

# Estratégias de diferenciação em mercados competitivos

Eliane Girardi\*  
Simone Sehnem\*\*

## Resumo

Esse estudo objetiva descrever e identificar as estratégias adotadas na implantação do abatedouro K-Celet, situado no interior do município de Itapiranga, SC. O método utilizado consistiu na aplicação de uma entrevista semiestruturada com questões abertas e com enfoque qualitativo. Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como sendo descritiva e quanto aos procedimentos, em estudo de caso. Em relação às estratégias, no âmbito de fornecedores e escolha de matéria-prima é realizada avaliação dos animais. No setor de Recursos Humanos, os funcionários foram contratados pela experiência que possuíam no setor e pelas características físicas necessárias para desenvolver a atividade em cada setor. No contexto de comercialização, o abatedouro focou nos desejos do cliente, fazendo os produtos conforme o pedido de cada consumidor, criando um valor adicional ao produto e a satisfação de quem adquire os produtos do abatedouro. Portanto, o abatedouro permite agregar valor à matéria-prima produzida na granja da propriedade, gerando empregos e produtos coloniais típicos da tradição germânica. Palavras-chave: Estratégias. Suinocultura. Agregação de valor.

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário brasileiro predomina o sistema de integração na suinocultura, passando a ter grande participação no mercado internacional, na exportação de produtos e derivados de carne suína.

Porém, o setor apresenta muita oscilação de preços no mercado, em razão de algumas instabilidades no setor. Atuando em um mercado diferenciado, as agroindústrias tornam-se mais competitivas no setor, favorecendo-lhes bons resultados.

Partindo desse contexto, o estudo objetivou conhecer as estratégias adotadas na implantação de um abatedouro cuja atividade principal é o abate de suínos; caracterizar a empresa, analisar os benefícios da atividade, descrever as estratégias adotadas pela empresa na implantação do abatedouro, no que diz respeito a fornecedores, tecnologias, recursos humanos, comercialização e mercado.

O estudo foi efetuado com o gestor responsável, por meio de aplicação de entrevista. A pesquisa teve enfoque qualitativo, com base nos objetivos, descritiva, e quanto aos procedimentos estudo de caso. Os resultados foram apresentados em forma de texto, visando responder aos objetivos especificados. O trabalho também propôs estratégias para o abatedouro objetivando aumentar sua competitividade.

---

\* Estudante do Curso de Agronegócio e pesquisadora da Universidade do Oeste de Santa Catarina, *Campus* de São Miguel do Oeste, SC.

\*\* Doutoranda em Administração e Turismo na Univali, SC; Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina; Graduada em Agronegócios pela Universidade do Oeste de Santa Catarina *Campus* de São Miguel do Oeste; realiza pesquisas e ministra disciplinas nas áreas de planejamento e estratégia no agronegócio; Rua Eduardo João Agostini, 322, Bairro Agostini, 89900-000, São Miguel do Oeste, SC; simoneagro@unoescsmo.edu.br

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

### 2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estratégia é vista como um jogo competitivo, ou seja, a soma das ações de empresas que competem em um mercado. É um guia para decisões, que compreende ações e reações, e que envolve aspectos do negócio e preparação para obter vantagens nas interações (ZACCARELLI, 2004).

Nesse contexto destacam-se algumas estratégias abordadas nas empresas, com o objetivo de atingir melhores resultados no mercado competitivo:

- a) Estratégia em Recursos Humanos – engloba recrutamento de pessoal, treinamento e aconselhamento de empregados (STONER; FREEMAN, 1995);
- b) Estratégias em gestão de mercados – Fahey (1999) cita que estratégia é sinônimo de escolhas, e essas escolhas determinam as chances que as empresas têm de vencer no mercado. Por isso, a importância da estratégia e pesquisa de mercado para compreender as necessidades dos consumidores e elaborar planos para criar produtos ou serviços que satisfaçam os clientes;
- c) Estratégias com fornecedores – os fornecedores são fundamentais. Existem empresas que possuem equipes de desenvolvimento de fornecedores, com a finalidade de buscar com estes maneiras de tornar benéfico o relacionamento entre as duas partes. Os fornecedores exercem poder de negociação sobre participantes do setor, seja elevando os preços ou reduzindo a quantidade de bens e serviços (PORTER, 1986). Esse contexto está associado diretamente a que tipo de estratégia a empresa adotará com seu fornecedor, para ter garantias de produtos e baixo custo;
- d) Estratégias em tecnologia – com a competitividade das organizações, as inovações em tecnologias tornam-se fatores importantes que auxiliam na obtenção da vantagem competitiva, e destacando-as das outras. Segundo Ritzmam e Krajewski (2004), a tecnologia é empregada nas indústrias no uso de equipamentos (máquinas, ferramentas) e procedimentos, (regras e técnicas para a utilização dos equipamentos e execução do trabalho) utilizados para a fabricação de produtos e prestação de serviços;
- e) Estratégias em comercialização – é um procedimento, mecanismo ou método, opção que o produtor usa para vender seu produto ou influenciar os termos de venda. Contudo, os autores Mendes e Padilha Júnior (2007) ressaltam que os produtores se defrontam com o dilema de quando, quanto e como vender a produção, em razão de a atividade ser sazonal, com condições de risco e incertezas. Na comercialização, o problema dos produtores estão relacionados à variabilidade dos preços, risco de mercado, o que tem levado os produtores a inovar na maneira de comercialização e fugir das flutuações do mercado.

### 2.2 SUINOCULTURA

A suinocultura é parte da zootecnia especial na qual aborda a criação de suínos para a produção de alimentos e derivados (SUÍNOS E SUINOCULTURA, 2009).

O suíno chegou ao Brasil por volta de 1532, trazido pelo navegador Martins Afonso de Souza. De lá para cá, a carcaça suína sofreu grandes modificações, principalmente deixando de ser gordurosa, para produzir carnes mais magras. Com o novo tipo de suinocultura as raças mais empregadas são: Large White, Landrace, Berkshire, Hampshire e Wesssex (HISTÓRICO DA SUINOCULTURA, 2009).

Hoje, ao considerar os frigoríficos que agregam valor à produção de carnes, o poder de mercado aparece por intermédio da concentração industrial. Um pequeno número de empresas domina o setor e impõem o padrão, em que se estabelece alto custo em investimentos, acesso a informações estratégicas e à sofisticação gerencial (VELOSO; GOMES, 2000).

## 2.3 AGROINDÚSTRIAS E AGREGAÇÃO DE VALOR

O conceito de agroindústria é definido por Lauschner (1995) como o setor que atua na industrialização e transformação dos produtos oriundos do complexo rural. Tem finalidade de facilitar a política de desenvolvimento agropecuário, sendo um setor que depende da produção rural para ter matéria-prima para industrializar, bem como o produtor rural depende da indústria para que a produção rural seja vendida.

A agroindústria é um setor importante na geração de empregos e rendas; quando viável traz retornos econômicos, agrega valor aos produtos, proporciona mais renda aos produtores rurais e multiplica renda e empregos na economia como um todo. Para o autor, a agroindústria é, muitas vezes, o agente principal do início ou ampliação da produção induzindo ou viabilizando a expansão de diversificação de produtos aos mercados finais (LAUSCHNER, 1995, p. 61).

A agroindústria, a partir da medida que aprofunda e desenvolve a industrialização, encontra formas de melhor aproveitamento e diversificação do produto (LAUSCHNER, 1995).

Para Porter (1986 p. 51), diferenciação consiste em “[...] diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria.”

## 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada no Abatedouro K-celet, localizado na cidade de Itapiranga, Oeste de Santa Catarina. Foi efetuado um estudo com os responsáveis pela agroindústria. A pesquisa teve enfoque qualitativo. Com base nos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva. Quanto aos procedimentos foi realizado um estudo de caso. A técnica de coleta de dados utilizada consistiu em entrevista semiestruturada com questões abertas aplicada ao gestor do empreendimento. Os resultados foram transcritos em forma de texto, visando a responder os objetivos especificados.

## 4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Esta seção tem por objetivo apresentar os resultados obtidos com o gestor do Abatedouro K-Celet, situado no município de Itapiranga, SC; divide-se em caracterização da empresa e estratégias organizacionais.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O abatedouro K-Celet está situado na linha Cordilheira, interior do município de Itapiranga, Extremo-Oeste de Santa Catarina. O abatedouro iniciou suas atividades no final de fevereiro de 2009, é uma empresa nova no mercado, que está iniciando seus negócios. O nome do abatedouro tem origem no sobrenome da família (K-Kummer) e Celet são as iniciais dos nomes dos cinco irmãos que são sócios do abatedouro.

Atualmente são industrializados pelo abatedouro vários produtos derivados de carne suína e bovina, como salame e linguiçinha. Além desses produtos, o abatedouro está iniciando a produção de Copa (salame de origem alemã), morcilha ou queijo de porco, outra variedade de linguiçinha mista, e subprodutos, como o torresmo e a banha (gordura).

Conforme um dos sócios responsável pela gestão do abatedouro, este ainda está adequando os produtos às exigências do consumidor. Em média são abatidos 40 suínos e em torno de 10 a 12 cabeças de bovinos semanalmente.

Segundo o entrevistado, optou-se por essa atividade para agregar valor à produção. Para iniciar nesse mercado os sócios realizaram uma avaliação e uma pesquisa de mercado, pois possuíam produção própria de boa parte da matéria-prima; observaram as oscilações do mercado na venda dos suínos e resolveram industrializar, objetivando maior valor ao produto final. Procedeu-se uma avaliação no mercado para saber como seria a colocação do produto final. Assim, ao invés de fornecer a matéria-prima a terceiros seria mais viável fazer a industrialização desta.

Desse modo, fica evidenciada a citação de Mendes, Padilha Júnior (2007), as quais destacam que os problemas dos produtores estão relacionados à variabilidade dos preços, ao risco de mercado, o que tem levado os produtores a inovar na maneira de comercialização e fugir das flutuações do mercado, passando a industrializar a própria matéria-prima dentro de suas propriedades.

Hoje o abatedouro possui o Sistema de Inspeção Estadual (SIE), o qual possibilita ao abatedouro comercializar os produtos dentro do estado de Santa Catarina.

## 4.2 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

As estratégias de implantação do abatedouro K-Celet foram analisadas com base no setor de Fornecedores e Tecnologia, setor de Recursos Humanos e setor de Comercialização e Mercado.

### 4.2.1 Estratégias relacionadas aos fornecedores e tecnologia

No quesito de fornecimento de matéria-prima o abatedouro trabalha em grande parte com produção própria de matéria-prima. O restante da matéria-prima é comprada de produtores próximos, que atingem as necessidades do abatedouro no quesito qualidade. Prima-se para que o produto final possua sempre o mesmo padrão.

Tárcio Kummer cita que “[...] hoje está sendo exigido bastante na questão de mercado a rastreabilidade, aí para ter uma garantia de produto, da matéria-prima que adquiriu, se sabe a origem de como foi preparada a matéria-prima.”

Conforme citado, o abatedouro tem vários fornecedores que o atendem quando existe maior demanda de produtos e a produção própria não consegue atender todo o mercado consumidor. Esses fornecedores estão situados no município de Itapiranga e municípios próximos. Contudo, o entrevistado ressalta que desses fornecedores de matéria-prima, antes de realizar a compra é efetuada uma avaliação da saúde dos animais.

Os equipamentos usados pelo abatedouro foram adquiridos de empresas idôneas, reconhecidas no mercado, que já ofereceram para outras empresas que também se situam no município de Itapiranga e municípios vizinhos até o município de Chapecó. Um fator importante destacado pelo entrevistado é que todos os equipamentos adquiridos sempre contaram com assistência técnica; em caso de problemas há sempre resolução.

As embalagens para os produtos industrializados, conservantes, rótulos, etc., também são compradas de algumas empresas que fazem visita ao abatedouro. No pedido de compra é avaliado o tipo de produto adquirido, se possui aprovação de órgãos de assistência, ou de uma responsável técnica, ou pela Cidasc, veterinária, etc. As empresas na qual são adquiridas esses produtos estão localizadas na Região Oeste de Santa Catarina.

O abate é efetuado em um único dia da semana, no qual é realizado abate de animais suficientes para atender toda a semana. As carcaças vão todas para a câmara fria até o dia seguinte, para, posteriormente, ser feito o processo na sala de cortes e processados, em que é realizado o corte e embalado conforme os pedidos do consumidor.

O abatedouro trabalha com foco no cliente, por isso não possuem um padrão de corte na produção. Como atendem mercados específicos, diferentes, cada pedido é atendido conforme as necessidades.

Nesse contexto, percebe-se a importância da diferenciação de produtos, que busquem atender às exigências dos consumidores, com isso, a empresa acaba ganhando mercado e confiabilidade dos clientes.

E, ainda, está alinhado com os pressupostos evidenciados por Porter (2004), das dimensões estratégicas, que englobam a especialização, a identificação de marcas, de políticas de canal, qualidade do produto, integração vertical, política de preço, dentre outras. Tais dimensões servem de parâmetro na indústria, para verificar quais empresas que apresentam comportamentos semelhantes que darão origem ao chamado grupo estratégico.

#### 4.2.2 Estratégias relacionadas aos Recursos Humanos (RH)

Quanto à gestão do abatedouro, há cinco sócios. Todos possuem a mesma representatividade dentro da empresa, mesmo percentual de participação, e sempre que é realizada uma reunião para tomar decisões, todos são consultados. Dois sócios trabalham mais diretamente no escritório, e os outros três atuam mais na produção de matéria-prima, nas granjas de suínos e bovinos, fazendo o acompanhamento. Em relação às pessoas e funcionários contratados, é feita a avaliação para identificar os perfis necessários para a realização das atividades.

Para a contratação do pessoal da produção foi realizado um processo de seleção e avaliação de pessoal interessado em trabalhar no abatedouro. Foi efetuada a abertura de fichas cadastrais entre os interessados que possuíam algum conhecimento da atividade, que já haviam trabalhado em uma agroindústria. Posteriormente, realizou-se um estudo dos perfis para encontrar a pessoa que mais se encaixaria em cada atividade realizada.

Conforme o entrevistado, foram avaliadas, também, as condições físicas, pois necessitariam de pessoas com maior força para a movimentação das carcaças na área de corte, etc. Hoje o abatedouro possui em atividade seis funcionários.

Portanto, na área de recursos humanos as estratégias adotadas foram decisivas na avaliação, uma vez que se buscou identificar o perfil exato da pessoa à atividade que seria desenvolvida dentro do abatedouro, bem como de pessoas que já possuíam algum conhecimento da atividade, diminuindo, assim, o tempo e o custo com treinamento de pessoal.

#### 4.2.3 Estratégias relacionadas ao setor de comercialização

Os produtos do abatedouro são comercializados por pedidos presenciais ou por telefone. No início da semana é realizada uma programação semanal; são efetuados contatos pelo telefone, ou, quando um pedido é entregue, faz-se novo pedido para a semana seguinte.

Apesar de já terem sido feitos estudos e avaliações em empresas que atuam no mesmo setor, no momento o abatedouro não possui parcerias. Para dar uma sequência ao trabalho, buscaram-se empresas que possuem especialidades em cortes e que possam fornecer a matéria-prima.

No cenário atual, com o surto da gripe A, considerada por muitos como "gripe suína", que na verdade não tem nenhuma ligação específica ao suíno, o entrevistado destaca que não teve mudanças nas vendas, pois o pessoal de nível local não considerou esse fator um problema.

Ressalta-se, pelo entrevistado, que a empresa não considera as demais empresas do setor como concorrentes, e sim como auxiliares umas das outras. Se estiver em contato com empresas da mesma atividade, realizam visitas, verificam como atuam, como trabalham, identificam as dificuldades, ou seja, auxiliam-se entre si.

Contudo, o mercado é competitivo; é necessário sempre procurar saber como as outras empresas atuam. Cada empresa tem seu produto para defender, e tentam vender seus produtos da melhor forma possível; o abatedouro nesse quesito está deixando de procurar saber como estão as demais empresas do setor. O que é realizado no abatedouro é focar o cliente, passar um diferencial para conquistar esse mercado que está aberto.

Para ganhar mercado e conquistar novos clientes, conforme Tércio, é essencial ficar atento ao mercado, onde tem mais consumo, e de que forma os clientes pretendem ser atendidos, ou seja, saber repassar para eles como o produto é preparado e buscando fornecer um atendimento diferenciado. Se é um produto bom,

de fácil manuseio, preparo, embalagem e padrão de limpeza, etc. Até pelo modelo das famílias que hoje são menores, por exemplo, buscam-se alimentos em menores quantidades, às vezes até semiprontos no intuito de facilitar no dia a dia; o abatedouro busca fazer a diferença para conquistar esse consumidor. Isso é destacado por Porter (2002), quando cita que estratégia é sinônimo de escolha, ou seja, quais necessidades e quais clientes a empresa quer satisfazer.

Tárcio destaca que toda empresa nova, principalmente as que trabalham com industrialização de alimentos, têm maior exigência. O consumidor quer saber quando se tem uma marca nova, se é boa, quer experimentar, quer saber se o produto tem qualidade. Dessa forma que, inicialmente, foi trabalhado com disciplina na qualidade, a fim de adquirir solidez, começando por um trabalho local e, aos poucos, conquistando mais mercados e aumentando a produção. O maior benefício do negócio foi a agregação de valor; produz-se com maior qualidade, atendendo melhor o consumidor.

Observa-se que a estratégia utilizada na comercialização é estar sempre atento ao mercado consumidor, e tentar consolidar o consumidor aos poucos, para poder atender bem esse cliente, com produtos que apresentem características procuradas pelos que consomem produtos do setor, para, posteriormente, poder aumentar e conquistar novos mercados. Lauschner (1995) afirma que agregar valor a um produto é aumentar seu valor final, acrescido de outros bens e serviços e de renda paga ao fator trabalho e capital. Quando for viável para uma agroindústria, ela pode substituir essas características em seu país ou região e vender o mesmo peso dos produtos a valores maiores, seja por características adicionais ao produto, seja pela sua industrialização.

#### 4.3 ESTRATÉGIAS PARA AUMENTAR A EFICIÊNCIA DA ATIVIDADE

A partir das observações feitas da atividade, sugerem-se algumas estratégias a serem avaliadas para poder ter maior aproveitamento do investimento e, conseqüentemente, maior eficiência no negócio.

- a) O uso total da capacidade de produção da instalação, que tem por objetivo a diminuição dos custos fixos de produção, aumentando o lucro por unidade produzida. Deve-se fazer um planejamento desde a aquisição de matéria-prima a fim de garantir a produção e as vendas, para ter onde escoar a produção;
- b) divulgar a marca em feiras, eventos e festas comunitárias, mostrando o diferencial dos produtos fabricados no abatedouro, despertando a curiosidade das pessoas para o consumo dos produtos;
- c) trabalhar a parte de vendas, como entrar em novos mercados e manter aqueles que já estão consumindo os produtos;
- d) fazer parceria com fornecedores de matéria-prima, em razão de que a partir da expansão da produção, haja matéria-prima suficiente para atender a produção;
- e) a diferenciação de produtos é uma boa estratégia para as agroindústrias familiares; enfatizar esse fator criando produtos que atendam às necessidades dos consumidores é essencial. Nessa linha destacam-se produtos embalados em menores quantidades, semiprontos, de fácil preparo, com acompanhamentos, etc. Esses produtos são grande tendência de consumo, já que os consumidores estão cada vez mais buscando praticidade no preparo dos alimentos.

## 5 CONCLUSÃO

A suinocultura atualmente apresenta como principal característica o sistema de integração. Entretanto, o setor é o que mais tem sofrido com as oscilações de preço e de consumo no mercado. Em épocas de crise do setor, o produtor acaba vendendo os suínos a preços baixos, não tendo lucro com a atividade.

Com essa perspectiva, os irmãos Kummer buscaram uma alternativa para a atividade. Ficou evidenciado neste estudo de caso que o principal benefício da implementação do abatedouro foi a agregação de valor à industrialização da matéria-prima produzida na propriedade dos irmãos. Ademais, os empreendedores partiram das premissas preconizadas por Porter (1980) que versam acerca das estratégias genéricas – liderança em custo, diferenciação e enfoque, que se tornaram fundamentais para ingressar em um setor onde a concorrência é grande. Sobretudo, Porter (1980) pressupôs que as empresas que apresentam melhor desempenho são aquelas que conseguem aplicar uma, e somente uma, das três estratégias genéricas. Já as empresas que pretendessem uma estratégia híbrida ou que fracassassem na busca por uma das três estratégias foram denominadas de *stuck-in-the-middle*, isto é, meio-termo. Por conseguinte, o autor enfatizou que as empresas que se enquadram no meio-termo empregam um conjunto de métodos e armas competitivas típicas de uma ou mais das estratégias genéricas, porém, apresentam uma estratégia que carece de consistência, logrando resultados inferiores.

No que se refere aos fornecedores, atualmente a matéria-prima que falta para a produção é adquirida de outros produtores do município e de municípios próximos, mas o entrevistado destaca que antes de efetuar qualquer aquisição, o animal é avaliado, para garantir a mesma qualidade dos produtos. E, com perspectivas de aumentar a produção já está sendo estudada a possibilidade de fazer contratos com os fornecedores, para garantir matéria-prima para a produção.

Em relação aos Recursos Humanos, buscaram-se pessoas que possuíam algum conhecimento sobre a atividade e que apresentavam características necessárias para desempenhar a atividade em cada setor.

A comercialização dos produtos é realizada por meio de pedidos e vendas diretas, em que o consumidor vai até o abatedouro e efetua a compra. Na comercialização, conforme citou o entrevistado, o abatedouro focou os desejos e as necessidades dos clientes, fazendo subprodutos, conforme o pedido de cada consumidor. O consumidor está mais exigente e prima por qualidade, satisfação, bom atendimento, produtos diferenciados, práticos, de fácil preparo.

Conforme o entrevistado, um dos maiores benefícios do abatedouro foi agregar valor aos suínos produzidos na propriedade, que em razão das crises e oscilações do setor às vezes não traziam lucros. Se observar as propriedades em geral, grande parte trabalha na produção primária, produzindo *commodities* para as indústrias; estas acabam ficando com a maior fatia dos lucros em virtude da industrialização e agregação de valor à produção primária. No entanto, muitas propriedades já estão efetuando o setor secundário dentro da porteira, ou seja, industrializando seu próprio produto, o que gera maior valor aos produtos.

Em contrapartida, as pequenas empresas familiares encontram dificuldades para entrar no mercado. Isso ocorre em razão da menor escala de produção, por não conhecerem o mercado de atuação, e, principalmente, por necessitarem conquistar o consumidor, que prima por qualidade. Vale lembrar, segundo citado por Tárccio, que qualquer empresa, de qualquer área, antes de iniciar uma atividade deve avaliar o campo, desenvolver pesquisas, conhecer o mercado que atuará, identificando viabilidades por meio de um planejamento, para poder ter sucesso no negócio.

### ***Differentiation strategies in competitive markets***

#### *Abstract*

*This study aims to describe and identify the strategies adopted in the implementation of K-Celet, situated within the city of Itapiranga-SC. The method used was the application of a semistructured interview with open questions and qualitative approach. The objectives the research is classified as being descriptive and to the procedures in case study. About the strategies in the context of choice of suppliers and raw material is made of animal available. The Human Resources Department, employees were hired by the experience they had in the sector and the physical characteristics necessary to develop the activity in each sector. In the context of trading, the slaughter focused on the customer's wishes, making the products as the request for each customer, creating an additional value to the product and the satisfaction of those who buy the*

*products of the slaughterhouse. Therefore, the slaughterhouse to add value to raw materials produced on the farm property, creating jobs and colonial products typical of the Germanic tradition.*

*Keywords: Strategies. Pig. Adding value.*

## REFERÊNCIAS

FAHEY, Liam. Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA curso prático: estratégia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HISTÓRICO DA SUINOCULTURA. **Associação Catarinense de Criadores de Suínos**. 2009. Disponível em: <<http://www.accs.org.br/>>. Acesso em: 4 maio 2009.

LAUSCHNER, Roque. **Agribusiness, cooperativa e produtor rural**. 2. ed. São Leopoldo: Unisinos, 1995.

MENDES, Judas Tadeu Grassi; PADILHA JÚNIOR, João Batista. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. A nova era da estratégia. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José. **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RITZMAM, Larry; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: JC, 1995.

SUÍNOS E SUINOCULTURA. **Procreate**. 2009. Disponível em: <<http://www.procreate.com.br/suino.htm>>. Acesso em: 4 maio 2009.



VELOSO, Paulo Roberto; GOMES, Maria Fernandes Maciel. Condicionantes da competitividade da indústria carne suína e evidências para o estado de Minas Gerais. In: MONTOYA, Marco Antonio; PARRÉ, José Luiz. **○ agronegócio brasileiro no final do século do século XX**. Passo Fundo: UPF, 2000. 2. v.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2004.

