

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA DE CHOCOLATE EM BELÉM DO PARÁ

Augusto Cezar Ferreira de Barros

Universidade Federal do Pará

augustocezarbarros@hotmail.com

Keila Regina Mota Negrão

Universidade Federal do Pará

keilanegrao@yahoo.com.br

Luís Alberto Monteiro de Barros

Universidade Federal do Pará

augustocezarbarros@hotmail.com

Mario Cesar dos Santos de Carvalho

Universidade da Amazônia

carvalhomario@yahoo.com.br

RESUMO

Diante das constantes mudanças no ambiente competitivo das empresas, as estratégias competitivas tornaram-se indispensáveis para manutenção do potencial competitivo de longo prazo dentro das indústrias. No estado do Pará, uma indústria que ganhou destaque nos últimos anos foi a produção de chocolates. Estudos capazes de compreender o desenvolvimento das estratégias competitivas nessa indústria se apresentam como de grande relevância uma vez que assim é possível potencializar os resultados das empresas participantes desta indústria e gerar desenvolvimento para a região onde se encontram. Nesse contexto, esta pesquisa teve por objetivo principal analisar as estratégias desenvolvidas pelas empresas produtoras de chocolate localizadas na cidade de Belém do Pará e, assim, identificar e compreender fatores ligados à competitividade relacionados especificamente às dimensões produção, mercado e emprego. Para tal, foram entrevistadas as proprietárias de três empresas. Quanto à metodologia, a pesquisa adotou abordagem quantitativa e qualitativa, em que foi realizado o levantamento transversal *post facto* no período de maio a junho de 2017, através da aplicação de questionário de autoria da RedeSist com tratamento dos dados pela ferramenta Excel. Quanto aos resultados foi observado que são muitas as dificuldades para novos entrantes na indústria. Foi identificado, ainda, que as empresas desenvolvem estratégias de diferenciação por meio de produtos inovadores e, também, uma espécie de estratégia de cooperação e de controle da qualidade dos insumos produzidos por seus fornecedores. O investimento em treinamentos e capacitação de pessoal também fica evidente como estratégia de geração de vantagem competitiva sustentável. **Palavras-Chave:** Estratégia. Competitividade. Indústria. Chocolate.

Eixo temático: Práticas de Gestão Organizacional na Amazônia: Oportunidades e Desafios

1 INTRODUÇÃO

A região onde a cidade de Belém está inserida é conhecida por ser rica em traços culturais, principalmente no que se refere à gastronomia regional e tradicional. Em dezembro de 2015, Belém ganhou o título internacional de Cidade Criativa da Gastronomia concedido pela Unesco

(UNESCO, 2015). É comum, na cidade, encontrar estabelecimentos que comercializam comidas e produtos derivados de insumos típicos da região. Nos últimos anos, um ramo que vem ganhando espaço no cenário produtivo regional e nacional é o da fabricação de chocolate. No ano de 2016, devido à seca na Bahia, o Pará ganhou lugar de destaque na produção de cacau, assumindo a dianteira da produção nacional, o que afetou positivamente a indústria de chocolate no estado nesse ano, e fica claro que o estado hoje possui uma produção que não pode mais ser ignorada, tornando assim importante a pesquisa da estratégia competitiva e de inovação desse setor (MERCADO DO CACAU, 2016).

Pensando na questão de estratégia competitiva da indústria de chocolate no Pará e visando ao desenvolvimento do setor na região, este estudo se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: *Quais as estratégias competitivas existentes nas empresas inseridas na indústria de chocolate de Belém e Região Metropolitana?*

Assim, o objetivo geral da pesquisa é analisar as estratégias desenvolvidas pelas empresas de chocolate atuantes no mercado de Belém-PA, a fim de identificar e compreender fatores ligados à competitividade nas dimensões produção, mercado e emprego.

Analisar a estratégia competitiva no setor industrial de chocolate no estado do Pará é de extrema importância econômica e social. Entender a configuração e o contexto no qual este setor está inserido mostra-se como uma ótima oportunidade de aumentar a participação do setor no cenário econômico nacional e internacional, aproveitando o ótimo momento de desenvolvimento que o setor está passando e, conseqüentemente, aumentar o desenvolvimento da região em que este está inserido. Dessa forma, o entendimento e o aumento do potencial competitivo dessa atividade se configuram como de grande relevância para todos os agentes envolvidos de forma direta ou indireta na produção.

A pesquisa é configurada como estudo de casos múltiplos, com abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório. Utilizou-se o método de entrevista para a obtenção dos dados através da aplicação de questionário baseado nas pesquisas da RedeSist¹. Foram entrevistadas três empresas produtoras de chocolate escolhidos por estarem localizados na cidade de Belém e Região Metropolitana.

2. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Mintzberg (2010) afirma que a estratégia pode ser vista como um *plano*, onde as organizações desenvolvem planos para seu futuro, ou esta também pode ser vista como um *padrão*, onde as organizações se valem de acontecimentos e padrões passados para definição de sua estratégia, chamando assim respectivamente uma de *estratégia pretendida* e a outra de *estratégia realizada*. Ao plano e ao padrão, Mintzberg acrescenta mais dois “Ps”, pois, para algumas pessoas, a *estratégia* é uma *posição*, a localização de certos produtos em determinados mercados; para outras *estratégias* é uma *perspectiva*, uma maneira de fazer as coisas. Como posição, a estratégia olha para baixo, para onde o produto encontra o cliente, e para o mercado. Como perspectiva, a estratégia olha para dentro da organização, para cima, para a grande visão da empresa.

De acordo com Porter (2004), as estratégias competitivas são um conjunto de ações, planos, políticas e programas desenvolvidos por uma empresa ou unidade de negócio com o objetivo de manter ou ampliar, sustentavelmente, suas vantagens competitivas diante de seus concorrentes. Ainda de acordo com este autor, o desenvolvimento de estratégia competitiva é em essência o desenvolvimento de uma fórmula ampla de como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas, e quais as políticas necessárias para se chegar a essas metas.

¹ Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist) da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil (www.redesist.ie.ufrj.br).

Segundo Fleury (2003), a formulação da estratégia competitiva deve ter por objetivo potencializar a competência na qual a empresa é mais forte, a evolução dessas competências possibilita o sistemático refinamento e reformulação da estratégia competitiva da empresa.

Porter (2004) afirma que para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva, as empresas precisam de um modelo que ajude na definição das metas e políticas necessárias para alcançá-las, pensando nisso sugere o modelo da Roda da Estratégia Competitiva. Este modelo serviu para Porter perceber que os aspectos que envolvem as estratégias competitivas vão além dos elementos internos das organizações, dessa forma o autor pensou outros modelos de análises de estratégia competitiva, conhecidos como: estratégias genéricas, as cinco forças competitivas que moldam a estratégia, cadeia de valor e o modelo de diamante (PORTER, 1999).

Uma importante ferramenta que auxilia na definição da estratégia da indústria é o modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter (1986) que levam em consideração tanto o ambiente interno quanto externo da indústria, assim é possível identificar seus pontos fortes e pontos fracos mais importantes que afetam diretamente seu potencial competitivo, identificando em que pontos residem as ameaças e oportunidades mais significativas. Dessa forma, as cinco forças competitivas de Porter causam impacto direto sobre a lucratividade em determinado setor, onde cada uma dessas forças deve ser analisada de forma bastante detalhada a fim de se desenvolver as estratégias competitivas em consonância com a estrutura. Tais forças são: ameaças de novos entrantes; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação de compradores; ameaças de serviços e produtos substitutos; rivalidade entre as empresas existentes

2.1. Estratégia de Produção

São diversas as definições para o conceito de estratégia de produção, mas a definição inicial foi feita por Skinner (1969). Este autor acreditava que a relação entre a estratégia de produção e da empresa não era facilmente compreendida, apesar de haver a necessidade de as políticas de produção estarem em sintonia com as políticas desenvolvidas no nível estratégico.

As ideias iniciais de Skinner inspiraram o trabalho de muitos estudiosos sobre estratégia de produção. Entre eles está Nogueira (2002), que definiu a estratégia de produção como um “conjunto de políticas, planos e ações relacionados à função produção, que visam dar sustentação a estratégia competitiva da empresa”, sendo assim a estratégia de produção é vista como uma estratégia funcional a qual deve promover a sustentação à estratégia da empresa.

Diante do fato de que diferentes elementos que compõem o sistema produtivo devem ser adquiridos para a realização de determinadas tarefas, as estratégias competitivas de produção exigirão distintas configurações do sistema de produção, dessa forma, cada estratégia de produção exigirá uma tarefa diferente da indústria, as quais são definidas por prioridades competitivas de produção. As prioridades competitivas mais utilizadas e estudadas são custo, qualidade, desempenho das entregas e flexibilidade (VANALLE; PIRES & FILHO, 1995). O modelo de prioridades competitivas proposto por Garvin (1993) apresenta as prioridades como sendo: custo, qualidade, flexibilidade, entrega e serviços, esse autor também divide essas prioridades em outras sub-prioridades.

O segundo modelo que compõe as estratégias de produção são as áreas de decisão, no qual a produção é frequentemente constituída de fatores que se apresentam em diferentes estágios de desenvolvimento e que determinam o nível global da operação quando há um equilíbrio entre eles. Para Hayes et al. (2004), esses fatores são classificados em duas categorias de decisão: 1 – decisões estruturais, definidas pelas instalações industriais, capacidade produtiva, tecnologia e integração vertical; e 2 – decisões infraestruturais, definidas pelas áreas de recursos humanos, gerência da qualidade, organização e planejamento e controle da produção. As decisões estruturais possuem impacto no longo prazo e, por isso, são difíceis de serem revertidas ou

modificadas, além de exigirem grandes investimentos de capital. As decisões infraestruturais estão relacionadas aos aspectos operacionais do negócio e, portanto, possuem resultados tanto no curto, médio e longo prazo.

Quadro 1 - Áreas de decisão em estratégia de produção

	Áreas de Decisão	Decisões a serem tomadas
Decisões	Capacidade	A capacidade de produção total a ser provida.
	Instalações	O número de plantas, a localização e a especialização de cada planta necessárias para se atingir o volume de produção desejado.
	Tecnologia	Os tipos de equipamentos e sistemas a serem utilizadas em cada unidade, o grau de automação do processo e a forma de ligação entre as plantas.
	Integração Vertical	Os materiais, sistemas e os serviços a serem providos internamente e aqueles que devem ser fornecidos por terceiros (e também o tipo de relacionamento a ser desenvolvido com os fornecedores).
Decisões infra - estruturais	Recursos Humanos	As políticas e as práticas de recursos humanos, incluindo administração, seleção e treinamento.
	Qualidade	Os sistemas de controle e garantia da qualidade (prevenção de defeitos, monitoramento, intervenção).
	Planejamento e controle da produção /materiais	Sistemas de planejamento da produção e controle de estoque, políticas de fornecimento, regras de decisão.
	Novos produtos	O processo de desenvolvimento de novos produtos.
	Medidas de desempenho	Indicadores de desempenho e sistemas de recompensa incluindo sistema de alocação de capital.
	Organização	A estrutura organizacional, sistemas de controle e remuneração, papel dos grupos de <i>staff</i>

Fonte: Adaptada de Hayes *et al* (1988) *apud* Nogueira (2002)

No sentido de promover a sustentação da estratégia competitiva da empresa, o projeto de sistema de produção deve ser arquitetado, considerando-se a necessidade de compatibilidade dessas áreas de decisão, uma vez que estas estão estreitamente relacionadas.

O planejamento de políticas, planos e projetos em conjunto, com o objetivo de definir a direção de desenvolvimento da produção afim de que esta se torne fonte de vantagens competitivas é o que Slack (1993) denomina de formulação ou processo da estratégia de produção.

Dessa forma, a formulação ou processo considera a estratégia de produção como uma estratégia funcional formada por prioridades competitivas e por áreas de decisão estruturais e infra-estruturais da produção.

2.2. Estratégia de Mercado

De acordo com Ohmae (1985) a estratégia é uma forma que a empresa encontra de criar uma diferenciação de maneira positiva da concorrência, fazendo uso de seus pontos fortes para melhor atender as necessidades dos clientes. Será vencedora a estratégia que conseguir posicionar os pontos fortes e as necessidades do cliente de forma mais equilibrada que a concorrência.

Dessa forma é possível considerar que os clientes e os concorrentes são as principais características de um mercado competitivo, onde podem obter vantagem competitiva, onde as empresas centradas em seus concorrentes tendam a adotar estratégias de custo e as empresas centradas no cliente assumem estratégias de diferenciação. (DAY, 1990).

A definição de uma estratégia de diferenciação sempre é possível a partir do momento que a empresa usa suas competências como ferramentas para solucionar os problemas dos clientes, isso significa dizer que caso a empresa não possa desenvolver a diferenciação por meio de produtos inovadores, esta pode se utilizar de outras possibilidades para gerar sua diferenciação como: respostas rápidas a dúvidas e problemas, políticas de entrega, políticas de garantia e devolução, condições de preço e pagamento, serviços de manutenção, habilidades do pessoal de venda, tecnologia do processo e forte rede de distribuição (VALDÉS, 2003).

Após a definição da vantagem competitiva através de estratégias de diferenciação, é importante que a empresa determine ações para anunciá-las de forma persuasiva, criando assim a necessidade de se designar as estratégias de posicionamento que esta empresa deve adotar em função de evitar erros. E o posicionamento de uma empresa, de uma marca ou de uma linha de produtos, deve ser desenvolvido levando em consideração as restrições e características da empresa e de seu mercado, para que assim esta consiga manter uma comunicação de credibilidade com seus consumidores. O que induz ao chamado posicionamento psicológico, o qual consiste na constante busca de compatibilidade entre os desejos e necessidades do cliente e as vantagens diferenciais que empresa possui, garantindo assim a efetividade de todo o processo (VALDÉS, 2003).

Assim, o desenvolvimento de estratégias de mercado é um processo permanente de análise do mercado, direcionado ao desenvolvimento de novos conceitos para produtos e serviços, destinados a grupos de consumidores específicos, e assim criando diferenciação em relação aos concorrentes diretos, para assim no final se chegar à vantagem competitiva.

Dessa forma, as principais funções das estratégias de mercado são acompanhar as mudanças do mercado, identificar os produtos/serviços e segmentos potenciais, buscando sempre identificar as atuais necessidades do consumidor alvo, guiar a empresa em busca de oportunidades econômicas com potencial de desenvolvimento e rentabilidade.

2.3. Estratégia de Emprego

A obtenção de vantagem competitiva, onde se percebe a ênfase nas pessoas como recurso determinante para o sucesso da organização, entre elas destacam-se a gestão de competências e a gestão de desempenho, uma vez que a busca pela competitiva confere as empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados e prontos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

A gestão de competências pode ser vista como uma tecnologia derivada da *Resource-Based Management Theory*, essa teoria afirma que certos recursos organizacionais são condicionantes para o sucesso da empresa com relação à concorrência. A premissa é de que o domínio de recursos raros, valiosos e de difícil imitação confere a empresa certa vantagem competitiva. Essa linha de pensamento sugere ainda que a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar uma vantagem competitiva sustentável promovendo o desenvolvimento de habilidades, produzindo um complexo de relações sociais e gerando conhecimento, e assim, desenvolvendo competências (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Dessa forma, a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, tomando como referência a estratégia da organização para direcionar as ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, competências necessárias para alcançar seus objetivos (TILLES, 1997).

Durante o século XX as avaliações de desempenho foram aos poucos deixando de lado as metodologias de controle dos tempos e movimentos para processos que consideram o empregado como parte importante de um contexto organizacional e social mais amplo. As técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas de acordo com as necessidades

das organizações de possuir instrumentos que estimulassem o trabalhador a desenvolver ou reforçar algumas atitudes (GUIMARÃES et al., 1998).

A gestão de desempenho surgiu como um conceito alternativo às técnicas tradicionais utilizadas para a avaliação de desempenho. Nesse contexto, avaliar significa, em síntese, comparar os resultados alcançados com os que foram planejados, o que implica não só na comparação entre o que se espera do indivíduo (resultado esperado) e a sua atuação efetiva (trabalho realizado) mas também que haja a existência de algum mecanismo de acompanhamento que possibilite a correção de desvios para garantir que a execução corresponda ao que foi anteriormente planejado (LUCENA, 1977). O termo gestão confere ao mecanismo de avaliação a ideia de um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita (GUIMARÃES, 1998).

As organizações hoje necessitam de mecanismos de avaliação de desempenho em seus mais diversos níveis, do corporativo ao individual, pois o desempenho do trabalho não é resultado apenas das competências do indivíduo, mas também de relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA E VEIGA, 1996). Um sistema de gestão de desempenho mostra que no nível corporativo, o acompanhamento e avaliação restringem-se a missão, a visão e aos objetivos macros da organização. Já no nível funcional, o interesse recai sobre os objetivos e metas de cada unidade produtiva da empresa, no nível grupal a avaliação concentra-se sobre a equipe, os projetos e processos de trabalhos. E por fim, no nível individual o objeto a ser avaliado é resultado do trabalho do indivíduo, e é nesses dois últimos níveis que se concentra a busca pela qualidade dos produtos e serviços operacionalizados pela empresa (GUIMARÃES et al., 1998).

Uma pesquisa realizada no ano de 2014 pela empresa de recrutamento ManpowerGroup, mostrou que a taxa de escassez de mão de obra qualificada no Brasil era de 63%, quase o dobro da média mundial naquele momento, que era de 36%. Nesta pesquisa foram ouvidos mais de 37 mil empregadores de 42 países e territórios. Ainda em 2014, a Fundação Dom Cabral (FDC) realizou outro levantamento constatando que nove entre cada dez empresas brasileiras apresentavam dificuldades em preencher suas vagas (MANPOWERGROUP, 2014).

As companhias apontaram que as principais barreiras para a realizar contratações eram a escassez de profissionais qualificados e a deficiência na formação básica, que correspondiam respectivamente a 83,23% e 58,08%. Este estudo foi realizado tendo base 167 empresas de diferentes setores, que juntas, correspondiam a 23% do PIB (MANPOWERGROUP, 2014).

Em razão de funcionários menos produtivos, a competitividade dos produtos brasileiros acaba prejudicada, pois um brasileiro leva um dia para produzir o que um americano produz em 5 horas, um alemão em seis horas e um chinês em oito horas. Segundo José Pastore (2014), professor de economia da USP (Universidade de São Paulo), a produtividade brasileira vem crescendo num ritmo menor do que o custo do trabalhador e a empresa precisa pagar essa diferença, seja corrigindo os preços e gerando inflação, ou reduzindo investimentos, e nos dois casos o crescimento da economia acaba sendo afetado.

A dificuldade de encontrar mão de obra qualificada tem levado as empresas a capacitar seus empregados no próprio ambiente de trabalho. De acordo com dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI) em 2013 (apud, PORTAL DA INDÚSTRIA, 2013), 68% das empresas entrevistadas utilizam essa estratégia. Porém a alta rotatividade entre os trabalhadores apresenta-se, em 61% das empresas entrevistadas, como a principal dificuldade para investir em qualificações dos funcionários. (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2013).

Os profissionais mais difíceis de contratar são os operários e técnicos, “uma vez que o crescente desprestígio do ensino técnico criou uma lacuna no mercado de trabalho”, afirma Marcia Almstrom, diretora de Recursos Humanos da ManpowerGroup no Brasil, e na tentativa de solucionar esse problema o governo vem tentando aumentar o número de matrículas no

Pronatec (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego). Marcia ainda acrescenta que o resultado disso se configura como muito importante do ponto de vista da competitividade, fazendo o Brasil se tornar mais competitivo (MANPOWERGROUP, 2014). Diante do cenário apresentado anteriormente, e visando diminuir essa escassez de mão de obra não qualificada, existem cursos em Belém que qualificam os trabalhadores locais na área de gastronomia, uma vez que este setor se encontra em crescimento na cidade, assim como o da produção de chocolate, objeto desta pesquisa. Portanto aqui serão apresentadas três instituições que contribuem para uma maior qualificação da mão de obra local:

a) Universidade da Amazônia (UNAMA) oferece o Curso Superior de Tecnologia em Gastronomia que tem por objetivo formar profissionais com capacidade de conhecer as mais diversas culturas alimentares e técnicas e técnicas. Depois de formado o profissional estará apto a gerenciar e administrar bares, restaurantes e buffets, o que inclui controlar custos de produção, gerenciar estoques, e desperdícios e desenvolver planos de marketing para ampliar vendas (UNAMA, 2017).

b) O SENAI/PA oferece alguns cursos técnicos em diversas áreas incluindo a área de alimentação, entre eles, os cursos de Boas Práticas de Fabricação de Alimentos, Cozinheiro Industrial, e Padeiro e Confeiteiro (SENAI/PA, 2017).

c) O Senac/PA oferece curso específico de produção de Chocolates e Doces Finos, que tem por objetivo formar profissionais com competências técnicas e habilidades básicas para executar receitas de chocolates e doces finos com criatividade e seguindo as boas práticas de manipulação de alimentos (SENAC/PA, 2017).

3. A INDÚSTRIA DE CHOCOLATE NO BRASIL

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados – ABICAB – o cacau entrou em solo brasileiro primeiramente pelo estado do Pará, trazido pelo francês Louis Frederic Warneaux no ano de 1746, e então as amêndoas começaram a ser cultivadas no sul da Bahia, em cidades como Ilhéus e Itabuna, contribuindo para o desenvolvimento da região.

Em função das ótimas condições de clima e de produção no estado, e aquisição de mão-de-obra barata, o Brasil na metade do século XIX, tornou-se o maior produtor de cacau do mundo, chegando a exportar no ano de 1880 mais de 70 mil toneladas. Dessa forma, no fim do século XIX e início do século XX surgem as primeiras indústrias de chocolate no país, que eram em geral familiares, fundadas por imigrantes da Alemanha, Letônia e Suíça (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CHOCOLATES, CACAU, AMENDOIM, BALAS E DERIVADOS, 2017, 2017).

Apesar da crescente indústria de chocolate e do Brasil se posicionar como um dos maiores produtores de cacau do mundo, até o ano de 1972 a situação do consumo de chocolates no mercado interno do país não era das mais promissoras, pois os brasileiros não possuíam o hábito de consumir o chocolate por considerá-lo apenas uma guloseima para crianças e mulheres da classe A, além da existência de crenças que o chocolate “dá espinhas”, “ataca o fígado”, “estraga os dentes” e etc.; além de que a maioria das pessoas o considerava um alimento supérfluo e dispensável (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CHOCOLATES, CACAU, AMENDOIM, BALAS E DERIVADOS, 2017).

E em função dessa contradição, e com o objetivo de incentivar o consumo de chocolate, em 1971 os países produtores de cacau decidiram lançar campanhas nacionais. O objetivo da Campanha Institucional no Brasil era incentivar o consumo de chocolate e mudar a imagem do produto perante os consumidores, dando ao chocolate um novo dimensionamento no mercado. Dessa forma, em 11 anos a produção nacional cresceu de forma constante e expressiva, em

torno de 163% e o crescimento do consumo se manteve mesmo após o fim da campanha (ABICAB, 2017).

Hoje o Brasil ocupa o quinto lugar no ranking global de chocolates com um consumo per capita anual de 2,5 quilos, e no período de janeiro a setembro de 2016, o aparente consumo chocolate no Brasil cresceu 12,2% para 91,8 mil toneladas, enquanto a produção no acumulado desse mesmo período avançou 13% perante o mesmo período de 2015, para 393,4 mil toneladas (DIÁRIO COMÉRCIO, INDÚSTRIA E SERVIÇO, 2017).

3.1 A Produção Paraense

O Pará ocupa a segunda posição na produção nacional de cacau, respondendo por cerca de 26% do total, ficando atrás somente da Bahia, porém no ano de 2016 devido a seca que detonou a safra na Bahia, o Pará assume pela primeira vez a dianteira, com uma produção prevista de 116 mil toneladas, ou cerca de 48% da produção nacional. E apesar de a Bahia possuir uma área cultivada que corresponde ao triplo da do Pará, o que nesse possa coloca-la novamente na dianteira, o Pará mostrou que possui uma produção significativa, e que não se pode mais ser ignorada (MERCADO DO CACAU, 2016).

De acordo com Mendes e Lima (2006), os polos cacauzeiros no estado do Pará são: Polo Cacauzeiro da Transamazônica (constituído pelos municípios de Pacajá, Anapu, Vitória do Xingu, Altamira, Brasil Novo, Medicilândia e Uruará); Polo Cacauzeiro da Bragantina: (formado pelos municípios de Santa Isabel do Pará, Castanhal, Tomé-Açu, Acará, Cametá, Mocajuba, Limoeiro do Ajuru, Novo Repartimento, Tucumã e São Felix do Xingu) e Polo Cacauzeiro do Médio Amazonas (situado na parte oeste do estado do Pará e tem sua governança exercida pelo município de Santarém, é constituído pelos municípios de Placas, Rurópolis, Trairão e Itaituba, Alenquer, Curuá e Monte Alegre)

A produção de chocolate processada de origem ainda é muito pequena no país, em torno de 2% no Pará e 6% na Bahia, mas este tem se mostrado como a grande inovação no ramo, mesmo o cacau custando quatro vezes mais que o cacau comum. Os primeiros passos na produção de chocolate de origem foram tomados há alguns anos em fazendas na Bahia, com produtores preocupados e dedicados a fermentações mais longas e controladas (Mercado do Cacau, 2016). A produção de chocolate no Pará não cresce só em quantidade, mas também em qualidade, ganhando com o passar dos anos cada vez mais destaque no cenário nacional e internacional, mostrando toda sua originalidade no sabor e na forma de produção, o qual tem despertado o interesse e o paladar dos mais diferentes consumidores, se configurando assim como um setor em pleno desenvolvimento econômico.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo de casos múltiplos, de caráter descritivo e exploratório, realizada por meio de levantamento transversal *ex post facto*. A classificação como transversal é dada quando a coleta de dados é realizada uma única vez e como *ex post facto*, quando a pesquisa é realizada após a ação das variáveis independentes no curso natural dos acontecimentos, portanto as relações entre as variáveis são estudadas posteriormente a sua influência sobre o objeto, o que acontece nesta pesquisa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006; MALHOTRA, 2011).

Os dados foram obtidos a partir de entrevistas semi-estruturadas, observação direta com visitas as empresas e fontes secundárias obtidas por comentários dos entrevistados, sendo utilizado a aplicação de questionário baseado nas pesquisas da RedeSist². Os dados foram coletados entre os meses de maio e junho de 2017 em três empresas sediadas em Belém e região metropolitana,

² Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist) da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil (www.redesist.ie.ufrj.br).

identificadas neste estudo como empresa A, B e C, a fim de preservar a identidade dos colaboradores deste estudo.

Quanto ao tratamento dos dados, foi utilizado o método de análise estatística descritiva não probabilística e para realização da tabulação desses dados utilizou-se a ferramenta Excel.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O quadro 2 apresentados os dados das empresas, suas características quanto a tipo societário, quantidade de funcionários, origem de capital, ano de fundação, perfil dos proprietários e principais objetivos das empresas.

Quadro 2 – Perfil das empresas estudadas

Empresa A	Empresa B	Empresa C
<p>Fundada em 2013, enquadrada no porte de microempreendedor individual, com capital de origem nacional. Conta com 5 funcionários, todos exercendo função de operários.</p> <p>A proprietária possui ensino fundamental completo, seus pais não eram empresários, antes da atividade atual exercia atividade de agente comunitário de saúde. Possui como principal objetivo maximizar seus lucros e hoje.</p>	<p>Fundada em 2014, enquadrada como microempresa, com capital de origem nacional. Conta com 12 funcionários, todos exercendo função de operários.</p> <p>O proprietário possui título de Mestre, e seus pais não eram empresários. Antes da atividade atual, era professor e já realizava trabalhos com a produção de chocolate.</p> <p>Possui como principal objetivo agregar valor venal, conceitual, estratégico e de marca.</p>	<p>Fundada em 2015, enquadrada como empresa de pequeno porte, com capital de origem nacional. Conta com 5 funcionários, 3 exercem função de operários e 2 exercem funções administrativas.</p> <p>A proprietária possui título de Doutora, e seus pais não eram empresários. Antes da atividade atual exercia e exerce atividade professora de ensino superior.</p> <p>Possui como principal objetivo criar sustentabilidade no negócio, para que a mesma consiga uma trajetória de crescimento constante.</p>

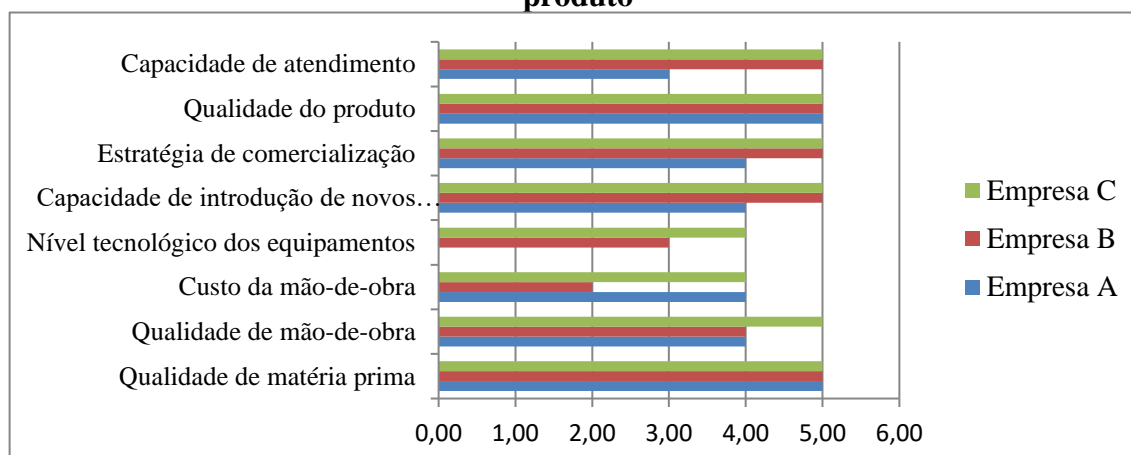
Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante dos dados apresentados é possível perceber que são empresas muito recentes com apenas três e dois anos de atividade. Outro dado importante de ser observado é quanto ao objetivo das empresas, a Empresa A busca maximizar seus lucros, a Empresa B busca agregar valor venal, enquanto que a Empresa C busca a sustentabilidade de seus negócios no longo prazo, o que mostra a diferença de públicos, clientes e estratégias que estas empresas adotam, tornando-as assim semelhantes e ao mesmo tempo diferentes.

5.2 Dimensão Produção

De acordo com o gráfico 1 é possível observar que todas as empresas concordam que a qualidade da matéria prima e do produto, são os principais fatores que determinam a capacidade competitiva dessas empresas. Isso se deve pela característica do chocolate produzido no Pará ser diferenciado dos outros tipos de chocolate produzido no Brasil, além do mesmo possuir um certo apelo turístico uma vez que parte dos insumos são encontrados somente nesta região, assim como o cacau de várzea utilizado na produção que também só existe nesta região, o que gera sabor, notas e cheiros únicos nos chocolates produzidos no estado, tornando a qualidade da matéria prima utilizada na produção e a qualidade do produto final de extrema importância.

Gráfico 1 - Fatores determinantes para a capacidade competitiva na principal linha de produto



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ainda diante dos dados apresentados no gráfico 1, foi possível observar que as empresas A, B e C têm adotado algumas prioridades competitivas conforme apresentado no quadro 3.

Quadro 3: Prioridades competitivas das empresas estudadas

Empresa A	Empresa B	Empresa C
1. Qualidade do produto	1. Qualidade do produto	1. Qualidade do produto
Qualidade de matéria prima	Qualidade de matéria prima	Qualidade de matéria prima
2. Qualidade de mão-de-obra	2. Qualidade de mão-de-obra	Qualidade de mão-de-obra
3. Flexibilidade/capacidade de introdução de novos produtos	3. Flexibilidade/capacidade de introdução de novos produtos	2. Flexibilidade/capacidade de introdução de novos produtos
4. Custo de mão-de-obra	4. Capacidade de atendimento / entregas	3. Capacidade de atendimento / entregas
5. Capacidade de atendimento / entregas	5. Custo de mão-de-obra	4. Custo de mão-de-obra

Fonte: Elaborado pelos autores

Pode-se observar no quadro 3, que as três empresas atribuem à qualidade do produto e de matéria-prima a maior relevância entre as prioridades, sendo que a empresa C é a única que considera a qualidade de mão de obra no mesmo nível de relevância da qualidade de produto e matéria-prima. A segunda prioridade competitiva mais importante apontada é quanto à flexibilidade de introdução de novos produtos, uma vez que cada uma dessas empresas desenvolveu um *mix* de produtos único o que as possibilita atingir diferentes públicos e diminuir a rivalidade entre elas. Durante a entrevista foi observado que a empresa C é a que mais investe no desenvolvimento de novos produtos além do chocolate, aumentando assim seu *mix* de produtos e gerando vantagem competitiva frente seus concorrentes. Outra diferença na ordem das prioridades é quanto à capacidade de atendimento e entrega que para as empresas B e C é mais relevante que o custo de mão-de-obra, sendo que a empresa A concebe a relevância dessas prioridades de forma contrária. Essa diferença se deve ao fato de que a empresa B produz de acordo com as encomendas que recebe, portanto a capacidade de realizar o atendimento e as entregas no tempo previsto é mais relevante que o custo de mão-de-obra, assim como a empresa C, por outro lado a empresa A realiza a comercialização de seus produtos em grande parte na sua própria loja, localizada na região turística de ilhas, aonde os clientes vão para comprar os produtos, não havendo a realização constante de entregas, somente de atendimento na loja, sendo assim o custo de mão-de-obra na região uma prioridade maior relevância.

Esses principais fatores apontados pelos entrevistados como determinantes para manter a capacidade competitiva das empresas estão presentes no modelo da Roda de Estratégia Competitiva proposto por Porter (2004) para o desenvolvimento de estratégias competitivas através da definição de metas e objetivos levando em consideração vários aspectos tanto interno quanto externo das empresas, vendo por esse prisma é possível observar que as empresas possuem consciência dos fatores que impulsionam sua competitividade e suas estratégias competitivas dentro da indústria, apesar dessas empresas ainda serem jovens e com perfis tão diferentes.

Ainda falando sobre as estratégias de produção, o segundo elemento a ser analisado é quanto as decisões estruturais e infra-estruturais, porém neste estudo serão abordadas somente as decisões estruturais que durante a pesquisa apresentaram dados mais relevantes, com maiores particularidades e diferenças importantes de serem apresentadas e analisadas. Enquanto que os aspectos relacionados às decisões infra-estruturais foram semelhantes em todas as empresas estudadas.

Tabela 2 – Características das áreas de decisão estruturais das empresas estudadas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Capacidade	1 - Capacidade produtiva aumentou em mais de 15%; 2 - Produção média mensal do produto com maior participação no total do faturamento (60%): 600 unidades/mês	1 - Capacidade produtiva aumentou em mais de 15%; 2 - Produção média mensal do produto com maior participação no total do faturamento (80%): 250kg/mês.	1 - Capacidade produtiva aumentou em mais de 15%; 2 - Produção média mensal do produto com maior participação no total do faturamento (92%): 1000 unidades/mês.
Instalações	1 - Possui 1 planta onde é realizada toda a produção; 2 - Produz brigadeiro, nibs de cacau, barra 100g 100% Cacau.	1 - Possui 1 planta onde é realizada toda a produção; 2 - Produz barra 50g, preparado de chocolate quente, barra - cobertura Chocolate fino 1kg.	1 - Possui 1 planta onde é realizada toda a produção; 2 - Produz tabletes 50g e 5g, pó de cacau / cupuaçu, chá de cascas das amêndoas de cacau.
Tecnologia	1 - Maquinário com baixo nível tecnológico – manual; 2 - Busca aquisição de maquinário com maior nível tecnológico.	1 – Possui maquinário apropriado para a produção; 2 – Busca adquirir mais maquinário pra manter a produção em caso de reparo de outras máquinas.	1 – Possui maquinário com alto nível tecnológico; 2 – Busca aquisição de equipamentos de apoio para diminuir a capacidade ociosa da produção.
Integração Vertical	Baixo grau de verticalização na planta.	Baixo de grau de verticalização na planta.	Baixo de grau de verticalização na planta.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação à capacidade produtiva, todas as empresas entrevistadas afirmaram que aumentou em mais de 15% em comparação com o ano anterior. Já a capacidade ociosa dessa produção ficou no intervalo de 6% a 10% na empresa A sendo que o motivo apontado pela proprietária foi a falta de tempo, ocasionado pelas atividades de turismo, como trilhas, que são desenvolvidas pelo pessoal da empresa e com isso ocorre a falta de pessoal suficiente para produzir os produtos. Enquanto que na B a capacidade ociosa também se apresentou no intervalo de 6% a 10% sendo o motivo desta o ocasional defeito e manutenção de máquinas. Na empresa C a capacidade ociosa se posicionou no intervalo de 36% a 50%, sendo esta mais próxima de 40%, e o principal motivo apontado pela entrevistada foi a necessidade de

investimento em equipamento/máquinas de apoio, uma vez que parte dos insumos da produção ainda não são produzidos na fábrica por falta de equipamentos, o que atrasa e gera a capacidade ociosa na produção. O que mostra que essas empresas apresentam semelhanças e diferenças em áreas de decisão estruturais importantes para a produção e manutenção de sua capacidade competitiva.

5.3 Dimensão Mercado

Quanto aos principais clientes, foi apontado pela empresa A o comércio varejista, o consumidor final que vai até sua loja localizada em uma das ilhas de Belém, que possui forte apelo turístico, e as micro e pequena empresas, principalmente restaurantes. Já a empresa B apresentou como principal cliente somente o comércio varejista, visto que não possui loja física e produz por encomendas. A empresa C apontou como principais clientes o comércio varejista e atacadista e o consumidor final. De acordo com esses dados, o fato de os clientes dessas empresas serem variados, não se caracteriza, ainda, como uma ameaça, uma vez que elas próprias ditam os preços para os diferentes clientes. Portanto, de acordo com uma das Cinco Forças Competitivas de Porter (1986), o poder de negociação dos compradores ainda não se caracteriza como uma ameaça para essas empresas, o que aumenta o potencial competitivo das mesmas.

Como dito anteriormente, as empresas objetos deste estudo ainda possuem pouco tempo de mercado – no máximo três anos – e, por esta razão, a participação delas no mercado regional, nacional e internacional ainda caminha para uma consolidação. Além disso, essas empresas não dispõem de informações sistemáticas e regulares de mercado, o que pode impedir um melhor posicionamento no mercado, embora suas vendas venham aumentando no Pará, em outros estados e até fora do país, no caso da empresa B, conforme dados dos gráficos 5 e 6.

As empresas A e C possuem o maior índice de vendas no município, mas a venda para outras partes do país e exterior ainda não ocorre, e apesar de todas terem afirmado que vendas para o mercado nacional e internacional fazem parte de seus planos, somente a empresa B apresenta vendas mais lineares presentes em todas as regiões do país e exterior. Esta última então criou ações e mecanismos que tornam sua participação no mercado mais efetiva o que mostra seu objetivo de cada vez mais aumentar sua participação nos mais diferentes mercados, sendo que seu foco maior está em mercados fora da região em que está inserida.

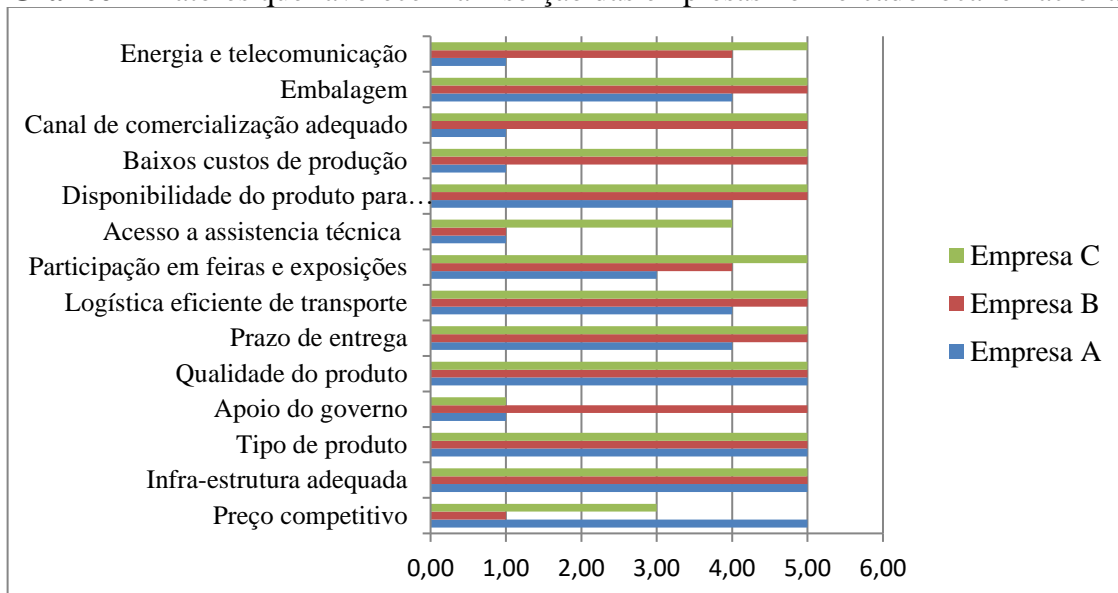
Portanto é possível constatar que essas empresas adotam estratégias diferentes quanto ao ganho de parcelas de mercado, A e C priorizam o mercado regional onde estão inseridas, querem se consolidar na região para depois expandir para outros mercados, já a B começou expandindo para os diferentes mercados mesmo que isso afetasse sua participação em alguns deles. Por este motivo e seguindo os conceitos das Cinco Forças Competitivas de Porter (1986) é observável que a maior rivalidade entre as empresas entrevistadas está entre a empresa A e empresa C na região da cidade de Belém, uma vez que a empresa B busca outros mercados, porém ainda assim essa rivalidade não se caracteriza como uma ameaça, pois a empresa A possui uma relação de cooperação com a empresa B, onde esta última compra amêndoa produzida pela primeira, e a empresa A conta com a ajuda do maquinário da empresa B em ocasiões isoladas para processamento de amêndoas por exemplo.

Ainda abordando a questão da inserção no mercado serão apresentados no gráfico 2 a seguir os principais fatores que favorecem a inserção dessas empresas no mercado local e nacional.

É possível notar que as empresas entrevistadas apontaram três fatores como os mais importantes que favorecem sua inserção no mercado local e nacional, numa escala em que 1 corresponde a nenhuma importância e 5 muito elevada importância. Esses fatores são infraestrutura adequada, tipo de produto e qualidade do produto o que torna possível concluir que essas empresas adotam como principal estratégia de mercado a estratégia de diferenciação por meio de produtos inovadores (VALDÉS, 2003), e é possível notar ainda que o desenvolvimento de produtos

únicos faz com que essas empresas tenham grande potencial competitivo sustentável dentro da indústria o que possibilita a essas empresas maior inserção nos mais diferentes mercados no longo prazo.

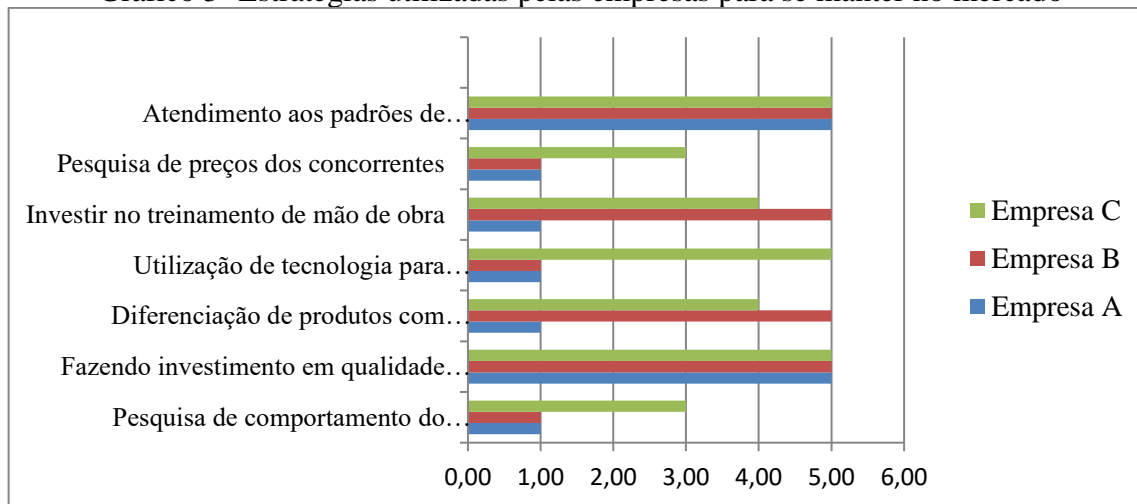
Gráfico 2- Fatores que favorecem a inserção das empresas no mercado local e nacional



Fonte: Elaborado pelos autores.

E no sentido de se manter no mercado essas empresas apontaram duas principais estratégias conforme grau de importância, onde 1 corresponde a nenhuma importância e 5 muito elevada importância, como é possível observar no gráfico 3.

Gráfico 3- Estratégias utilizadas pelas empresas para se manter no mercado



Fonte: Elaborado pelos autores.

As empresas entrevistadas apontaram o investimento em qualidade do produto e atendimento aos padrões de qualidade e não agressão ao meio ambiente como principais estratégias para se manterem no mercado, o que mostra o comprometimento dessas empresas com o consumo consciente dos recursos naturais e meio ambiente, bem como nos benefícios de seus produtos para a saúde dos consumidores, pois todos produzem com baixo índice de impurezas,

trabalhando em sua maioria com produtos orgânicos, o que agrega valor a produção que é feita na região, tornando esses produtos também turísticos e diferenciados.

Essas empresas, apesar de trabalharem com a produção da mesma matéria prima, possuem portfólio de produtos diferentes e estratégias de diferenciação. Ao se tornarem únicas na produção de determinados produtos, observa-se que somente a empresa A produz brigadeiro, somente a empresa B produz barra para cobertura de bolo com chocolate fino, assim como somente a empresa C produz chá das cascas das amêndoas de cacau e pó de cacau e de cupuaçu. Diante deste cenário verifica-se ainda que essas empresas de acordo com uma das Cinco Forças Competitivas de Porter (1984) conseguem driblar as ameaças de produtos e serviços substitutos no mercado em que estão inseridas, através do desenvolvimento de estratégias de diferenciação.

5.4 Dimensão Emprego

Atualmente a empresa A possui 5 pessoas realizando atividades na produção e todos recebem até 1 salário mínimo, esses trabalhadores exercem função de operários não havendo ainda nesta empresa cargos com funções administrativas ou semelhantes. Quanto ao nível de escolaridade 1 possui ensino fundamental completo e 4 ensino médio completo. Um dado importante coletado na entrevista é o fato de que esta empresa não possui empregados regulamentados, pois na região onde está inserida, o assistencialismo do governo é muito presente o que leva as pessoas a não optarem por empregos com carteira assinada com o risco de perderem as assistências governamentais, o que se configura hoje como uma dificuldade para esta empresa como é possível observar nos gráficos 1 e 2, ao mesmo tempo que a qualidade de mão de obra é vista como um fator de alta importância para a manter sua a capacidade competitiva.

Outro dado importante de ser observado na empresa A é que a mesma não investe hoje na capacitação dos trabalhadores e acredita que esta é uma estratégia de nenhuma importância para manter a mesma no mercado nacional e internacional

A empresa B possui hoje de 5 a 12 trabalhadores, esse número é variável, pois esses trabalhadores são ocupados de acordo com a demanda da produção que é feita a partir de encomendas. Assim como na A esses trabalhadores não são regulamentados e ganham até 1 salário mínimo, e todos realizam função de operários, não havendo funções administrativas. Desses 12 trabalhadores que oportunamente realizam atividades na empresa, 4 possuem o ensino fundamental e 8 ensino médio completo.

A empresa B realiza periodicamente treinamento e capacitação desses trabalhadores, pois um dos objetivos do proprietário é gerar renda e mão de obra qualificada na colônia onde sua empresta está sediada, tanto que para esta empresa contratar empregados qualificados nunca se caracterizou como uma dificuldade, conforme pode ser observado nos gráficos 1 e 2, uma vez que o treinamento é realizado na própria empresa. E, portanto essa empresa acredita que a qualidade de mão de obra é um fator de alta importância para manter a capacidade competitiva na principal linha de produto assim como o investimento em treinamento de mão de obra se configura como uma estratégia de muito elevada importância para manter a empresa no mercado

Já a empresa C conta com 5 funcionários, todos regulamentados e ganham até 1 salário mínimo. Diferente das outras duas empresas a C possui funcionários exercendo diferentes funções, onde 3 são operários e 1 possui o ensino fundamental completo e 2 ensino médio completo; 1 exerce funções administrativas e possui ensino superior completo; e 1 exerce função de venda e atendimento aos clientes e possui o ensino superior incompleto.

A empresa C realiza periodicamente treinamentos com seus funcionários, pois contratar empregados qualificados não se configurou como uma dificuldade no primeiro ano de vida, mas em 2016 esta foi uma alta dificuldade enfrentada pela empresa, conforme pode ser visto nos gráficos 1 e 2, principalmente na área comercial, onde a empresa chegou a perder negócios

devido com clientes por falha do funcionário da área comercial. Portanto, esta empresa acredita que a qualidade da mão de obra se configura como de muito elevada importância para manter a capacidade competitiva da empresa na principal linha de produto (gráfico 3), assim como o investimento em treinamento da mão de obra se apresenta como uma estratégia de elevada importância para a empresa se manter no mercado (gráfico 8).

Diante de tudo que foi exposto sobre a empregabilidade nessas empresas, é possível concluir que o investimento em treinamentos e capacitação de pessoal realizado pelas empresas B e C é a estratégia adotada para gerar uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que a gestão estratégica de recursos humanos é condicionante para o sucesso da empresa e de seu potencial competitivo conforme afirmam BRANDÃO e GUIMARÃES (2001), além de a mão de obra ser um aspecto importante para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva, como mostra Porter em seu modelo A Roda da Estratégia Competitiva (2004). Apenas a empresa A ainda não vê importância no desenvolvimento dessas estratégias, o que pode no futuro afetar seu potencial competitivo dentro da indústria.

A qualidade dos produtos produzidos é de elevada importância para essas empresas. Diante disso, é possível constatar que há nelas um sistema de gestão de desempenho no nível individual, ocorrendo o acompanhamento e avaliação do trabalho dos indivíduos envolvidos na produção, juntamente com a qualidade dos produtos, em todas as etapas do processo produtivo, já que é nesse nível que se concentra a busca pela qualidade dos produtos operacionalizados na empresa (GUIMARÃES et al., 1998), o que auxilia na manutenção do potencial competitivo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As estratégias competitivas desenvolvidas pelas empresas objetos deste estudo se mostraram ainda em fase de desenvolvimento e não sendo executadas de forma consciente ou profissional, onde as percepções ainda se encontram no plano do achismo. Percebe-se que mesmo as empresas possuindo portes semelhantes, a compreensão que cada uma tem de seu negócio cria as diferenças entre elas. Diferenças que começam desde o objetivo principal e até ao tipo de cliente.

O estudo mostrou que mesmo sendo muito recentes, as empresas possuem objetivos muito bem definidos, e cada uma desenvolve estratégias específicas para o alcance desses objetivos. A empresa C busca pela sustentabilidade de seus negócios, a empresa B visa agregar valor a sua marca, a empresa A objetiva maximizar seus lucros, e a partir disso todas desenvolvem estratégias específicas, como por exemplo para as duas primeiras investir em treinamento é fundamental, para a Empresa A esse fator não é prioridade. Porém o resultado que mais chama atenção é o fato de essas empresas terem desenvolvido estratégias de diferenciação tão bem consolidadas que alguns dos entrevistados, como no caso do proprietário da empresa B, acreditam não existir rivalidade entre as empresas, uma vez que seus produtos são tão diferenciados que há espaço no mercado para todos, e talvez por esta razão todos ainda não se preocupam em dispor de informações constantes e sistemáticas de mercado, o que pode se configurar como uma ameaça ao potencial competitivo dessas empresas no futuro.

De acordo com os dados citados e obtidos, a pesquisa contribuiu com informações importantes para o desenvolvimento da indústria de chocolate e da região onde esta inserida, bem como minimizou a problemática da escassez de literatura acerca das estratégias competitivas desenvolvidas neste setor na região de Belém-PA, e alcançou de forma satisfatória todos seus objetivos de analisar as estratégias competitivas desenvolvidas pelas empresas objetos deste estudo, e assim identificou e aumentou a compreensão dos fatores ligados à competitividade relacionados com as dimensões de produção, mercado e emprego.

A pesquisa apesar de mostrar resultados consistentes, apresenta limitações. Uma delas é o fato de que esta pesquisa se baseia em fatores ligados a produção, mercado e emprego, não havendo

a expansão da análise para outras dimensões da indústria. Outra limitação é o fator tempo, pois esta pesquisa apresenta um retrato atual do fenômeno estudado, e não acompanha a evolução deste fenômeno no tempo que pode variar e sofrer alterações. Além de que os resultados desta pesquisa podem servir de base para pesquisas futuras, mas não devem ser generalizados para outros tipos de indústria uma vez que estudo apresenta particularidades muito específicas das empresas estudadas, o que acaba também por se caracterizar como uma limitação. E diante dessas limitações, pesquisas futuras no sentido de acompanhar o desenvolvimento das estratégias competitivas na indústria do chocolate em Belém fazem-se muito necessárias, além da possibilidade de se ampliar essa pesquisa para outras dimensões da indústria, ou até mesmo aumentar o raio de pesquisa e fazer um parâmetro das estratégias competitivas na indústria de chocolate em todo o estado do Pará.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CHOCOLATES, CACAU, AMENDOIM, BALAS E DERIVADOS. **História da produção de cacau no Brasil** <<http://www.abicab.org.br/historia/>> Acesso em: março de 2017.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

DAY, G.S. **Estratégia Voltada para o Cliente**, Nova York, 1990.

GARVIN, D.A.: “Manufacturing Strategic Planning”. **California Management Review**, summer, 1993.

GUIMARÃES, T. A. **Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas**. In: Congresso Internacional do Clad, 3. Madrid: Clad, 1998.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. **Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais**. Revista de Administração Pública, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

HAYES, R.; WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring our Competitive Edge – Competing through Manufacturing**. John Willey & Sons, 1984.

HAYES, R. H.; PISANO, G. P.; UPTON, D. M.; WHEELWRIGHT, S. C. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. Tradução: Marcelo Klippel, 2008. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MANPOWERGROUP. **Pesquisa escassez de talentos**. Disponível em: <<https://www.manpowergroup.com.br/wp-content/uploads/2016/03/Q2-2016.pdf>> Acesso em: abril de 2017.

MENDES, F. A. T.; LIMA, E. L. **Viabilidade do perfil agroindustrial do processamento de amêndoas de cacau em pequena escala no estado do Pará**. 2006.

MERCADO DO CACAU. **Pará lidera produção de cacau no Brasil, aponta pesquisa**. Disponível em: <mercadodocacau.com/artigos/para-lidera-producao-de-cacau-no-brasil-aponta-pesquisa> Acesso em: fevereiro 2017.

MINTZBERG, H. et al. **Safari de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2010.

NOGUEIRA, E. (2002) **Empresas Fabricantes de Revestimentos Cerâmicos e a Gestão de Seus Sistemas Produtivos: A Proposição de um Modelo**. Tese de Doutorado, FGV/EAESP. São Paulo.

OHMAE, K. **O Estrategista em Ação**: a arte japonesa de negociar. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias**. Revista de Administração, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

PORTAL DA INDÚSTRIA. Indústria da construção é a que mais sofre com falta de trabalhador qualificado. Disponível em: <www.portaldaindustria.com.br/agenciacni/noticias/2013/11/industria-da-contrucao-e-a-que-mais-sofre-com-falta-de-trabalhador-qualificado/> Acesso em abril de 2017.

PORTER, M.E. **Da Vantagem Competitiva a Estratégia Corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006

SENAC/PA. **Cursos – Produção de alimentos – Chocolates e Doces Finos**. Disponível em: <www.pa.senac.br/curso/1044-chocolates-e-edoces-finos> Acesso em: abril de 2017.

SENAI. **Portfólio de Cursos**. Disponível em: <www.senai.org.br/index.php/educacao-profissional/portfolio-de-cursos> Acesso em: abril de 2017.

SKINNER, W. **Manufacturing – Missing Link in Corporate Strategy**. Harvard Business Review, v.47, n.3. 1969.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993. 198 p.

TILLES, S. **Como avaliar a estratégia das empresas**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1997. Mimeo.

UNESCO. **Creative Cities Network – Belém Gastronomy**. Disponível em: <en.unesco.org/creative-cities/belém> Acesso em: fevereiro de 2017.

VANALLE, M. R.; PIRES, S.R.I; FIHO A.G.A. **Sobre as prioridades competitivas da produção**: compatibilidade e sequencia de implementação. Gestão e Produção, v.2, n.2, p.173-180, São Paulo, 1995.