

ANÁLISE COMPETITIVA NO SETOR METAL MECÂNICO INDUSTRIAL DA REGIÃO DO OESTE CATARINENSE

Jelson Ercico¹
Cleusa Teresinha Anschau²
Paulo Padilha dos Santos³

RESUMO

A competitividade industrial, processo inerente a produtividade, torna um número expressivo de empresas em situações bem-sucedidas que ultrapassam com maior facilidade as turbulências do mercado globalizado. Simultaneamente existem empresas que não conseguem desempenhar o mesmo resultado, as situações encontradas em todos os segmentos empresariais, independente da estrutura física ou da localização geográfica. O objetivo desta pesquisa é identificar as diferenças competitivas pautada nas empresas produtoras de equipamentos para avicultura e suinocultura, considerando as seguintes características abordadas: a receita anual, o número de colaboradores, e mensurar o crescimento do valor investido em novas tecnologias e capacitação humana. As empresas, analisadas são pertencente ao setor industrial metal mecânico, um mercado de referência na região Oeste Catarinense. As empresas foram classificadas da seguinte forma: empresa (“A” multinacional), (“B” médio porte), e (“C” pequeno porte). Uma entrevista semiestruturada aos gestores das organizações foi realizada com as três empresas do mesmo segmento. Bem como, um questionário enviado, por e-mail. Evidenciado que, os fatores competitivos destacados positivamente nas organizações correspondem à implantação de novas tecnologias na produção dos equipamentos, conexo ao treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Palavras-chave: Competitividade. Tecnologias. Metal-mecânico.

1 INTRODUÇÃO

Observa-se com frequência um número expressivo de empresas em situações bem sucedidas que ultrapassam com mais facilidade as turbulências do mercado. Simultaneamente existem organizações que não conseguem desempenhar o mesmo resultado, as situações encontradas em todos os segmentos empresariais independente da estrutura física, ou da localização geográfica. Identificar as diferenças competitivas é o objetivo da referente pesquisa.

Ainda mais, Slack (1997) competitividade organizacional está mais ligado ao método de utilização do que o próprio recurso. As mudanças e rompimento de paradigma são

¹ Acadêmico curso de Engenharia da Produção da UCEFF.

² Docente da graduação e pós-graduação da UCEFF. E-mail: cleusaanschau@uceff.edu.br.

³ Docente do curso de Administração da UCEFF. E-mail: producao@edege.com.br.

necessários, estratégias para desenvolver e utilizar recursos naturais, o capital financeiro, o conhecimento humano, e tecnológico.

Não está relacionada ao grau de influência da estrutura da indústria sobre a lucratividade da empresa, mas às limitações centradas na estrutura da indústria, à capacidade da empresa de inventar novos produtos, de ingressar rapidamente em mercados emergentes, e (aproveitar as oportunidades externas em qualquer lugar que ocorram) ou de alterar as escolhas dos clientes nos mercados maduros (FRANCO; ROSSI; MACEDO, 2006).

Os horizontes da competitividade no setor metal mecânico da cidade de Chapecó-SC, com o crescimento, e o desenvolvimento regional, constituindo referência no estado, para investir em novas tecnologias, melhoria contínua, e qualidade, para ser concorrente no mercado globalizado.

As empresas, analisadas são pertencente ao setor industrial metal mecânico, com processo produtivo em equipamentos para avicultura e suinocultura. É um mercado de referência na região Oeste Catarinense. As empresas foram classificadas da seguinte forma: empresa (“A” multinacional), (“B” médio porte), e (“C” pequeno porte). Com a característica comum, todas são empresas familiares.

O objetivo desta pesquisa está pautado nas empresas produtoras de equipamentos para avicultura e suinocultura, considerando as seguintes características abordadas: a receita anual, o número de colaboradores, e mensurar o crescimento do valor investido em novas tecnologias e capacitação humana.

Justifica-se a escolha do tema, análise competitiva no setor metal mecânico industrial da região do oeste catarinense. Identificando nas organizações, oportunidades de melhorias, eficiências nos processos de manufaturas, e o incremento conceitual dos estudos da academia com a prática, propendendo das diferenças competitivas para desenvolvimento, renda e o fortalecimento da região.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 SETOR DA AVÍCULTURA NO BRASIL.

A partir da década de 60, o setor avícola brasileiro transformou-se em um verdadeiro complexo agroindustrial. Possibilitando ao Brasil ser o maior exportador mundial de carne de frango, livre de doenças. O potencial produtivo pode ser ampliado aumentando às exportações,

desde que mantenha a qualidade sanitária na cadeia produtiva. A redução ou descuido na qualidade em toda a cadeia produtiva criam barreiras sanitárias, afetando as exportações e por consequência gera um déficit na balança comercial (TAVARES; RIBEIRO, 2007).

O crescimento produtivo foi desencadeado quando, Tavares; Ribeiro (2007), avicultura brasileira passou a ter uma maior intensidade no seu processo de produção devido a fatores como melhoria genética, introdução de novas tecnologias usa de instalações mais apropriadas, alimentação racional e parceria entre produtor e a agroindústria, através de contratos de integração e cooperação.

Ainda mais, Araújo; Bueno (2008) formaram-se associações avícolas, cooperativas, parcerias entre produtor e agroindústria, através de contratos de integração, obtendo-se crescimento, importantes na produção, o que tomou este segmento um dos mais dinâmicos e competitivos do país. Merece destaque o mecanismo de integração empresa-produtor, pois é peça fundamental no desenvolvimento e no sucesso do setor avícola.

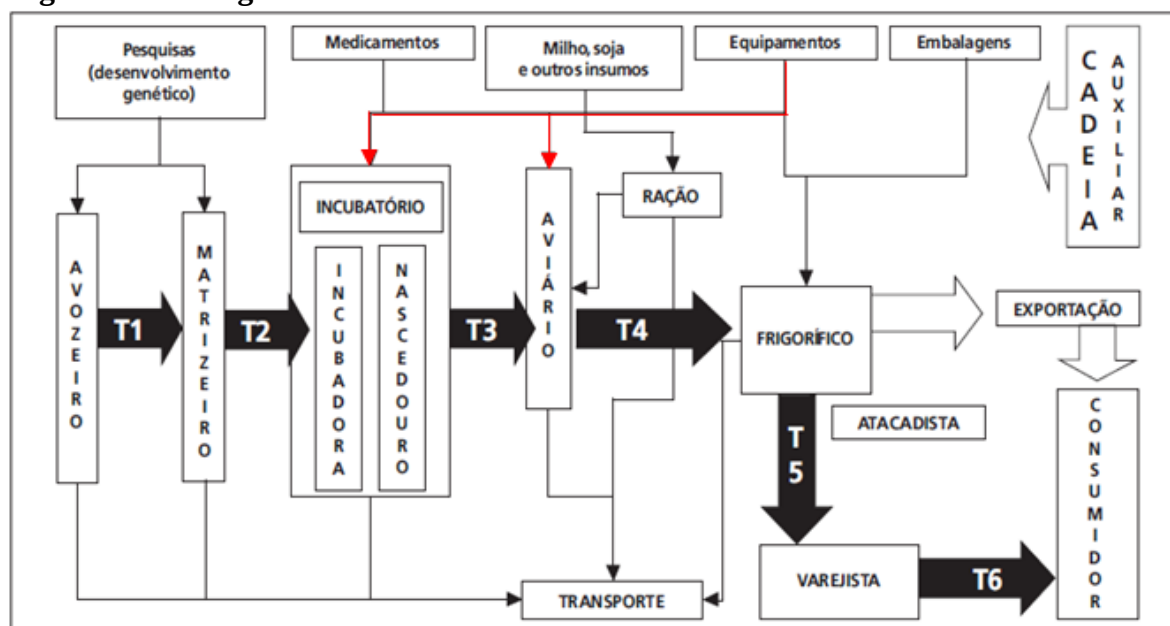
Este arranjo institucional surgiu, no início dos anos 60, no Oeste do estado de Santa Catarina. Nessa estrutura os processadores oferecem insumos e assistência técnica para a engorda, tendo exclusividade na aquisição dos frangos em peso de abate. Os produtores são responsáveis pelas instalações e equipamentos das granjas e pelo manejo, comprometendo-se a entregar os frangos para o processador (ARAÚJO; BUENO, 2008).

Outrossim, Franco; Rossi; Macedo (2006), uma perspectiva evolucionista, na qual o ambiente de seleção do mercado é caracterizado pela variabilidade das respostas organizacionais das empresas, se propõem a entender como as organizações desenvolvem capacidades específicas, a fim de se manter competitivas, e como tais capacidades são renovadas, para responder às mudanças do ambiente.

Para atender o segmento produtivo, os fornecedores agroindustriais necessitam manterem-se competitivos, seguir as evoluções tecnológicas dos clientes agroindustriais, atribuir mudanças culturais e tendências tecnológicas, gerando demandas por novas tecnologias, melhorando a qualidade de seus produtos, desenvolvendo as habilidades dos colaboradores, e desenvolver um planejamento estratégico, focado no cliente.

O fluxograma da Figura 1, representa o setor metal mecânico das indústrias produtoras de equipamentos pode ser observado à cadeia produtiva das agroindústrias de proteína animal.

Figura 1 – Fluxograma do setor metal



Fonte: Adaptado de (ARAÚJO; BUENO, 2008).

O setor metal mecânico visa atender à necessidade dos processos produtivos das agroindústrias e dos agricultores, em um mercado altamente competitivo, ou seja, empresas produzem equipamentos para as diferentes especificidades da cadeia produtiva, busca constante de inovação de produtos, investimentos constantes na capacitação seus colaboradores.

A expectativa das organizações, pelo desejo de buscar o lucro e conviver, satisfatoriamente, com as incertezas inerentes ao negócio, tem na busca da competitividade a justificativa de sua existência. Apenas possuir expectativas, faz-se necessário que as empresas detenham algumas capacidades para transformar em realidade (SLACK, 1997).

Associando as habilidades, com o desdobramento positivo no mercado, na produção e nas finanças, relacionam-se às pessoas, os métodos e à capacidade de planejamento e controle das organizações, em níveis capazes de fazer frente aos concorrentes, deste modo competir, significa manter-se no mercado.

2.2 PRODUTIVIDADE

A produção de equipamentos para a avicultura na década de 80 era artesanal, empregava-se tecnologias que na atualidade estão obsoletas, na fabricação dos equipamentos, nos processos produtivo empregado pelos avicultores naquele período, que realizavam o

manejo manual. Ambos precisaram modificar suas capacidades de produção para atender sua demanda.

Com o crescimento das agroindústrias, e o aumento do consumo de carne de frango, alavancaram o crescimento em faturamento e a quantidade das empresas que produzem equipamentos para processo produtivo das aves em vida.

Semelhantemente Martins; Laugeni (1999, p.369) afirmam que produtividade é a “relação entre o valor do produto e/ou serviço produzido e o custo dos insumos para produzi-lo”. Em um sistema de produção, onde insumos são combinados para fornecer uma saída, a produtividade é uma decorrência da eficiência, pois à medida que a produção é eficaz, ela obtém maiores níveis.

Os investimentos em máquinas comando numérico computadorizado (CNC⁴). Migram de um processo produtivo artesanal, para um sistema automatizado. Todos os sistemas de manejo de comedouros para as aves e suíno, eram feitos com chapas zincadas e alumínio.

As máquinas convencionais com baixa produtividade, almejando produtos injetados com polímeros, possibilitando a produção em alta escala, menor custo, e padrão de qualidade e uniformidade dos produtos. Em conformidade com estas mudanças, eleva-se a capacidade produzida e a diversidade de produtos no mesmo período de tempo. As mudanças são necessárias para atender o mercado em expansão, buscando eficiência para competir.

Outrossim, Aumentar a produtividade é aumentar a produção, sem aumentar o volume de recursos. A produtividade pode ser elevada através da racionalização na tomada de decisão, implantação novas tecnologias no processo produtivo, capacitação de colaboradores, e gestão da melhoria das atividades organizacionais. (MARTINS; LAUGENI, 1999).

A partir da identificação de fatores críticos de competitividade, é possível perceber a relação com os resultados da organização. Possibilitará à organização trabalhar em sincronia com as exigências ambientais, estruturar-se internamente, reduzir os níveis de incertezas e melhorar seu desempenho.

Indubitavelmente, Silva; Saes (2005), as organizações precisam desenvolver a capacidade de aprender, estimulando o desenvolvimento das pessoas e aproveitando todo o potencial dos talentos humanos. As pessoas formam o capital intelectual das organizações,

⁴ CNC é a sigla de Controle Numérico Computadorizado, ou Comando Numérico Computadorizado. É uma evolução do termo NC, que significa apenas Comando Numérico. Como o próprio nome diz, refere-se ao controle de máquinas e ferramentas programáveis por computador.

agregando valores na medida em que são estimuladas e reconhecidas no seu ambiente de trabalho.

2.3 COMPETITIVIDADE

No setor avícola o desenvolvimento de novos produtos, a busca por melhores resultados, possibilita as empresas e gestão permanecerem na vanguarda do mercado de sua competência podendo ser competitiva neste mercado.

As empresas, para obter um alto retorno quando se adota uma estratégia de baixo custo, ou uma estratégia de diferenciação, o meio termo não é adequado. A primeira opção será possível somente quando se detém uma grande parcela de mercado, o que na grande maioria das vezes não se encaixa a empresa. A segunda estratégia, de diferenciação, poderá emergir na empresa, adotando-se práticas que permitam a inovação (PORTER, 1998).

Além disso, Porter (1993), a competitividade da empresa é definida como a “habilidade ou talento, resultantes de conhecimentos adquiridos, capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência”. O autor afirma que o conceito para a empresa ser competitiva é obtendo produtividade, a qual é definida com a ideia de fazer mais com menos recursos. Acreditando que a inovação e os recursos estão conectados com as estratégias competitivas definidas pelas empresas, além da definição clara das suas metas, as quais são operacionalizadas.

O termo competitividade se concretizou no ambiente das organizações como fator decisivo para a sobrevivência. O conceito de prioridades competitivas pode ser entendido como um conjunto de prioridades que a organização precisa ter para competir no mercado durante certo horizonte de tempo (ROMAN; PIANA; LOZANO; MELLO; ERDMANN, 2012).

Por outro lado, Slack (1997), define cinco fatores que contribuem para a vantagem competitiva das organizações;

- 1- Confiabilidade;
- 2- Custo;
- 3- Flexibilidade;
- 4- Qualidade;
- 5- Velocidade;

Quando a organização alcança esses cinco objetivos ela consegue patamares de superioridade no mercado. De acordo com, Drucker (1999), acredita que as estratégias de

sucesso acabam por determinar um conjunto de premissas, desde que não sejam substituídas, a menos que não agreguem valor à organização.

Impetrar o alto desempenho competitivo é necessário identificar os fatores que influenciam na organização. Valorizar o fator crítico percebido como gerador de rivalidade, em detrimento de outro, conforme suas condições específicas de atuação.

As empresas que antecedem seus investimentos em determinada tecnologia, no seu setor de atuação estão desenvolvendo ou implementando uma estratégia de liderança. Gerando vantagens competitivas, pelos critérios produtivos ou mesmo, pela obtenção de patentes, aumentando o reconhecimento por parte dos consumidores e distanciando-se mais dos seguidores (SILVA; SAES, 2005).

Outros fatores de grande importância para a competitividade neste setor estão ligados às técnicas de produção como diferencial a diminuição dos desperdícios, à utilização eficiente dos recursos, a melhoria da produtividade através do *Just-in-time*, *Kanban* e *Kaizen*.

Ainda mais, Dias (1993), as empresas devem ter uma estratégia que quadre como tema central, para direcionar, guiar e coordenar as ações funcionais. As quatro opções determinam esta direção. São elas:

- A arena que corresponde à escolha dos mercados e segmentos de clientes que a empresa pretende atender;
- A vantagem competitiva que implica no posicionamento que diferencia a empresa dos concorrentes;
- O acesso que corresponde à escolha dos canais de comunicação e distribuição que serão utilizados pela empresa para atingir os mercados;
- E as atividades que definem a escala e o escopo adequados das atividades a serem desempenhadas;

A inovação possibilita a redução de custos manufaturados, elevando a qualidade, padronização e a produtividade, otimizando o gerenciamento de setores maduros, ocasionando que os itens sejam desenvolvidos com custos menores possíveis.

3 METODOLOGIA

O conhecimento científico deve ser obtido através de um método que identifique as operações mentais e técnicas que possibilitem sua verificação. Portanto, neste item é

apresentado o modo como foi feita a escolha do método utilizado para a realização deste trabalho (GIL, 1991).

Ainda mais, Marconi; Lakatos (2009), em relação à metodologia empregada caracteriza-se como pesquisa descritiva. Para o delineamento utilizou-se à pesquisa bibliográfica de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, jornais, revistas, livros, pesquisas e monografias.

A coleta de dados foi realizada com três empresas do mesmo segmento, situadas na região Oeste do estado de Santa Catarina. Foi contatado via telefone à possibilidade de participar de uma pesquisa. Posteriormente enviado questionário semiestruturado, por e-mail aos gestores das três organizações, que atuam no setor metal mecânico, produzindo e desenvolvendo equipamentos para a avicultura e suinocultura.

Indubitavelmente, Gaskell (2002), ressalta que a aplicabilidade das entrevistas para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes, constituindo um ponto de entrada para o cientista social introduzir esquemas interpretativos para compreender as opiniões dos atores em termos mais conceituais e abstratos. Este autor vincula seu objetivo à compreensão detalhada das crenças, das atitudes, dos valores e das motivações em relação aos comportamentos das pessoas em determinados contextos sociais.

Como critério de amostra utilizou-se a conveniência e localização geográfica. E ao delineamento, caracteriza como uma pesquisa mista, com enfoque descritivo exploratório, e o procedimento utilizado foi estudo de caso comparativo.

Para análise e tabulação dos dados exigiu de *software* estatístico, que possibilitou desenvolver os quadros. Posteriormente efetuar análises comparativas entre as informações coletadas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Identificar as diferenças competitivas no setor industrial metal mecânico da região Oeste Catarinense, as empresas de modo concorrentes diretas, todas possuem uma gestão administrativa familiar, com estruturas físicas de portes diferentes.

A empresa “A” caracteriza-se como multinacional, está no mercado a mais de trinta e cinco anos. A empresa “B” com sócios fundadores está no mercado a mais de trinta anos, porém no ramo de avicultura e suinocultura há 20 anos. Iniciou suas atividades, representando outras

marcas. Posteriormente explorou o nicho de mercado globalizado e passou a investir na produção dos seus próprios equipamentos e na marca própria.

Para a empresa “C” com mais de três décadas de existência e é administrada pelo sócio fundador. O quadro a seguir apresenta informações coletadas na pesquisa. Com os dados organizados com a finalidade de facilitar a análise comparativa.

Quadro 1 - Coleta de Dados

	Empresa “A”	Empresa “B”	Empresa “C”
Área Construída;	25.000 m ²	7.000 m ²	2.000 m ²
Nº Colaboradores;	200	80	35
Faturamento Anual;	82 milhões	17,5 milhões	4,2 milhões
Invest. Anual/Tecnologias e Pessoas;	20 milhões	2 milhões	300 mil
Crescimento anual nos últimos 5 anos;	30 % a.a.	15 % a.a.	12 % a.a.
Perspectivas Cresc. Para 5 anos;	40 % a.a.	25 % a.a.	18 % a.a.
Número de Representantes/Comercial;	54	8	2

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Ainda mais, as ferramentas de gerenciamento das informações, a empresa “A”, detêm dos *softwares* de indicadores de produtividade, controle da qualidade, rastreabilidade dos processos produtivos, controle de estoque, financeiro, fiscal, comercial e recursos humanos. A empresa “B” com controle de estoques, fiscal e financeiro. E para empresa “C” fiscal e financeiro.

Fundadas no mesmo período e explorando o mesmo nicho de mercado, observam-se as diferenças quanto aos dados analisados. Teve um forte crescimento nos últimos 5 anos ocasionada pela venda, para uma família italiana, a empresa “A”. Ao assumir a direção da empresa realizaram readequações nos setores e fomentaram os recursos financeiros e tecnológicos. Mudou-se de município, atraída por incentivos fiscais e estruturais, provenientes do poder público municipal.

Com a construção da nova sede, os *layouts*⁵ desenvolvidos para atender a demanda produtiva. Em conjunto organizacional e gestão administrativa, a planta fabril inovadora, com padrões implantação para proporcionar a perspectiva de crescimento vislumbrando oportunidades de médio e longo prazo.

⁵ *Layout* é uma palavra inglesa, muitas vezes usada na forma portuguesa "leiaute", que significa plano, arranjo, esquema, design, projeto. No âmbito empresarial, o *layout* pode ser sinônimo de "arranjo físico", ou seja, o modo como estão organizados os equipamentos, máquinas, ferramentas, produtos finalizados e mão de obra dentro da empresa. Um bom *layout* pode ter um efeito na produtividade da empresa, podendo também reduzir os custos (por significar menos desperdícios) e perda de tempo.

Trabalhar com foco na sustentabilidade organizacional, a planta fabril desenvolvida e projetada usufruindo da iluminação solar, possibilitando redução no consumo de energia, com sistemas de captação de água de chuva, reduzindo custos.

Os fatores positivos observados no Quadro 1, a empresa apresenta melhor resultado em investimento para tecnologia comparado com o faturamento bruto. Na mesma lógica possui maior faturamento por colaborador contratado, ou seja, maior faturamento por metro quadrado construído.

A empresa “B” apresentou um crescimento nos últimos anos e desenvolveu suas instalações há quase uma década. O sistema produtivo atual está obsoleto quando comparado com sua concorrente “A”. As informações apresentada no Quadro 2, demonstra uma variação negativa de 23,78% no índice de produtividade por m², e 53,14% negativo, quando analisado o investimento em recursos tecnológicos e humanos.

Da mesma forma, a receita produzida por funcionário contratado apresentou um desempenho negativo de 46,65%. Fatores estes que podem ser explicados por ser uma empresa que não possui um departamento de pesquisa e desenvolvimento de produtos (P&D) desempenhando suas atividades, copiando os produtos de vanguarda.

Então, a empresa “C” é a que apresentou menos crescimento, suas instalações ocorreu em período próximo às concorrentes. Apresentou um faturamento de 5,12% comparado à empresa “A”, e 24% cotejado com a empresa “B”, fator que pode evidenciar o baixo faturamento comparado entre “A” e “B” semelhantemente evidenciadas. Ressaltar que uma empresa copiadora, com produtos desenvolvidos de baixa aplicação tecnológica no processo produtivo e gestão administrativa.

Quadro 2 - Dados gerados a partir do Quadro 1

	Empresa “A”	Empresa “B”	Empresa “C”
Faturamento por m ² da planta fabril;	R\$ 3280,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.100,00
Investimento em TI e RH x Faturamento;	24,39%	11,43%	7,14%
Receitas por funcionário anual;	R\$ 410.000,00	R\$ 218.750,00	R\$ 120.000,00

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Os *softwares* estatísticos possibilitou o cruzamento de dados para fins comparativos, ferramenta relevante para identificar variáveis e gerar dados, para as tomadas de decisão. Realizou-se um comparativo entre as empresas estudadas fazendo a divisão das receitas brutas,

pela área construída da planta fabril, a empresa “A” apresentou o menor resultado, pelo fato da nova planta a menos de 2 anos.

A empresa “B” apresentou o melhor resultado, quando analisado área construída pela receita gerada, isso possibilitou analisar que em períodos sazonais positivos, precisa desenvolver sua produção através de um segundo turno de trabalho, ou seja, sua capacidade física instalada não consegue atender a demanda.

Inquestionavelmente a empresa “C”, mante-se na atividade, sem grande expectativa de crescimento, com um número pequeno de representante, e por possuir a menor planta fabril, se torna limitada ao crescimento comparando-se com as concorrentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo ser humano é detentor de conhecimento, e capaz de aprender. A empresa possui uma grande missão, que é identificar as habilidades e capacidades de cada colaborador. Posteriormente incentivar o desenvolvimento e sua aplicação melhorando os processos corporativos. Pela análise observou que as empresas, atuam no mesmo segmento e estão posicionadas na mesma região geográfica, com o tempo de mercado semelhante. O que as diferencia são: a planta fabril, os investimentos em tecnologias, a capacitação dos colaboradores refletindo no faturamento mês, e na produtividade por trabalhador.

A empresa “A” com a vantagem da construção da nova fábrica em outro município, com área de terra 140.000 m² cedida em parceria com o governo municipal, instalada fora do perímetro urbano.

A empresa “B” obteve melhor crescimento, encontram-se, dificuldades para crescer, fatores ocasionados pela redução de representantes e vendedores. Para empresa “C” foco em produtores que realizam a criação de aves e suínos integrados com abatedouros de menor porte, nestes casos o nível de exigência tecnológica da indústria é menor, que por consequência reduz investimentos empregadas nos aviários.

Na análise dos dados algumas iniciativas realizadas possibilitam as empresas a estar na vanguarda do mercado e explorando assim seus percentuais. Um volume percentual das receitas foi utilizado para aquisição ou desenvolvimento de novas tecnologias nos processos produtivos juntamente com a capacitação dos colaboradores. Este estudo contribui para as empresas “B” e “C” analisarem suas metodologias de trabalho e investimentos, almejando competir com novos produtos no nicho de mercado.

Como proposta de expansão e entendimento, estudos futuros podem ser desenvolvidos, aumentar o número de empresas na região do mesmo segmento. Majorar o número de variáveis, ou características organizacionais a ser estudada, possibilitando novos resultados, contribuindo desta forma para o avanço do conhecimento científica.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, G. C.; BUENO. **Cadeia produtiva da avicultura de corte: avaliação da apropriação de valor bruto nas transações econômicas dos agentes envolvidos.** Gestão & Regionalidade, v. 24, n. 72, art. 92, p. 6-16, 2008.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais.** São Paulo, Atlas, 1993.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Publifolha, 1999.

FRANCO, C. E. ROSSI, D. MACEDO, A. L. G. **Gestão de pessoas por competência: influência nos custos e na competitividade organizacional.** RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 5, n. 2, p. 119-130, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GASKELL, G. (2002). **Entrevistas individuais e grupais.** In M. W. Bauer & G. Gaskell (Orgs), Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático (pp. 64-89). Petrópolis: Vozes.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção.** 1. Ed. São Paulo. Saraiva, 1999.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamento de metodologia de pesquisa.** 5ª ed. São Paulo. Atlas, 2003.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia – A busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro. Editora Campus. 1998.

ROMAN, D. J. PIANA, J. LOZANO, M. A. S. P. L. MELLO, N. R. ERDMANN, R. H. **Fatores de competitividade organizacional.** Brazilian Business Review, v. 9, n. 1, p. 27-46, 2012.

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, HARLAND, Christine, HARRISON, Alan, JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** 2ª Ed. São Paulo – SP. Editora Atlas S.A. 1997.

SILVA, C. L.; SAES, M. S. M. **A questão da coexistência de estruturas de governança na economia dos custos de transação: evidências empíricas na avicultura de corte paranaense.** Revista de Administração Mackenzie, v. 6, n. 3, p. 88-118, 2005.

TAVARES, L. P.; RIBEIRO, K. C. S. **Desenvolvimento da avicultura de corte brasileira e perspectivas frente à Influenza aviária.** Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 9, n. 1, p. 79-88, 2007.