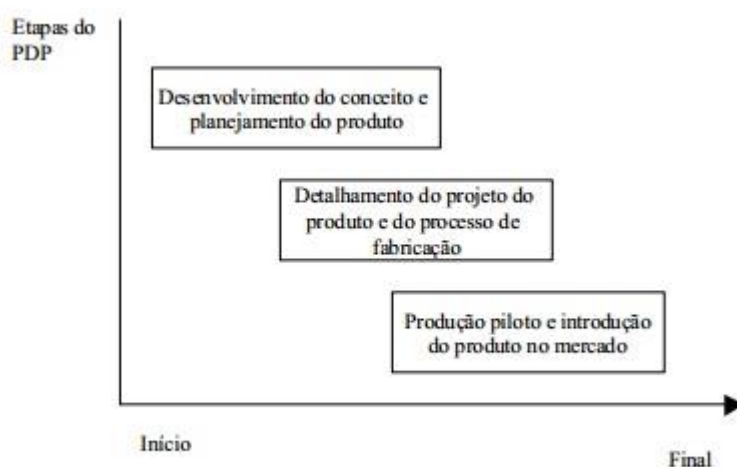
Na variável Desenvolvimento de Produtos, segundo o Gerente, essa atividade é realizada através de parcerias da empresa com empresas especializadas. A ideia inicial normalmente parte dos próprios gerentes e proprietário da organização e o desenvolvimento é feito em conjunto. A organização detém de um grande mix de

produtos, sendo organizados de forma terceirizada, segundo o respondente, essa escolha foi feita com base nos custos de fabricação e de contratação de terceiros, uma vez que a produção realizada na própria fábrica não iria onerar os custos, o que se tornaria inviável para a organização.

Quanto as fontes de informação utilizadas para o desenvolvimento de produtos, foram destacadas visitas a feiras da região realizadas pelos gerentes e proprietário, visitas a feiras no exterior, visitas a feiras em outras regiões, também são utilizados catálogos e revistas de renome do setor, além das especificações dos clientes por meio de pesquisas de mercado feitas semestralmente.

Segundo o respondente o processo de Desenvolvimento de Produtos acontece da seguinte forma, conforme figura 4.

**Figura 2: Etapas do processo de Desenvolvimento de Produtos**



Fonte: Adaptado de Jugend (2006)

Para se manterem competitivas as empresas são cada vez mais pressionadas a reduzir o tempo para o desenvolvimento de produtos e processos (TOLEDO *et al.*, 2002), logo a definição padronizada das atividades a serem desempenhadas, desempenham um papel considerável na busca pela padronização da qualidade.

Quando questionado sobre os fatores que diferenciam os produtos da empresa, foram citados, preço acessível, qualidade, prazos de entrega dos produtos, imagem da marca e o pós-venda feito através do SAC (Serviço de atendimento ao Consumidor) e diretamente pelos promotores de venda; o preço médio do principal produto ou o produto mais vendido é de 0,99.

CHENG (2000) destaca que o Desenvolvimento de Produtos decorre de uma permanente tentativa de articular as necessidades e oportunidades de mercado, as possibilidades de tecnologia e as competências da empresa, num horizonte tal que permita que o negócio da empresa tenha continuidade. Assim, diante do fato em que existem parcerias para o desenvolvimento de produtos e a procura por empresas especializadas, a variável pode ser avaliada de forma **positiva**.

#### Produção

Quanto a variável produção, o respondente afirmou que a forma de produção é realizada para estoque, sendo o nível de estoque produzido para 3 dias, conforme cálculo de previsão de demanda e estoque de segurança. Todo o sistema de produção é informatizado, logo todas as etapas do processo, desde a aquisição de matéria-prima até a entrega do produto é controlada pelo sistema. Segundo o Gerente diante da busca pelo melhoramento e maior controle dos processos, está sendo implantado o sistema de PCP (Programa de Controle da Produção), visando o controle de todas as variáveis que influenciam a eficiência dos processos, além de possibilitar uma maior exatidão das informações.

Segundo o Gerente, acontecem falhas como paradas no processo e dentre os principais problemas que interferem o desempenho do processo produtivo é o sistema ainda considerado obsoleto e a quebra de máquinas; para o mesmo, dentre as mudanças que podem ser feitas para tornar o processo produtivo mais eficiente, estão a capacitação e treinamento dos funcionários, a melhor organização do layout e a implantação de um sistema de PCP.

Quanto as políticas de preços oferecidos pela organização, para o respondente podem ser consideradas estáveis e os prazos de entrega bem estruturados, sendo utilizados como diferencial. No que diz respeito a sazonalidade, a empresa possui um planejamento estruturado e mesmo assim ainda está se planejando para considerar este aspecto.

No que diz respeito a certificação de qualidade, a empresa utiliza em conjunto com o SESI e SENAI, onde é reavaliado anualmente, seguindo critérios exigidos pela instituição; quando perguntado sobre a destinação das sobras de produção, o Gerente afirma que ao longo dos anos com a substituição de máquinas ultrapassadas por máquinas que permitiam a diminuição das sobras, o problema foi minimizado, mas infelizmente ainda existe, e que todas as sobras são destinadas para doação para os funcionários feitas semanalmente e para a população do bairro onde está localizada a empresa, já que estas ainda podem ser consumidas.

Segundo Modelo de Coutinho e Ferraz acerca das novas técnicas administrativas, os autores citam *just-in-time*, células de produção, círculos de controle de qualidade, técnicas de controle estatístico de qualidade, normas de regulação e etc, sendo estas necessárias para que haja maior controle sobre os processos produtivos. Segundo o respondente a forma de controle é feita ainda por um sistema considerado falho e que não satisfaz as necessidades da empresa dado o momento de crescimento em que a mesma se encontra.

Dessa forma, diante das particularidades quanto aos problemas visualizados, a não utilização de programas importantes segundo o Modelo de Coutinho e Ferraz (1993) e quanto ao processo de implantação de um novo sistema que ainda está em fase de implantação, a variável produção pode ser avaliada de forma **negativa**.

## Dimensão Estrutural

### Instituições de Ensino, Pesquisa e Apoio

Quando perguntado sobre o apoio das Instituições juntos a empresa, o respondente considera atuante, podendo ser destacados os serviços oferecidos pelo Serviço Social da Indústria (SESI) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), onde são realizados cursos de formação profissionalizante, serviços de saúde e treinamento e desenvolvimento de pessoal. Porém para o respondente poderia ser ainda mais atuante.

Cunha (2009) argumenta que é vital que as pequenas e médias empresas tenham acesso ao apoio e à capacitação tecnológica com vistas a aumentarem sua capacidade inovadora e sua competitividade. Estudo realizado pelo SEBRAE (2007) apontou que as políticas para a capacitação tecnológica do pequenas e médias empresas são fundamentais para a continuidade de ações destinadas a prepará-los para enfrentar os desafios do mercado.

Dessa forma, a variável pode ser avaliada de forma **negativa**, pois ainda há muito o que melhorar.

### Terceirização

Quanto a terceirização, a empresa se utilizam diretamente, pois como dito anteriormente, a própria produção de produtos como o achocolatado e os sucos são feitos por empresas terceirizadas. Há autores que defendem o posicionamento estratégico da terceirização e baseiam-se na explicação de que essa vantagem não é resultado apenas do foco na competência essencial, mas na extensão da estratégia em criar serviços ou especificações que os rivais consideram ser impossível combater em bases individuais (PORTER, 1996). Diante das perspectivas da organização que utilizam a terceirização desses serviços como estratégia de maneira a buscar a minimização dos custos.

Nos últimos anos, de acordo com os resultados da pesquisa sobre panorama logístico brasileiro (COPPEAD, 2003) constatou-se que a terceirização é uma das práticas gerenciais mais executadas no país; principalmente pelo fato de envolver atividades com alto grau de complexidade. Segundo o Gerente, além da diminuição dos custos de pessoal e máquinas utilizadas durante o processo, a empresa também buscou a diminuição do risco, já que perante um contrato formal, a empresa contratada garante a qualidade do produto.

Quanto a manutenção de máquinas, carros, caminhões, motos e a própria limpeza da organização são feitos pelos funcionários da organização, de maneira a serem organizados esses serviços através de setores com mão-de-obra especializada. Sendo estes de manutenção e limpeza. Logo pode-se considerar a variável de ordem **positiva**.

### Cooperação Horizontal

No que diz respeito a cooperação horizontal, o respondente indicou que não existem relações cooperativas entre as empresas, além de que não haver nenhum tipo de relacionamento direto, no que diz respeito a procura pelo debate quanto a discussão de problemas do setor, discussão de estratégias conjuntas para o setor, compartilhamento de informações entre as empresas pertencentes ao setor de laticínios, também não há o compartilhamento de equipamentos e ideias quanto a inovação de produtos e processos.

Segundo o Modelo de Coutinho e Ferraz (1993), “a cooperação é uma maneira inovadora de lidar com as imperfeições de mercado” (p. 147). Além disso, acelera a criação de processos e produtos, intensifica a descentralização de responsabilidades e intensifica a colaboração horizontal. O que diante das afirmações do respondente não será possível devido à dificuldade de colaboração entre as empresas.

A atual situação segundo o Gerente, pode ser justificada pela concorrência acirrada do setor na região, onde os produtos da empresa estudada competem diretamente com uma das marcas de produtos laticínios mais consumidos do país. Portanto, dentre os quesitos indicados pela atual situação da organização perante o setor, a variável é avaliada como **negativa**.

### Cooperação Vertical

Em relação a variável cooperação vertical, foi relatado pelo respondente que a cooperação ocorre principalmente através da relação com fornecedores de

equipamentos, insumos; além da cooperação direta com o cliente através de informações trocadas sobre a satisfação ou não do produto oferecido. A cooperação também é realizada através de distribuidores e agentes de comercialização por meio de PDV (Pontos de venda) distribuídos no comércio das mais variadas cidades da região nordeste, como Sousa, Patos, Cajazeiras, Pombal, Itaporanga, João Pessoa, Natal, Petrolina, Recife, entre outras.

Corroborando a importância de uma rede de cooperação vertical, para Porter (1991), são benefícios da cooperação vertical, a compensação do poder de negociação dos fornecedores (para trás) e dos compradores (para frente).

As Instituições de pesquisa também foram citadas pelo respondente, segundo o mesmo, existe uma parceria com Instituições como SESI, SENAI e SEBRAE. Dessa forma, a variável é avaliada como **positiva** segundo os parâmetros pré estabelecidos.

### Dimensão Sistêmica

#### Coesão Social

Em Coesão social, quando perguntando quanto a percepção sobre a comunidade, o respondente afirmou que considera alto o nível de confiança e considera médio o interesse e espírito de participação, além da qualidade de vida da comunidade que diante da escala considerou mediana.

Quanto a percepção da organização em relação ao comportamento e ações da comunidade, quando perguntado sobre se considera que geralmente as relações entre as pessoas são harmoniosas, o mesmo respondeu de forma positiva; quando perguntado se as pessoas visam seu próprio bem, respondeu positivamente; quando questionado sobre a honestidade das pessoas, foi relatado que a empresa considera as pessoas geralmente confiáveis e afirmou que as pessoas contribuem com tempo e dinheiro para o desenvolvimento local.

No que diz respeito a influência da empresa para a melhoria da comunidade, o Gerente afirmou que a empresa é ligada a um programa social, cujo nome é (Casa do caminho) onde tem como objetivo ajudar na reabilitação de ex viciados. Além de contribuir com a Comunidade (Jesus Pérola Preciosa) com a doação de produtos. O respondente acredita que além de contribuir através de doações, contribui para o aumento do nível de empregabilidade em todo o nordeste e principalmente na cidade de Sousa.

A competitividade se apoia na coesão social, onde a o nível de participação da sociedade faz-se necessária, e pode ocorrer diretamente em forma de emprego e renda, salários e qualidade das relações sociais, ou indiretamente, na forma de novos produtos privados e públicos e do aprimoramento de suas qualidades. Dessa forma, assim como defende Coutinho e Ferraz (1993), os objetivos competitivos devem estar alinhados com os sociais para que aqueles façam sentido.

Diante desse cenário pode-se observar que a organização de certa forma se preocupa com o bem estar social e é participante ativo para a melhoria da comunidade, logo a variável é avaliada de forma **positiva**.

#### Localização

No que diz respeito a variável localização, o respondente relata que foi escolhida estrategicamente, já que a Matriz está localizada dentro da cidade, porém em um bairro afastado, o que oferece um grande espaço e oportunidade de crescimento para a empresa. Segundo o respondente, o terreno permite a organização de várias entradas, onde são destinadas para a guarita (entrada de pedestres); entrada para caminhões, onde ocorre o processo de carregamento e descarregamento de mercadoria; a entrada para o recebimento da principal matéria-prima que está diretamente ligada a plataforma de recebimento do leite, onde o produto é recebido e avaliado através de testes de laboratório para averiguar a qualidade do produto.

Inicialmente a empresa também se utilizava da vantagem de localização quando não detinha de pontos de venda, já que os clientes compravam diretamente da fábrica. Com o crescimento da empresa não mais se utiliza dessa ideia.

Woiler & Mathias (1996) *apud* Muniz e Sousa (2010) defendem que uma boa localização influencia diretamente na capacidade competitiva da empresa e destacam que o problema locacional para as organizações tem natureza dinâmica, ou seja, a decisão locacional deve ser constantemente revisada e alterada caso necessário, pois ao longo do tempo pode ocorrer a necessidade de expandir ou subcontratar. Segundo o respondente, dentre os principais quesitos considerados para a escolha da localização, foi a capacidade de crescimento da organização perante o lugar escolhido.

No que diz respeito as vantagens de localização, o respondente listou como positivas uma série de aspectos, como uma melhor qualidade de vida para o bairro e funcionários, o perfil empresarial da comunidade local, as condições de acesso a informação, a disponibilidade de custo da mão-de-obra, a proximidade e suprimento de insumos e materiais, a disponibilidade e custo dos terrenos adquiridos, o custo de transporte para entrega do produto, a qualidade da força de trabalho, a proximidade e dimensão dos mercados consumidores e o custo de construção, montagem e manutenção. Dessa forma, diante da atual situação do cenário da empresa em questão, a variável pode ser avaliada de forma **positiva**.

#### Incentivos e Perspectivas

Em relação a variável incentivos e perspectivas, o Gerente relatou que a empresa recebe atualmente incentivos do governo estadual, porém nem sempre foi assim. Para o respondente, os incentivos oferecidos pelo governo ainda são insuficientes, e que seria mais interessante para as empresas do setor que o governo investisse em treinamento dos fornecedores, de maneira a oferecer suporte técnico para os pecuaristas. Dessa forma, além de contribuir positivamente para um melhor gerenciamento do leite, também contribuiria para uma garantia de melhor qualidade da matéria-prima.

Quanto aos aspectos favoráveis para o desenvolvimento da empresa, o respondente lista como positivos, a disponibilidade de mão-de-obra qualificada, a localização da matriz industrial e filiais, a disponibilidade de recursos, os baixos custos com transporte, matéria-

prima e mão-de-obra, o crescimento cada vez maior da demanda, a qualidade dos produtos oferecidos, as parcerias com Instituições, a valorização do produto local em conjunto com a vocação econômica da região e a

disponibilidade e acesso a fontes de financiamento. Diante do exposto, a variável é avaliada de forma **positiva**.

De forma geral, apresenta-se a situação competitiva da empresa no Quadro 2:

**Quadro 2: Variáveis analisadas conforme Modelo de Coutinho e Ferraz (1993)**

	VARIÁVEL	AValiação
<b>DIMENSÃO EMPRESARIAL</b>	Investimentos	Positivo
	Inovação	Positivo
	Recursos Humanos	Positivo
	Estrutura de Custos	Positivo
	Desenvolvimento de Produtos	Positivo
	Produção	Negativo
<b>DIMENSÃO ESTRUTURAL</b>	Instituições de Ensino, Pesquisa e Apoio	Negativo
	Terceirização	Positivo
	Coordenação Horizontal	Negativo
	Coordenação Vertical	Positivo
<b>DIMENSÃO SISTÊMICA</b>	Coesão Social	Positivo
	Localização	Positivo
	Incentivos e Perspectivas	Positivo

Dos 13 (treze) pontos observados ao longo da análise (100%), 10 (dez) variáveis foram avaliadas de forma positiva (77%) e 3 (três) de forma negativa (23%). Na escala utilizada para este trabalho (apresentada na metodologia), a empresa em questão se encontra em um **nível forte** de competitividade diante dos parâmetros de análise observados na Tabela 1.

Da dimensão empresarial, as variáveis que obtiveram avaliação **positiva** foram: Investimentos, Inovação, Recursos Humanos, Estrutura de Custos e Desenvolvimento de Produtos. Apesar da variável de produção ter sido avaliada como **negativa**, pela quantidade de problemas produtivos destacados pelo respondente, a empresa busca de maneira contínua investir no melhoramento dos processos e pessoal envolvido. Além disso, vale destacar que a organização está em um período de mudanças de sistema, onde será implantado o Sistema de PCP.

Observa-se a busca contínua pela melhor forma de fazer, portanto a organização é avaliada positivamente no que diz respeito a busca por investimentos e estes investimentos são feitos principalmente com o objetivo de buscar inovação em vários setores da organização, como o de Recursos Humanos através de programas de treinamento e desenvolvimento e na área de produção através da contratação de pessoal especializado, matéria-prima de boa qualidade, máquinas e equipamentos que minimizem os custos e facilitem o processo.

Os autores Wood Jr & Caldas (2007) *apud* Rodrigues (2013) abaliza certos problemas que danificam a competitividade nas empresas de pequeno e médio porte, muitos deles parecidos com os apontados por essa pesquisa, entre eles podemos citar: paradas durante a produção, capacitação e treinamento, tecnologia e problemas no arranjo físico, além dos ciclos de turbulência sofridos nos anos 90.

Em Recursos Humanos pode-se destacar a importância dada pela organização pela formação de nível

superior dos funcionários, onde os mesmos tem maiores perspectivas de crescimento na organização e a empresa ganha sob o aspecto de deter de um melhor capital humano

A respeito dos Custos de transação, a não existência de conflitos entre a empresa e fornecedores, contribui positivamente para o fortalecimento de um relacionamento onde favorece a troca de informações e o poder de barganha sobre a matéria-prima necessária.

O autor Rodrigues (2013) cita os autores Wood Jr & Caldas (2007) para explicar que a reduzida articulação da cadeia de valores, o grande número de pequenas empresas e o baixo nível tecnológico, prejudica a competitividade das pequenas e médias empresas.

Na Dimensão Estrutural as variáveis avaliadas como **positivas** foram terceirização e coordenação vertical, as avaliadas negativamente foram, Instituições de Ensino, Pesquisa e apoio e coordenação horizontal, podendo ser justificada pela falta de apoio no que diz respeito aos participantes externos do processo de gestão, principalmente no que diz respeito aos concorrentes do setor e Instituições. Para que esse ponto seja minimizado, recomenda-se que a mesma facilite o trabalho de pesquisas e análise estrutural e buscar abrir caminho para o conhecimento acadêmico, não somente de ordem técnica como é feito hoje. Recomenda-se também que ações sejam tomadas pela empresa com o intuito de melhorar o relacionamento com as demais empresas do setor.

Quanto a terceirização, a empresa a utiliza favoravelmente no que diz respeito as variáveis estratégicas, já que optou por tomar decisões baseadas na busca pelo menor custo possível. Quanto a coordenação vertical, também adquire papel importante na busca pelo alcance de objetivos, já que para que seja alcançado faz-se necessário o envolvimento de todos os stakeholders.

A Dimensão sistêmica foi a que obteve melhores resultados, já que todas as variáveis foram avaliadas de forma **positiva**. Na Coesão social foi apontado que a empresa participa e contribui voluntariamente com

instituições filantrópicas, além de contribuir com a geração de emprego e renda para a comunidade. No que diz respeito a localização, a mesma se mostrou favorável sob vários aspectos, como o tamanho do terreno onde está localizada a empresa, a melhor possibilidade de acesso para os fornecedores já que apesar de estar localizada em um bairro da cidade, a mesma se encontra em um dos extremos. Logo não há a necessidade de atravessar toda a cidade.

No Brasil, um dos principais fatores sistêmicos que prejudicam as empresas é o chamado “custo - Brasil”, ou seja, excessiva carga tributária, vias e meios de transporte limitados, baixa qualificação da mão-de-obra, instabilidade política e a escassez e alto custo de capital segundo Wood Jr & Caldas (2007) *apud* Rodrigues (2013).

A seguir serão apresentadas as considerações finais e recomendações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Partindo do pressuposto que segundo Coutinho e Ferraz (1993) para que uma empresa se mantenha competitiva, a mesma deve estar integrada positivamente as três dimensões que fazem uma organização, a dimensão empresarial, estrutural e sistêmica, onde dentro dessas dimensões devem obedecer a critérios de análise baseados em algumas variáveis, que juntas determinam a real condição de um cenário organizacional competitivo. Logo, este trabalho teve como objetivo geral, verificar o nível de competitividade de uma indústria de laticínios da Cidade de Sousa-PB. E para que esse objetivo fosse alcançado, foram definidos os seguintes objetivos específicos: Contextualizar o setor de atuação da empresa, caracterizar a empresa nas dimensões: gestão, inovação, produção e RH, descrever os padrões de concorrência nas indústrias de laticínios e mapear os fatores sistêmicos que influenciam o desenvolvimento organizacional.

Diante da avaliação com base em entrevista direta ao Gerente de produção, foram observadas todas as características e delineadas como forma de análise e discussão dos dados.

Do Modelo utilizado para avaliar o nível competitivo da organização, ficou em evidência a tendência gradativa para o alcance da competitividade plena da organização. Através das variáveis avaliadas positivamente, pode-se concluir que a empresa com o percentual de 77% se encontra em um nível alto de competitividade, segundo os critérios de parâmetro utilizados durante a pesquisa.

Os resultados obtidos com a pesquisa mostram que para que uma organização alcance a competitividade plena, além de observar a importância dessas variáveis para a organização, as estratégias organizacionais também devem estar alinhadas a busca pelo principal objetivo, que é o de se manter competitivo no mercado. O processo de diferenciação não é simples, e demanda investimento e um padrão de gestão alinhado com o que se deseja alcançar.

Apesar dos resultados positivos, a organização deve ter consciência da importância de parcerias com o governo e Instituições de apoio, principalmente Instituições de Ensino e pesquisa que contribuirão com o conhecimento teórico e técnico diante das decisões a serem tomadas e da melhor forma de fazer. Também deve buscar parcerias no próprio setor, com o intuito de trocar experiências e multiplicar ideias, dessa forma estará contribuindo para a formação de um setor onde várias

empresas competem de forma saudável.

Diante da avaliação feita por meio dos determinantes da Competitividade apontados pelo Modelo de Coutinho e Ferraz (1993) e dos Custos de transação da organização apontados por Farina (1999), pode-se concluir que a mesma se encontra em um nível forte de competitividade e que através de parcerias e maior investimento em inovação produtiva poderá alcançar melhores resultados. Os resultados não podem ser generalizados, mas talvez possam apontar tendências de fortalecimento de uma organização através de estudo aprofundado sobre sua competitividade.

## RECOMENDAÇÕES

A pesquisa apresenta limitações de natureza diversas. A ideia inicial de pesquisa seria a avaliação da amostra total de empresas industriais do ramo de laticínios da cidade, porém os Gestores das demais empresas relutaram ao tomarem conhecimento da pesquisa. Em relação ao Estudo de caso realizado, pode ser identificado a limitação de tempo para a realização da entrevista, já que devido à complexidade do tema buscou-se levantar o máximo de informações possíveis. Em virtude de tais limitações, sugere-se a realização de outras pesquisas para que aprofundem ainda mais o tema e se possível que seja feita a pesquisa para todo o setor.

A partir do estudo sobre as variáveis avaliadas de forma negativa, recomenda-se perante a variável produção, um maior investimento em inovação de equipamentos e sistema de informação que possibilitem um processo otimizado de produção, além de recomendar um maior controle de manutenção das máquinas e equipamentos, além de mão-de-obra especializada para que sejam operadas de forma mais eficiente. Em relação a variável Instituições de ensino, pesquisa e apoio, ressalta-se a importância de parcerias com Instituições que forneçam aparatos teóricos e técnicos, além da possibilidade de pesquisas aprofundadas sobre a organização. No que tange a variável coordenação horizontal é de suma importância a formação de alianças com empresas do mesmo setor, com o objetivo de compartilhar informações importantes para todos os envolvidos.

Primeiramente, sugere-se a realização de estudos sobre a competitividade para todo o setor de laticínios da Cidade de Sousa-PB.

Outra possibilidade é a realização do mesmo estudo sob o panorama de outro Modelo da Competitividade como o de Farina (1999) no setor de laticínios da Cidade de Sousa-PB.

Por fim, cabe indicar a possibilidade de explorar os resultados obtidos e desenvolver novas pesquisas relacionadas ao tema e ao setor estudado.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **Competitividade em empresa do segmento processador**: Aplicação Metodológica em empresa do setor sucroalcooleiro no Estado da Paraíba. Gestão e Regionalidade. Vol. 29. Nº 86. -mai-ago/2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133428448005>>. Acesso em: 03 abr. 2014.

- BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Carlos Arthur B. **Competitividade em Sistemas Agroindustriais. II** Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas agroalimentares – PENSA/FEA/USP. Ribeirão Preto, 1999.
- BRASIL. IBGE. **Pesquisa Pecuária Municipal e Pesquisa Trimestral do Leite**, IBGE – 2012a. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao\\_Pecuaria/Producao\\_da\\_Pecuaria\\_Municipal/2012/ppm2012.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Pecuaria/Producao_da_Pecuaria_Municipal/2012/ppm2012.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2014.
- \_\_\_\_\_. **Pesquisa Pecuária e Pesquisa Trimestral do Leite**, IBGE – 2012b. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa\\_resultados.php?id\\_pesquisa=43](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=43)>. Acesso em: 12 jun. 2014.
- \_\_\_\_\_. **Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) 2008-2009**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa\\_resultados.php?id\\_pesquisa=25](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=25)>. Acesso em: 25 mai. 2014.
- CHENG, L. C. **Caracterização da gestão do desenvolvimento de produto**: delimitando o seu contorno e dimensões básicas. In: Congresso Brasileiro de Gestão do Desenvolvimento de Produto. 2., São Carlos, SP, 2000. Anais. São Carlos, UFSCar. p. 1-9.
- COPPEAD. **Relatório de Pesquisa e Panorama Logístico (CEL/COPPEAD)**. Terceirização Logística no Brasil. Março-Julho, 2003.
- COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João Carlos. (Orgs.). **Estudo da competitividade da Indústria brasileira**. Rio de Janeiro: MCT/FINEP, 1993.
- CUNHA, Ricardo Marquini. **O Comportamento das Pequenas Empresas Industriais Inovadoras**: uma análise da pesquisa de inovação tecnológica brasileira. Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2009. Disponível em: <[http://fenix3.ufrj.br/60/teses/coppe\\_m/RicardoMarquiniDaCunha.pdf](http://fenix3.ufrj.br/60/teses/coppe_m/RicardoMarquiniDaCunha.pdf)>. Acesso em: 01 ago. 2014.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. S; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- JUGEND, Daniel.; SILVA, S. L.; TOLEDO, J. C. **Esforço inovador presente em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte: a perspectiva do setor de automação industrial**. In: XI Seminário Latino – Iberoamericano de Gestión Tecnológica (ALTEC): Innovación Tecnológica, Cooperación y Desarrollo - Salvador, BA, 26 a 28 out. 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MEIRELLES, J. G. P. **Tecnologia, transformação industrial e comércio internacional**: Uma revisão das contribuições neoshumpeterianas, com particular referência às economias da América Latina. 1989, 222 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 1989.
- MUNIZ, André Luiz Pires; SOUZA, Leonardo Aparecido. Os Fatores determinantes da localização das indústrias. Artigo publicado na Revista CEPPG – Nº 23 – 2/2010 – ISSN 1517-8471 – Páginas 161 à 175. Disponível em: <[http://www.portalcatalao.com/painel\\_clientes/cesuc/painel/arquivos/upload/temp/b54a68655425329b796698be783183f0.pdf](http://www.portalcatalao.com/painel_clientes/cesuc/painel/arquivos/upload/temp/b54a68655425329b796698be783183f0.pdf)>. Acesso em: 01 ago. 2014.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro (RJ): Campus, 1986.
- PORTER, M.E. **What is Strategy?** Harvard Business Review, Vol.74, n. 6, p-61-78, 1996.
- REIS FILHO, R.J.C. dos. **Anuários Leite em Números Ceará 2010**. Leite & Negócios Consultoria, Fortaleza, 2010.
- RODRIGUES, Danilo Gonçalves. **Sistema de Gestão Ambiental e suas relações com a competitividade**: Estudo de caso em empresa processadora de sorvetes e picolés em Sousa-PB. Monografia apresentada, UFCG. Cursos de Administração, 2009. Disponível em: <[http://www.academia.edu/7004977/SISTEMA\\_DE\\_GESTAO\\_AMBIENTAL\\_E\\_SUAS\\_RELACOES\\_COM\\_A\\_COMPETITIVIDADE\\_ESTUDO\\_DE\\_CASO\\_EM\\_EMPRESA\\_PROCESSADORA\\_DE\\_SORVETES\\_E\\_PICOLES\\_EM\\_SOUSA\\_-\\_PARAIBA](http://www.academia.edu/7004977/SISTEMA_DE_GESTAO_AMBIENTAL_E_SUAS_RELACOES_COM_A_COMPETITIVIDADE_ESTUDO_DE_CASO_EM_EMPRESA_PROCESSADORA_DE_SORVETES_E_PICOLES_EM_SOUSA_-_PARAIBA)>. Acesso em: 04 jun. 2014.
- SANTOS, Patrick Michel Finazzi; PORTO, Rafael Barreiros. A Gestão Ambiental enquanto Fonte de Vantagem Competitiva Sustentável: Contribuições da Visão Baseada em Recursos e da Teoria Institucional. In: **V Encontro de Estudos em Estratégia**. ANPAD. Porto Alegre, 2011.
- SEBRAE. **Cenários para o leite e derivados na Região Nordeste em 2020**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anejos/estudo-Cenarios-para-leite-e%20derivados-NE.pdf>>. Acesso em: 09 mar. 2014.
- SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil, 2003–2005**. Brasília: SEBRAE, ago. 2007.