

---

**V. 9, N. 2, ABR./JUN.  
2019**

---

Editor  
Alfredo Passos  
✉[profdrpassos@gmail.com](mailto:profdrpassos@gmail.com)

© Atelier Brasil  
Rua Pe. Guilherme Pompeu,  
nº 1, Centro- Santana de  
Parnaíba  
06501-055 - São Paulo -  
Brasil

## EDITORIAL

O que é crescimento econômico? E por que, historicamente, isso ocorreu em poucos lugares? Esforços anteriores para responder a essas perguntas se concentraram em instituições, geografia, finanças e psicologia.

Mas, segundo César Hidalgo, um físico chileno que atualmente trabalha no MIT Media Lab, entender a natureza do crescimento econômico exige transcender as ciências sociais e incluir as ciências naturais da informação, das redes e da complexidade.

Para entender o crescimento das economias, argumenta Hidalgo, primeiro precisamos entender o crescimento da ordem.

Em seu livro "Why Information Grows: The Evolution of Order, from Atoms to Economies", a termodinâmica determina que, com o tempo, a ordem - ou a informação - desaparecerá.

Nossas cidades são bolsões onde a informação cresce, mas eles não são todos iguais. Para cada vale do silício, Tóquio e Paris, existem dezenas de lugares com economias que realizam pouco mais do que tirar pedras do chão.

Então, por que a economia dos EUA supera a do Brasil e a do Brasil do Chade?

Por que o corredor de tecnologia ao longo da Rota 128 de Boston definhava enquanto o Vale do Silício florescia?

Em cada caso, a chave é como as pessoas, as empresas e as redes que formam fazem uso da informação.

Ao descobrir os mecanismos que permitem o crescimento da informação na natureza e na sociedade, Why Information Grows contém as origens da ordem física e do crescimento econômico. Situado no nexa da teoria da informação, física, sociologia e economia, este livro propõe uma nova teoria de como as economias podem fazer, não apenas mais, mas mais coisas interessantes.

Como o processo de tomada de decisão é cada vez mais complexo, os artigos e relatos técnicos aqui publicados mostram como a análise das informações é crucial para momentos de economia em transformação.

Boa leitura e até a próxima edição.  
Alfredo Passos

---

## ARTIGO

---

### **O USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVE NO SETOR DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: O CASO UOTZ**

#### **THE COMPETITIVE INTELLIGENCE USAGE IN THE SMALL BUSINESS SECTOR: THE UOTZ CASE**

---

**Thiago Lopes de Sousa.** Universidade Presbiteriana Mackenzie, SP, Brasil. thiago.ldesousa@gmail.com. **Luciano Augusto Toledo.** Universidade Presbiteriana Mackenzie, SP, Brasil  
Luciano.toledo@mackenzie.br

**Resumo:** O presente trabalho se apresenta sob a modalidade de pesquisa exploratória qualitativa. Por meio do método do estudo de caso o fenômeno estudado é a atividade de inteligência competitiva sob a perspectiva da empresa Uotz. Como resultado de estudo verificou-se que as atividades de inteligência competitiva ocorrem de forma formal e não formal nas diversas unidades de negócios da empresa. É, em resumo, uma ferramenta, ou melhor, conjunto de ações que permitem gerar conhecimento sobre o ambiente externo e interno da empresa e facilitar as decisões.

**Palavras-chave:** Inteligência competitiva, Marketing, Sistema de informações de marketing.

**Abstract:** The present work is presented under the modality of qualitative exploratory research. Through the method of case study, the phenomenon studied is the activity of competitive intelligence from the perspective of the company Uotz. As a result of the study, it was verified that the activities of competitive intelligence occur in a formal and non-formal way in the various business units of the company. It is, in short, a tool, or rather a set of actions that allows the generation of knowledge for the external and internal environments of the company and helps decision-making.

**Keywords:** Competitive intelligence, Marketing, Marketing information system.

---

## ARTIGO

---

### QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE E OS IMPACTOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE CLÍNICAS MÉDICAS DE JUAZEIRO DO NORTE - CE

### QUALITY IN CUSTOMER SERVICE AND THE IMPACTS ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF NORTH JOB MEDICAL CLINICS – CE

---

**Joelma Souza Vieira.** Universidade Federal de Pernambuco. CE – Brasil. Joelma-45@hotmail.com - **Adriana Vigolvinho Medeiros** - Universidade Federal de Pernambuco. Juazeiro do Norte – CE - Brasil  
adrianamedeiros@leaosampaio.edu.br

**Resumo:** O cenário econômico do Brasil atual exige cada vez mais do empreendedor, estratégias para começar ou se manter em um negócio. É

visível nos mais diversos setores empresariais, empresas recém-inauguradas, tendo que fechar as suas portas, seja pela à crise econômica, a qual passa o País, como pela má administração de quem gere o empreendimento. Diante disso, as empresas que já vem de longa data no mercado, precisam, avaliar constantemente e orientar ou reorientar as suas ações, para que possam inovar em suas atividades e permanecer no mercado. Tendo em vista este cenário e as dificuldades das empresas em fazer uma avaliação institucional ou inovar em seus serviços, esta pesquisa observou e analisou clínicas médicas, com a finalidade de perceber a qualidade no atendimento ao cliente, como ponto primordial na análise do desempenho organizacional dessas clínicas, como empresas. Percebe-se, que a qualidade do atendimento impacta diretamente no desenvolvimento organizacional e nos lucros das clínicas. Da mesma forma, a deficiência do atendimento faz com que, a empresa tenha dificuldades de firmar fidelidade com o cliente. Por isso, faz-se necessário, uma avaliação periódica, do atendimento. Essa avaliação foi feita por meio de um questionário aplicado aos clientes, com o intuito de analisar a qualidade do atendimento presente na satisfação do cliente, e a relação direta com o desempenho dessas clínicas...

**Palavras-chave:** Atendimento. Qualidade. Desempenho.

**Abstract:** Brazil's current economic scenario increasingly requires the entrepreneur, strategies to start or stay in a business. It is visible in the most diverse business sectors, companies just inaugurated, having to close its doors, either by the economic crisis, which passes the country, or by the poor administration of who manages the enterprise. Given this, companies that have long been in the market, need to constantly evaluate and guide or reorient their actions, so that they can innovate in their activities and remain in the market. Considering this scenario and the difficulties of the companies in making an institutional evaluation or innovating in their services, this research observed and analyzed medical clinics, with the purpose of perceiving the quality in the customer service, as a primordial point in the analysis of the organizational performance of these clinics, such as companies. It is noticed that the quality of care directly impacts the organizational development and the profits of the clinics. In the same way, the deficiency of the service causes that, the company has difficulties to establish loyalty with the client. Therefore, it is necessary, in medical clinics, a periodic evaluation of care. This evaluation was made through a questionnaire applied to clients, with the purpose of analyzing the quality of the present service in customer satisfaction, and the direct relation with the performance of these clinics.

**Keywords:** Service. Quality. Performance.

---

## ARTIGO

---

### **BIG DATA E A INFORMAÇÃO PÚBLICA - SUPORTE À TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA**

### **BIG DATA AND PUBLIC INFORMATION – SUPPORT FOR STRATEGIC DECISION- MAKING**

---

**Rafael Sena da Silva.** Universidade De São Paulo, SP, Brasil.  
rafaelsena@gmail.com. **Francisco Carlos Paletta.** Universidade De São  
Paulo, SP, Brasil. fcpaletta@usp.br

---

**Resumo:** O avanço da Tecnologia da Informação tem levado ao crescimento exponencial do volume de dados. O desafio que se apresenta é, diante deste universo, conseguir identificar, ao longo do processo de tomada de decisão estratégica, os dados com verdadeiro potencial de geração de valor à organização e, em seguida, transformar este potencial em vantagem competitiva. A metodologia desta pesquisa esta baseada em revisão da literatura e posterior estudo qualitativo e quantitativo, através da aplicação de questionário a provedores de informações de inteligência em Fazenda Pública. Os resultados demonstraram que, em regra, há um alinhamento de expectativas entre a alta administração do órgão público e os provedores de informação. A tomada de decisão estratégica e os resultados organizacionais são fortemente impactados pela gigantesca quantidade de dados disponíveis na era digital e a capacidade de sua organização e análise.

**Palavras-chave:** Big Data. Mineração de Dados. Inteligência Estratégica. Tomada de Decisão. Informação Pública. Informação Estratégica. Privacidade dos Dados.

**Abstract:** The advances in Information Technology have led to an exponential growth in the volume of data. The challenge that we face is that, as we approach this reality, we should be able to identify, in the process of strategic decision-making, the data with true potential for the generation of wealth for the organization and then turn this potential into a competitive advantage. The methodology of this study is based on a literature review followed by a qualitative and quantitative study, carried out through the application of a questionnaire to information intelligence providers in a tax administration organization. The results show that, as a rule, there is an alignment between the expectations of the high management team and those of the information providers. Strategic decision-making and the organizational results are heavily impacted by the huge amount of data available in the digital age and the capacity of organizing and analyzing them.

**Keywords:** Big Data. Data Mining. Strategic Intelligence. Decision-Making. Public Information. Strategic Information. Data Privacy.

---

## ARTIGO

---

### CONECTANDO STARTUPS ABERTAS ÀS ÁREAS DE P&D DAS GRANDES EMPRESAS

### CONNECTING STARTUPS OPEN TO P & D AREAS OF LARGE COMPANIES

---

**Patricia Mari Matsud.** Centro Universitário FEI, SP, Brasil.  
patricia.ufscar@hotmail.com. **Gabriela Valim.** Centro Universitário FEI, SP,  
Brasil. gabrielavalim31@gmail.com

**Resumo:** Essa pesquisa tem por objetivo mapear e estudar as formas de interação organizacional das grandes empresas, as quais se alteram com a abertura do conhecimento para além de suas fronteiras, com a chamada inovação aberta. Pesquisou-se os agentes das startups - os empreendedores, e como essa dinâmica de relação com o P&D das grandes empresas vêm alterando a dinâmica de suas relações. Sobre as grandes empresas, verificou-se quais são as estratégias utilizadas nas mesmas para gerar inovação e, por fim, esse estudo teve aplicação empírica, no Desafio Brasil especificamente no programa 100 Open Startups, principal concurso de inovação aberta no país que viabiliza a conexão, por meio de uma plataforma de comunicação, entre startups de sucesso com áreas de P&D das grandes empresas, como resultado, se têm a geração de inovação aberta entre startups e grandes empresas. A

presente pesquisa contribuiu para a construção do conhecimento sobre inovação aberta no Brasil.

**Palavras-chave:** Inovação aberta, Startups, Empreendedores

**Abstract:** This research aims to map and study the forms of organizational interaction of large companies, which change with the opening of knowledge beyond its borders, with so-called open innovation. We have investigated the agents of the startups - the entrepreneurs, and how this dynamics of relation with the R & D of the big companies have been changing the dynamics of their relations. On the big companies, it was verified the strategies used in them to generate innovation and, finally, this study had empirical application, in Desafio Brasil specifically in the program 100 Open Startups, main competition of open innovation in the country that makes possible the connection, through a communication platform, between successful startups with R & D areas of large companies, as a result, if they have the generation of open innovation between startups and large companies. This research contributed to the construction of knowledge about open innovation in Brazil.

**Keywords:** Service. Quality. Performance.

---

## ARTIGO

---

### A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA A SERVIÇO DA MODA AUTORAL

### COMPETITIVE INTELLIGENCE AT THE SERVICE OF AUTHORS' FASHION

### LA INTELIGENCIA COMPETITIVA AL SERVICIO DE LA MODA AUTORAL

---

**César Ricardo Maia de Vasconcelos.** Universidade Potiguar, RN, Brasil. cesarmvasconcelos@gmail.com. **Felix Patrick Nunes de Mendonça.** Universidade Potiguar, RN, Brasil. felix.pnm@hotmail.com. **Salete Natália de Assis Carneiro.** Universidade Potiguar, RN, Brasil. salete\_natalia@hotmail.com. **Sarina de Araújo Medeiros.** Universidade Potiguar, RN, Brasil. sarinaamedeiros@hotmail.com

**Resumo:** Resumo: O presente artigo se dedicou a analisar a Inteligência Competitiva como prática estratégica nas atividades mercantis da Moda Autoral na cidade de Natal, no estado do Rio Grande do Norte. De abordagem qualitativa, este estudo descritivo e exploratório utilizou-se do sistema de entrevistas face a face para a sua coleta de dados, sendo posteriormente transcritos e explorados sem ajuda eletrônica. Os resultados apontaram que a maioria dos designers, enquanto gestores, utilizam a Inteligência Competitiva como ferramenta para a tomada de decisão na criação dos seus produtos, ao passo que os demais consideram irrelevantes as informações antecipadas. Por fim foram apresentadas as limitações e oportunidades de trabalhos futuros.

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva; Moda Autoral; Moda Fast Fashion; Moda Slow Fashion.

**Abstract:** The present article focused on analyzing Competitive Intelligence as a strategic practice in the commercial activities of Authoral Fashion in the city of Natal in the state of Rio Grande do Norte. From a qualitative approach, this descriptive and exploratory study used the face-to-face interviews system

to collect data, and were later transcribed and exploited without electronic help. The results showed that most designers, as managers, use Competitive Intelligence as a tool for decision-making in the creation of their products, while others consider information to be irrelevant. Finally, limitations and opportunities for future work were presented.

**Keywords:** Competitive intelligence; Authoral Fashion; Fast Fashion; Slow Fashion.

**Resumen:** El presente artículo se dedicó a analizar la Inteligencia Competitiva como práctica estratégica en las actividades mercantil de la Moda Autoral en la ciudad de Natal, en el estado de Rio Grande do Norte. De un enfoque cualitativo, este estudio descriptivo y exploratorio se utilizó del sistema de entrevistas cara a cara para su recolección de datos, siendo posteriormente transcritos y explotados sin ayuda electrónica. Los resultados apuntaron que la mayoría de los diseñadores, como gestores, utilizan la Inteligencia Competitiva como herramienta para la toma de decisión en la creación de sus productos, mientras que los demás consideran irrelevantes la información anticipada. Por fin se presentaron las limitaciones y oportunidades de trabajos futuros.

**Palabras clave:** Inteligencia Competitiva; Authoral Fashion; Fast Fashion; Slow Fashion.

---

## ARTIGO

---

### SMART CAMPUS E ANALYTICS NA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PARA REDUÇÃO DA EVASÃO E PROMOÇÃO DA PERMANÊNCIA

### SMART CAMPUS AND ANALYTICS IN THE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS MANAGEMENT TO REDUCE DROPOUT AND PROMOTE PERMANENCE

### SMART CAMPUS Y ANALYTICS EN LA GESTIÓN DE INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR PARA REDUCCIÓN DE LA EVASIÓN Y PROMOCIÓN DE LA PERMANENCIA

---

Biancca Nardelli Schenatz. Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, SP, Brasil. bianccanardellisshenatz@gmail.com. Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha, Fundação Getúlio Vargas – FGV, SP, Brasil. alexandra.cunha@fgv.br. José Luiz Carlos Kugler Fundação Getúlio Vargas - FGV, SP, Brasil. jose.kugler@fgv.br

**Resumo:** A exemplo de uma cidade inteligente, um campus universitário possui dimensões que podem levar um estudante a querer permanecer ou não na instituição de ensino, dependendo das experiências que vivencia durante a sua graduação. Além do aspecto Educação, principal motivo de existência de um campus, existem aspectos relacionados diretamente com os alunos, como o aspecto Social, de Saúde e de Segurança, e aspectos que tornam os campi mais sustentáveis, como Edificações, Energia, Mobilidade e Recursos Naturais. O aspecto Gestão é fundamental para a promoção da permanência, além da Tecnologia, que integra todos os demais aspectos. A utilização de tecnologias emergentes como Analytics pelas instituições de ensino superior proporciona aos seus gestores condições favoráveis para o processo de tomada de decisão, a

promoção da permanência e experiências institucionais integradoras à comunidade acadêmica. Este trabalho tem como objetivo explicar como o desenvolvimento das dimensões de um Smart Campus e o uso de Analytics podem contribuir para a redução da evasão e promoção da permanência dos estudantes no Ensino Superior. É fundamentado na Teoria da Integração do Estudante desenvolvido por Vincent Tinto, cujo modelo discute as configurações ideais de uma instituição de ensino superior para evitar a evasão. A presente pesquisa avança nesta questão, estendendo o modelo de Tinto para um contexto de Smart Campus, em que a análise de dados (Analytics) configura-se como uma poderosa ferramenta de apoio aos gestores para compreender o perfil de seus alunos, suas necessidades e na promoção da permanência.

**Palavras-chave:** Smart campus, smart education, analytics, evasão e permanência.

**Abstract:** Like a smart city, a university campus has dimensions that can lead a student to want to stay in the educational institution, depending on the experiences they experience during their graduation. In addition to the Education aspect, the main reason for the existence of a campus, there are aspects directly related to students, such as the Social, Health and Safety aspects, and aspects that make campuses more sustainable, such as Buildings, Energy, Mobility and Natural Resources. The Management aspect is fundamental for the promotion of permanence, besides Technology, which integrates all other aspects. The use of emerging technologies such as Analytics by higher education institutions provides its managers with favorable conditions for the decision-making process, the promotion of permanence and institutional experiences that integrate the academic community. This work aims to explain how the development of a Smart Campus dimensions and the use of Analytics can contribute to the reduction of dropout and the promotion of student permanence in Higher Education. It's based on the Student Integration Theory developed by Vincent Tinto, whose model discusses the ideal settings of a higher education institution to avoid dropout. The present research advances in this issue, extending the Tinto's model to a Smart Campus context, in which the data analysis (Analytics) is configured as a powerful tool to support the managers to understand the profile of their students, their needs and the promotion of permanence.

**Keywords:** Smart campus, smart education, analytics, dropout and permanence.

**Resumen:** A ejemplo de una ciudad inteligente, un campus universitario tiene dimensiones que pueden llevar a un estudiante a querer permanecer o no en la institución de enseñanza, dependiendo de las experiencias que vive durante su graduación. Además del aspecto Educación, principal motivo de existencia de un campus, existen aspectos relacionados directamente con los alumnos, como el aspecto Social, de Salud y de Seguridad, y aspectos que hacen los campus más sostenibles, como Edificaciones, Energía, Movilidad y Recursos Naturales. El aspecto Gestión es fundamental para la promoción de la permanencia, además de la Tecnología, que integra todos los demás aspectos. La utilización de tecnologías emergentes como Analytics por las instituciones de enseñanza superior proporciona a sus gestores condiciones favorables para el proceso de toma de decisión, la promoción de la permanencia y experiencias institucionales integradoras a la comunidad académica. Este trabajo tiene como objetivo explicar cómo el desarrollo de las dimensiones de un Smart Campus y el uso de Analytics pueden contribuir a la reducción de la evasión y promoción de la permanencia de los estudiantes en la Enseñanza Superior. Es fundado en la Teoría de la Integración del Estudiante desarrollado por Vincent Tinto, cuyo modelo discute las configuraciones ideales de una institución de

ensinãza superior para evitar a evasi3o. La presente investigaci3o avanza en esta cuesti3o, extendiendo el modelo de Tinto a un contexto de Smart Campus, en el que el an3lisis de datos (Analytics) se configura como una poderosa herramienta de apoyo a los gestores para comprender el perfil de sus alumnos, sus necesidades y en la promoci3o de la permanencia.

**Palabras clave:** Smart campus, smart education, analytics, evasi3o y permanencia.

---

## RELATO T3CNICO

---

### CONTROLADORIA EM PEQUENAS E M3DIAS EMPRESAS: UM LEVANTAMENTO DA PRODU33O CIENT3FICA

### CONTROLLERSHIP IN SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES: A SURVEY OF THE SCIENTIFIC PRODUCTION

---

**Franciele de Camargo.** Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil francieledecamargo@gmail.com. **Renato Breitenbach.** Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil. rbreiten@ucs.br

**Resumo:** A controladoria 3 uma 3rea de suma import3ncia no processo de tomada de decis3o e planejamento de cen3rios futuros, dentro das grandes empresas. J3 no segmento de pequeno e m3dio porte, a controladoria ainda 3 um setor pouco expressivo. O objetivo deste trabalho 3 identificar as publica33es acad3micas existentes na 3rea de controladoria voltadas para pequenas e m3dias empresas, com pontua33o na CAPES A1, A2, B1 e B2. Ap3s selecionados os artigos acad3micos, ser3o classificadas quanto as ferramentas de controladoria mais citadas, n3mero de autores por artigo, titula33o acad3mica dos autores, ano das publica33es, artigos por institui33o e perfil das institui33es. A pesquisa 3 classificada como descritiva e quantitativa. O referencial te3rico abordar3 as defini33es de controladoria, pequenas e m3dias empresas e a import3ncia da controladoria para estas empresas. Concluiu-se que as publica33es nesta 3rea s3o escassas e a controladoria 3 pouco utilizada por esse segmento empresarial.

**Palavras-chave:** Controladoria. Pequenas e m3dias empresas. Artigos de contabilidade.

**Abstract:** Controllershìp is such an important area in the decision-making process and in the planning of future sceneries inside large organizations. However, in the small and medium-sized segment, it is not so expressive. The aim of this work is to identify the available publications existing in the market of controllershìp, focusing on small and medium-sized companies, with score on CAPES A1, A2, B1 and B2. After selecting the articles available, they will be classified respecting the most mentioned controllershìp tools, number of authors per article, academic degree of them, year of their publication, article per institutions as well as institutions profiles. The survey is



classified as descriptive and quantitative. The theoretical base will approach the definitions for controllership, small and medium-sized companies and the importance of it for these companies. It was concluded then that there are few publications available in this area and the controllership is not usually applied by this segment.

**Keywords:** Controllership. Small and medium-sized. Accounting articles.

---

**O MOVIMENTO COMPETITIVO DE  
VERTICALIZAÇÃO DA CADEIA DE CELULOSE:  
SERIA O FIM DOS FABRICANTES  
INDEPENDENTES DE PAPEL TISSUE NO BRASIL?**

**THE COMPETITIVE MOVEMENT OF  
VERTICALIZATION OF THE CELLULOSE CHAIN:  
WOULD THE END OF THE INDEPENDENT  
MANUFACTURERS OF TISSUE PAPER IN BRAZIL?**

**EL MOVIMIENTO COMPETITIVO DE  
VERTICALIZACIÓN DE LA CADENA DE  
CELULOSIS: ¿SERÍA EL FIN DE LOS FABRICANTES  
INDEPENDIENTES DE PAPEL TISSUE EN BRASIL?**

---

**Luis Rigato Vasconcellos.** Fundação Getúlio Vargas - Escola De Administração De São Paulo, SP, Brasil. [luis.vasconcellos@gmail.com](mailto:luis.vasconcellos@gmail.com)  
**Celso Ricardo Dos Santos Dos Santos.** Fundação Getúlio Vargas - Escola De Administração De São Paulo, SP, Brasil. [celsor.santos@uol.com.br](mailto:celsor.santos@uol.com.br)

**Resumo:** O objetivo desse artigo foi fundamentar os principais fatores competitivos que ameaçam os fabricantes independentes de papel tissue, frente ao desafio lançado por um grande fabricante de celulose do país que está verticalizando a cadeia, avançando no negócio de papel de tissue. Este estudo abordou, do ponto de vista do fabricante independente de papel tissue, os fatores que ameaçam e os que favorecem a verticalização e a competitividade da cadeia de celulose. Para esta finalidade, foi utilizado um estudo de caso único e um painel de especialistas, envolvendo uma empresa do setor de papel tissue, utilizando-se de uma abordagem qualitativa e exploratória, com coleta de dados feita por meio de entrevistas, realizada com nove especialistas do setor. O resultado do processo de investigação demonstrou que fatores de custo e de mercado são determinantes para obtenção de vantagem competitiva na cadeia, como custo de produção, incentivos fiscais, logística e distribuição, conhecimento do mercado B2C, eficiência em serviço ao cliente e reconhecimento de marca...

**Palavras-chave:** Papel tissue, integração vertical, fatores de custo, fatores de mercado, pesquisa exploratória, pesquisa qualitativa, painel de especialistas e estudo de caso.

**Abstract:** The objective of this technical report was to identify the main competitive factors that threaten independent tissue manufacturers, facing the challenge posed by a major cellulose manufacturer in the country that is verticalizing the chain, advancing in the tissue paper business. This study addressed, from the point of view of the independent tissue manufacturer, the factors that threaten and favor the verticalization and competitiveness of these chain. For this purpose, a single case study and a panel of experts involving a company from the tissue paper sector were used, using a qualitative and exploratory approach, with data collection through interviews conducted with nine specialists of the sector. The result of the investigation process showed that cost and market factors are determinant for obtaining competitive advantage in the chain, such as cost of production, tax incentives, logistics and distribution, knowledge of the B2C market, efficiency in customer service and recognition branded.

**Keywords:** tissue paper, vertical integration, cost factors, market factors, exploratory research, qualitative research, panel of experts and case study.

**Resumen:** El objetivo de este artículo fue fundamentar los principales factores competitivos que amenazan a los fabricantes independientes de papel tis, frente al desafío lanzado por un gran fabricante de celulosa del país que está verticalizando la cadena, avanzando en el negocio de papel de tejido. Este estudio abordó, desde el punto de vista del fabricante independiente de papel tis, los factores que amenazan y los que favorecen la verticalización y la competitividad de la cadena de celulosa. Para este propósito, se utilizó un estudio de caso único y un panel de expertos, involucrando una empresa del sector de papel tis, utilizando un abordaje cualitativo y exploratorio, con recolección de datos realizada a través de entrevistas, realizada con nueve especialistas del sector. El resultado del proceso de investigación demostró que los factores de costo y de mercado son determinantes para obtener una ventaja competitiva en la cadena, como costo de producción, incentivos fiscales, logística y distribución, conocimiento del mercado B2C, eficiencia en servicio al cliente y reconocimiento de marca.

**Palabras clave:** papel tissue, integración vertical, factores de costo, factores de mercado, investigación exploratoria, investigación cualitativa, panel de expertos y estudio de caso.

---

*ATÉ O PRÓXIMO FASCÍCULO*

---