

**EVOLUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS
AGROINDÚSTRIAS SUINÍCOLAS DO RS A PARTIR DA
IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

Milton Luiz Wittmann

Universidade Federal de Santa Maria
Rua Protásio Antunes de Oliveira, 175A Cep.:97.050.630 - Santa Maria - RS/BR

Renata Coradini Bianchi

Universidade Federal de Santa Maria
Rua Otávio Alves de Oliveira, 196 B.J apto 301 Cep.: 97.050.550 - Santa Maria - RS/BR

EVOLUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS AGROINDÚSTRIAS SUINÍCOLAS DO RS A PARTIR DA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Milton Luiz Wittmann

Universidade Federal de Santa Maria
Rua Protásio Antunes de Oliveira, 175A Cep.:97.050.630 - Santa Maria - RS/BR

Renata Coradini Bianchi

Universidade Federal de Santa Maria
Rua Otávio Alves de Oliveira, 196 B.J apto 301 Cep.: 97.050.550 - Santa Maria - RS/BR

Abstract

The swine agricultural industries are the development's and implementation of competitive strategy's portrait. It's considered that this field has passed through significant organizational changes, in which the enterprises were forced to search new strategies for surviving and for keeping the globalized market competing.

To achieve the proposed target, the organizations involved themselves in agroindustrial chains coming from the producer to the final retail; and to settlement groups of new methods to be set and applied.

Today; the swine agroindustries are more aware of the environment were they run and with the advance of the agroindustrial chains quality products were refined by the integrated system, establishing a bigger commitment of all embroiled in the swine business' growth.

Key Word: *Agroindustries, Strategies, Swine Chain*

Resumo

As agroindústrias suinícolas são retratos de desenvolvimento e implementação de estratégias competitivas. É considerado um setor que passou por significativas transformações organizacionais, nas quais as empresas foram forçadas a buscar novas estratégias à sobrevivência para manterem competindo em mercados globalizados.

Para alcançar a meta proposta as organizações envolveram-se em cadeias agroindustriais desde o produtor até a comercialização final, para determinarem em conjunto novos métodos a serem implantados e executados.

Hoje mais conscientes do ambiente onde atuam e com avanço na cadeia agroindustrial, desenvolveram-se produtos com qualidade, através do sistema-integrado, estabelecendo-se um maior comprometimento de todos com a evolução do negócio.

Palavras Chaves: *Agroindústrias, Estratégias, Cadeia suinícola.*

1 Introdução

O Brasil tem enfrentado vários problemas na sua estrutura econômica, social e política, refletindo no desenvolvimento organizacional das empresas. Frente a essa situação as empresas buscam uma reestruturação da política industrial, incorporação de novas

tecnologias, esquemas produtivos e modelos gerenciais, visando prepararem-se para enfrentar os desafios do terceiro milênio.

As organizações procuram adotar estratégias competitivas diferenciadas, adequando valores aos produtos de modo que os custos permaneçam inalterados. Ou seja, as estratégias de liderança do melhor produto devem ser avançadas e inovadoras em termos de desempenho, utilização, aplicação e características tecnológicas, onde os produtos oferecidos são personalizados, individualizando as necessidades dos clientes.

Nesse sentido enfatiza-se que as estratégias desenvolvidas pelas organizações, surgirão a partir de decisões conscientes estabelecidas pela alta direção da empresa, em conformidade com a missão e a natureza de seus produtos

Frente as modificações, e reestruturações econômicas que está acontecendo no setor agroindustrial brasileiro, este trabalho visa demonstrar a evolução e o desenvolvimento das cadeias agroindustriais de suínos do RS, através da implementação de estratégias competitivas no setor.

2 Conceito e evolução de estratégia

A idéia de definir uma estratégia pode variar de acordo com o enfoque adotado pelo autor pesquisado. Para alguns a estratégia é adotada como uma ferramenta formal e imutável, podendo apenas ser complementada. E outros a compreendem como sendo meios informais, formais, mutáveis e imutáveis, para a organização estabelecer os objetivos através do coalinhamento dos recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças ambientais.

Para Stoner(1999), o conceito de estratégia é antigo, e o significado da palavra vem do grego *strategeia*, que significa arte ou a ciência de ser um general. Os generais gregos eficazes tinham de liderar um exército, ganhar e manter territórios, proteger uma cidade contra invasões e destruir o inimigo, e cada objetivo exigia uma disposição diferente dos recursos.

Independente das idéias dos autores sabe-se que toda estratégia exige um planejamento e uma tomada de decisões, porque as situações demandam de uma plano de execução, e este, é formulado como base nas decisões que serão tomadas. Essa idéia prevalece desde a época dos gregos.

No entanto, as estratégias também estão relacionadas com o grau de utilização dos recursos organizacionais, objetivando a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades, através dos caminhos de ação, que posicionem a empresa em relação ao seu meio ambiente da forma mais favorável possível.

Fatores do ambiente externo das organizações ocorridos, a partir da Segunda Guerra Mundial, têm levado os estudiosos de administração reconhecerem a estratégia como um fator fundamental de sucesso das organizações. Sendo uma ferramenta básica, que fornece auxílio para as empresas suportarem os desafios do ambiente conturbado, através da utilização de recursos (tecnologia e informação), reduzindo os problemas e otimizando a exploração das possíveis oportunidades.

Porter(1999), descreve que a estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito dependerá do bom desempenho e da integração das atividades, criando uma posição exclusiva e valorizada, envolvendo um conjunto de diferentes atividades, daquelas exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas, mas de maneira diferente. A estratégia se alicerça na exclusividade das atividades, no entanto, o lema da estratégia competitiva é *ser diferente*. Significa selecionar de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores.

Segundo Porter (1986), a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá, podendo ser empregados como guias do comportamento global da empresa.

Para Mintzberg (apud Montgomery, 1999) as estratégias são como guias explícitos para um comportamento futuro. Onde descreverão o comportamento passado em ação com o passar do tempo. As estratégias efetivas podem aparecer em lugares mais estranhos possíveis e desenvolverem-se através dos meios inesperados. Assim os erros se tornam oportunidades, e as limitações estimulam a criatividade. Evidencia-se que as experiências ou as tarefas cansativas são estímulos da mudança estratégica.

A partir de vários conceitos deduzidos pelos diferentes autores, percebe-se que a palavra estratégia é bastante visada para o desenvolvimento sócio-econômico e político das organizações. Muito se tem investido em estudos de estratégias competitivas, pois são elas que evidenciam o grau de competitividade nas empresas.

2.1 Formulação da estratégia

A formulação de estratégia consiste em enfrentar a competição e determinar as perspectivas de lucros do setor, através do potencial coletivo. A partir da posição encontrada a empresa será capaz de defender-se contra estas forças ou de influenciá-las em seu favor. São formuladas pela alta administração e projetadas com a visão para alcançar os objetivos globais da empresa.

Nesse sentido, realizam uma análise interna e externa da empresa, considerando os recursos, vantagens, missão, objetivos e previsões. Cada área da organização, visa adotar estratégias para manterem-se no mercado competitivo, formulando modelos estratégicos, baseados nas premissas direcionadas para o cliente/consumidor, que levam em consideração as preferências futuras dos clientes, objetivando o lucro e a valorização das ações da empresa no mercado.

Segundo Porter (1999), é importante conhecer as fontes das pressões competitivas, pois constituem-se nos suportes da estratégia para a ação. Realçam os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes da empresa, inspirando o posicionamento no setor, iluminando as áreas em que as mudanças estratégicas proporcionam maior retorno, e indicam os pontos em que as tendências setoriais são mais significativas, em termos de oportunidades ou ameaças.

Ainda na idéia de construção de estratégias, Certo (1993), chama aos administradores que dêem atenção para as questões já existentes na organização assim como, o(s) propósito(s) e o(s) objetivo(s), os fatores ambientais críticos que a organização está enfrentando atualmente e o que pode ser feito para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro. Partindo dessas questões será possível estruturar a situação atual da organização e formular as estratégias adequadas.

O importante é que os dirigentes das organizações saibam o momento exato de atuar com os movimentos estratégicos. É um processo que visa estabelecer os caminhos futuros e os programas de ação que as empresas devem desenvolver para superar a concorrência, conquistar novos mercados, manterem-se competitivas e desenvolver operações que maximizem os ambientes, com custos baixos.

Mintzberg (apud Oliveira, 1993) demonstra as características da formulação de estratégias:

- ◆ a estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que os executivos da alta administração tomam decisões significativas para o seu futuro, lançando novas possibilidades sobre o horizonte estratégico da empresa;
- ◆ a estratégia resulta de dois tipos diferentes de atividades, como decisões estratégicas motivadas por problemas impostos e a busca ativa de novas oportunidades.
- ◆ as decisões estratégicas são tomadas quando as oportunidades e os problemas ocorrem.

- ◆ como é impossível de prever quando os problemas e as oportunidades surgirão, torna-se difícil integrar diferentes decisões estratégicas em uma única estratégia explícita e compreensiva.
- ◆ os executivos muitas vezes são incapazes de desenvolver com profundidade certas análises de questões estratégicas.
- ◆ o dirigente alterna-se entre a procura de oportunidades e a resolução de problemas

De acordo com as características citadas, entende-se que as estratégias são formuladas com base nos fatos externos e internos da organização, pois ambos deverão estar equilibrados para que desenvolva-se uma estratégia competitiva eficiente.

Porter (1986), apresentou um método clássico para a formulação de estratégias, é o desenvolvimento de uma fórmula ampla que demonstra como a empresa irá competir, quais devem ser as metas e as políticas para que os objetivos sejam alcançados.

O método clássico para formulação de estratégias pode ser denominado como a *Roda da Estratégia Competitiva*, é um dispositivo para a articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva de uma empresa. Na parte interna da circunferência estão as metas da empresa, e na parte externa são apresentadas as políticas operacionais, com as quais a empresa busca atingir as metas.

Entende-se que a análise estrutural da organização é a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva. Seja qual for o método adotado para formular as estratégias, o importante é que a estratégia adotada seja benéfica para a organização, dispondo de flexibilidade frente ao mercado competitivo e obtenha retornos significativos nos negócios.

2.2 Busca de estratégias competitivas

Com efeitos da globalização, as empresas estão inseridas num ambiente conturbado e competitivo para atender as necessidades do mercado interno e externo. Perante a estas transformações organizacionais, o futuro das organizações está baseado em situações mutáveis, onde a incerteza e a intuição são características básicas para a previsão de cenário competitivos e determinação das estratégias.

As empresas encontram-se em um mundo sem fronteiras, onde as idéias, os recursos e as competências circulam mundialmente, demonstrando que a utilização exclusiva das estratégias convencionais são insuficientes para enfrentar as barreiras impostas pelo mercado, no entanto, é necessário que as estratégias criem diferenciais, para atingir o objetivo proposto pela empresa.

Segundo Hodgetts et al (2000), as empresas estão buscando formas para adequarem-se ao mercado competitivo através de mudanças estratégicas como: formulação e implementação de estratégias que vão além do pensamento gerencial atual. Trabalham com tecnologias radicais que ameaçam a rentabilidade da empresa e setores estabelecidos e tornam-se mais empreendedoras.

Com base na afirmação citada, observa-se que as organizações estão adotando novas formas de pensar, possibilitando a convivência constante de mudanças, evidenciando que uma inovação atual poderá ser pouco valorizada amanhã. E observa-se que as empresas estão em constante busca de alternativas para expandir seus horizontes, desenvolvendo produtos e serviços diferenciados, criando alianças estratégicas centradas em novos mercados e inovações tecnológicas, com uma visão direcionada para o futuro.

Segundo Porter (1986), as estratégias competitivas podem ser de diferenciação, liderança de custo e enfoque. As empresa que adotam liderança de custo, matem baixo custo e uma margem de lucro alta possibilitando o investimento em tecnologias. Quanto a diferenciação são adotados diferenciais em seus produtos/serviços, levando em consideração os custos e as necessidades dos clientes. No enfoque a empresa pode adquirir

duas variantes, o enfoque no custo ou na diferenciação, ambas variáveis baseiam-se em diferenças entre os segmentos alvo de um enfocador e outros segmentos na indústria .

Portanto, para as organizações manterem-se competitivas terão que estar em constante busca de aperfeiçoamento de suas estratégias, sendo assim poderão obter um crescimento e desenvolvimento organizacional frente a globalização dos mercados.

3 Metodologia

O estudo apresenta dados levantados em 18 agroindústrias suínolas do RS, com portes variados como: 07(sete) grandes, 07(sete) médias e 04(quatro) pequenas. A fonte de busca das informações, foram em entidades privadas, que os frigoríficos são associados como: Sindicato da Indústrias dos Produtos Suínos do RS, Associação Brasileira de Criadores de Suínos e a Associação Brasileira de Indústrias Produtoras e Exportadoras de Carne Suína. As informações foram coletados em estudos, congressos, seminários, revistas especializadas e entrevistas com funcionários e alguns presidentes das entidades.

4 Cadeia suinícola do Rio Grande do Sul

O Rio Grande do Sul, apresenta condições climáticas e econômicas favoráveis para desenvolvimento dos agronegócios, no entanto o setor agroindustrial de suínos é bastante caracterizado, segundo o Sindicato de Indústrias de Produtos Suínos. O Estado é o segundo maior produtor de carne suína do país e possui o segundo maior rebanho: são 4,3 milhões de animais e 275 mil matrizes alojadas.

Até o final da Segunda Guerra Mundial, o suíno era consumido apenas como banha, e em função da guerra os hábitos foram alterados. Devido ao elevado consumo de gordura os norte-americanos buscaram novas fontes de gordura para cozinhar, nesse período surgiram então os óleos vegetais. Com a queda de consumo do suíno tipo banha os geneticistas foram estimulados a buscar alternativas de negócio para o suíno. Encontrada a fórmula, foi desenvolvida a criação do suíno carne, que teve grande aceitação no mercado.

A partir desta época, começou surgir as grandes empresas na criação de suínos, muitas delas totalmente integradas desde a área de pesquisa e seleção da raça até a colocação do produto no mercado.

Após efetuados investimentos na cadeia suinícola e apresentação dos produtos no mercado, na década de 1980, presenciou-se outra crise na produção de suínos devido a baixa produtividade e consumo dos produtos. Esse episódio foi causa da baixa sanidade animal e surtos da peste suinícola, devido as granjas serem pouco tecnificadas.

Em busca de soluções, técnicos, entidades e empresas desenvolveram meios para que a situação fosse revertida. Comprovado o sucesso das medidas tomadas, a partir de 1989 observou-se uma mudança estrutural na produção suinícola do Estado do Rio Grande do Sul, associada ao crescimento da produtividade decorrida de alterações na relação de produção, adoção de novas tecnologias, melhoria genética do rebanho, escolha de matrizes e produção integrada. Estas ações em conjunto, proporcionou maior conversão alimentar, sanidade animal e redução dos custos de produção.

A criação de suínos passou a ser um moderno sistema integrado entre produtor-indústria, em propriedades tecnificadas e especializadas, cujo processo de parcerias, proporcionou benefícios comuns através de um padrão elevado de eficiência e qualidade.

Segundo informações levantadas pela Embrapa Suínos e Aves/ SC, hoje a cadeia produtiva de suínos é altamente organizada e coordenada pelas agroindústrias, que executam o processamento da carne e a distribuição dos produtos, produção de rações e a transferência de tecnologia. Muitos produtores passaram a dedicar-se à produção agroecológica, que engloba desde a produção orgânica até aquelas que empregam conceitos menos rigorosos, preocupando-se basicamente como bem-estar animal,

preservação do meio ambiente e redução do uso de produtos químicos. É uma produção ainda pequena, mas com fortes tendências para o crescimento.

Os resultados da integração produtor-agroindústrias, demonstrou melhoria da qualidade e da sanidade do rebanho com elevado crescimento da produção. O novo sistema de produção tem sido eficaz, apresentando uma produtividade significativa como, para 3,1Kg de ração por 1 (um) Kg de carne, o número médio de leitões terminados por matriz/ano são 23, com tempo de produção do nascimento até o abate de 161 dias. O sistema proporcionou maiores retornos para as indústrias em termos de sanidade, qualidade e produtividade.

Conforme na tabela 01 pode-se observar a evolução dos abates de suínos no RS/SC/PR entre os períodos de 1989/1995.

Tabela 01 : Evolução do abate de suínos nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, entre 1989 e 1995, em unidades

Anos	Rio Grande do Sul		Santa Catarina		Paraná	
	Cabeças	Índices	Cabeças	Índice	Cabeças	Índice
1989	1.708.093	100,0	3.326.703	100,0	1.319.363	100,0
1990	1.860.170	108,9	3.908.350	117,5	1.565.261	118,6
1991	2.249.588	131,7	4.257.931	128,0	1.697.714	127,3
1992	2.373.930	139,0	4.609.334	138,6	1.816.384	137,7
1993	2.444.429	143,1	4.494.584	135,1	1.630.180	123,6
1994	2.562.412	150,0	4.851.057	145,8	1.742.296	132,1
1995	2.972.741	174,0	5.437.035	163,4	2.024.520	154,4

Fonte: Faculdade de Ciências Econômicas – Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas – IEPE, mar. 1996.

A carne suína compete, no mercado nacional, com as carnes de frango e bovina. O seu consumo é de 8 Kg/hab/ano. Com base no estudos, percebe-se que há um amplo potencial de expansão do consumo da carne suína no Brasil, uma vez que a população brasileira ultrapassa a 150 milhões de habitantes. Na tabela 02 é possível verificar o crescimento do consumo na Brasil.

Tabela 02 : Consumo de carne suína no Brasil série histórica – 1988/1999

Ano	Consumo/ Toneladas	Per Capita (Kg/hab)
1988	1.083	7,87
1989	996	6,68
1990	1.033	7,26
1991	1.115	7,68
1992	1.147	7,96
1993	1.226	8,31
1994	1.301	8,46
1995	1.439	9,23
1996	1.501	9,56
1997	1.481	9,26
1998	1.617	9,98
1999	1.744	10,7

Fonte: ABICEPS - Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína.2000

O principal fator que determina o baixo consumo de carne suína é o preço, pois a maioria dos produtos derivados de carne suína como embutidos e defumados, possuem preços mais elevados do que os correspondentes das outras carnes.

O preço da carne suína é formado em três segmentos bem específicos como: custos da criação de suínos; custos nas agroindústrias; e os custos da comercialização. Há um determinado período, vêm se demonstrando um maior empenho em todas etapas da cadeia produtiva, principalmente dos suinocultores e das agroindústrias e, também de alguns órgãos governamentais e privados, preocupados em reduzir o custo de produção do setor.

Segundo Spohr (1996), apesar dos ganhos de produtividade e da redução de custos observados na agroindústria suína, os consumidores nem sempre obtiveram vantagens proporcionais sob a forma de redução do preço. Ou seja, comparando-se os preços praticados pelas agroindústrias e os preços no varejo observa-se que a redução do preço da carne suína na agroindústria não é acompanhada por uma queda proporcional no preço da carne do nível do varejo.

Pode-se caracterizar a elevação dos preços, com as altas taxas de tributações que são pagas ao governo e a falta de milho, principal complemento para a ração dos suínos. Segundo os dados revelado pela Secretaria da Fazenda em 1995, dentre os abatedouros de suínos somou-se R\$ 26.020.141,18. A estimativa do ICMS gerado em toda atividade, incluindo a tributação pelo valor agregado na comercialização, com base na produção de 1995, evidencia-se que a atividade suinícola gera US\$ 116,2 milhões de ICMS.

Frente a situação, observou-se que as exportações começaram a demonstrar progresso, com um volume de 1,9 milhões de toneladas de carne suína. As agroindústrias, já conquistaram o mercado Russo, ajudando na redução da oferta do produto no mercado interno e recuperação dos preços.

Segundo o presidente da Associação de criadores de suínos do RS, em 2000 o Estado do Rio Grande do Sul produziu cerca de 347 mil toneladas de carne suína e exportou 22 mil toneladas para a Argentina, Hong Kong, Rússia e Uruguai. O consumo per capita estadual registrou marca de 21,5Kg.

A perspectiva para as agroindústrias é que aumentem as exportações nos próximos 04 anos na ordem de ½ milhões de dólares, equivalente mais de 200 mil toneladas de carne suína.

As empresas buscam desenvolver uma maneira para trabalhar com custos de produção inferiores, favorecendo a rentabilidade para a empresa e produtor, não ficando apenas na perspectiva de aumentar o consumo da carne suína. Procuram dedicar esforços para a diferenciação dos produtos, desenvolvendo novos produtos, aproximando a necessidade do consumidor com os produtos comercializados assim como (alimentos congelados e pratos pré-preparados) .

5 Conclusão

Durante o desenvolvimento do trabalho foi possível observar que as agroindústrias passaram por rigorosos desafios. Estes exigiram que os dirigentes se posicionassem com tomadas de decisões estratégicas para a organização, evidenciando o desenvolvimento de estratégias competitivas para tornar os produtos competitivos.

O sistema integrado de produção foi uma estratégia adotada pelas agroindústrias, visando uma parceria entre empresa e produtor. Com o novo sistema foi possível desenvolver melhoramento da genética animal, produtividade, e sanidade. Proporcionando qualidade ao consumidor, padronização e criação em alto nível de tecnologia com perspectivas de aumento da demanda.

Percebeu-se que os dirigentes das agroindústrias, sempre procuraram inovar as técnicas de produção, não deixando a permanência da tecnologia estagnada, e sim mantiveram constante busca de novas fontes de recursos e oportunidades. O

desenvolvimento do método da integração entre a indústria e o produtor, facilitou o comprometimento das atividades, onde todos passaram ser responsáveis pela evolução e progresso da cadeia suinícola.

Considerou-se que o método adotado como uma estratégia competitiva, pois através do novo sistema as empresas superaram a crise. Hoje os dirigentes centralizam a atenção em aumentar o consumo de seus produtos, principalmente no Brasil, onde ainda existe mercado para ser conquistado. As empresas estão investindo em altos padrões para desenvolver novos produtos que mantenham qualidade a custos baixos, possibilitando assim adequar um melhor preço ao consumidor.

Referência Bibliográfica

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA PRODUTORA E EXPORTADORA DE CARNE SUÍNA.2000.

FERRAZ, J. C. et KUPFER, D. et HAGUENAUER, C. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

HUDGETTS, R. et all. Abaixo o convencional. **HSM – Management**. São Paulo, n. 22, p. 112-120,2000.

MARTINEZ, C. & MOGLIA, L. **Frigoríficos estão à espera de compradores**. Gazeta Mercantil, São Paulo, 28 ago.2000.Caderno 1, p.01c.

MONTGOMERY, C. A . et all. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 5. Ed. RJ: Campus,1998.

PANKA J, Ghemowat. **A estratégia e o cenário de negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Book mon, 2000.

PINAZZA, Luiz A et al. **Reestruturação no agribusiness brasileiro**: agronegócios no terceiro milênio. Rio de janeiro: Associação Brasileira de Agribusiness,1999.

_____, Luiz A . et al. Posição Consolidada: Novos pacotes tecnológicos desenharam um perfil promissor para suinocultura nacional. **Agroanalysis**: a revista de agronegócios da FGV. Vol.20, nº7,p.15-46,2000.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desenvolvimento superior. 4ª ed., Rio de Janeiro, Campus, 1992.

_____, Michael E. **Estratégias competitivas**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus,1986.

_____, Michael E. **Competição on competition**: Estratégias competitivas essenciais. 2º ed., Rio de Janeiro, Campus,1999.

QUEVEDO, A. Um retrato de Perseverança. **Anuário 2001**: da suinocultura industrial. SP. Dez 00/Jan 01,ano 23 nº149.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS SUÍNOS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL2001.

SPAREMBERGER, Ariosto. **As estratégias de uma empresa agroindustrial**: O caso do Frigorífico Cotrijuí. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis,2000.

SPOHR, P. Alexandre et al. **Suinocultura: importância para o Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Faculdade de Ciências Econômicas – Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas – IEPE, mar. 1996.

STONER, James A. F . ; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TALAMINI, Dirceu. Informe embrapa: Passado, presente e futuro. **Anuário 2001 da suinocultura industrial**. SP.Dez.00/Jan 2001.nº149. ano23.