

COMPETITIVIDADE EM EMPRESA DO SEGMENTO PROCESSADOR: APLICAÇÃO METODOLÓGICA EM EMPRESA DO SETOR SUCROALCOOLEIRO NO ESTADO DA PARAÍBA

*COMPETITIVENESS IN BUSINESS OF SEGMENT PROCESSOR: METHODOLOGICAL
IMPLEMENTATION ON A COMPANY OF SUGARCANE SECTOR ON PARAIBA STATE*

Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

Professora da Universidade Federal de Campina Grande – Campina Grande (PB), Brasil.

Data de recebimento: 16-06-2012

Data de aceite: 06-08-2013

Gesinaldo Ataíde Cândido

Professor Titular da Universidade Federal de Campina Grande – Campina Grande (PB), Brasil.

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar uma metodologia para verificar e analisar o nível de competitividade de organizações agroindustriais, com ênfase na coordenação entre os fornecedores de cana-de-açúcar e a destilaria de álcool. Para isso, construiu-se um aparato metodológico a partir do modelo de Farina (1999) e do trabalho de Arbage (2004). Foi realizado um estudo de caso numa destilaria de álcool no estado da Paraíba. Os resultados constataram um nível de competitividade moderada do agente produtivo envolvido com a atividade sucroalcooleira. A contribuição deste artigo está vinculada à agregação do modelo de Farina ao trabalho de Arbage no que se refere à análise da coordenação e primordialmente à adoção de critérios para avaliação das variáveis da competitividade. Sugere-se que este constructo metodológico seja aplicado em outras empresas do setor sucroalcooleiro, bem como em outros sistemas agroindustriais.

Palavras-chave: competitividade; coordenação; sistemas agroindustriais.

ABSTRACT

The aim of this paper is to present a methodology to verify and analyze the competitiveness level of agro-industrial organization, with focus on coordination between suppliers of sugarcane and alcohol distillery. For this, it was developed a methodology based on Farina's (1999) model e Arbage's (2004) work. A case study was performed in an alcohol distillery in Paraíba State. The results showed a moderate competitiveness level of productive agent involved with sugarcane activities. The contribution of this paper is related to the aggregation of Farina's model to Arbage's work in regards to coordination analysis and primarily to the adoption of criteria for evaluation of competitiveness variables. It is suggested that this methodological construct be applied in other company of sugarcane sector, as well as other agro-industrial systems.

Keywords: competitiveness; coordination; agro-industrial systems.

Endereços dos autores:

Maria de Fátima Nóbrega Barbosa
mfbarbosa@hotmail.com

Gesinaldo Ataíde Cândido
gacandido@uol.com.br

1. INTRODUÇÃO

A competitividade é uma temática complexa e tem gerado diversas interpretações e implicações, sendo evidenciados, por meio de estudos, empecilhos de várias ordens para sua compreensão e operacionalização (GIORDANO, 1999; MARTÍNEZ-FERNANDEZ, 2001; DWYER; KIM, 2003; CONTADOR et al., 2006; MILANEZE; BATALHA, 2008).

No que concerne à dinâmica dos sistemas agroindustriais, os desafios se tornam bem significativos. Nesse contexto, estudos teóricos e metodologias têm sido apresentados para se verificar a competitividade em sistemas agroindustriais, a exemplo do modelo teórico de Farina (1999) e das metodologias de Silva e Batalha (1999), no contexto brasileiro. Em âmbito internacional, encontram-se trabalhos como os de Van Duren et al. (1991) e Kennedy et al. (1998). Entretanto, quando se considera a competitividade do ponto de vista da análise da coordenação nesses sistemas, a literatura apresenta lacunas no que diz respeito à utilização de metodologias para sua análise.

Assim, o objetivo deste artigo é apresentar uma metodologia para verificar e analisar o nível de competitividade de uma agroindústria sucroalcooleira no estado da Paraíba, com ênfase na análise da coordenação. Partindo do modelo de Farina (1999) e do trabalho de Arbage (2004), que se utilizam da base teórica da Economia dos Custos de Transação para suas análises, construiu-se um aparato metodológico para os propósitos deste artigo.

O artigo está dividido em quatro partes, além desta introdução. A primeira abarca a fundamentação teórica. A segunda parte apresenta a sistemática utilizada para se verificar e analisar a competitividade no âmbito de organizações agroindustriais. A terceira parte apresenta a aplicação da metodologia por meio de um estudo de caso e, por fim, na quarta parte são apresentadas as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os fundamentos teóricos deste artigo dizem respeito às temáticas: competitividade; modelo de competitividade de Farina e economia dos custos de transação.

2.1. Competitividade

Hoje, com a globalização dos mercados num estágio mais consolidado, as empresas, em todos os setores da atividade econômica, buscam com mais intensidade uma posição de liderança no cenário em que atuam. Porém, nem todas conseguem encontrar os meios necessários para alcançar esse objetivo. Existem vários mecanismos para uma atividade empresarial tornar-se sustentável num horizonte de tempo mais alargado. Uma alternativa viável apontada por estudos e pesquisas, a exemplo do modelo de Porter (1990), é a empresa estar inserida num ambiente que possa ser permeado por estratégias competitivas.

De acordo com Coutinho e Ferraz (1993), alguns estudiosos veem a competitividade por meio do enfoque do desempenho no mercado apresentado por uma empresa ou na eficiência técnica dos seus processos produtivos. Alertam, ainda, que essas são visões limitadas do que é realmente a competitividade, uma vez que os indicadores de mercado e de eficiência técnica comportam aspectos estáticos, quando o que importa, quando se quer alcançar competitividade, é observar e tomar decisões sobre o comportamento dos fatos no momento em que eles ocorrem, ou seja, sob uma perspectiva dinâmica.

Assim, sob esse aspecto:

a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (COUTINHO; FERRAZ, 1993, p. 4).

O conceito acima implica que a empresa se comporte através de uma visão de longo prazo, ou seja, que tenha conhecimento profundo de suas limitações e potencialidades no sentido de evitar esforços para criar e colocar em funcionamento as estratégias competitivas que irão lhe dar essa sustentação contínua.

O modelo de competitividade de Coutinho e Ferraz (1993) tem sido aplicado em diversos setores econômicos, a exemplo de indústrias agroalimentares. Esses autores chamam a atenção para as formas já superadas de se vislumbrar a competitividade e trazem para a discussão o conceito de competitividade sistêmica

no sentido de alertar que os mecanismos que ditam a competitividade estão além dos muros empresariais. Entretanto, quando se intenta verificar a competitividade do ponto de vista de sistemas agroindustriais, justifica-se a utilização do modelo de competitividade de Farina (1999) que se encontra sintonizado com a dinâmica desses sistemas e percebe a coordenação como fator-chave de competitividade dos sistemas agroindustriais, como será exposto no tópico a seguir.

2.2. Modelo de Competitividade de Farina

O modelo de competitividade de Farina (1999) traz para o debate o conceito de competitividade à luz de sistemas agroindustriais concretos e mostra os obstáculos que o mesmo apresenta quanto à sua vinculação ao estabelecimento de políticas públicas direcionadas para a recuperação, permanência ou geração de vantagens competitivas desses sistemas.

Farina (1999) referencia os trabalhos de Ferraz et al. (1995 apud FARINA, 1999) e Best (1990 apud FARINA, 1999), observando que existe uma diferença essencial entre o pensamento dos mesmos no que se refere à habilidade de ação estratégica como fundamento da competitividade. Best diz que a habilidade se refere a uma interferência deliberada em relação ao ambiente competitivo. Farina, por sua vez, faz a seguinte ressalva: esse cenário se justifica para as cadeias produtivas de alimentos e fibras e até para o segmento rural, desde que exista um espaço essencial para ações estratégicas, a exemplo da formação de novos mercados e da segmentação dos que já existem. Ainda mostra que as abordagens desses autores se complementam para se entender a competitividade dinâmica, mas precisam de uma abordagem que esclareça a capacidade de coordenação da cadeia produtiva em que as empresas produzem suas estratégias, sendo isso possível através de estruturas de governança apropriadas.

Assim, a autora em alusão chama a atenção para o fato de que as estratégias competitivas necessitam ser condicionadas por estruturas de governança apropriadas no sentido de alcançar êxito. Dessa forma, o poder de coordenação vertical representa elemento formador da competitividade dinâmica e estática, sendo essa coordenação responsável pela empresa utilizar da melhor forma possível as informações necessárias à demarcação e à viabilização das estratégias competitivas,

além de estar atenta às mudanças no ambiente, ou ainda tirar vantagem de oportunidades de lucro. O Quadro 1 apresenta em detalhes os determinantes

Quadro 1: Determinantes da competitividade em sistemas agroindustriais.

Dimensões	Aspectos
Ambiente Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Organizações Corporatistas • <i>Bureaus</i> Públicos e Privados • Sindicatos • Institutos de Pesquisa • Políticas Setoriais Privadas
Ambiente Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Legal • Tradições e Costumes • Sistema Político • Regulamentações • Política Macroeconômica • Políticas Setoriais Governamentais
Ambiente Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Paradigma Tecnológico • Fase da Trajetória Tecnológica
Ambiente Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de Vida da Indústria • Estrutura da Indústria • Padrões de Concorrência • Características do Consumo
Estratégias Individuais	<ul style="list-style-type: none"> • Preço/Custo • Segmentação • Diferenciação • Inovação • Crescimento Interno • Crescimento por Aquisição
Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> • Características das Transações • Estruturas de Governança

Fonte: Baseado em Farina (1999).

da competitividade em sistemas agroindustriais do modelo de Farina (1999).

Esse modelo chama a atenção para os seguintes pontos: as estratégias estão condicionadas pelo ambiente competitivo e pela capacitação dos recursos internos das firmas e, especialmente, dependem de estruturas de governança adequadas para que possam ser bem sucedidas. Evidencia-se ainda que o ambiente competitivo é pautado pela interação entre a estrutura dos mercados, os padrões de concorrência, as características da demanda e a estratégia das firmas. Por fim,

mostra que a competitividade é produto de políticas tanto públicas como privadas, individuais e coletivas e, dessa forma, vai além de uma gestão bem sucedida.

O modelo de Farina (1999), bem como os estudos de Zylbersztajn (1995), Neves (1995), Farina, Azevedo e Saes (1997), evidencia que uma coordenação eficaz ocorre quando se alinha os atributos das transações com as estruturas de governança, sendo que a coordenação tem uma implicação direta com as estratégias individuais das empresas (grifo nosso). Esse modelo, no que se refere à análise da coordenação¹, se utiliza do referencial teórico defendido pela economia dos custos de transação, que será exposta com mais detalhes a seguir.

2.3. Economia dos Custos de Transação

A origem da Economia dos Custos de Transação remonta à teoria desenvolvida por Coase em seu famoso artigo *The Nature of the firm* (1937), no qual o autor chama a atenção para a importância de as organizações levarem em consideração, em suas tomadas de decisão quanto a se integrarem verticalmente, os custos de transação que existem vinculados ao funcionamento dos mercados.

A Economia dos Custos de Transação, porém, alcança maior desenvoltura por meio do arcabouço teórico estruturado por Williamson (1989). Segundo o autor, a constatação de que os agentes econômicos são racionais de forma limitada e oportunista é fundamental para o surgimento dos custos de transação. Assim, a Economia dos Custos de Transação se sustenta nos pressupostos comportamentais do oportunismo e da racionalidade limitada.

O oportunismo está vinculado à revelação incompleta ou distorcida da informação, sendo responsável pelas condições reais ou aparentes de assimetria de informações, **implicando problemas organizacionais de várias ordens** (grifo nosso), enquanto a racionalidade pode se apresentar sob uma das três possibilidades: racionalidade forte, racionalidade limitada e racionalidade orgânica. A Economia dos Custos de Transação

se apoia na racionalidade limitada, assumindo que os agentes econômicos são racionais de forma intencional, entretanto, de forma limitada (WILLIAMSON, 1989).

Além dos pressupostos comportamentais gerarem custos de transação, outros elementos, como as características das transações, são fontes também responsáveis por custos dessa natureza (WILLIAMSON, 1989; ZYLBERSZTAJN, 1995).

Segundo Williamson (1989), são três as características das transações: frequência, incerteza e especificidade de ativos, comentadas a seguir.

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.

A incerteza pode estar associada ao risco, significando este a variância de uma distribuição de probabilidades; pode ainda estar ligada ao valor da variância. Por fim, está atrelada ao fator informação, em que a falta desta contribui para disseminar a incerteza entre os agentes envolvidos na transação, o que irá desencadear maiores custos de transação.

A especificidade de ativos significa que os mesmos não podem ser reempregados sem perder o seu valor. A importância da especificidade de ativos está na sua ocorrência vinculada à racionalidade limitada/oportunismo e ao atributo de incerteza. Segundo Williamson (1989), existem cinco tipos de especificidade de ativos: locacional; físicos; dedicados; de marca e humano.

A especificidade locacional ocorre quando etapas sucessivas de produção se localizam de maneira próxima, o que contribui para gerar maior especificidade de ativos. Uma empresa sucroalcooleira, por exemplo, que depende da matéria-prima de um determinado fornecedor, em caso de rompimento do contrato de fornecimento, está mais propícia a esse tipo de especificidade, uma vez que deverá mudar de fornecedor, ocorrendo assim maiores custos de transação.

A especificidade física do ativo se desenvolve quando a sua venda, após utilização pela empresa,

¹ A análise da coordenação, neste artigo, foi realizada observando-se as características das transações e as estruturas de governança entre os fornecedores de cana e a destilaria de álcool que foi objeto de estudo.

é conseguida a um preço menor em relação aquele inicialmente investido para sua aquisição, desconsiderando-se a depreciação. Assim, quanto maior a especificidade física de um ativo mais se inviabiliza o retorno dos investimentos realizados quando de sua aquisição por meio de sua venda.

A especificidade do ativo humano está ligada à especialização atingida pelos recursos humanos da empresa no desempenho de certas funções em virtude da aprendizagem organizacional. Dessa forma, quando a empresa necessita substituir essa mão-de-obra qualificada do seu quadro de funcionários, acarreta custos de transação em sua estrutura.

A especificidade do ativo dedicado advém do fato de um ativo ser obtido com o propósito de alcançar um único cliente. A especificidade do ativo dedicado pode ocorrer quando uma empresa compra determinado equipamento que só terá utilidade para atender necessidades de um cliente exclusivo.

A especificidade de marca representa os investimentos feitos pela empresa, seja em pesquisa, desenvolvimento ou marketing, com o escopo de alcançar uma imagem de marca com qualidade diferenciada no mercado.

A teoria dos custos de transação susta a hipótese de simetria de informações e forma um conjunto de hipóteses que se tornarão os fatores determinantes dos custos de transação, quais sejam: racionalidade limitada, complexidade e incerteza; oportunismo e especificidade de ativos (FIANI, 2002).

Conforme a Economia dos Custos de Transação, os pressupostos comportamentais e as características das transações delimitam a estrutura de governança que irá minimizar os custos de transação. Assim, quando se alinham estas características com estruturas de governança apropriadas (que podem ocorrer via mercado, formas híbridas/contratos, ou hierarquia) tem-se a possibilidade de alcançar maior eficiência na coordenação entre os vários atores que permeiam uma dada cadeia produtiva.

2.4. Proposta de Arbage (2004)

O estudo de Arbage (2004) tem como fundamentos de base a Nova Economia Institucional e, de forma

mais específica, as dimensões estudadas pela Economia dos Custos de Transação, bem como as teorias que versam acerca da Gestão de Cadeias de Suprimentos. Por meio desse arcabouço teórico, mostra, entre outros aspectos, a importância que as fontes dos custos de transação assumem na organização de suas cadeias de suprimentos.

Arbage (2004), ao tratar do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul, no que se refere especificamente aos custos de transação e o seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos, se utiliza, em sua metodologia, das categorias analíticas da economia dos custos de transação. Além do mais, define para cada uma delas qual a sua medida de análise, o que acaba por subsidiar nossa definição dos critérios de análise para as variáveis da coordenação.

Como a coordenação neste estudo de caso foi realizada observando-se as relações entre os fornecedores de matéria-prima e a empresa processadora, o constructo metodológico de Arbage (2004) se mostrou apropriado para os propósitos deste trabalho.

Os trabalhos de Farina (1999) e Arbage (2004) têm em comum a base teórica da Economia dos Custos de Transação para a definição das categorias e subcategorias analíticas. Entretanto, o trabalho de Arbage (2004) foi de grande valia neste artigo, uma vez que

Quadro 2: Variáveis e medida da variável.

Variáveis	Medida da Variável
Oportunismo	Confiança
Racionalidade Limitada	Compartilhamento de informações
Especificidade de Ativos	Exigência de adequação às contingências (locacional, física, humano, dedicado, marca, temporal, fidelidade)
Frequência	Recorrência nas transações
Incerteza Primária Secundária Conductista	Adaptação a: hábito dos consumidores, cultura da sociedade, legislação Estratégias coletivas Relações de longo prazo

Fonte: Baseado em Arbage (2004).

o mesmo definiu para cada subcategoria seus respectivos indicadores, bem como a medida utilizada para cada indicador, conforme Quadro 2.

Segundo Arbage (2004), a incerteza primária está relacionada com as alterações no contexto institucional e organizacional; a incerteza secundária diz respeito à falta de informações acerca de elementos estratégicos fundamentais para os atores envolvidos em dada transação e a incerteza conductista está vinculada ao não conhecimento do comportamento dos parceiros que a empresa se relaciona em suas transações com frequência regular.

Os fundamentos apresentados tiveram o propósito de mostrar a base teórica que suporta a construção das dimensões, indicadores e dos critérios utilizados neste artigo para analisar a competitividade de uma agroindústria do setor sucroalcooleiro.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados neste artigo apresentam de forma sistematizada como se estruturou o método utilizado para verificar e analisar o nível de competitividade em empresa do segmento processador por meio de um estudo de caso. Nesse sentido, foi elaborado um instrumento de pesquisa baseado nas variáveis do modelo, o qual foi aplicado junto a um grupo de atores sociais envolvidos com as atividades desenvolvidas pela empresa estudada.

A análise da competitividade foi averiguada em dois momentos. No primeiro momento, foram investigados os ambientes organizacional, institucional, tecnológico, competitivo e as estratégias individuais. Nesse primeiro momento, as informações foram obtidas no contexto da empresa deste estudo de caso e no âmbito da concorrência.

No segundo momento, buscaram-se informações sobre a dimensão coordenação. Assim, nesse momento, os fornecedores de matéria-prima foram entrevistados no sentido de se buscar elementos contributivos ao entendimento do processo de coordenação existente no elo fornecedor de matéria-prima e indústria processadora, bem como triangular os dados referentes à competitividade, especificamente no que diz respeito à coordenação — dimensão imprescindível para se

entender a competitividade em sistemas agroindustriais. A complementariedade desses dois momentos permite a análise geral da competitividade do agente produtivo envolvido com a atividade sucroalcooleira.

Quanto ao método de procedimento, esta pesquisa se utilizou de um estudo de caso único e holístico numa destilaria de álcool do Estado da Paraíba. De acordo com Yin (2005, p. 32),

um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A pesquisa, quanto aos fins, foi exploratória e descritiva; quanto aos meios, tratou-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Os sujeitos da pesquisa foram o Gerente Industrial; o Gerente Agrícola; nove fornecedores de matéria-prima; o Presidente da Associação dos Plantadores de Cana do Estado da Paraíba e cinco empresas concorrentes de um total de seis.

Em termos sequenciais, o primeiro passo foi a escolha dos modelos que seriam observados na construção dessa metodologia. O segundo passo foi a escolha das dimensões e variáveis que formariam a estrutura da metodologia, em consonância aos modelos anteriores. O terceiro passo foi a definição dos critérios que seriam utilizados para análise das variáveis. Por fim, construiu-se uma escala que classificaria a competitividade em muito fraca, fraca, moderada, forte e muito forte, conforme Quadro 3. As respostas foram analisadas utilizando a frequência absoluta e relativa. Esta última assume valores de 0 a 100,0%, que constitui a escala adotada. Dessa forma, o pesquisador deve

Quadro 3: Parâmetros para análise da competitividade.

Faixas de índices positivos	Avaliação
0–20%	MUITO FRACA
20–40%	FRACA
40–60%	MODERADA
60–80%	FORTE
80–100%	MUITO FORTE

decidir quantos pontos de escala são necessários para representar as magnitudes relativas de uma escala de respostas. Quanto mais pontos na escala, maior o seu poder discriminatório. Com base nos estudos das variáveis utilizadas, a avaliação da competitividade foi realizada considerando os parâmetros do Quadro 3.

Na sequência serão apresentadas as variáveis da competitividade com seus respectivos indicadores e critérios de análise.

3.1. Variáveis da Competitividade

A metodologia adotada neste artigo para averiguar a competitividade do agente produtivo envolvido com a atividade sucroalcooleira se utilizou do modelo de Farina (1999). Entretanto, para cada dimensão foram criados indicadores e critérios que subsidiaram a análise. Quanto à análise da coordenação, a metodologia deste artigo buscou ainda subsídios no trabalho de Arbage (2004), pelos motivos expostos na fundamentação teórica.

O Quadro 4 apresenta de forma simplificada **as dimensões, variáveis e critérios** que foram adotados para a análise da competitividade da empresa objeto de estudo. Assim, a análise de conteúdo da competitividade foi realizada por meio do modelo de Farina (1999) e abrangeu as seguintes categorias: ambiente organizacional; ambiente institucional; ambiente tecnológico; ambiente competitivo; estratégias individuais e coordenação. Para cada categoria foram definidas as subcategorias com seus respectivos indicadores.

Os autores deste artigo adotaram critérios, para cada indicador, que subsidiaram a avaliação. Depois de analisadas, as sentenças (unidade de análise neste artigo) foram avaliadas em positivas ou negativas.

Ainda para a análise da competitividade, especificamente no que se refere à análise da coordenação, optou-se trabalhar com as variáveis e indicadores definidos por Arbage (2004) quando do seu estudo em cadeias de suprimento agroalimentares no Rio Grande do Sul. Como em nosso estudo observou-se

Quadro 4: Fatores determinantes da competitividade.

Dimensão	Variáveis	Crítérios
Ambiente organizacional	Organizações Corporatistas • Existência de organizações corporatistas	A variável é avaliada positivamente quando da existência de alguma organização atuante junto ao setor.
	<i>Bureaus</i> Públicos e Privados • Existência de órgãos públicos ou privados que facilitem à divulgação e o acesso às informações relativas ao setor sucroalcooleiro.	A variável é avaliada positivamente quando existirem órgãos públicos ou privados que facilitem a divulgação e o acesso as informações relativas ao setor sucroalcooleiro pelos agentes do setor.
	Sindicatos • Existência de Sindicatos	A variável é avaliada positivamente quando da existência de sindicatos atuantes com ações contributivas as relações de emprego e trabalho no setor sucroalcooleiro.
	Institutos de Pesquisa • Instituições de pesquisa e apoio	A variável é avaliada positivamente quando da existência de Institutos de Pesquisa que desenvolvem inovações tecnológicas ou de gestão para o setor.
	Políticas Setoriais Privadas	
	• Localização	A variável é analisada positivamente quando a localização contribui para diminuir os custos de transação.
	• Financiamento	A variável é analisada positivamente quando existe disponibilidade de recursos através de linhas de financiamento específicas para o setor.
	• Investimento	A variável é analisada positivamente quando existem políticas que propiciem investimentos referentes à melhoria do setor.

Continua...

Quadro 4: Continuação.

Dimensão	Variáveis	Crítérios
Ambiente institucional	Sistema Legal	A variável contribui para a competitividade quando suas normas jurídicas forem democráticas, isto é, quando seus fundamentos, princípios e objetivos favorecerem os interesses racionais dos atores sociais integrantes do sistema.
	Tradições e costumes <ul style="list-style-type: none"> • Relações Sociais na Comunidade 	A variável contribui com a competitividade quando determinados valores e usos da comunidade são respeitados (confiança, espírito de participação, relações harmoniosas), bem como membros oriundos da comunidade são chamados para fazerem parte dos processos decisórios locais e regionais.
	Sistema Político	A variável contribui com a competitividade quando são instituídos em seu âmbito programas, planos e projetos que sejam aplicáveis no setor sucroalcooleiro, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e ambiental.
	Regulamentações	A variável contribui com a competitividade quando são detalhadas as leis para o sistema agroindustrial sucroalcooleiro que podem ser aplicadas de maneira eficiente e eficaz pelos agentes do setor.
	Política Macroeconômica	A variável é analisada positivamente quando existirem programas, planos e projetos governamentais que contribuam efetivamente para o desenvolvimento do setor com reflexos na geração de emprego na região.
	Políticas Setoriais Governamentais <ul style="list-style-type: none"> • Ações do governo junto ao setor sucroalcooleiro 	A variável é analisada positivamente quando o governo desenvolve ações que favorecem as relações entre os atores sociais envolvidos no setor.
Ambiente tecnológico	Paradigma Tecnológico	Analisado a partir da descrição e análise do paradigma tecnológico na atividade sucroalcooleira.
	Fase da Trajetória Tecnológica	Analisada a partir da descrição e análise da trajetória de inovações na atividade sucroalcooleira.
Ambiente competitivo	Ciclo de vida da indústria	Analisado a partir do processo evolutivo da indústria, considerando-se elementos como: mudanças a longo prazo no crescimento; redução da incerteza; difusão de conhecimento patentado; expansão ou retração na escala; inovações; mudanças na política governamental; entradas e saídas.
	Estrutura da indústria	A variável descreve como a cadeia do álcool está estruturada.
	Padrões de Concorrência	A variável descreve os padrões de concorrência vigentes na atividade sucroalcooleira.
	Características do consumo	A variável descreve as características dos mercados em que a empresa atua.
Estratégias individuais	Processo Produtivo	A variável é avaliada positivamente quando pelo menos 50% dos indicadores avaliados foram considerados positivos.
	Produto	A variável é avaliada positivamente quando pelo menos 50% dos indicadores avaliados foram considerados positivos.
	Preço/Custo	A variável é avaliada positivamente quando a política de preços da empresa considera em sua elaboração seus custos, a demanda e a concorrência.
	Segmentação	A variável é avaliada positivamente quando a empresa se utiliza de estratégias no sentido de atender as necessidades de seu cliente.

Continua...

Quadro 4: Continuação.

Dimensão	Variáveis	Crítérios
Estratégias individuais	Diferenciação	A variável é avaliada positivamente quando a empresa procura se diferenciar observando seu gerenciamento às questões ambientais.
	Inovações	
	• Produto	A variável é avaliada positivamente quando a empresa realizou inovações no produto nos últimos cinco anos.
	• Processo	A variável é avaliada positivamente quando a empresa realizou inovações no processo nos últimos cinco anos.
	• Organizacionais	A variável é avaliada positivamente quando pelo menos 30% das inovações citadas no questionário foram ditas como existentes.
	• Cooperação horizontal entre as empresas do setor	A variável é avaliada positivamente quando existe cooperação horizontal entre as empresas do setor.
	• Cooperação vertical entre os elos da cadeia	A variável é avaliada positivamente quando existe cooperação vertical entre os elos da cadeia.
	Qualificação e Treinamento	A variável é avaliada positivamente quando pelo menos 50% dos indicadores avaliados foram considerados positivos.
Crescimento Interno	A variável é avaliada positivamente quando a empresa realizou inovações em produto, processo e gestão nos últimos cinco anos.	
Análise da coordenação	1. Características das transações	
	1.1 Oportunismo	
	<ul style="list-style-type: none"> Existência de conflitos nas relações da empresa com fornecedores Resolução dos conflitos 	Existe uma relação positiva com a competitividade quando os conflitos existentes nesse elo são negociados de alguma forma pelas partes.
	1.2 Incertezas	
	a) Primária	
	• Adaptação da empresa ao comportamento dos consumidores	Existe uma relação positiva com a competitividade quando da existência de ações que levem em consideração alterações que ocorrem periodicamente no comportamento dos consumidores.
	• Adaptação da empresa às mudanças culturais da sociedade	Existe uma relação positiva com a competitividade quando da existência de ações que levem em consideração as mudanças culturais da sociedade.
	• Adaptação da empresa ao que ocorre periodicamente na legislação	Existe uma relação positiva com a competitividade quando da existência de ações que levem em consideração alterações que ocorrem periodicamente na legislação.
	b) Secundária	
	• Existência de um processo de definição de estratégias organizacionais mais coletivo	Existe uma relação positiva com a competitividade quando da existência de um processo de definição de estratégias organizacionais mais coletivo.
• Dificuldades de colocá-las em prática	Existe uma relação positiva com a competitividade quando da não existência de dificuldades de se colocar em prática um processo de estratégias organizacionais mais coletivo.	

Continua...

Quadro 4: Continuação.

Dimensão	Variáveis	Critérios
Análise da coordenação	c) Conductista	
	<ul style="list-style-type: none"> Ações da empresa no sentido de obter relacionamento de prazo maior com fornecedores 	Existe uma relação positiva com a competitividade quando da existência de ações no sentido de obter relacionamento de prazo maior com fornecedores.
	<ul style="list-style-type: none"> Entraves encontrados nesse processo 	Existe uma relação positiva com a competitividade quando da não existência de obstáculos para se alcançar relações de longo prazo com os fornecedores.
	1.3 Racionalidade limitada	
	Ações da empresa no sentido de ampliar e melhorar o nível de compartilhamento de informações com fornecedores de matéria-prima	Existe uma relação positiva com a competitividade quando da existência de ações na empresa no sentido de ampliar e melhorar o nível de compartilhamento de informações com fornecedores de matéria-prima.
	Dificuldades de colocá-las em prática	Existe uma relação positiva com a competitividade quando da não existência de dificuldades no sentido de ampliar e melhorar o nível de compartilhamento de informações com fornecedores de matéria-prima.
	1.4 Frequência	
	Frequência com que ocorrem as transações com um mesmo parceiro	Existe uma relação positiva com a competitividade quando as transações apresentam frequência recorrente.
	Importância em se estabelecer um padrão de frequência	Existe uma relação positiva com a competitividade quando existe um padrão de frequência para as transações.
	1.5 Especificidades dos ativos	
	a) Locacional	
	<ul style="list-style-type: none"> Priorização da obtenção de produtos ou a colocação da produção em alguma região específica 	Existe uma relação positiva com a competitividade quando são priorizadas ações que levem em consideração as especificidades locais nas relações da empresa com os fornecedores de matéria-prima.
	<ul style="list-style-type: none"> Ações da empresa visando maior aproximação comercial com parceiros em função de aspectos geográficos 	Existe uma relação positiva com a competitividade quando existem ações da empresa que buscam maior aproximação comercial com parceiros em função de aspectos geográficos.
	b) Física	
	<ul style="list-style-type: none"> Ações da empresa e estendidas aos parceiros comerciais visando alcançar um determinado padrão de qualidade de produto 	Existe uma relação positiva com a competitividade quando existem ações da empresa e estendidas aos parceiros visando alcançar um determinado padrão de qualidade do produto.
<ul style="list-style-type: none"> Ações da empresa visando alcançar um determinado padrão de matéria-prima 	Existe uma relação positiva com a competitividade quando existem ações da empresa visando alcançar um determinado padrão de matéria-prima.	
c) Humano		
<ul style="list-style-type: none"> Ações desenvolvidas pela empresa no sentido de melhorar o estoque de conhecimentos técnicos dos seus parceiros comerciais 	Existe uma relação positiva com a competitividade quando são desenvolvidas ações pela empresa no sentido de melhorar o estoque de conhecimentos técnicos dos seus parceiros comerciais.	

Continua...

Quadro 4: Continuação.

Dimensão	Variáveis	Critérios
Análise da coordenação	d) Dedicado	
	<ul style="list-style-type: none"> Ações da empresa visando incentivar parceiros comerciais a adquirir ativos específicos à produção desejada 	Existe uma relação positiva com a competitividade quando são desenvolvidas ações pela empresa visando incentivar parceiros comerciais a adquirir ativos específicos à produção desejada.
	e) Marca	
	<ul style="list-style-type: none"> Importância de haver uma marca para os agentes que fazem parte da cadeia 	Existe uma relação positiva com a competitividade quando a empresa valoriza a existência de uma marca para os agentes que fazem parte da cadeia.
	f) Temporal	
	<ul style="list-style-type: none"> Ações implementadas pela empresa visando adequar a produção e/ou processos produtivos às contingências de tempo 	Existe uma relação positiva com a competitividade quando são implementadas ações pela empresa visando adequar a produção e/ou processos produtivos às contingências de tempo.
	<ul style="list-style-type: none"> Ações da empresa visando adequar a produção e/ou processos produtivos às contingências de tempo, tendo em vista as características da matéria-prima 	Existe uma relação positiva com a competitividade quando existem ações da empresa visando adequar a produção e/ou processos produtivos às contingências de tempo, tendo em vista as características da matéria-prima.
	g) Fidelidade	
	<ul style="list-style-type: none"> Exigência de algum tipo de exclusividade no fornecimento de matéria-prima dos seus fornecedores e de venda dos seus produtos 	Existe uma relação positiva com a competitividade quando são desenvolvidas pela empresa ações que favoreçam a fidelidade nas relações com os fornecedores de matéria-prima.
	2. Estrutura de governança	
	Forma de realização da operação de venda de cana-de-açúcar para a empresa	Existe uma relação positiva com a competitividade quando são utilizados contratos para se realizar a operação de venda de cana para a empresa.
	Prazo dos contratos	Existe uma relação positiva com a competitividade quando os prazos dos contratos são para mais de uma safra.
	Rompimentos unilaterais	Existe uma relação positiva com a competitividade quando não existirem rompimentos unilaterais ente a empresa e os fornecedores.
	3. Mecanismos de coordenação	
Existência de mecanismos de coordenação entre os agentes da cadeia	Existe uma relação positiva com a competitividade quando houver alguma forma de mecanismo de coordenação entre os agentes da cadeia, tais como: sistema de informações, sistema de incentivo, sistema de controle.	

Fonte: Adaptado de Farina (1999) e de Arbage (2004).

as relações na cadeia de suprimentos entre os fornecedores de matéria-prima e a indústria processadora, a construção metodológica de Arbage (2004) serviu aos propósitos desta pesquisa, além disso seu estudo e o modelo de Farina (1999) se utilizam das categorias analíticas da Economia dos Custos de Transação.

4. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA EM EMPRESA DO SETOR SUCROALCOOLEIRO NA PARAÍBA

A Tabela 1 apresenta as ocorrências de respostas positivas e negativas segundo as dimensões e variáveis consideradas na análise da competitividade no primeiro momento. A análise dos dados se efetivou considerando o total de respostas por linha (o número de ocorrências positivas somada com as negativas totalizam 100,0%).

O *Ambiente Organizacional* apresentou 75% de respostas positivas, o que indica uma avaliação positiva dessa dimensão para a competitividade do agente produtivo envolvido com a atividade sucroalcooleira em estudo. No que se refere ao Ambiente Organizacional Paraibano, encontram-se as seguintes organizações atuantes junto ao setor: SINDÁLCOOL; ASPLAN e Câmara Setorial da Cana-de-Açúcar, Açúcar e Álcool. A Câmara Setorial da Cana-de-Açúcar, Açúcar e Álcool é um órgão vinculado à Secretaria de Estado do Desenvolvimento da Agropecuária e da Pesca (SEDAP) e foi criada pelo decreto nº 29.049, de 14 de fevereiro de 2008, e dentre outras atribuições deverá “promover o desenvolvimento econômico, social, ambiental e o da pesquisa das regiões do Estado onde se desenvolve a cultura canavieira; propor políticas públicas que possam tratar, adequadamente, os impactos sociais decorrentes das atividades canavieiras; interlocutar junto ao Governo Federal, da retomada e/ou da reformatação de programas de equilíbrio de competitividade de custos de produção entre as regiões canavieiras do País, bem como a discussão da defasagem de preços acumulados.” (PARAÍBA, 2008).

A análise do *Ambiente Institucional* apresentou uma avaliação positiva com uma porcentagem de 57,1%. A pesquisa aponta, por meio da entrevista, que uma das formas de se tentar apoiar o setor, especificamente em relação à atividade do álcool, seria controlar os volumes de produção por região, bem como baixar o imposto sobre produtos industrializados.

Apesar desse resultado, a empresa considera que há uma evolução, muito embora o governo privilegie determinados setores em detrimento a outros, conforme entrevista. A análise descritiva, no que diz respeito ao Sistema Político e Legal, às Políticas Macroeconômicas e às Regulamentações evidencia, respectivamente, que: os sistemas Político e Legal contribuem com a competitividade à medida que suas normas sejam criadas de forma democrática, favorecendo os interesses racionais dos atores sociais integrantes do sistema; as políticas macroeconômicas contribuem com a competitividade quando existirem programas, planos e projetos governamentais que promovem efetivamente o desenvolvimento do setor com reflexos na geração de emprego na região, minimizando as desigualdades regionais; o que foi constatado por diversos programas governamentais (BRASIL, 2007). No que se refere às regulamentações, observou-se uma avaliação também positiva, uma vez que existem várias regulamentações que são observadas pelos atores sociais do setor sucroalcooleiro, contribuindo com a trajetória competitiva das empresas.

No que se refere ao *Ambiente Tecnológico*, as tecnologias empregadas no sistema agroindustrial da cana-de-açúcar são maduras, sendo que o sistema está vivenciando uma enorme transformação tecnológica com a introdução da mecanização da colheita (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1998). Em pesquisa realizada no Sistema Agroindustrial da cana-de-açúcar pelo IEL/SEBRAE (2005), identificou-se que as mudanças tecnológicas e organizacionais mais perceptíveis na área agrícola ocorreram na logística, na mecanização do plantio e do corte de cana, na terceirização de atividades e na irrigação da cultura. Na área industrial, as mudanças mais significativas aconteceram na automação total dos processos de produção de açúcar e álcool e na integração dos processos gerenciais, além de mudanças em relação à diversificação produtiva da tecnologia existente para fabricação de produtos diferenciados e aproveitamento de subprodutos da cana. Vale salientar que boa parte dessas inovações ocorreu somente no sul. O Ambiente Tecnológico foi avaliado de forma negativa para a competitividade da empresa desse estudo de caso, o que implica que essas mudanças tecnológicas ainda não estão presentes na estrutura dessa organização e talvez até no setor sucroalcooleiro paraibano como um todo.

Quanto ao *Ambiente Competitivo*, a empresa em estudo atua no mercado interno e externo, sendo os seus principais clientes as distribuidoras sediadas na Paraíba,

Tabela 1: Ocorrências de respostas positivas e negativas segundo as dimensões e variáveis consideradas na análise da competitividade.

Dimensões	Variáveis	Número de ocorrências		
		Positivas	Negativas	Total
Ambiente organizacional	Organizações Corporatistas	–	1 (100%)	1 (100%)
	Bureaus Públicos E Privados	1 (100%)	–	1 (100%)
	Existência De Sindicatos	1 (100%)	–	1 (100%)
	Institutos De Pesquisa	1 (100%)	–	1 (100%)
	Políticas Setoriais Privadas	3 (75,0%)	1 (25,0%)	4 (100%)
	Total	6 (75,0%)	2 (25,0%)	8 (100%)
Ambiente institucional	Tradições E Costumes	7 (63,6%)	4 (36,4%)	11 (100%)
	Políticas Setoriais Governamentais	1 (33,3%)	2 (66,7%)	3 (100%)
	Total	8 (57,1%)	6 (42,9%)	14 (100%)
Ambiente tecnológico	Ambiente Tecnológico	2 (40,0%)	3 (60,0%)	5 (100%)
Estratégias individuais	Processo Produtivo	5 (83,3%)	1 (16,7%)	6 (100%)
	Produto	3 (50%)	3 (50%)	6 (100%)
	Preço/Custo	1 (20,%)	4 (80%)	5 (100%)
	Segmentação/Diferenciação	1 (33,3%)	2 (66,7%)	3 (100%)
	Inovação			
	Produto	–	4 (100%)	4 (100%)
	Processo	1 (33,3%)	2 (66,7%)	3 (100%)
	Organizacional	4 (50,0%)	4 (50,0%)	8 (100%)
	Total	5 (33,3%)	10 (66,7%)	15 (100%)
	Cooperação			
	Horizontal	4 (57,1%)	3 (42,9%)	7 (100%)
	Vertical	4 (66,7%)	2 (33,3%)	6 (100%)
	Total	8 (61,5%)	5 (38,5%)	13 (100%)
	Qualificação E Treinamento	5 (71,4%)	2 (28,6%)	7 (100%)
Crescimento Interno	1 (100,0%)	–	1 (100,0%)	
Total	29 (51,8%)	27 (48,2%)	56 (100%)	
Total	44 (53,7%)	38 (46,3%)	82 (100%)	

Fonte: Barbosa (2010).

Ceará e Rio Grande do Norte (mercado interno) e Japão e Coréia (mercado externo). Os principais fornecedores de matéria prima (cana-de-açúcar) encontram-se localizados na Paraíba e Pernambuco. Os principais concorrentes são as empresas também situadas na Paraíba e em Pernambuco. Os principais produtos oferecidos pela empresa são o álcool anidro, o álcool hidratado e o álcool neutro, respectivamente com as seguintes participações de mercado aproximadas: 30, 40 e 30%.

No que se refere às variáveis que compõem as *Estratégias Individuais*, os principais resultados foram: o processo produtivo da empresa apresentou como pontos positivos a utilização do vinhoto como adubo, além da utilização do bagaço da cana para cogeração de energia; a variável preço/custo apresentou resultados negativos para a competitividade, pois não considera que o preço que pratica é adequado, não concede descontos, não conhece as estratégias de preços praticadas pela concorrência e, para a determinação do preço/custo, não leva em consideração a demanda para o produto; a empresa não procura diferenciar-se levando em consideração as questões ambientais; foram realizados, nos últimos cinco anos, investimentos no crescimento interno da empresa.

No segundo momento da aplicação metodológica, observou-se a coordenação no elo fornecedor de matéria-prima e empresa processadora. Assim, foi alcançada uma ocorrência de 67% de respostas positivas, o que corresponde a uma contribuição positiva dessa variável para a competitividade da empresa.

A Tabela 2 apresenta de forma consolidada a contribuição de cada dimensão para a competitividade geral da empresa.

Quando se observa a coordenação existente no elo fornecedor *versus* indústria processadora, observa-se uma avaliação positiva dessa dimensão para a competitividade

da empresa, o que deveria fortalecer as estratégias individuais da empresa. Porém o que se observa é uma contribuição moderada desse indicador para a competitividade geral da empresa, com um total de ocorrências positivas de 51,8% para as *Estratégias Individuais*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou uma construção metodológica para se averiguar e analisar o nível de competitividade de organizações agroindustriais. A partir do modelo de Farina (1999) e do trabalho de Arbage (2004), a metodologia deste artigo foi estruturada e aplicada em uma empresa sucroalcooleira do estado da Paraíba.

Conforme metodologia e critérios adotados neste artigo, constatou-se uma competitividade moderada do agente produtivo envolvido com a atividade sucroalcooleira. Conforme o modelo de Farina (1999), a competitividade é produto de políticas tanto públicas como privadas, individuais e coletivas. Dessa forma, vai além de uma gestão bem sucedida. Assim, observando-se esse resultado, uma vez que a empresa deste estudo de caso pertence a um sistema agroindustrial, percebe-se que há carência, talvez, de uma maior atenção aos aspectos relacionados aos contextos organizacional e institucional do qual faz parte o setor sucroalcooleiro.

A principal contribuição deste artigo está vinculada à definição de critérios para avaliação das variáveis da competitividade, a partir da base teórica da economia dos custos de transação, do modelo teórico da competitividade de Farina (1999) e da metodologia de Arbage (2004). Sugere-se que este constructo metodológico seja aplicado em outras empresas do setor agroindustrial, bem como em outros sistemas agroindustriais, uma vez que os resultados deste estudo de caso não podem ser generalizados para outras pesquisas.

Tabela 2: Contribuição das dimensões para a competitividade da empresa.

Dimensões	(%) Ocorrências positivas	Avaliação
Ambiente organizacional	75%	Forte
Ambiente institucional	57,1%	Moderada
Ambiente tecnológico	40%	Moderada
Estratégias individuais	51,8%	Moderada
Coordenação	67%	Forte

Fonte: Barbosa (2010).

REFERÊNCIAS

- ARBAGE, A. P. *Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul*. 2004. 267 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- BARBOSA, M. F. N. *Práticas ambientais, competitividade e sustentabilidade: um estudo exploratório em empresa do setor sucroalcooleiro no município de Pedras de Fogo – PB*. 2010. 261 f. Tese (Doutorado em Recursos Naturais) – Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2010.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). *Plano plurianual 2008-2011* Brasília, DF, 2007. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Ministerio/planos%20e%20programas/ppa%20na%20agricultura.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2010.
- COASE, R. H. The Nature of the Firm. In: WILIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. (eds.). *The Nature of the firm: origins, evolution, and development*. Oxford: Oxford University Press, 1993.
- CONTADOR, J. C.; CONTADOR, C. A.; CARVALHO, M. F. H.; CONTADOR, J. L. Metodologia para análise e ampliação da competitividade empresarial. *Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, SC*, v. 8, n. 15, jan./jun. 2006.
- COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. (Orgs.). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Rio de Janeiro: MCT/FINEP, 1993.
- DWYER, L.; KIM, C. Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, v. 6, n. 5, p. 369-414, 2003.
- FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. *Gestão & Produção*, v. 6, n. 3, p. 147-161, dez. 1999.
- FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. *Competitividade no agribusiness brasileiro*. São Paulo: PENZA/FIA/FEA/USP, 1998.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997.
- GIORDANO, S. R. *Competitividade regional e globalização*. 1999. 225 f. Tese (Doutorado em Geografia)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- INSTITUTO EUVALDO LODI (IEL); NÚCLEO CENTRAL; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *O novo ciclo da cana: estudo sobre a competitividade do sistema agroindustrial da cana-de-açúcar e prospecção de novos empreendimentos*. Brasília: IEL/NC; SEBRAE, 2005.
- KENNEDY, P. L.; HARRISON, R. W.; PIEDRA, M. A. Analyzing agribusiness competitiveness: the case of the United States sugar industry. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 1, n. 2, p. 245-257, 1998.
- MARTÍNEZ-FERNANDEZ, M. T. El modelo explicativo de la competitividad de la empresa en los distritos industriales: el efecto de los recursos compartidos. 2001. Tesis doctoral – Universitat Jaume I, Castellón de la Plana, España, 2001.
- MILANEZE, K. L. N.; BATALHA, M. O. Análise da competitividade do setor calçadista do estado de São Paulo. *Revista de Administração – RAUSP*, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 162-175, abr.-jun. 2008.
- NEVES, M.F. *Sistema Agroindustrial Citrícola, um exemplo de quase-integração no agribusiness brasileiro*. 1995. 116 f. Dissertação (Mestrado)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1995.
- PARAÍBA. *Decreto nº 29.049*, de 14 de fevereiro de 2008. Diário Oficial do Estado da Paraíba. Poder Executivo, João Pessoa, 15 fev. 2008. p. 1.
- PORTER, M. *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitions*. New York: Free Press, 1990.

REFERÊNCIAS

SILVA, C. A. B.; BATALHA, M. O. Competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia e estudo de caso. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. *Anais...* Ribeirão Preto: PENSEA/FEA/USP, 1999.

VAN DUREN, E; MARTIN, L; WESTGREN, R. Assessing the competitiveness of Canada's agrifood industry. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, v. 39, n. 4, p. 727-738, dez. 1991.

WILLIAMSON, O. E. *Las instituciones económicas del capitalismo*. Tradução Eduardo L. Suarez. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. 1995. 238 f. Tese (Livre-Docência) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1995.