

## FORMAÇÃO DE GRUPOS ESTRATÉGICOS ENTRE EMPRESAS DE LATICÍNIOS: UMA INVESTIGAÇÃO NO ESTADO DO PARÁ, BRASIL

MATTOS, Carlos André Corrêa de<sup>1</sup>  
ABUD, Glenda Maria Braga<sup>2</sup>  
COSTA, Nilson Luiz<sup>3</sup>  
SANTANA, Antonio Cordeiro de<sup>4</sup>

Recebido em: 2015.09.29

Aprovado em: 2016.04.13

ISSUE DOI: 10.3738/1982.2278.1564

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é identificar e analisar a presença de grupos estratégicos entre as empresas de laticínios no estado do Pará. A metodologia foi exploratório-descritiva, desenvolvida na forma de censo, e teve como universo de pesquisa as empresas cadastradas no Serviço de Inspeção Federal (SIF/MAPA) e Estadual (SIE/ADEPARÁ). Os dados foram obtidos em pesquisa de campo, com a participação de 30 empresas de laticínios, que representaram 81% das empresas em operação no estado. O tratamento dos dados utilizou estatística descritiva e multivariada (Análise de Agrupamentos) para sistematizar treze indicadores de estratégias competitivas. Os resultados possibilitaram identificar quatro grupos estratégicos, bem diferentes entre si, denominados como Líderes, Seguidores, Ascendentes e Inaptos. As conclusões revelaram que o grupo estratégico mais competitivo, o de Líderes, foi formado por empresas com atuação interestadual, que apresentam maior volume e capacidade de produção, que investem intensamente em inovações em processos e que atribuem maior importância à qualidade da matéria-prima. Os demais grupos assumiram posições intermediárias, até a formação de um grupo composto apenas por empresas de atuação estadual, com reduzida capacidade produtiva e de competitividade (Inaptos). Esses resultados sugerem organizações voltadas para mercados de commodities, com baixa diferenciação e modelos estruturalistas de competitividade.

**Palavras-chave:** Cadeia de produção. Leite e derivados. Competitividade. Análise de agrupamentos.

## COMPOSITION OF STRATEGIC GROUP AMONG DAIRIES: AN INVESTIGATION IN PARÁ STATE, BRAZIL

**SUMMARY:** This paper aims to identify and analyze the presence of strategic groups among dairy companies in the State of Pará, Brazil. The methodology was exploratory and descriptive developed under form of census, and has as research universe companies registered in the Serviço de Inspeção Federal (SIF)/Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) (Federal Inspection Service/Federal Superintendence of Agriculture, Livestock, and Supply) and Serviço de Inspeção Estadual do Pará (SIE)/Agência Estadual de Defesa Agropecuária do Estado do Pará (ADEPARÁ) (Pará State Inspection Service/State Agricultural Defense Agency of Pará). Data were obtained from field research with the participation of thirty dairies, which accounted for 81% of companies operating in this state. Data analysis included descriptive and multivariate statistics (cluster analysis) to systematize thirteen indicators of competitive strategies. The results allowed identifying four strategic groups very different from each other named Leaders, Followers, Ascending group, and Inapt groups. The findings showed that the leaders was the most competitive strategic group and was formed by companies with interstate operations with the greatest volume and production capacity, which invest heavily in innovation process and attach greater importance to raw material quality. The other groups have taken intermediate positions, until the formation of a group only made up by companies with state operation, with reduced production capacity and competitiveness (Inapt group). These results suggest organizations for commodity markets, with low differentiation and structuralist models of competitiveness.

**Keywords:** Production chain. Milk and dairy products. Competitiveness. Cluster analysis.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Pará - Faculdade de Administração e Mestrado em Gestão Pública

<sup>2</sup> Universidade da Amazônia – Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente Urbano

<sup>3</sup> Universidade Federal de Santa Maria - Campus Palmeira das Missões - Faculdade de Administração e Economia

<sup>4</sup> Universidade Federal Rural da Amazônia. - Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento.

## INTRODUÇÃO

Apesar das grandes mudanças na atuação empresarial ao longo do tempo, o setor ainda é local mais evidente da ação organizacional (ESSER et al., 1996), nele “coleções de organizações com tecnologias e produtos em comum” (HOLEY; SAUDERS; PIERCY, 2011, p. 73) atuam para lucrar e sobreviver. Contudo, para que isso ocorra, as empresas devem conquistar e manter posições competitivas. Nessa perspectiva, estender a compreensão da competitividade para a atuação de grupos estratégicos é, antes de tudo, uma forma de identificar empresas que utilizam estratégias semelhantes entre si e que compartilham do mesmo ambiente competitivo.

Diversos estudos se concentram em compreender o surgimento e os efeitos de grupos estratégicos (TABOADA, 2010; MOLINER; COORTÉS; AZORÍN, 2011; SANTOS et al. 2012), “[...] um grupo estratégico se compõe de empresas, dentro de um setor, que seguem uma estratégia igual ou semelhante, focada em clientes similares ou grupos de clientes” (HOLEY; SAUDERS; PIERCY, 2011, p. 73). Essencialmente, os integrantes de um mesmo grupo estratégico adotam formas semelhantes de agir competitivamente, principalmente quanto ao domínio do mercado e utilização de recursos (COOL; SCHENDEL, 1998). Quando os grupos estratégicos se formam, eles compartilham concorrentes e tecnologias com o objetivo de atender as necessidades dos consumidores.

Nessa perspectiva, grupos estratégicos assumem a condição de subsetores, formados por empresas com combinações semelhantes de escopo e recursos, que podem estar organizadas ou não (COOL; SCHENDEL, 1987). Essas empresas compõem a mesma cadeia de valor, e compreender os grupos estratégicos é fazer uma análise intermediária, posicionada entre o setor em si e as empresas como unidades produtivas (FIEGENBAUM; THOMAS, 1993). A atuação dos grupos estratégicos possibilita identificar concorrentes próximos e aqueles que alinham posicionamentos estratégicos para melhorar suas posições competitivas (ALMEIDA et al., 2009; MARTINS et al., 2010).

A análise dos grupos estratégicos, de maneira geral, enriquece a análise do setor, pois coloca em evidência a existência de empresas com comportamentos estratégicos próximos, possibilitando, assim, diferenciá-las das demais. Compreender a formação e a atuação de grupos estratégicos é uma alternativa de análise, principalmente quando se deseja explicar comportamentos intrassetores, que não podem ser explicados pela atuação das empresas individualmente (ALMEIDA et al., 2009).

Os atributos mais frequentemente utilizados para identificar os grupos estratégicos compreendem aspectos financeiros, taxa de crescimento operacional, parcela de mercado, eficiência produtiva, volume de produção, experiência no setor, entre outros. Entre as críticas aos estudos de grupos estratégicos, destacam-se: (1) a orientação empírica da análise; (2) os aspectos arbitrários na escolha das variáveis que servirão para formar os grupos; e (3) se grupos estratégicos se constituem de fato, ou se são apenas um produto da aplicação de técnicas estatísticas (COOL; SCHENDEL, 1987). Contudo, mesmo considerando essas críticas, as pesquisas fundamentadas na investigação de grupos estratégicos têm contribuído com um instrumental diferenciado para compreender as diferenças intrasetor e as técnicas multivariadas fornecido as ferramentas necessárias para sua implementação (BARNEY; HOSKISSON, 1990; FERREIRA; BRAGA, 2007; FERREIRA; ABRANTES; PEREZ, 2008).

Nessa perspectiva, este estudo tem por objetivo identificar e analisar grupos estratégicos entre as empresas de laticínios no estado do Pará. Para tal, foi feita uma pesquisa de campo, que contou com a participação de 30 empresas, que, juntas, representam 81% das empresas em funcionamento entre as licenciadas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - Divisão de Produtos de Origem Animal (MAPA/DIPOA), responsável pelo Serviço de Inspeção Federal, e pela Agência de Defesa Agropecuária do estado do Pará (ADEPARÁ), que exerce a fiscalização a nível estadual.

## A COMPETITIVIDADE NAS CADEIAS DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAIS

O processo competitivo das empresas de laticínios enfrenta peculiaridades típicas do segmento agroindustrial, reforçadas por aspectos singulares da atividade leiteira como a alta perecibilidade da matéria-prima, a sazonalidade da produção, a baixa relação valor-peso e os altos custos de administração para estratégias de verticalização. Esse conjunto de características da produção agropecuária, coloca em perspectiva questões relacionadas a fatores sistêmicos e à necessidade de integração e coordenação ao longo do processo produtivo (FARINA, 1999; ARAÚJO, 2013).

A alta perecibilidade da matéria-prima expõe a necessidade de rápido processamento industrial para evitar perdas. A sazonalidade impõe oscilações na produção e, quando possível, necessidade de estocagem. A baixa relação valor/peso evidencia preocupações relacionadas aos custos logísticos e à necessidade de localização das instalações industriais próximas das fontes de insumos; e os altos custos para administração de estratégias de verticalização desestimulam a integração para frente, no caso dos produtores de insumos, e para trás, no caso das empresas de laticínios. Esse conjunto de imposições potencializa, por sua vez, outros fatores competitivos, como a necessidade de infraestrutura (energia, estradas, recursos humanos, entre outros) e de coordenação na cadeia, vinculando a compreensão do processo de forma sistêmica (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997; ARAÚJO, 2013; BATALHA; SILVA, 2011).

Farina, Azevedo e Saes (1997) e, posteriormente, Farina (1999) já descreviam as relações sistêmicas de competitividade nas cadeias de produção agroindustriais com base em aspectos organizacionais, institucionais, do modelo tecnológico e dos efeitos da atuação desses fatores no ambiente competitivo. Esses autores destacaram a importância da coordenação entre os integrantes da cadeia, representados pelas forças com origem no ambiente (institucional, organizacional e tecnológico) e sua influência nas relações entre os integrantes da cadeia, destacando também como essas forças atuam nas estratégias organizacionais, determinam padrões de concorrência, produtos oferecidos e, com diferentes intensidades, influenciam nos padrões de consumo.

Esses fatores, associados às estratégias e recursos internos das organizações, contribuem para a especialização dos elos da cadeia e para a formação de grupos estratégicos por meio do alinhamento entre empresas, que, estabelecendo uma estrutura de governança própria, sedimentam as posições competitivas dos grupos, considerando aspectos sistêmicos. Esses grupos defendem suas posições competitivas por adotar procedimentos articulados, semelhantes e estruturados, de forma a melhorar seu desempenho revelado ou potencial.

Nesse contexto, a competitividade das empresas de laticínios está inserida na compreensão sistêmica de competitividade, que envolve diretamente os aspectos do ambiente competitivo, estratégias individuais e a formação de grupos e alinhamentos estratégicos entre empresas. Logicamente, essa perspectiva se subordina a um conjunto amplo de aspectos competitivos que são essencialmente incontroláveis pelas empresas e decorrem, especialmente, dos ambientes institucionais, organizacionais, além da fronteira tecnológica. Essa conjuntura competitiva, típica de diversos setores, manifesta-se potencializada no segmento agropecuário, pois decorre de aspectos específicos como a necessidade de localização das plantas industriais próximas aos produtores e a alta perecibilidade de produtos, como, por exemplo, aqueles com origem no leite.

No contexto da cadeia de produção agroindustrial, destaca-se o ambiente institucional em que a sociedade se organiza, obedecendo a um conjunto de normas e regras, com a finalidade de regular a atuação dos agentes econômicos, que envolvem tanto aspectos legais, quanto políticos e sociais (FIGUEIRA; BELIK, 1999; BUENO, 2004). O efeito do ambiente institucional repercute sobre todos os

membros da sociedade e estabelece um padrão de conduta entre seus integrantes, com maior ou menor formalização (MARION FILHO; MATTE, 2006).

Bueno (2004) destaca que o ponto central do ambiente institucional está na restrição ao comportamento humano como forma de reduzir ao máximo os custos de transação. Esses custos são representados pelas perdas potenciais, decorrentes do descumprimento de acordos firmados para a realização de atividades conjuntas (WILLIAMSON, 1985). O ambiente institucional atua reprimindo comportamentos oportunistas<sup>5</sup> ou mitigando os impactos da racionalidade limitada<sup>6</sup>. Para tanto, estrutura-se em torno de um conjunto de regras e normas, determinadas por processos complexos de negociação entre indivíduos e grupos de indivíduos, encarregando-se de assegurar (*enforcement*) seu cumprimento.

O ambiente institucional caracteriza-se pelas instituições, formais e informais. Destacando-se entre as instituições formais, o aparato legal composto pela Constituição Federal, a legislação civil, ambiental, trabalhista, tributária e sanitária, as políticas públicas, entre outras e quanto às instituições informais, destacam-se as normas, tradições, educação, cultura e costumes (MARION FILHO; MATTE, 2006). A esse ambiente cabe fornecer garantia à propriedade e aos investimentos, assim como repercussões do direito de uso de bens, representados, principalmente, por aluguéis, vendas, doações etc., garantindo assim a estabilidade institucional. Nesse contexto, evidencia-se o papel central do estado como agente capaz de definir, interpretar, condicionar ou obrigar o cumprimento das normas legais e regulatórias constituídas (ALSTON; MUELLER, 2003).

O ambiente organizacional se estrutura em consonância com as normas estabelecidas pelo ambiente institucional, compreendendo o conjunto de organizações com características políticas, sociais, econômicas e educacionais. As organizações políticas são formadas pelos poderes constituídos (executivo, legislativo e judiciário) e as organizações sociais reúnem associações, igrejas, ONGs (Organizações Não Governamentais), entre outras. Já as organizações econômicas envolvem empresas, cooperativas, bancos e outras que têm por objetivo principal a obtenção do lucro. Completam o ambiente organizacional organizações educacionais como escolas e universidades. Desta forma, o ambiente institucional é caracterizado por regras, e o ambiente organizacional, por seus agentes ou jogadores (MARION FILHO; MATTE, 2006).

As formas de integração entre os componentes da cadeia de produção agroindustrial influenciam nas formas de coordenação, que representam as relações estabelecidas ao longo dos encadeamentos produtivos. Essas estruturas refletem poder, direção e controle nas relações e correspondem à estrutura de governança utilizada. Os efeitos da coordenação apresentam impactos diretos nos custos. Assim, dependendo de como essa integração se constitui, desde simples relações comerciais de compra e venda até formas hierarquizadas (WILLIAMSON, 1985), as organizações podem desenvolver vantagens competitivas sustentáveis, decorrentes de práticas que resultem da agregação de valor aos produtos, ou da dinâmica do mercado.

## **GRUPOS ESTRATÉGICOS E COMPETITIVIDADE**

Pesquisas seminais para identificação de grupos estratégicos foram creditadas a Hunt (1972) ao pesquisar o setor de eletrodomésticos nos Estados Unidos da América. Desde então, diversos outros estudos foram desenvolvidos em muitos setores da economia, entre eles, o farmacêutico (COOL; SCHENDEL, 1988), de bebidas (DAY; LEWIN; LI, 1995), supermercados (LEWIS; THOMAS,

<sup>5</sup>Comportamento que utiliza as circunstâncias para obter com facilidade vantagens individuais (BUENO, 2004).

<sup>6</sup>A essência do comportamento dos agentes econômicos é racional. Contudo, a racionalidade é restrita, uma vez que ocorre em ambientes complexos, com limitações cognitivas e de processamento das informações. Essas características promovem assimetrias que desequilibram o processo decisório (SIMON, 1986).

1990,1994), o bancário (MARTINS et al. 2010; BARBOSA; ZILBER, 2011), o hoteleiro (MOLINER; CORTÉS; AZORÍN, 2011), confeccionista (SANTOS et al., 2012), de autopeças (SOKOLOSKI; KATO; MARTINS, 2014), entre outros. Na agroindústria de laticínios, Ferreira e Braga (2007) e Ferreira, Abrantes e Perez (2008) desenvolveram estudos para identificar grupos estratégicos em empresas do estado de Minas Gerais.

A presença de grupos estratégicos permite constatar que, no interior dos setores, há empresas que conspiram entre si para defender suas posições competitivas, formando conluios que, além de atuar conjuntamente para desestimular a entrada de novos competidores, pois essas estratégias compartilhadas elevam as barreiras de entrada. Como preconizam os modelos estruturalistas de competitividade, esses grupos atuam também a nível intrassetor, com o intuito de isolar as empresas pertencentes a outros grupos estratégicos e, assim, impedir que elas imitem suas estratégias geradoras de valor. A consequência desse processo resulta na restrição ou na dificuldade de mobilidade dentro do setor (FIEGENBAUNS; THOMAS, 1993; ALMEIDA et al., 2009; MARTINS et al., 2010).

Ao considerar as barreiras que dificultam a mobilidade intrassetor, destacam-se as estratégias de mercado, as formas de fornecimento e as características das empresas. Notoriamente, nem todas as empresas dependem de conluios para impedir a mobilidade das demais, pois algumas peculiaridades dos setores são por si só muito dispendiosas para serem superadas, como, por exemplo, alianças com canais de distribuição, contratos de fornecimento e economias de escala (McGEE; THOMAS, 1986).

A formação de grupos estratégicos é constituída por similaridades entre empresas no que concerne à diversificação de produtos, composição de custos, organização formal, estrutura organizacional, posicionamento mercadológico, formas de utilização e alocação de recursos, objetivos, visões de futuro, entre outras. As empresas que compartilham os mesmos grupos tendem em apresentar desempenho semelhante e ter características comuns. Como os grupos adotam estratégias próprias, prevalecem diferenças de desempenho entre grupos distintos, estando essa compreensão presente em diversas pesquisas (FIEGENBAUNS; THOMAS, 1993; ALMEIDA et al., 2009; MARTINS et al., 2010; SOKOLOSKI; GONÇALVES, et al. 2014).

A lógica subjacente na compreensão de grupos estratégicos resulta da perspectiva que empresas integrantes de grupos distintos apresentam diferentes potenciais de rentabilidade e participação de mercado. Assim, a existência de grupos estratégicos é uma característica da heterogeneidade intrassetor. Contudo, essa característica é mais evidente quando no setor há predominância de produtos mais diferenciados. Neles, a chance de que as estratégias escolhidas sejam similares é maior, ensejando a formação de grupos muito semelhantes entre si, com desempenho muito próximo (ALMEIDA et al., 2009; MARTINS et al., 2010).

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada neste estudo é classificada como exploratório-descritiva quanto aos fins e como pesquisa de campo quanto aos meios, conforme taxonomia proposta por Vergara (2014). O tratamento de dados foi quantitativo, feito com estatística descritiva e multivariada (análise de agrupamento). O trabalho de campo foi feito na forma de censo. Assim, todas as empresas de laticínios cadastradas no Serviço de Inspeção Federal e Estadual foram convidadas a participar da pesquisa. Desta forma, do universo de 41 empresas identificadas na fase exploratória, cinco estavam sem operação e foram retiradas do cálculo do universo, cinco se recusaram a participar e uma foi descartada por erros no preenchimento do questionário. Ao final do trabalho de campo, foram obtidos 30 (81%) questionários válidos de empresas, que operavam em 24 municípios do estado.

As dimensões da competitividade investigadas na pesquisa, Quadro 1, foram organizadas na forma de questionário. Compuseram o questionário, além da caracterização da empresa, questões formuladas na forma de variáveis contínuas (faturamento, capacidade de produção, quantidade produzida, entre outras) e variáveis qualitativas ordinais intervalares em escala de Likert. As variáveis qualitativas foram transformadas em indicadores entre 0,000 (zero) e 1,000 (um) para medir a intensidade com que o entrevistado concordava ou discordava das afirmativas que compunham a dimensão. O cálculo do indicador foi feito com base na Equação 1 (PNUD, 2013).

$$I_i = \frac{V_i - P_v}{M_v - P_v} \quad (1)$$

Em que:  $I_i$ =indicador  $i$ ;  $V_i$ =Valor do indicador  $i$ ;  $P_v$ =pior valor do indicado  $i$ ; e  $M_v$ =Melhor valor do indicador  $i$ .

**Quadro 1** – Variáveis utilizadas no tratamento dos dados.

(Continua)

Código	Denominação	Descrição da variável
X1	Acesso ao mercado interestadual	Variável Dummy, que representa a possibilidade de atuar nacionalmente, não limitando a comercialização da empresa ao mercado estadual, relaciona-se ao cadastro no serviço de fiscalização federal (SIF), que assumiu valor unitário e estadual (SIE) com valor zero
X2	Faturamento mensal	Expresso em Reais (R\$), corresponde à receita operacional bruta, calculada com base na média mensal anual. Representa o resultado das atividades produtivas. Indica o tamanho da empresa quanto ao faturamento;
X3	Capacidade de produção diária	Indica o limite máximo da capacidade produtiva em litros por dia. Representa a medida das possibilidades de produção, quanto a equipamentos e infraestrutura instalada. Possibilita medir a taxa de ocupação de máquinas e equipamentos
X4	Quantidade produzida diária	Mede a captação de leite pela empresa. Relaciona-se tanto ao nível de produção diária, quanto à oferta de leite na região. Essa variável, que é expressa em litros por dia, é limitada pela capacidade instalada, potencial de vendas, recursos humanos, financeiros e gerenciais das empresas;
X5	Gasto com a aquisição de matéria-prima	Representa o custo de aquisição do leite, apontado como o principal custo do setor no processo de produção. Essa variável mede o desembolso, expresso em Reais (R\$), e representa a quantidade produzida multiplicada pelo preço médio do leite na plataforma, considerando safra e entressafra.
X6	Importância atribuída aos insumos para a competitividade	Representa o índice (entre 0,000 e 1,000) que mede a avaliação dos insumos, segundo sua importância para a competitividade. Indica a participação de fatores de produção e gestão como matéria-prima, equipamentos, técnicas de negociação, preços e condições de pagamento, entre outras;
X7	Evolução do desempenho competitivo	Índice entre 0,000 e 1,000, que representa a evolução do desempenho competitivo nos últimos cinco anos, resume a evolução histórica das vendas, da participação de mercado, dos custos de produção, do número de empregos e da lucratividade, possibilita compreender o quanto as empresas têm melhorado sua posição competitiva ao longo do tempo;

**Quadro 1** – Variáveis utilizadas no tratamento dos dados.**(Conclusão)**

X8	Inovações feitas em processos	Índice entre 0,000 e 1,000, que representa a quantidade de inovações feitas em processos para melhorar a produtividade e a eficiência produtiva, avalia a aquisição de máquinas e equipamentos para uso na produção, que melhoraram o desempenho do processo produtivo e a qualidade dos produtos oferecidos pelas empresas;
X9	Vantagem locacional	Índice entre 0,000 e 1,000, que sintetiza as vantagens competitivas decorrentes de fatores de ordem local. Reúne aspectos produtivos como a oferta de matéria-prima de qualidade, a infraestrutura da região, o custo e a qualidade da mão de obra, o acesso à assistência técnica, a presença de programas de apoio à produção, entre outros. Sumariza fatores competitivos presentes na região que, ao serem disponibilizados para as empresas, contribuam favoravelmente para a competitividade do setor de laticínios;
X10	Contribuição de sindicatos e associações	Índice entre 0,000 e 1,000, que mede a atuação das entidades de classe na representação do setor, avalia a contribuição dessas entidades junto ao governo e quanto a aspectos relacionados à liderança e direcionamento do setor agroindustrial;
X11	Contribuição de políticas públicas para a competitividade	Índice entre 0,000 e 1,000, que avalia as contribuições das políticas públicas para a competitividade do setor de laticínios no estado. Examina aspectos relacionados à eficiência competitiva das empresas quanto à infraestrutura regional, oferta de financiamentos e linhas de crédito, programas de apoio à produção, entre outros;
X12	Tamanho da empresa	Estabelecido com base no critério do SEBRAE (2015), que classifica o tamanho das empresas, quanto ao número de funcionários. Essa variável possibilita avaliar as relações estabelecidas entre a competitividade das empresas e o número de postos de trabalho e assume valores entre 1 (um) e 4 (quatro), conforme a quantidade de postos de trabalho;
X13	Limitações de acesso ao crédito	Índice entre 0,000 e 1,000, que possibilita compreender a intensidade das restrições no acesso ao crédito, enfrentadas pelas empresas de laticínios do estado. Compreendem aspectos gerais da política de financiamento industrial, especialmente: taxas de juros, burocracia, exigências de garantias e demais aspectos relativos ao crédito.

**Fonte:** Pesquisa de campo.

O tratamento de dados utilizou a análise de agrupamentos (AA) para sistematizar as informações. A análise de agrupamentos é uma técnica multivariada de análise de dados, classificada entre as técnicas de interdependência. Ela reúne um conjunto de procedimentos utilizados para classificar indivíduos, elementos ou observações, em grupos, tipos ou classes, possibilitando sua classificação ou taxonomia. A classificação resulta naturalmente das características gerais dos grupos, uma vez que são formados por indivíduos semelhantes, pois foram reunidos considerando medidas de similaridades entre variáveis em estudo que, de forma geral, representam características, informações ou atributos de cada indivíduo, ou observação presente na matriz de dados (TIMM, 2002; HAIR et al., 2009; FÁVERO et al., 2009).

A técnica possibilita formar agrupamentos que sejam homogêneos internamente, heterogêneos externamente e mutuamente exclusivos (FÁVERO et al., 2009). Essa peculiaridade da técnica oferece

vantagens para os objetivos desta pesquisa, pois possibilita reunir as empresas de laticínios em grupos, utilizando as variáveis e os indicadores estabelecidos por aspectos da competitividade empresarial. Assim, os agrupamentos reunirão empresas que utilizam estratégias semelhantes, ou que obtêm desempenho competitivo próximo, identificando e isolando os grupos estratégicos presentes entre as empresas.

A análise de agrupamentos é iniciada pela seleção das variáveis que serão utilizadas para a formação dos agrupamentos, Quadro 1, e previamente padronizadas pelo método *Z-Score* ( $\mu=0$  e  $\sigma^2=1$ ) para evitar que as diferenças de escalas enviesassem os resultados dos agrupamentos. Cumprida esta etapa inicial, o procedimento seguinte foi selecionar a média de similaridade e o método de agrupamento a serem empregados na técnica. Basicamente, os métodos de agrupamentos se dividem em dois grupos: os hierárquicos e os não hierárquicos. Neste estudo, foram utilizados os métodos hierárquicos, em que o pesquisador não estabelece *a priori* o número final de agrupamentos que serão formados, ficando essa tarefa a cargo do algoritmo, que estabelecerá a hierarquia entre os indivíduos e os grupos.

O método hierárquico reúne, por sua vez, dois tipos de procedimentos para a formação dos agrupamentos: os aglomerativos e os divisivos. A diferença entre eles está na maneira como são formados os agrupamentos. Neste estudo, foi utilizado o procedimento aglomerativo. Desta forma, cada indivíduo começa sozinho, como se ele fosse um agrupamento isolado, e, respaldado nele, será selecionado o mais semelhante, ambos serão reunidos e formarão um único agrupamento. Esse processo se repetirá sucessivamente e, a cada etapa, os elementos mais semelhantes serão reunidos para construir um novo agrupamento. Esse procedimento se repetirá até que não haja nenhum elemento a ser classificado, estando todos reunidos no mesmo agrupamento (TIMM, 2002; HAIR et al., 2009).

O resultado do processo aglomerativo pode ser representado por um dendrograma, que retrata as sucessivas uniões realizadas durante a clusterização. Estabelecido o processo, neste estudo, a medida de similaridade foi calculada com base na distância Euclidiana ao quadrado (2). Nessa medida, a distância entre “duas observações (i e j) corresponde à soma dos quadrados das diferenças entre i e j, para todas as p variáveis” (FÁVERO et al., 2009, p. 201), e o método de agrupamento (algoritmo) utilizado foi o método de *Ward*. Segundo esse método, os agrupamentos são calculados pela menor soma dos quadrados entre os agrupamentos somados sobre todas as variáveis (TIMM, 2002). Desta forma, esse método tende a formar agrupamentos com número semelhante de componentes.

$$d_{ij}^2 = \sum_{k=1}^p (x_{ik} - x_{jk})^2 \quad (2)$$

Em que  $d_{ij}^2$  é j-ésima característica do i-ésimo indivíduo;  $x_{ik}$  é a j-ésima característica do i-ésimo indivíduo; e  $x_{jk}$  é a j-ésima característica do i-ésimo indivíduo.

Os agrupamentos obtidos para as empresas de laticínios foram identificados pelo exame do dendrograma. A análise possibilitou observar tanto o número de agrupamentos, quanto seus integrantes. Após essa etapa, foi aplicado o teste paramétrico One-way Anova. Martins (2011) destaca que sua utilização testa a hipótese nula de igualdade de médias e requer que sejam testadas as variações observadas tanto entre os grupos, quanto dentro dos grupos. Para tanto, se utiliza o teste F. A aplicação desse teste na análise de agrupamentos possibilita verificar as variáveis mais diferenciadoras na formação dos agrupamentos.

## APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A análise descritiva das variáveis em estudo revelou predominância de empresas fiscalizadas pela inspeção federal (SIF), Tabela 1, portanto, autorizadas a comercializar os produtos nacionalmente (X1). A empresa com maior receita bruta mensal faturou (X2), em média, R\$ 2.955.600,00; e a menor, R\$ 28.700,00. Esses valores mostram a grande amplitude entre os tamanhos das empresas. Os valores próximos entre mediana e moda indicam que as respostas localizadas próximas ao centro da sequência ordenada de dados tendem a se repetir entre os entrevistados. Esse comportamento também ocorre entre as demais variáveis, com exceção da Capacidade de produção diária (X3), Quantidade produzida diária (X4) e Contribuição de sindicatos e associações (X10), que apresentaram diferenças maiores entre mediana e moda, indicando que a dispersão entre as respostas dos entrevistados foi maior nessas variáveis do que nas demais.

A avaliação geral mostrou que os entrevistados atribuíram pontuação alta para as variáveis (X6) Importância dos insumos para a competitividade (0,8051), (X7) Evolução do desempenho competitivo (0,7733) e (X11) Contribuição das políticas públicas para a competitividade (0,8930). A interpretação das respostas sugere que os entrevistados reconhecem que as matérias-primas, o processo de fabricação e as práticas de gestão são elementos importantes para a competitividade, pois contribuem para melhorar a qualidade dos produtos (X6), tornando-os mais atrativos para os consumidores.

**Tabela 1** - Estatística descritiva das variáveis utilizadas na análise multivariada.

Variável	N	Amplitude	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Moda
X1	30,00	1,00	0,00	1,00	0,60	1,00	1,00
X2	30,00	2.926.900,00	28.700,00	2.955.600,00	762.066,02	672.616,04	762.066,02
X3	30,00	238.500,00	1.500,00	240.000,00	50.100,00	25.000,00	20.000,00
X4	30,00	129.700,00	300,00	130.000,00	27.636,67	17.000,00	32.000,00
X5	30,00	80.240,00	360,00	80.600,00	16.797,67	11.050,00	11.050,00
X6	30,00	0,7231	0,2769	1,0000	0,8051	0,8000	0,9385
X7	30,00	0,7000	0,3000	1,0000	0,7733	0,8000	0,8000
X8	30,00	0,7500	0,2500	1,0000	0,6833	0,7500	0,7500
X9	30,00	0,8583	0,0750	0,9333	0,4456	0,4125	0,4917
X10	30,00	1,0000	0,0000	1,0000	0,3361	0,2773	0,0000
X11	30,00	0,3889	0,6111	1,0000	0,8930	0,9333	1,0000
X12	30,00	2,00	1,00	3,00	1,77	2,00	2,00
X13	30,00	0,7000	0,1333	0,8333	0,4833	0,4583	0,4583

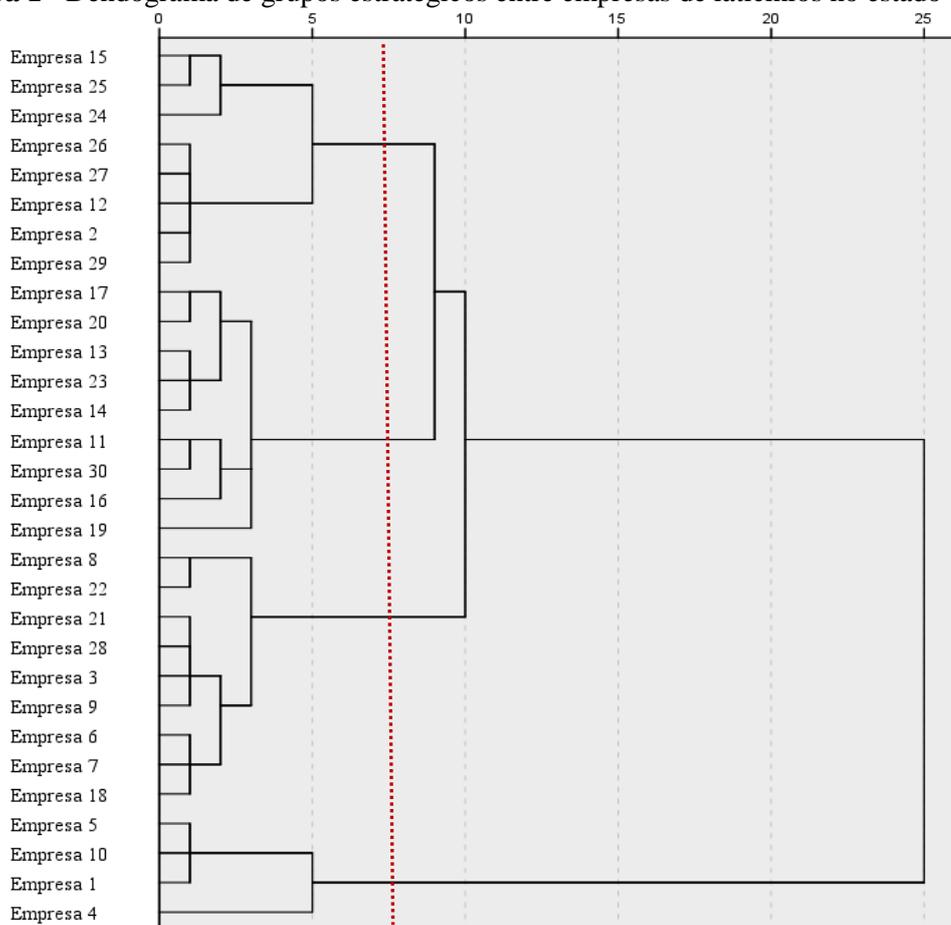
**Fonte:** Pesquisa de campo.

Esta avaliação mostra também que, nos últimos cinco anos, as empresas avançaram no mercado, tornando-se mais competitivas (X7). Quanto à avaliação da contribuição das políticas públicas (X11), observa-se que essa alternativa tem interpretação invertida, uma vez que se refere à necessidade de políticas para a região, ou seja, representa o quanto as políticas públicas poderiam favorecer a competitividade das empresas do estado. Assim, pontuações elevadas nesse item evidenciam carência de políticas que favoreçam a competitividade.

As avaliações na escala intermediária foram representadas por (X8) Inovações realizadas em processos (0,6833), (X9) Vantagem locacional (0,4456) e (X13) Limitações de acesso ao crédito (0,4833). Nota-se que as vantagens locais e de acesso ao crédito apresentaram valores mais baixos, indicando

que esses aspectos apresentam limitações em sua contribuição para a competitividade das empresas. Completou a avaliação, a contribuição dos sindicatos e de associações (X10), que, no geral, representou uma limitação para a competitividade, com média de 0,3361, em que se percebe que a atuação dessas entidades tem sido menor que o esperado pelos entrevistados, principalmente quanto à representação das necessidades das empresas. Finalizando a análise descritiva, a variável X12, que avalia o Tamanho das empresas segundo o número de empregados, conforme a classificação adotada pelo SEBRAE (2015), evidenciou predominância de empresas classificadas no estrato 2, reunindo empresas entre 20 e 99 funcionários, indicando que a maioria das empresas foi constituída por pequenas empresas. Quanto à análise de agrupamentos, este procedimento possibilitou reunir as 30 empresas de laticínios em quatro agrupamentos (Figura 1).

**Figura 1** - Dendograma de grupos estratégicos entre empresas de laticínios no estado do Pará.



**Fonte:** Pesquisa de campo.

O primeiro agrupamento foi formado por 4 (13%) empresas, identificadas pelos números 4, 1, 10 e 5, e denominado como “Líderes”. O segundo agrupamento, com 9 (30%) empresas, foi formado pelas empresas 18, 7, 6, 9, 3, 28, 21, 22 e 8 e formou o grupo denominado como “Seguidores”. O terceiro agrupamento foi formado por 8 (27%) empresas, identificadas pelos números 29, 2, 12, 27, 26, 24, 25 e 15, que foram denominadas como “Ascendentes”. O quarto agrupamento, identificado como “Inaptos”, reuniu 9 (30%) integrantes, identificados pelas empresas números 19, 16, 30, 11, 14, 23, 13, 20 e 17 (Tabela 2).

Os agrupamentos foram testados pelo teste paramétrico para análise da variância One-way

ANOVA. O objetivo foi identificar as variáveis mais diferenciadoras dos agrupamentos, tendo-se destacado: (X3) Capacidade de Produção Diária ( $F=84,302$ ), (X4) Quantidade produzida ( $F=53,178$ ) e (X5) Gasto com a aquisição de matéria-prima ( $F=48,560$ ), todas significantes a 1%. Esse conjunto de variáveis revela características de mercados de commodities, nos quais as quantidades produzidas proporcionam ganhos de escala, possibilitando preços mais competitivos, elevando a barreira de entrada para novos competidores (CARVALHO, 2011).

**Tabela 2** - Teste ANOVA dos agrupamentos.

Variável	Descrição	Valor F	Sig.
X3	Capacidade de produção diária	84,302	0,000
X4	Quantidade produzida diariamente	53,178	0,000
X5	Gasto com aquisição de matéria-prima (leite)	48,560	0,000
X1	Acesso ao mercado interestadual (dummy)	24,613	0,000
X2	Faturamento mensal	15,898	0,000
X12	Tamanho da empresa	14,566	0,000
X8	Inovações realizadas em processos	13,156	0,000
X11	Contribuição de políticas públicas para a competitividade	11,083	0,000
X9	Índice de vantagem locacional	9,104	0,000
X6	Importância atribuída aos insumos para a competitividade	7,564	0,001
X13	Acesso ao crédito	3,522	0,029
X10	Índice de contribuição de sindicatos e associações	1,670	0,198
X7	Índice de evolução do desempenho competitivo	0,303	0,823

**Fonte:** Pesquisa de campo.

O agrupamento identificado com “Líderes”, Tabela 2, foi formado por empresas de atuação nacional (100%) de porte médio (100%). Essas empresas formam o grupo estratégico, composto pelas maiores empresas, estando sua atuação alinhada a fatores de competitividade que têm base na estrutura de produção (capacidade instalada e quantidades produzidas) e em inovações em processos (0,9375), sendo utilizadas para aumentar a produtividade. Esse conjunto estratégico tem possibilitado a esse grupo operar com a segunda menor receita por litro (R\$ 0,86), resultado que, provavelmente, é consequência da presença de economias de escala e da curva da experiência. Esse posicionamento estratégico está alinhado ao modelo Estrutura-Condução-Desempenho, em especial quanto à condução, pois tem por finalidade desestimular novos concorrentes, além de favorecer uma relação ótima entre capital e trabalho (BAIN, 1956; STEINDL, 1990; PORTER, 2009).

Esse grupo estratégico reuniu as empresas com maior capacidade de produção (198.750 litros/dia/empresa), responsáveis pelos maiores volumes médios de processamento industrial (101.250 litros/dia), sendo o grupo estratégico mais competitivo sob a ótica da competitividade revelada, pois apresenta a maior participação de mercado: 48,85% de participação relativa. Assim, neste grupo, estão as empresas com maior faturamento médio (R\$ 2.631.033,44 por mês). Nota-se que esse agrupamento apresenta as menores taxas de ocupação (50,94%), reforçando as constatações de Carvalho (2011) quanto à expansão da capacidade de produção das maiores empresas de laticínios em crescer a taxas maiores que a oferta de leite.

**Tabela 3** - Características dos agrupamentos com base na média das variáveis utilizadas.

Variáveis	Grupos Estratégicos			
	Líderes	Seguidores	Ascendentes	Inaptos
X1 Acesso ao mercado interestadual (dummy)	100%	100%	63%	0,00%
X2 Faturamento mensal (R\$)	2.631.033,59	729.347,94	510.198,62	395.703,49
X3 Capacidade de produção (litros /dia)	198.750	44.778	25.813	10.944
X4 Quantidade produzida (litros/dia)	101.250	24.778	17.163	7.089
X5 Gasto com matéria-prima (leite)	61.034,50	15.144,44	10.826,25	4.093,67
X6 Importância dos insumos	0,9538	0,8154	0,6644	0,8538
X7 Evolução do desempenho competitivo	0,7500	0,7444	0,8250	0,7667
X8 Inovações em processos	0,9375	0,8889	0,5000	0,5278
X9 Vantagem locacional	0,4646	0,3880	0,2448	0,6731
X10 Contribuições de entidades de classe	0,4068	0,2818	0,1864	0,4919
X11 Necessidade de políticas públicas	0,9889	0,9630	0,7500	0,9074
X12 Tamanho da empresa	3,00	1,89	1,38	1,44
X13 Acesso ao crédito	0,5083	0,5972	0,4052	0,4278
Número de empresas no agrupamento	4 (13%)	9 (30%)	8 (27%)	9 (30%)
Participação de mercado (empresas do Estado)	48,85%	26,90%	16,56%	7,70%
Preço leite na plataforma (R\$/litro/média anual)	0,60	0,61	0,63	0,58
Receita obtida por litro processado (R\$/litro)	0,86	0,98	0,99	0,83
Taxa de ocupação das instalações (%)	50,94	55,34	66,49	64,78
Número de empregados (média por empresa)	117	40	20	13

**Fonte:** Pesquisa de campo.

As empresas que formaram esse grupo foram também as maiores geradoras de empregos, com 117 postos de trabalho, em média, por empresa, além de apresentarem o melhor desempenho da mão de obra, com produtividade média de R\$ 38.817,66 funcionário/mês. Essas empresas compram a matéria-prima, em média, na safra e entressafra, por R\$ 0,60 por litro a preços de plataforma, remunerando os produtores de forma intermediária, quando comparadas aos demais grupos estratégicos. Esse grupo atribui grande importância aos insumos (0,9538) e ocupa a terceira colocação no que concerne à evolução do desempenho competitivo (0,7500). Observa-se que esse grupo apresenta escala muito maior que os demais, e manter, ao longo do tempo, altas as taxas de evolução no desempenho competitivo é desafiador, uma vez que, para aumentar suas parcelas de mercado, competirão com outras empresas nacionais de porte semelhante ou maior. Essa competição, que decorre da alta rivalidade, é agravada pelos produtos padronizados (commodities) e pelos compradores muito poderosos, face aos grandes volumes de compras, e por serem integrantes de um setor muito concentrado (grandes varejistas). Desta forma, tendem a colocar os vendedores uns contra os outros, incentivando uma guerra de preços, que reduz a lucratividade.

Outro desafio para manter as altas taxas de desempenho competitivo para esse grupo estratégico é conservar o processo de expansão da produção, pois, a expansão da capacidade de produção ocorre em velocidade diferente da oferta de leite no estado. E caso isso se verifique a tendência é aumentar o poder de negociação dos fornecedores de leite, o que se refletirá em maiores custos de produção e maior dificuldade em obter a matéria-prima.

Alinhados à estratégia, esse grupo foi o que apresentou os maiores investimentos em inovações em processos (0,9375). E essa estratégia, quando associada à manutenção de custos abaixo das médias do mercado, se materializa em vantagens competitivas respaldadas na liderança em custos. Entretanto, essa estratégia dificilmente consegue ser sustentada no longo prazo. Kolter (2005) destaca que a inovação

contínua é a principal estratégia para o líder de mercado manter sua posição competitiva.

Quanto à avaliação das vantagens locacionais (0,4646) e das contribuições das entidades de classe (0,4068), as empresas desse grupo avaliaram esses indicadores de forma intermediária quando comparada aos demais grupos estratégicos. Contudo, mesmo assim, os valores obtidos para esses índices, apesar de menores que os demais, ainda não podem ser considerados prejudiciais. Esse grupo foi o que percebeu maior necessidade de políticas públicas (0,9889) e se posicionou intermediariamente em relação às dificuldades de acesso ao crédito (0,5083).

O segundo agrupamento, identificado como “Seguidores”, foi formado por empresas de atuação nacional (100%), colocando-se na segunda posição com relação à competitividade revelada, com 26,90% de participação de mercado. Esse grupo foi composto por empresas de menor porte, considerando tanto a capacidade de produção (44.778), quanto as quantidades médias produzidas (44.778 litros/dia). Os menores volumes de produção resultaram em menores faturamentos. Assim, a receita média obtida por empresa foi de R\$ 729.347,94 por mês, também ocupando a segunda posição quando comparada aos demais grupos estratégicos. Esse foi o segundo grupo estratégico em remuneração ao produtor de leite, em média, R\$ 0,61 por litro. Quanto à receita obtida por litro de leite processado, observa-se desempenho intermediário, alcançando R\$ 0,98 por litro, pouco abaixo do melhor desempenho entre os entrevistados, de R\$ 0,99 por litro.

Nesse grupo estratégico, as empresas operam em média com 40 funcionários, sendo o segundo maior gerador de empregos, apresentam produtividade da mão de obra de R\$ 18.132,95, uma das piores da pesquisa. Seus integrantes atribuem alta importância aos insumos para a competitividade (0,8154) e, quanto às inovações realizadas em processos de fabricação, o grupo se posicionou como o segundo colocado (0,8898). E essa característica justificou sua nomenclatura, pois apresenta perfil de atuação nacional, porém com menor porte, utilizando estratégia semelhante aos “Líderes”, que, por sua vez, investem de forma mais intensiva em melhores processos de fabricação (0,9375), adotando posicionamento estratégico semelhante (KOTLER, 2005). Esse comportamento reforça a preocupação com a produtividade e aproveitamento dos recursos de produção, presentes nos dois grupos.

Ao avaliar a evolução do desempenho competitivo, os “Seguidores” apresentaram valor elevado (0,7444), porém pior que os demais grupos. Esse grupo estratégico avaliou negativamente as vantagens locacionais (0,3880) e a atuação das entidades de classe (0,2818), indicando essas variáveis como prejudiciais para a competitividade, seja por não se sentirem representados nas entidades de classe, seja pelos problemas relacionados com a infraestrutura local (estadas, telecomunicações, serviços etc.). Essa percepção foi reforçada pela avaliação da necessidade de políticas públicas, avaliada como alta (0,9330), e pela dificuldade de acesso ao crédito, maior nesse grupo de empresas (0,5972).

O terceiro grupo estratégico foi denominado de “Ascendente”, com a melhor taxa de ocupação entre os agrupamentos da pesquisa (66,49%). Sua denominação advém de sua composição caracterizada por empresas com atuação nacional e estadual, que apresentaram a maior evolução no desempenho competitivo (0,8250), superando os demais grupos estratégicos. Esse grupo estratégico detém 16,56% de participação de mercado e faturamento médio de R\$ 510.198,62 por empresa/mês. O desempenho, considerando a receita por litro processado (R\$ 0,99) e o preço pago pelo leite na plataforma (R\$ 0,63), está próximo ao praticado pelas empresas do grupo estratégico “Seguidor”.

Atuando com quantidades processadas médias de 17.163 litros/dia/empresa e apresentando capacidade de produção de 25.813 litros/dia/empresa em média, esse grupo tende a disputar melhores posições no futuro, até por ter menores obstáculos no acesso ao crédito (0,4052), aspecto que pode favorecer planos de expansão. Contudo, as escolhas estratégicas do grupo parecem não possibilitar a manutenção da evolução do desempenho competitivo, pois esse foi o grupo que menos atribui importância

aos insumos para a competitividade (0,6644), sendo também o que menos investe em inovações em processos (0,5000), da mesma forma que percebem como desfavoráveis as vantagens locacionais (0,2448), sugerindo que as regiões onde estão localizadas as empresas devem apresentar limitações de produção consideradas altas.

Esse grupo não percebe a contribuição das entidades de classe (0,1864), da mesma forma como foi o grupo que menos percebeu a necessidade de políticas públicas para o setor (0,7500); em média, gerou 20 empregos por empresa, e os funcionários apresentam bons níveis de produtividade, com R\$ 25.508,45 por empregado/mês, em média.

O quarto grupo estratégico, denominado como “Inaptos”, foi formado integralmente por empresas com atuação estadual (100%). Esse grupo reuniu empresas com a menor capacidade instalada (10.944 litros/dia), que operam com as menores quantidades de leite (7.089 litros/dia/empresa), caracterizando o grupo estratégico menos competitivo, com participação de mercado de 7,70%. Essas empresas são as que pagam a menor remuneração ao produtor (R\$ 0,58 por litro) e também as que apresentam o pior desempenho por litro processado (R\$ 0,83), não conseguem diluir as despesas fixas em maiores volumes de vendas, como observado em empresas maiores, tampouco conseguem alcançar maiores receitas pela utilização de estratégias de diferenciação.

Esse grupo trabalha em média com 13 trabalhadores e apresenta a pior produtividade (R\$ 11.088,12) por empregado/mês. As empresas desse grupo atribuem importância elevada aos insumos (0,8538) e apresentaram evolução do desempenho competitivo (0,7667) semelhante os demais grupos. Esse comportamento sugere que essas empresas podem ter identificação de nichos no mercado, formados por pequenos varejistas, como padarias e lanchonetes, que, não sendo atendidos pelas empresas maiores, passam a ser alvo de empresas de menor porte (KOTLER, 2005).

Esse grupo estratégico investe menos em inovações em processos (0,5278), porém é o que percebe maiores vantagens locacionais (0,6731), provavelmente não enfrenta dificuldades para obtenção de leite, pois opera com quantidades menores. Ele avalia de forma mais favorável a atuação de sindicatos e associação (0,4919), principalmente quando comparado com os demais grupos que apresentaram índices menores. As políticas públicas, assim como observado nos outros grupos, foram avaliadas como necessárias (0,9074) e, para esse grupo, os obstáculos ao crédito foram considerados um pouco menores (0,4278).

As características desse grupo estratégico indicam necessidade de ações de políticas públicas especificamente destinadas a alavancar sua competitividade. A necessidade de fortalecer a atuação desse grupo fundamenta-se na fragilidade dessas empresas perante alterações na legislação, ou na atuação de concorrentes maiores. A baixa competitividade revelada (7,7%) e as pequenas quantidades produzidas (7.089 litros/empresa/mês) colocam as empresas integrantes desse grupo estratégico em desvantagem competitiva, circunstância que facilmente pode colocá-los na informalidade, praticamente eliminando os estabelecimentos fiscalizados pela inspeção estadual (SIE), uma vez que essa é uma característica marcante desse grupo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As empresas de laticínios cresceram no estado nos últimos cinco anos, sendo o setor caracterizado por micro e pequenas empresas, com poucas limitações de acesso ao crédito, aspecto que pode estar relacionado à baixa utilização de recursos onerosos, cientes da necessidade de matéria-prima de qualidade e, em sua maioria, de atuação interestadual. Essas empresas manifestam insatisfações com as políticas

públicas do estado em matéria de competitividade, assim como avaliam de forma negativa suas representações sindicais e de classe.

A pesquisa identificou quatro grupos estratégicos. As principais variáveis diferenciadoras dos grupos foram relacionadas com a capacidade de produção, quantidades produzidas e gastos com matéria-prima. Essas características indicam mercados de commodities. A forma de atuação dos grupos sugere estratégias de liderança em custos, pois as receitas obtidas por litro apresentam valores muito próximos entre si. Quanto à competitividade revelada, observam-se aspectos competitivos semelhantes aos modelos Estrutura-Condução-Desempenho e das Cinco Forças Competitivas, principalmente no que se refere à estrutura do setor e à condução das empresas.

Os grupos mais competitivos foram aqueles que conseguiram ser mais produtivos, apresentaram maior capacidade de produção e, por conseguinte, obtiveram maior economia de escala. Essa estratégia é muito dependente do acesso aos canais de distribuição e da oferta de matéria-prima farta e de baixo custo, condições que já não são presentes para todos os grupos, uma vez que alguns já percebem as limitações nesses quesitos. Destacou-se a baixa competitividade das empresas sob a fiscalização estadual, demandando políticas públicas especificamente destinadas a fortalecer esse grupo estratégico.

## AGRADECIMENTO

CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

## REFERENCIAS

ALMEIDA, J. E. F. et al. Earnings management no Brasil: grupos estratégicos como nova variável explanatória. **Revista de Contabilidade e Organizações**. Ribeirão Preto, SP, v. 3, n. 6, p. 81-95, mai./ago. 2009. Disponível em: <http://www.rco.usp.br/index.php/rco/article/view/75>. Acesso em 15 jul. 2015.

ALMEIDA, J. E. F. et al. Earnings management no Brasil: grupos estratégicos como nova variável explanatória. **Revista de Contabilidade e Organizações**. Ribeirão Preto, SP, v. 3, n. 6, p. 81-95, mai./ago. 2009. Disponível em: <http://www.rco.usp.br/index.php/rco/article/view/75>. Acesso em 16 jul. 2015.

ALSTON, L. J.; MUELLER, B. Property rights, violence and the State. **Série Textos para Discussão**, Universidade de Brasília, DF, n. 293, mai. 2003. Disponível em: <http://www.visites.unb.br/face/eco/.../293May03BMueller.pdf>. Acesso em 16. ago. 2015.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2013.

BAIN, J. **Barriers to new competition**. Cambridge Harvard U. P., 1956.

BARBOSA, C.A.P.; ZILBER, M.A. O comportamento da rivalidade dos grupos estratégicos no mercado bancário brasileiro entre 2005 e 2009. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35. 2011. Anais.... Rio de Janeiro: Anpad, 2011. Disponível em: [www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO2951.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO2951.pdf). Acesso em 10 set. 2015.

BARNEY, J. B.; HOSKISSON, R. E. Strategic groups: untested assertion and research proposals. **Managerial and Decision Economics**, v. 11, n. 3, jul., 1990.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2011.

- BUENO, N. P. Possíveis contribuições da nova economia institucional à pesquisa em história econômica brasileira: uma releitura das três obras clássicas sobre o período colonial. **Estudos Econômicos**, São Paulo, SP, v. 34, n. 4, p. 777-804, out./dez. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ee/v34n4/v34n4a05.pdf> Acesso em 02 jul. 2015.
- CARVALHO, G. R. Indústria de laticínios no Brasil. In: STOCK, L. A.; ZOCCAL, R. CARVALHO, G. R.; SIQUEIRA, K. B. **Competitividade do agronegócio do leite brasileiro**. Brasília: Embrapa, 2011.
- COOL, K.; SCHENDEL, D. Performance differences among strategy group members. **Strategy Management Journal**, v. 9, n. 3, p. 207-233, 1998.
- DAY, D.; LEWIN, A.; LI, H. Strategic leaders or strategic groups: a longitudinal data envelopment analysis of the US brewing industry. **European Journal of Operation Research**, v. 80, n. 3, p. 619-638, 1995.
- ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D.; MEYER-STAMER, J. Competitividad Sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política. **Revista de la Cepal**, Santiago, n. 59, p. 39-52, 1996. Disponível em: <http://www.meyer-stamer.de/1996/cepal.htm>. Acesso em: 03 ago. 2015.
- FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: uma visão conceitual. **Gestão & Produção**, São Carlos, SP, v. 6, n. 3, p. 147-161, dez. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v6n3/a02v6n3.pdf>. Acesso em 08 jul. 2015.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercados, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.
- FAVERO, L. P. et al.. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. São Paulo: Campus, 2009.
- FERREIRA, M. A. M.; ABRANTES, L. A.; PEREZ, R. Investigação de grupos estratégicos na indústria de laticínios por meio da abordagem multivariada. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, SP, v. 9, n. 2, p. 152-172, 2008. Disponível em: <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/16>. Acesso em 15 jul. 2015.
- FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Desempenho das cooperativas na indústria de laticínios do Brasil: uma abordagem por grupos estratégicos. **Revista de Administração**. São Paulo, SP, v. 42, n. 3, p. 302-312, jul./set. 2007. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4203302.pdf>. Acesso em 16 jul. 2015.
- FIEGENBAUN, A.; THOMAS, H. Industry and strategic group dynamic: competitive strategy in the insurance industry. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p. 69-105, 1993.
- FIGUEIRA, S.R.; BELIK, W. Transformações no elo industrial da cadeia produtiva do leite. **Revista Cadernos de Debate**. Campinas, SP, v. VII, p. 31-44, 1999. Disponível em: [http://www.unicamp.br/.../Transformacoes\\_no\\_Elo\\_Industrial\\_da\\_Cadeia](http://www.unicamp.br/.../Transformacoes_no_Elo_Industrial_da_Cadeia). Acesso em 18 mai. 2015.
- HAIR Jr., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2011.
- KOTLER, P. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pearson, 2005.
- LEWIS, P.; THOMAS, H. Strategy, strategic groups and performance in industry. In: DAEMS, H.; THOMAS, H. **Strategic groups, strategic move and performance**. Oxford: Pergamon, 1994.

LEWIS, P.; THOMAS, H. The linkage between strategic groups and performance in the UK retail grocery industry. **Strategic Management Journal**, v. II, n. 5, p.385-397, 1990.

MARION FILHO, P. J.; MATTE, V. A. Mudanças institucionais e reestruturação na indústria brasileira de laticínios (1990-2000). **Revista Economia e Desenvolvimento**, Cascavel, PR, n. 18, p.48-72, 2006. Disponível em: <http://www.cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/eed/article/.../3472> .Acesso em 28 de mai. 2015.

MARTINS, C. **Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS: saber decidir, fazer, interpretar e redigir**. Braga: Psiquilíbrios Edições, 2011.

MARTINS, T. S.; CRUZ, J. A. W.; KATO, H. T.; SILVA, W. V.; SILVA, E. D. Análise de grupos estratégicos e desempenho na indústria de bancos comerciais no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**. Ribeirão Preto, SP, v. 4, n. 9, p.100-125, mai./ago. 2010. Disponível em: <http://www.rco.usp.br/index.php/rco/article/view/158>. Acesso em 15 jul. 2015.

McGEE, J.; THOMAS, H. Strategic groups: theory, research and taxonomy. **Strategic Management Journal**, n. 7, p. 141-160, 1986.

MOLINER, J.P.; CORTÉS, E.C.; AZORÍN, J.F.M. Efectos empresa, grupo estratégico y localización em el sector hotelero español. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, v. 14, p. 123-138, abr. 2011. Disponível em: [www.redalyc.org/articulo.oa?id=80718687006](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80718687006). Acesso em 15 set. 2015.

**PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento**. Atlas do desenvolvimento humano no Brasil 2013. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/atlas/> . Acesso em: 25 de ago. 2015.

PORTER, M. **Competição: on competition**. São Paulo: Campus, 2009.

SANTOS, L.M.; FERREIRA, M.A.M.; TAVARES, B.; DUTRA, D.R. Grupos estratégicos e desempenho no setor confeccionista brasileiro. **Gestão e Produção**, v. 19, n. 3, p. 647-661. 2012. Disponível em: [www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2012000300015&script](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2012000300015&script). Acesso em 3 set. 2015.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Critérios e conceitos para a classificação de empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: 18 ago. 2015.

SIMON, H. A. Rationality in psychology and economics. **The Journal of Business**, Chicago, US, v. 59, n. 4 (2), p. S209-S224, out. 1986. Disponível em: [https://hec.unil.ch/docs/files/56/618/simon\\_1986\[1\].pdf](https://hec.unil.ch/docs/files/56/618/simon_1986[1].pdf). Acesso em 18 jul. 2015.

SOKOLOSKI, P.K.M.; KATO, H.T.; MARTINS, T.S. O relacionamento entre estratégia organizacional, incerteza ambiental percebida e grupos estratégicos na indústria de autopeças brasileira. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38. 2014. **Anais....** Rio de Janeiro: Anpad, 2014. Disponível em: [www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_ESO930.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ESO930.pdf). Acesso em 10 set. 2015.

STEINDL, J. **Pequeno grande capital**. São Paulo: Hucitec, 1990.

TABOADA, L. R. Las definiciones alternativas de grupos estratégico y su valor explicativo de las diferencias en resultados. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 34, p. 73-99, jan. /mar. 2010. Disponível em: [www.spell.org.br/documentos/download/6589](http://www.spell.org.br/documentos/download/6589). Acesso em 10 set. 2015.

TIMM, N. H. **Applied multivariate analysis**. New York: Springer, 2002.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2014.

WILLIAMSON, O. E. **The economics institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press., 1985.

