



CARACTERIZAÇÃO DA COMPRA DE PRODUTOS LACTEOS PELOS SUPERMERCADOS EM PORTO VELHO

Ms. Ademar Silva Scheidt Junior
(UNIR)

Dra. Mariluce Paes de Souza
(UNIR)

Dr. Theóphilo Alves de Souza Filho
(UNIR)

Edson Roberto Reis Junior
(UNIR)

Resumo

Tendo como objetivo a caracterização das compras de produtos lácteos pelos supermercados como compradores desta cadeia da indústria de Rondônia, no Município de Porto Velho, visando identificar os vários produtos lácteos comercializados nesses supermercados locais. Com base no referencial teórico de Michael Porter sobre os fatores que influenciam a vantagem competitiva das indústrias este artigo pretende estudar os compradores da cadeia produtiva do leite em Rondônia. Dentro dessa visão, foi realizada a análise dos compradores representados pelos supermercados; tendo os conceitos de arranjos produtivos locais de Coutinho e Ferraz. Buscou-se analisar qual o papel dos supermercados locais na relação que existe entre indústrias e consumidores. Para a realização deste estudo, utilizou-se como método de pesquisa a abordagem qualitativa com enfoque descritivo, em que se realizou a descrição deste processo com base em pesquisa primária, junto aos supermercados de Porto Velho. Os resultados revelaram que os supermercados são compradores em potencial de produtos lácteos produzidos em Rondônia, em especial de produtos com menor valor agregado como o leite UHT e os queijos: mussarela e prato. As relações existentes entre supermercados e indústria de produtos lácteos apontam para uma baixa atração de compra por produtos de maior valor agregado por parte dos supermercados. No entanto, as indústrias rondonienses têm conseguido expressiva participação no mercado de lácteos com produtos diversificados e, no caso do leite UHT 100% do comercializado em Porto Velho, este é produzido no estado de Rondônia, revelando a importância do

mercado local para as indústrias minimizarem os efeitos da concentração de compradores, bem como a importância das indústrias locais para o abastecimento dos supermercados de Porto Velho com produtos lácteos.

Palavras-chaves: Característica, Supermercados, Laticínio, Produtos comercializados

1. Introdução

A indústria brasileira, ao longo do período de formação econômica, e a partir da implementação dos programas de desenvolvimento e integração nacional, busca consolidar-se e tornar-se competitiva. No entanto, somente na década de 1990, todos os esforços institucionais e empresariais ganham impulso, com a abertura econômica promovida no governo Collor. Com esta abertura econômica os supermercados compradores de produtos lácteos iniciaram a compra de produtos com maior valor agregado como o leite em pó de países Europeus com maior produtividade e com custo de produto menor, este processo foi seguido de um crescimento acentuado na comercialização destes produtos para os consumidores finais.

A indústria de produtos lácteos brasileira também seguiu essa lógica de crescimento, mas em função do setor que está inserida, o alimentar, precisa estar atenta a diversos fatores competitivos como: buscar diferenciais em relação aos concorrentes, fidelização de clientes, e atuar de forma integradora junto aos canais de distribuição, isso porque a comercialização dos produtos ocorre essencialmente por meio de varejo especializado que são as panificadoras e principalmente os supermercados.

O relacionamento entre indústrias e supermercados, estes como compradores no papel de distribuidores, tende a ser de longo prazo, baseado na confiança e na dependência mútua, o que requer estratégias de coordenação e esforços para a manutenção de um constante entendimento, de forma a propiciar um saudável relacionamento com o varejo, visando a distribuição eficiente dos produtos, e a obtenção de vantagens competitivas sobre os concorrentes. Em função da evolução dos mercados e o acirramento da concorrência que levaram as organizações a valorizarem o marketing de relacionamento, o que Kotler (2000) define como “processo de desenvolvimento de cliente”, que requerem um esforço conjunto da indústria e das empresas do setor para manterem-se eficazes, lucrativas e competitivas no mercado, se antecipando e satisfazendo os anseios dos consumidores.

A indústria rondoniense, nos últimos anos, tem investido na produção de diversos derivados do leite e o mercado local está substituindo os produtos importados de outros estados por produtos industrializados na cadeia produtiva do leite em Rondônia.

Considerando a tendência de evolução, o crescimento e o fortalecimento da Cadeia Produtiva Agroindustrial do Leite em Rondônia, com suas peculiaridades e possibilidades de consolidação, a partir das ações nos diversos segmentos, em especial dos compradores regionais e distribuidores nacionais, levou aos seguintes questionamentos: Como os supermercados de Porto Velho estão adquirindo produtos lácteos das indústrias laticinista Rondoniense? Os supermercados de Porto Velho compram mais produtos lácteos produzidos em Rondônia ou de outros Estados? Quais são os principais produtos adquiridos da indústria local?

Para tanto tem-se como objetivo deste estudo identificar as características das compras de produtos lácteos pelos supermercados da indústria laticinista de Rondônia, a partir da percepção dos supermercados que atuam no mercado do Município de Porto Velho, capital do Estado de Rondônia.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa tem como unidade de análise, avaliar a força competitiva dos supermercados como compradores de produtos lácteos da indústria laticinista de Rondônia, para tanto, a matriz teórica utilizada baseia-se no modelo das forças competitivas de Porter (1989), tendo os supermercados localizados em Porto Velho, capital do Estado como foco da pesquisa.

2.1 Definição Espacial da Pesquisa

No município de Porto Velho existem 1.925 estabelecimentos comerciais ativos, destes 24 são supermercados, conforme registro da pesquisa anual de comércio, promovida pelo IBGE (2006). Considerando esse universo, estabeleceram-se os parâmetros a seguir para definir a representatividade da amostra para se efetuar a pesquisa, de forma a abranger os supermercados compradores dos produtos lácteos industrializados em Rondônia, tendo como principais:

- a) Os supermercados deveriam estar localizados na área urbana do Município de Porto Velho;
- b) Os supermercados deveriam estar classificados nos tamanhos: pequeno, médio e grande. Podendo ser matriz ou filial;
- c) Os supermercados deveriam efetuar compra de produtos lácteos diretamente da indústria localizada em Rondônia;
- d) Aceitar participar da pesquisa

Após análise dos dados secundários dos supermercados que representavam o universo, considerando os 3 (três) primeiros critérios, foram selecionados 20 (vinte) supermercados. Para fins de realização de pré-teste, efetuou-se um sorteio aleatório para seleção de um supermercado entre os 20. O sorteio seguiu os preceitos estatísticos, registrando o nome dos 20 supermercados da amostra em recortes de papel e depois colocado em um recipiente de papel (saquinho) sendo retirado um nome que representou o supermercado destinado ao pré-teste.

Após visita aos estabelecimentos, 17 (dezessete) aceitaram participar da pesquisa, o que representa 70,8% do universo de supermercados que atendiam os critérios estabelecidos para a definição da amostra. Os supermercados que não aceitaram participar da pesquisa estão codificados como “S” e “T”, no quadro 6.

Para classificação do porte das empresas pesquisadas utilizou-se a metodologia do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) que classifica o porte das empresas de acordo com o número de funcionários, sendo de 01 a 09 funcionários é considerada Micro-empresa, de 10 a 49 funcionários Pequena, de 50 a 149 funcionários Média e, acima de 150, Grande Empresa, dessa forma foi questionado a quantidade de funcionários para se levantar o porte do supermercado.

3 OS SUPERMERCADOS

O comércio varejista, onde as pessoas compram gêneros alimentícios e artigos de higiene, limpeza e beleza, frios, carnes, pães, hortifrutigranjeiros, congelados e outros produtos, é denominado supermercado. Por definição, os supermercados podem ser chamados de varejo de auto-serviço, onde as pessoas fazem suas compras e não necessitam

do auxílio de um vendedor, tendo contato com este somente no momento de pagar as compras. Porém, no atendimento em áreas de produtos perecíveis, como no caso do açougue e padaria, é necessário um funcionário qualificado. O tamanho mínimo para ser considerado um supermercado vai de duzentos metros quadrados até cinco mil metros quadrados.

Ao analisar os formatos de atendimento em lojas do ramo de alimentos no exterior, verificou-se que os donos de armazéns no país tiveram conhecimento de um novo sistema que revolucionaria a forma de pensar o varejo, o auto-serviço. A história do ramo supermercadista vem de uma época em que os consumidores faziam suas compras nos armazéns, conhecidos como “Secos e Molhados”. O atendimento era realizado por um único atendente, o que o impedia de atender várias pessoas simultaneamente. Havia necessidade de repensar essa forma de varejo.

Segundo Santos (1998), o modelo de auto-serviço foi empregado pela primeira vez, em 1912, nos Estados Unidos da América, como forma de barateamento de custos e manutenção das vendas. Somente em 1929, após a grande depressão norte-americana que a implantação dos auto-atendimentos (supermercados) ganha mais força.

O mesmo autor lembra que a expansão dos supermercados fora dos Estados Unidos correspondeu a um momento específico da sociedade capitalista, no pós-guerra, momento que a idéia era de comprar todos os alimentos em um só lugar sem intermediação. Essa idéia foi difundida pelos fornecedores de equipamentos e de mercadorias. No Brasil, apenas no ano de 1947, tem-se notícia da primeira loja de auto-serviço, sendo esta localizada no centro da cidade de São Paulo.

No fim da década de 1950, os supermercados criaram espaço próprio no conjunto do comércio varejista das maiores cidades do Brasil; já na década seguinte, foram expandindo para cidades menores que posteriormente deram origem às maiores redes de supermercados.

Em Rondônia, apenas no início da década de 1970, verificou-se as primeiras tentativas de introduzir o auto-serviço mesmo que timidamente. Em meados dessa década é que se consolidou o modelo de auto-atendimento em Rondônia, tendo as lojas as gôndolas para exposição de produtos e caixas registradoras na saída.

Os supermercados, em comparação aos tradicionais varejistas de alimentos, têm a vantagem de poder atender um maior número de clientes, tendo em vista que não necessitam de balcão para a comercialização, podendo vários clientes efetuarem as suas compras simultaneamente.

O varejo de alimentos, no Brasil, vem passando por transformações. Com a queda da inflação, cada vez mais diminuem as diferenças de preços e os consumidores não têm mais necessidade de estocar grandes quantidades de mercadoria; prática comum na época de inflação elevada. Sendo assim, as compras tendem a ser diluídas ao longo do mês.

O varejo pode ser classificado de diferentes formas. Parente (2000), inicialmente, o classifica de acordo com o tipo de propriedade:

- Independentes: empresas pequenas, com apenas uma loja, que em geral apresentam administração familiar e recursos limitados;
- Redes: operam mais de uma loja sob a mesma direção, possuem um maior poder de barganha e economia de escala em algumas atividades, como na propaganda e na logística;
- Franquias: sistema contínuo e integrado de relacionamento que permite ao franqueado conduzir um determinado negócio de acordo com o padrão de procedimentos definido pelo franqueador;

- Departamentos alugados: departamentos dentro de lojas de varejo que são operados e gerenciados por outra empresa; e
- Sistemas Verticais de Marketing: todos os membros do canal trabalham como um sistema integrado para otimizar os resultados.

O varejo, na atualidade, ocupa expressivo espaço na economia mundial e suas organizações apresentam estruturas muito similares umas das outras. Essa similaridade está presente nos aspectos extrínsecos das organizações do varejo alimentício, aqui representado pelos supermercados.

Em 2006, dados do IBGE, apontam que as atividades varejistas que destacaram-se na geração de receita foram em primeiro lugar os combustíveis e lubrificantes e, em segundo lugar, os hipermercados e supermercados, dados esses que demonstram a importância econômica do segmento supermercadista.

A atividade de supermercados e hipermercados mostrou-se ainda importante na geração de receita de revenda, assim como na ocupação de pessoal e pagamento de salários, retiradas e outras remunerações. Obtida expressiva participação no número de empresas com 9.808 no ano de 2006, essa atividade gerou R\$ 100,0 bilhões em receita líquida de revenda. O pagamento de salários, retiradas e outras remunerações somou R\$ 6,3 bilhões. Correspondeu a 15,8% do total de pessoas ocupadas com 722.590 (setecentos e vinte e dois mil, quinhentos e noventa) empregados (Figura 7, abaixo).

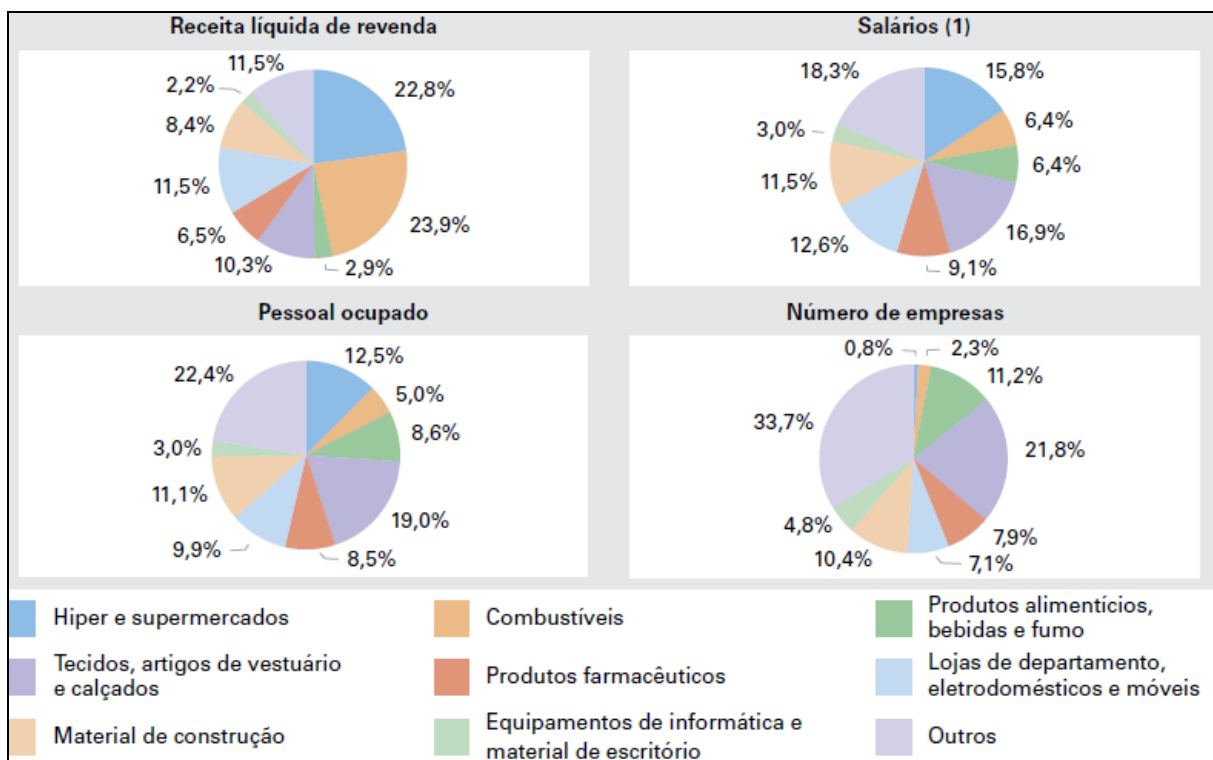


Figura 1 – Participação dos segmentos do comércio varejista no Brasil.

Fonte: IBGE – Pesquisa Anual de Comércio 2006.

Pela classificação de varejo apresentadas anteriormente, os supermercados se encontrarão em uma classificação de varejo com loja alimentícia por linha de produto. Para Kotler (2000), grandes lojas de baixo custo, pequena margem de lucro, elevado volume e auto-serviço, que oferecem uma ampla variedade de produtos alimentícios, de limpeza e de

uso doméstico. Recentemente começaram a incluir em seu mix: padarias, peixarias e outras seções e passaram a oferecer serviços diferenciados, com o objetivo de se destacar da concorrência.

Para Levy & Weitz (2000, p. 48):

“um supermercado convencional é uma loja de alimentos de auto-atendimento que oferece comestíveis, carne e produtos agrícolas e tem vendas anuais acima de 2 milhões em área menor que aproximadamente 1.800 metros quadrados. Em supermercados convencionais, a venda de itens de não-alimentos, como mercadorias em geral, produtos de saúde e beleza, é limitado”.

No mercado brasileiro, Parente (2000) afirma que a grande maioria das redes de supermercados é classificada como convencional e exemplifica citando a rede G. Barbosa, na cidade de Aracaju, SE, o EPA, em Belo Horizonte, MG, o Zona Sul, na cidade do Rio de Janeiro, RJ e o Pão de Açúcar, em São Paulo, capital. “Verifica-se a importância desse modelo de loja, pois existem cerca de 3.000 unidades espalhadas pelo Brasil.

Não obstante as outras definições também apresentadas por Levy & Weitz (2000) e Parente (2000), quando da abordagem do varejo de alimentos, percebe-se, entre esses autores, uma convergência para a definição deste termo no que tange à questão do auto-atendimento. Notadamente, esse passou a ser o princípio básico para a definição desse tipo de loja de varejo de alimentos e dele derivaram outras tantas estruturas com variações no tamanho da estrutura física e quantidade e variedade de produtos ofertados.

Para Espírito Santo (2001), historicamente a comercialização do leite, a entrega e o consumo tinha que ser cotidiana, sendo o principal fornecedor deste produto as panificadoras e entregas em domicílio. À partir da década de 1990, a produção do leite líquido passa por transformação significativa, que é a inserção de nova tecnologia de processamento e embalagem onde o leite é submetido a uma temperatura de 145° Celsius durante três segundos, sendo este em seguida resfriado à baixa temperatura, sendo posteriormente acondicionado em embalagem asséptica sem umidade e penetração da luz, com isso evitando a proliferação de bactérias. Esse processamento é denominado UHT (Ultra High Temperature), devido o leite ser submetido a alta temperatura.

Neves & Castro complementam que diversos autores (Stern, 1996; Beman, 1996; Rosembloom, 1999; Pelton, 1997; e Corey, 1989) levantam que devem haver premissas para que haja necessidade da existência dos canais de distribuição, que são:

- Intermediários surgem visando aumentar a eficiência do processo;
- Intermediários aparecem para ajustar a discrepância da oferta no processo de suprimentos;
- Canais de distribuição facilitam o processo de busca, tornando os produtos mais disponíveis;
- Contato com os consumidores que acontece antes, durante e após as vendas;
- Especialização em atividades e segmentos.

Nesse contexto, os supermercados assumem papel de compradores de produtos lácteos das indústrias, sendo esses o principal responsável pelo acesso dos consumidores final a esses produtos, bem como da democratização do consumo de produtos lácteos que eram restritos a pequenos estabelecimentos varejistas.

Tendo em vista o relacionamento direto do supermercado com o consumidor final, este deve estudar o comportamento daquele a fim de se entender qual a lógica da compra e do comportamento do consumidor.

O comportamento do consumidor é dividido em quatro categorias de fatores que influenciam sua maneira de comprar, esses fatores também afetam a maneira do consumidor industrial efetuar suas compras junto à indústria.

Para Neves & Castro (2003), estes fatores são: sócio-culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Dentre os fatores culturais destacam-se a cultura do consumidor, os valores pessoais e comuns. Nos fatores sociais, apresentam-se os grupos de referência que influenciam o consumidor; dentre os quais tem maior relevância a família, amigos, religiosas e profissionais. Os fatores pessoais com maior importância são: a idade, o ciclo de vida da família e a profissão. Já dentre os fatores psicológicos destacam-se a motivação, a percepção, as crenças e atitudes.

A descrição desses fatores se faz necessário para o entendimento dos compradores, bem como introduzir a importância que estes tem para a indústria e para os distribuidores, tendo em vista estes serem os destinatários final dos produtos lácteos industrializados.

4 CADEIA PRODUTIVA DO LEITE EM RONDÔNIA

A cadeia produtiva do leite em Rondônia é mais próspera nos Municípios de Jaru, Ouro Preto do Oeste, Ji-Paraná, Presidente Médici, Cacoal e Rolim de Moura, municípios estes situados na região central do estado de Rondônia. Esta região é considerada a principal bacia leiteira estadual em quantidade de leite cru produzido e em estabelecimentos industriais lácteos instalados.

As indústrias procuram localizar-se o mais próximo dos produtores visando minimizar os custos de transporte e o risco de perecibilidade do produto ainda em estado natural -o leite cru-. Outro fator que explica essa tendência são as relações existentes entre os produtores e as indústrias que são frágeis e com variedade de fidelidade.

Após a exposição teórica que norteia este artigo, é apresentado a análise do questionário utilizado. O que está sendo investigado nesta pesquisa é a competitividade da indústria laticinista rondoniense; em que se procurou através da revisão bibliográfica um suporte ao tema proposto. Procurou-se também através do questionário, coletar os principais pontos abordados por Porter (1989) sob a ótica dos entrevistados.

Para atender aos objetivos propostos da pesquisa, o método adotado foi o analítico descritivo, o qual contemplou o levantamento bibliográfico e a coleta de dados, baseada em fontes primárias e secundárias; os dados foram analisados de acordo com os aspectos mencionados no modelo de Porter.

Os dados utilizados na presente pesquisa foram coletados pelo autor e obtidos através de aplicação de questionários e são provenientes de duas fontes: as fontes primárias foram obtidas mediante a aplicação de formulário estruturado, com oito perguntas fechadas e uma pergunta aberta.

As fontes secundárias foram obtidas com organizações ligadas à produção, sindicatos e órgãos reguladores, associações comerciais, revistas especializadas, imprensa comercial, Relatório Anual da SEAPES (2006), dados estatísticos e fontes governamentais deste setor.

Com a abertura da economia anteriormente citada, o que ocorreu foi uma variedade de oferta de produtos lácteos e a um preço acessível, quando ocorre um incremento na oferta ao consumidor com novas linhas de produtos. Um exemplo marcante é o do leite

esterilizado (Longa Vida), cujas vendas cresceram 670% nos triênios 1990/92 e 1995/97 (PAES-DE-SOUZA, 2007).

Além da praticidade para o consumidor que poderia armazenar o leite fora da geladeira, o leite Longa Vida representou o fortalecimento do poder dos supermercados na distribuição dos produtos lácteos, em detrimento das padarias e pequeno comércio. Com isso, o equilíbrio da cadeia produtiva do leite foi quebrado, pois os grandes varejistas trabalham com margens de custos reduzidas e alto giro de vendas.

Como conseqüência, o que ocorreu foi uma guerra de preços sem precedentes no segmento lácteo, principalmente no grande varejo, que transformou o Longa Vida no produto regulador do mercado de leite, assim substituindo o papel que antes era ocupado pelo leite em pó reidratado na entressafra.

Ainda hoje pode-se observar a guerra de preços do Longa Vida nas gôndolas dos grandes varejistas, onde a expectativa é que as economias de escala e o poder de investimento e promoção de grandes empresas determinem o desaparecimento de empresas menos eficientes e com menor poder de competitividade.

Outro fator preponderante que merece destaque é o Plano Real que trouxe menor dispersão dos preços reais, fruto este da estabilização da moeda. Devido a estabilidade de empresas da cadeia produtiva do leite podem estabelecer planejamentos de investimentos a médio e longo prazos, podendo buscar a competitividade da empresa e do segmento nacional frente a produtores internacionais.

5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Do tamanho dos Supermercados

Os supermercados compradores da indústria de produtos lácteos localizados na cidade de Porto Velho são em número total de 24 (vinte e quatro), que compram diretamente das indústrias de produtos lácteos. As 17 (dezessete) empresas que compõem a amostra da pesquisa serão analisadas, objetivando a compreensão do seu foco de atuação quanto aos produtos derivados do leite.

Dos supermercados pesquisados 58,8% são matriz, destas 38,5% tem mais de 10 (dez) anos de fundação e 46,2% entre cinco e dez anos, sendo que a empresa pesquisada com mais tempo no mercado conta com 25 (vinte e cinco) anos com a mesma razão social. Já entre as filiais que representam 41,2% do total dos supermercados pesquisados, dentre eles apenas 25% tem mais de 10 (dez) anos no mercado e 75% tem entre cinco e dez anos no mercado, não tendo nenhuma empresa com menos de cinco anos.

Buscou-se com esse item da pesquisa identificar relação existente entre o tempo de fundação do supermercado e o investimento em equipamentos destinados a conservação de produtos lácteos que necessitam de refrigeração. Observou-se que existem supermercados com mais de cinco anos de fundação em que as instalações de balcões refrigerados e câmaras frigoríficas são precárias ou mesmo inexistentes.

Produtos lácteos como iogurtes, requeijão, queijos e manteigas necessitam de equipamentos refrigerados para conservação e comercialização como visto anteriormente, tendo em vista esta característica do produto os supermercados que não investiram nestes

equipamentos pouco comercializam estes produtos, deixando desta maneira o consumidor com poucas opções de escolha de marca e tipo de produto.

A pesquisa demonstrou que 58,7% dos supermercados pesquisados classificam-se como média empresa; as micro-empresas são apenas 5,9%; as pequenas empresas representam 29,5% e apenas 5,9% são classificadas como grandes empresas. Tem-se, portanto, que dos supermercados pesquisados a maioria são empresas com porte considerável variando entre 50 e 149 funcionários. Tendo como dados a data de fundação da empresa, evidencia-se um crescimento do número de empresas a partir da década de 1990, período que se iniciou um processo de expansão tanto em tamanho, número de lojas e em quantidade de funcionários.

5.2 Produtos lácteos encontrados em todos os supermercados

No levantamento efetuado nos supermercados foram identificados os produtos lácteos comercializados nestes estabelecimentos, bem como a marca, o estado e o município de origem destes produtos (Tabelas 07 a 10 e Quadros 08 a 10). No item leite, foram encontrados os leites UHT, o leite em pó e o leite condensado, em que foi verificado que em apenas um estabelecimento foi encontrado o leite UHT da marca Porto Belo, nos demais variaram entre as marcas Italc, Tradição e Parmalat, sendo que a marca Tradição foi encontrado em 100% dos supermercados pesquisados. Constatou-se, ainda, que em muitos estabelecimentos havia a falta do leite da marca Parmalat. Todas as marcas de leite UHT são produzidas no estado de Rondônia, nos municípios de Ji-Paraná, Jaru e Ouro Preto d'Oeste. Não foi encontrado nos supermercados pesquisados o leite tipo "C" (leite pasteurizado).

Tabela 01 – Marcas de leite UHT encontrados nos supermercados de Porto Velho

Linha	Produto	Fornecedor (Marca)	% de Supermercados	Origem (Estado)	Município
Leite	Leite UHT	Italac	58,8%	RO	Jaru
		Tradição	100%	RO	Ji-Paraná
		Parmalat	35,3%	RO	Ouro Preto d'Oeste
		Porto Belo	5,8%	RO	Ji-Paraná

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto ao leite em pó, foram encontradas nos estabelecimentos marcas variadas, destas destaca-se o leite em pó da marca Nestlé que foi encontrada em 100% dos supermercados pesquisados. Das demais marcas encontradas apenas o leite em pó Tradição é industrializado em Rondônia no município de Ji-Paraná, as demais marcas são oriundas dos estados de São Paulo, Goiás e Minas Gerais.

Tabela 02 – Marcas de leite em pó encontrados nos supermercados de Porto Velho

Linha	Produto	Fornecedor (Marca)	% de Supermercados	Origem (Estado)	Município
	Leite em Pó	Nestlé	100%	SP	Araraquara
		Tradição	88,2%	RO	Ji-Paraná
		Italac	23,5%	GO	Corumbaíba
		Elegê	100%	MG	Lagoa da Prata
		Itambé	88,2%	MG	Sete Lagoas
		Camponesa	29,4%	MG	Lagoa da Prata
		Do bom	17,6%	MG	Pains

Fonte: Dados da Pesquisa.

O leite condensado foi encontrado nos supermercados pesquisados com uma variedade de marcas, podendo citar como sendo produzidos em Rondônia o Leite Condensado da marca Tradição que é industrializado na cidade de Ji-Paraná. As marcas Itambé e Camponesa são oriundas dos estados de Minas Gerais, mas também foram encontrados estes mesmos produtos oriundos dos estados de São Paulo da marca Nestlé, onde esta marca foi encontrada em 100% dos estabelecimentos pesquisados; do estado de Goiás foi encontrado o leite condensado da marca Italac.

Tabela 03 – Marcas de leite condensado encontrados nos supermercados de Porto Velho

Linha	Produto	Fornecedor (Marca)	% de Supermercados	Origem (Estado)	Município
Leite	Leite Condensado	Nestlé	100%	SP	Araraquara
		Italac	64,7%	GO	Corumbaíba
		Itambé	58,8%	MG	Uberlândia
		Tradição	82,4%	RO	Ji-Paraná
		Camponesa	64,7%	MG	Lagoa da Prata
		Mococa	94,1%	SP	Mococa

Fonte: Dados da Pesquisa.

Dados da SEAPES (2007) mostram que o principal derivado do leite produzido em Rondônia é o queijo mussarela. Na pesquisa foram encontrados principalmente as marcas Miraela, Italac e Tradição industrializados nos municípios de Rolim de Moura, Jaru e Ji-Paraná respectivamente. Como concorrentes diretos desses produtos rondonienses também encontrou-se queijo mussarela industrializado em São Paulo, Mato Grosso e Paraná em que pode-se inferir que mesmo Rondônia sendo um exportador de queijo do tipo mussarela, as indústrias locais também estão sofrendo ataque de indústrias de outros estados nos supermercados locais.

Porter (1989) afirma que os novos entrantes somente serão ameaça se os fornecedores locais não estiverem atendendo a demanda local, ou quando os novos entrantes estiverem sendo percebidos com uma vantagem competitiva frente aos concorrentes locais já estabelecidos. Nesse caso as marcas de queijo mussarela originadas de outros estados estão oferecendo produtos com embalagem diferenciada (embalagem a vácuo).

Quanto aos queijos tipo prato, encontrou-se marcas rondonienses que são a Miraela e a Tradição, o único caso de produto não oriundo de Rondônia foi o queijo tipo prato da marca Milk Bom do estado do Paraná. Os produtos locais tem destaque, mas percebe-se que há a possibilidade de entrada de novos fornecedores e que o mercado não está fechado e com percepção de diferencial por parte dos compradores, conforme abordado anteriormente quanto ao queijo mussarela.

Tabela 4 – Marcas de Queijos encontrados nos supermercados de Porto Velho

Linha	Produto	Fornecedor (Marca)	% de Supermercados	Origem (Estado)	Município
Queijos	Queijo Mussarela	Tradição	58,8	RO	Ji-Paraná
		Miraela	82,4	RO	Rolim de Moura
		Quatá	5,9	SP	Quatá
		Lacbon	5,9	MT	Curvelândia
		Milk Bom	11,8	PR	Andradina
		Italac	5,9	RO	Jaru
	Queijo Prato	Miraela	82,4	RO	Rolim de Moura
		Italac	111	RO	Jaru
		Tradição	29,4	RO	Ji-Paraná
		Milk Bom	5,9	PR	Andradina
	Requeijão	Danone	82,4	MG	Poços de Caldas
		Real	47,1	PR	Guairá
		Vigor	11,8	SP	São Paulo
		Nestlé	82,4	SP	Araraquara
		Miraela	58,8	RO	Rolim de Moura
Danúbio		11,8	SP	São Paulo	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Como diferenciação no segmento de produtos lácteos foi encontrado em 6 (seis) estabelecimentos queijos fino e importado, destinado em especial a classe “B” e em alguns casos a “A” de consumidores, conforme dados da entrevista com os gerentes de lojas. Esses produtos, devido ao baixo giro, são de valor agregado alto e com isso tornam-se produtos que requerem cuidado especial na compra para que não fiquem em estoque por muito tempo devido a perecibilidade; são os queijos finos do tipo cheddar, cream cheese, gouda e provolone, apesar de não serem os tipos mais elaborados, são considerados para o mercado de Rondônia queijos não comuns.

Essa diferenciação provém da criação de valor para o comprador; ela resulta da satisfação do cliente na demanda por novos produtos. Para Porter (1989) a diferenciação tem que resultar em desempenho superior, esse desempenho é aquele cujo valor percebido pelo comprador ultrapassa o custo de diferenciação. Desse modo, percebe-se que poucos supermercados estão investindo em produtos diferenciados a seus clientes.

Quadro 1 – Marcas de Manteigas encontradas nos supermercados de Porto Velho

Linha	Produto	Fornecedor (Marca)	Origem (Estado)	Município
Manteiga	Manteiga	Miraela	RO	Rolim de Moura
		Lacbon	MT	Curvelândia

	Parmalat	RJ	Itaperuna
	Rondolac	RO	Alta Floresta
	Vigor	SP	São Paulo
	Aviação	MG	S. Sebastião do Paraíso
	Tradição	RO	Ji-Paraná
	Danata	SP	São Paulo

Fonte: Dados da Pesquisa.

As marcas de manteiga encontradas em 100% dos supermercados pesquisados são divididas em dois tipos de diferentes de embalagens, os que necessitam de resfriamento do produto na armazenagem e comercialização e os que não necessitam resfriamento.

Dentre as marcas de manteiga que não necessitam de resfriamento em sua armazenagem não foi encontrado produto de origem rondoniense, tendo em vista que a manteiga da marca Aviação, é originada do estado de Minas Gerais.

Já entre as marcas que necessitam de resfriamento, tanto na armazenagem, quanto na comercialização, encontraram-se as marcas Miraela, Tradição e Rondolac que são produzidas em Rondônia e as marcas Lacbom, Parmalat, Vigor e Danata que são produzidas respectivamente nos de Mato Grosso, Rio de Janeiro e São Paulo (Quadro 09).

Percebe-se que existe um equilíbrio entre as marcas rondonienses e as originadas de outros estados nas gôndolas dos supermercados, tendo em vista não ser percebido diferenciação por parte dos compradores (supermercadistas) entre as marcas de manteigas encontradas nos estabelecimentos pesquisados.

Quadro 2 – Marcas de Iogurtes encontrados nos supermercados de Porto Velho

Linha	Produto	Fornecedor (Marca)	Origem (Estado)	Município
Iogurte	Iogurte	Nestlé	SP	Araraquara
		Danone	MG	Poços de Caldas
		Paulista	MG	Poços de Caldas
		Parmalat	RJ	Itaperuna
		Vigor	SP	São Paulo
		Real	PR	Guairá
		Batavo	PR	Curitiba
		Frutap	SP	Timburi

Fonte: Dados da Pesquisa.

Dentre os produtos derivados do leite encontrados nos estabelecimentos supermercadistas pesquisados, os iogurtes têm o menor prazo de validade, com 45 (quarenta e cinco) dias, esse fator faz com que o giro deste tipo de mercadoria seja mais acelerado. Foram encontradas 8 (oito) marcas diferentes, sendo que nenhuma das marcas encontradas é produzida em Rondônia. As marcas de iogurte encontradas são oriundas dos estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná (Quadro 09, pág. 84).

Nos supermercados com maior estrutura foram encontradas mais marcas e maior variedade de produtos, tendo em vista como já informado anteriormente que este é um produto com necessidade de ser armazenado e ficar exposto para comercialização em balcões refrigerados o que demanda maior investimento por parte do estabelecimento.

Em regiões mais afastadas do centro da cidade, os supermercados, por relato dos entrevistados, não têm muitos investimentos em equipamentos de armazenagem refrigerada, devido ao espaço que ocupa na loja e pela percepção dos pesquisados não ser produtos que a população consuma com frequência. Tendo em vista que os iogurtes encontrados não são produzidos em Rondônia o prazo para venda do produto, por parte do supermercado, é reduzido devido ao transporte da indústria láctea ao estabelecimento.

Três estabelecimentos informaram que trabalham com produtos diferenciados, buscando atender um mercado setorizado. Nestes três supermercados foi encontrado linha de produtos sem lactose (derivados de soja), produtos Diet e Ligth, estes que são destinados a pessoas que não podem ingerir componente básico do leite ou outros componentes. Em outros 12 (doze) supermercados, foram encontrados produtos derivados do leite com características Diet e Ligth, destinados a pessoas com necessidades alimentares especiais. Em apenas dois estabelecimentos não foram encontrados produtos com características diferenciadas.

5.3 Diferenciais percebidos pelos Supermercados

A diferenciação de produtos segundo Porter (1989) surge quando uma empresa executa atividades específicas que afetam o comprador. Nos supermercados pesquisados, foram encontrados produtos com diferenciação de embalagem, como no caso do Leite em Pó, que foram encontradas marcas embaladas em latas e outras marcas em sachês a vácuo. Outro produto com diferenciação de embalagem são os leites condensado e os cremes de leite que existem embalagens de lata e embalagens assépticas de papelão com revestimento interno de alumínio.

Para explicar essa tendência Souza e Nemer (1993) mostram a importância da percepção do cliente quanto à diferenciação, que ao perceber uma marca diferenciada inicia um processo de associação da marca ao produto. Para estes autores a marca é mais que um simples nome ou símbolo. Ela deve ser uma síntese de todas as ações mercadológicas que se originam na satisfação de desejos ou necessidades específicas do consumidor.

As ações mercadológicas de uma indústria visam fazer com que o consumidor associe à marca uma série de atributos do produto, uma expectativa de desempenho e uma diferenciação em relação às marcas concorrentes. A diferenciação é uma das formas pela qual a empresa se comunica com seu público consumidor.

Para Kotler (1988), “marca de sucesso” possui três elementos: tem de ser relevante para as necessidades e desejos das pessoas, deve ser coerente em sua totalidade e precisa ter um conjunto único de apelos.

Martins (1999) e Kapferer (2004) ao enfatizarem o lado emocional para definirem marcas sólidas concluem que essa ligação deve ser traduzida em fidelidade à marca: “o valor de uma marca é medido fidelidade perene com o consumidor, em um certo nível de preço”.

Foi questionado ainda aos entrevistados quanto aos produtos lácteos encontrados, quais eram os com maior giro de estoque, tendo em vista que para o comprador esse item tem relevância devido o mesmo muitas vezes conseguir vantagem financeira com este giro. O giro elevado favorece o comprador e para tanto podem ser considerados com diferencial os produtos que tem forças neste quesito de saída de estoque em alta.

Quadro 3 – Classificação pelo giro de produtos.

Produto	Posição	Supermercados																
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
Leite UHT	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º
Leite em Pó	2º	3º	4º	2º	3º	2º	2º	9º	2º	2º	7º	2º	2º	2º	9º	2º	2º	2º
Leite	3º	4º	3º	3º	4º	4º	5º	5º	4º	3º	2º	3º	3º	4º	5º	4º	3º	3º

condensado																		
Queijo Mussarela	4°	2°	2°	4°	2°	3°	3°	2°	3°	6°	3°	4°	4°	3°	2°	3°	5°	4°
Iogurte	5°	5°	5°	5°	5°	6°	4°	3°	9°	7°	7°	9°	5°	6°	3°	9°	4°	6°
Creme de Leite	6°	6°	6°	8°	6°	5°	6°	6°	6°	5°	4°	6°	7°	5°	6°	6°	8°	7°
Manteiga	7°	9°	7°	9°	8°	9°	10°	4°	5	4°	6°	5°	6°	8°	4°	5	7°	5°
Requeijão	8°	7°	8°	6°	7°	8°	7°	7°	8°	9°	10°	7°	8°	7°	7°	8°	6°	9°
Queijo Prato	9°	8°	9°	7°	9°	7°	8°	8°	7°	8°	5°	8°	9°	9°	8°	7°	9°	8°
Doce de leite	10°	10°	10°	10°	10°	10°	9°	10°	10°	10°	9°	10°	10°	10°	10°	10°	10°	10°

Fonte: Dados da Pesquisa.

A vantagem para os compradores em trabalhar com produtos de giro alto é por ter suas compras financiadas pela indústria, acarretando em aumento no capital de giro. Quando o comprador consegue prazo para pagamento da indústria e é vendido o produto, antes de pagar é criada uma redução de custo para o comprador. Essa vantagem é facilmente percebida pelo comprador, em especial pelos custos financeiros elevados no Brasil.

Outro fator de competitividade em favor dos supermercados pode ser o percentual de margem bruta que é colocada nos produtos lácteos. Para tanto, foi questionado na pesquisa qual era a margem bruta atribuída aos produtos lácteos comercializados nos estabelecimentos pesquisados.

Quanto à margem bruta os entrevistados informaram que, para cada produto derivado do leite, houve uma paridade de percentual de margem atribuído para formar o preço de venda, independente de marca e origem do produto. O leite UHT que é o produto com maior giro e menor valor agregado é o que tem o menor percentual de margem, ficando com média de 12%. O leite em pó tem o segundo menor percentual de margem com 20%, bem próximo do queijo mussarela que fica com média de 25% (Gráfico 1).

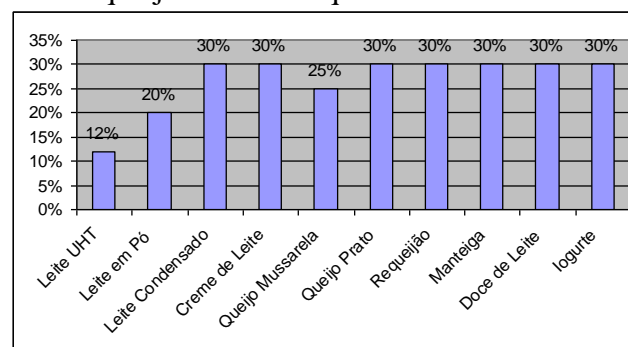


Gráfico 1 – Percentual de margem bruta dos produtos lácteos

Fonte: Dados da Pesquisa.

Para os demais produtos, conforme gráfico 1, os supermercados pesquisados têm estratégias muito parecidas, tendo como percentual de margem bruta atribuída de 30% em média, ficando alguns com pouco mais e outros com pouco menos deste percentual médio. Com exceção do leite UHT e do leite em pó que são produtos básicos da alimentação os demais são considerados supérfluos e tem os seus preços elásticos que varia o consumo de acordo com o preço.

A elasticidade do produto é a relação existente entre a alta ou redução de preços e a demanda, os ganhos serão pequenos se um pequeno aumento acima do preço competitivo

ocasionar uma redução proporcionalmente maior na quantidade demandada do produto, resultando numa receita total inferior sob o preço mais elevado (POSSAS, 2002).

Os produtos lácteos básicos da dieta brasileira são pouco afetados pela alta de preço, tendo em vista que o seu consumo são diários e já fazem parte da necessidade. Nesse caso, Porter (1989) afirma que, quando os produtos substitutos não fazem frente em custos, o comprador tende a perceber diferenciação de custos e fidelizar a compra, mesmo em casos que o produto tenha aumento de preço.

Evidencia-se portanto que existem quatro faixas de margem bruta dos produtos lácteos em que o critério utilizado pelos distribuidores conforme pesquisa é com relação ao produto ter giro rápido e com menor risco de perecibilidade do mesmo. Os produtos com maior prazo de validade e maior giro de estoque podem ser comercializados com menor margem, pois não tem riscos elevados de perda por vencimento do prazo de validade, também auxiliado pelo giro do produto.

Foi objeto de pesquisa quanto ao faturamento total dos supermercados era oriundo de produtos lácteos, em que a média de faturamento destes produtos representa 14%, os produtos rondonienses respondem por 58% deste faturamento e os produtos originados de outros estados representam 42% do total de faturamento dos produtos lácteos nos supermercados pesquisados. Os produtos rondonienses tem média de faturamento de 8% e os produtos importados de outros estados obtêm 6% do faturamento total (Gráfico 2).

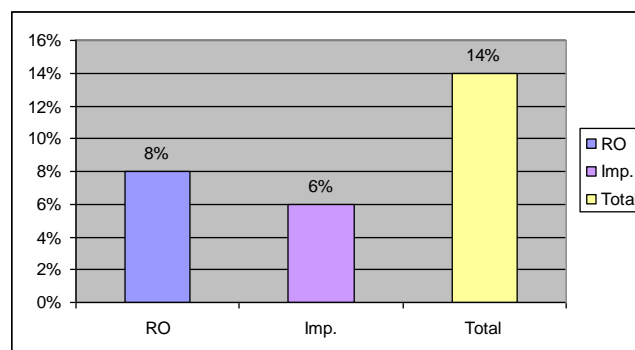


Gráfico 2 – Representatividade do faturamento dos produtos lácteos.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Ficando os produtos rondonienses com a maior fatia do faturamento oriundo dos produtos lácteos, destaca-se a vantagem que esses produtos estão tendo frente aos produzidos em outros estados. Mesmo as marcas rondonienses não sendo líderes de mercado nacional em se tratando do mercado local estão tendo vantagem frente aos concorrentes.

Este percentual elevado dos produtos lácteos rondonienses é atribuído ao principal produto em termos de giro ser totalmente originado de indústrias rondonienses que é o leite UHT. Sendo este tipo de leite base da alimentação diária familiar e que substituiu o Leite tipo “C”, é natural que seja o com maior giro e para tanto o que traz maior receita para os distribuidores.

Sendo o leite UHT produto da dieta diária do consumidor final as chances de produtos substitutos são reduzidas, devido ao custo e a praticidades de armazenamento, quanto a novos entrantes as indústrias de outros estados teriam um custo elevado de transporte o que tornaria o produto mais caro para os supermercados ou acarretaria em redução de margem das indústrias fornecedoras de outros estados.

Já na pesquisa quanto aos produtos lácteos originados do estado de Rondônia foram aplicadas as mesmas perguntas a fim de levantar a percepção de diferenciação e de vantagem de se adquirir esses produtos das indústrias rondonienses, uma vez que a

importância no faturamento dos supermercados para os produtos lácteos industrializados em Rondônia.

Outro fator que demonstra a importância dos produtos lácteos industrializados em Rondônia para os supermercados é que 100% do leite UHT e os queijos mussarela e prato encontrados nos supermercados pesquisados é de origem rondoniense e que os demais produtos derivados do leite tem marcas concorrentes que são fabricados no estado.

Tabela 5 - Atributos das Forças Competitivas, relativo aos produtos lácteos industrializados em Rondônia.

EXPECTATIVA	Nada Favorável	Pouco Favorável	Indiferente	Favorável	Muito Favorável
Preço dos produtos lácteos	0	0	17,6%	47,1%	35,3%
Qualidade dos produtos lácteos	0	0	11,8%	58,8%	29,4%
Custo de transporte dos produtos lácteos	0	0	0	47,1%	52,9%
Marcas dos produtos lácteos	0	23,5%	47,1%	29,4%	0
Intensidade de venda dos produtos lácteos (rotatividade do produto)	0	0	5,9%	41,2%	52,9%
Publicidade dos produtos lácteos	11,8%	52,9%	35,3%	0	0
Tempo de entrega dos produtos lácteos	0	5,9%	52,9%	41,2%	0
Apoio dos fornecedores de produtos lácteos	0	23,5%	58,9%	17,6%	0
Embalagem dos produtos lácteos	0	23,5%	58,9%	17,6%	0
Quantidade disponível de produtos lácteos	0	17,6%	64,8%	17,6%	0

Fonte: Dados da Pesquisa.

Já em análise quanto aos produtos fabricados em Rondônia, conforme a tabela 5, 82,4% dos entrevistados consideram os preços favoráveis ou muito favoráveis, já quanto à qualidade desses produtos 88,3% consideram favorável ou muito favorável o que pode-se dizer que a qualidade para os entrevistados não acarreta em aumento de custo do produto. Tendo este cenário, fica claro que o comprador está percebendo a qualidade do produto industrializado no estado de Rondônia e ainda está satisfeito com o custo desses produtos.

Quanto ao custo de transporte devido este ser totalmente pago pelo fornecedor é percebido como sendo 100% favorável ou muito favorável. Esta é uma das estratégias competitivas adotadas pelos compradores para redução de custos de produtos. Já pela opinião dos entrevistados, as marcas não serem nacionais estão interferindo, pois para 70,6% as marcas locais são consideradas pouco favoráveis ou indiferentes.

Já com relação ao giro do estoque dos produtos lácteos, houve um equilíbrio quanto a resposta dos entrevistados, pois para 94,1% consideram o giro de estoque favorável ou muito favorável, em especial devido ao leite UHT ser o principal produto industrializado em Rondônia que é comercializado nos supermercados pesquisados e este produto é o que foi apontado como o de maior giro de estoque.

Os produtos lácteos rondonienses tem expressiva participação no segmento supermercadista, tendo em vista que a cesta de produtos lácteos de primeira necessidade tem marcas rondonienses, em especial no leite UHT com 100% das marcas encontradas na pesquisa e devido ao fato de 8% da receita total dos supermercados ser oriunda de produtos lácteos industrializados em Rondônia.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado na distribuição de produtos lácteos, através do modelo de análise ampliada de Porter para a competitividade onde escolheu-se a análise das características das compras, alcançou os objetivos propostos, que era de dimensionar a situação atual do segmento de distribuição, quais seriam as expectativas dos compradores com relação às indústrias de lácteos de Rondônia.

Apesar de se reconhecer as limitações do modelo de Porter, entende-se que este trabalho possui qualificação, na medida em que a análise foi ampliada para explorar apenas um dos fatores que afeta a competitividade da indústria láctea que é o setor de distribuição destes produtos.

Os resultados demonstraram uma indústria forte com potencial de crescimento, que não possui poder de barganha junto a seus compradores (supermercados) e que está imersa em uma rivalidade acirrada.

Algumas indústrias que possuem tecnologia de ponta e inovação em seus produtos e que procura nichos de mercado conseguem com isso agregar um maior valor ao seu produto e conseguem ser percebido pelos compradores como diferencial.

O desenvolvimento de um estudo que analise os determinantes de compra é importante para auxiliar na tomada de decisão das empresas que fazem parte de uma cadeia produtiva. Procurou-se analisar o setor de distribuição da cadeia produtiva agroindustrial do leite em Rondônia, verificando suas características nas compras de produtos lácteos. A partir dos anos 1990, com a desregulamentação do setor, a agroindústria láctea passa por profundas transformações e o estado de Rondônia tem participado desse processo, mais especificamente a região Central do estado. Empresas pertencentes a grupos nacionais investiram na região e esse foi um dos fatores motivadores para o desenvolvimento desta pesquisa.

Embora o estudo tenha sido direcionado para os supermercados localizados na cadeia produtiva do leite, a análise das compras foi baseada num enfoque sistêmico, considerando o relacionamento que a agroindústria láctea tem com os elementos a jusante da cadeia do leite, em especial o setor de distribuição. Assim, tendo como base a teoria dos fatores de competitividade, utilizando a metodologia desenvolvida para analisar a competitividade de empresas agroindustriais e da indústria brasileira, este trabalho verificou as características das compras de produtos lácteos dos supermercados no setor lácteo em Porto Velho, considerando os seguintes determinantes de competitividade: concorrentes, compradores e relação de mercado.

De maneira simplificada, o posicionamento e a diferenciação percebidos pelo público-alvo podem ser descrito como o produto da interação entre as imagens de marcas concorrentes, decorrentes de estratégias de *marketing* que possuem por propósito viabilizar os posicionamentos pretendidos pelas empresas.

Como principais contribuições, esta pesquisa proporcionará para as empresas distribuidoras e industriais, um portfólio da situação atual da indústria láctea, possibilitando, a partir daí um melhor direcionamento dos competidores existentes. Para a academia proporcionou-se uma análise mais detalhada da distribuição de produtos lácteos, que não se encontrava disponível na literatura, contribuindo, assim, para o aumento do seu acervo.

Referências

ABAD - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES: *Distribuição*, 2003.

BATALHA, Mário O. As Cadeias de Produção Agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. *Revista de Administração*, São Paulo, V.30, n.4, p.43-50, out./dez. 1995.

_____. Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: _____. (Org.). *Gestão Agroindustrial*. 1. vol. São Carlos, Ed. Atlas, 1997.
CÔNSOLI, Matheus Alberto. FAVA NEVES, Marcos. *Estratégias para o leite no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2006.

FARINA, E. M. M. Competitividade e coordenação nos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: JANK, Marcos S. et al. *Agribusiness do leite no Brasil*. São Paulo: IPEA, 1999.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSTAJN, D. Organização das cadeias agroindustriais de alimentos. In: *ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA*, 20., 1992, Campos de Jordão. Anais...São Paulo:1992.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 1-53.

GOMES, S. T. Diagnóstico e perspectiva da produção de leite no Brasil. In VILELA, D. et al. *Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil*. Juiz de Fora: Embrapa-Cnpq, 1999.

PAES-DE-SOUZA, M. *Governança no Agronegócio – Enfoque na Cadeia Produtiva do Leite*. Porto Velho: EDUFRO, 2007.

PORTER, Michael E. *Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais*; tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 4. ed. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. *Vantagem Competitiva, criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989 – 26ª reimpressão.

POSSAS, M. L. Competitividade: fatores sistêmicos e política industrial: implicações para o Brasil. In: CASTRO, A. B. et al. *Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1990.

SEAPES, Secretaria de Estado da Agricultura, Produção e do Desenvolvimento e Social. *Relatório de Gestão anual: 2006*. Porto Velho: SEAPES, 2006.

RÉVILLION, J. P. P. et al. Estudo do processo de inovação tecnológica no setor agroindustrial: estudos de caso na cadeia produtiva de leite fluido no sistema setorial de inovação na França. *Revista de Administração Contemporânea*. Vol. 8, n. 3, p. 75-98, Jul./Set. 2004.

SANTOS, Jairo Teixeira dos. *Os Supermercados em Rondônia*. Ji-Paraná: ASMERON, 1998.

SOUZA, J. P. *Gestão da competitividade na cadeia agroindustrial de carne bovina do Estado do Paraná*. 2002. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

WOOD, Thomaz Jr. CALDAS, Miguel P. Empresas Brasileiras e o Desafio da Competitividade. RAE – Revista de Administração e Economia, nº 47. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007.