

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

Norton Poernbacher

**A INFLUÊNCIA DOS ELEMENTOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
VIABILIDADE DE UMA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO DE EMPRESA
EXPORTADORA DO SETOR SUINÍCOLA CATARINENSE**

PORTO ALEGRE

2007

NORTON POERNBACHER

**A INFLUÊNCIA DOS ELEMENTOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
VIABILIDADE DE UMA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO DE EMPRESA
EXPORTADORA DO SETOR SUINÍCOLA CATARINENSE**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

ORIENTADORA: Doutora Ângela Freitag Brodbeck.

PORTO ALEGRE

2007

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais João e Martha, em memória, por sempre terem proporcionado a melhor formação para mim.

À minha esposa Rita pelo apoio e pela compreensão nos momentos de ausência.

Ao Banco do Brasil pela oportunidade de realizar este curso.

Ao Osmar e Rogério que deram todo apoio deste trabalho na empresa.

À professora Doutora Ângela Freitag Brodbeck pela orientação do trabalho e à Doutoranda Paola Cánepa, pela co-orientação e paciência na realização deste.

Aos professores e tutores pelos ensinamentos transmitidos.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma fizeram parte desta conquista.

TERMO DE APROVAÇÃO

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Professor

Professor

Professor

Conceito Final:

Porto Alegre, de de .

Orientadora: Prof^ª Doutora Ângela Freitag Brodbeck
Aluno: Norton Poernbacher

RESUMO

Este estudo tem por objetivo identificar e analisar os elementos de planejamento estratégico que estiveram presentes ou ausentes ou sem monitoramento, em uma empresa exportadora, do setor frigorífico de suínos e bovinos, localizado no estado de Santa Catarina que sofre problemas do ambiente onde se desenvolve. Temos empresas que formalizam o seu planejamento estratégico e temos empresas que não formalizam o seu planejamento estratégico, porém existe o planejamento estratégico. A gestão estratégica não é só de ativos financeiros, os ativos intangíveis refletem o desempenho atual da organização e focalizam o desempenho futuro. Os indicadores financeiros de uma organização contam sua história passada. Nos dias de hoje, apenas esses indicadores não são suficientes para orientar e avaliar a trajetória de uma empresa na geração de valor futuro, necessita também de medidas para conhecimento de clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. A metodologia adotada foi de natureza qualitativa voltada ao estudo de caso. Foram enviados questionários às diretorias e à gerência financeira da empresa para a obtenção dos dados necessários para o desenvolvimento desta monografia. Os elementos do planejamento estratégico (missão e visão da empresa, analisar o ambiente, formular e implementar estratégias, identificar e definir os objetivos estratégicos, definir parâmetros de avaliação de controle, implementar as ações para o atendimento dos objetivos e avaliar e controlar o mesmo) estavam presentes na empresa e foram monitorados de alguma forma. Estes elementos permitiram que a empresa prosseguisse no mercado, apesar da crise enfrentada.

Palavras-chave: Estratégia, planejamento estratégico, gestão estratégica.

ABSTRACT

The present study aims to identify and to analyse the basic elements of strategic planning that were taken in account, as well as those basic elements that were not taken in consideration or were not monitored, in an export oriented frozen pork and beef packing industry, located in the State of Santa Catarina, suffering under the circumstances of the local business environment. There are companies that formalize its strategic plan and there are those that do not formalize it but nevertheless apply the reasoning of strategic planning. The strategic management should not be applied exclusively to the financial assets. The intangible assets reflect the present performance of an organization and point to the future performance. The financial indicators of a company tell about its performance in the past. Nowadays, the financial indicators alone are nor sufficient to guide and asses a company's trajectory into its future value creation. Measures to promote better knowledge of the clients, internal processes, learning and growth are also needed. A methodology of qualitative nature, usually used in case studies, was applied. Questionnaires were sent to the company's directors and to the financial manager in order to acquire necessary data to the development of this monograph. The elements of strategic planning (company's mission and vision, its environment analysis, planning and implementation of strategies, strategic objectives, identification and definition of key performance indicators, action plan to achieve objectives and its assessment and control) were present in the company and have been monitored somehow. The use of the basic principles of strategic planning allowed the company to stay in business despite the crises it had to face.

Key words: Strategy, strategic planning, strategic management

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIOS ENVIADOS À EMPRESA	39
ANEXO B – ESTATÍSTICAS ANUAIS DA SUINOCULTURA	47
1 A suinocultura no mundo	47
2 A suinocultura no mercado brasileiro.....	48
3 A suinocultura no estado de Santa Catarina	49
4 Exportação	49
4.1 Brasileira.....	49
4.2 Santa Catarina.....	51
ANEXO C – DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS DO EXERCÍCIO 2005/2006	52
ANEXO D – ALGUMAS NOTÍCIAS DA ÉPOCA DA CRISE DA FEBRE AFTOSA	55
Rússia e Cuba também restringem compra de carne.....	56
ANEXO E – ALGUMAS NOTÍCIAS MAIS RECENTES REFERENTE A FEBRE AFTOSA (2007)	58
SC busca reconhecimento como livre de aftosa	58
OIE reconhece SC como área livre de aftosa sem vacinação.....	58
EMBARGO A CARNES BRASILEIRAS "IN NATURA" (EM VIGOR EM 06/08/2007)...	59
ANEXO F – RELATÓRIO ANUAL DE 2006	62

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – O mapa estratégico representa como a organização cria valor (Modelo Genérico)	22
TABELA 2 – Exportações da empresa em USD de 2002 a 2006.....	29
TABELA 3 – Principais elementos do planejamento estratégico	33
TABELA 4 – Produção mundial de carne suína (mil T - em equivalente-carcaça)	47
TABELA 5 – Consumo mundial de carne suína (mil T - em equivalente-carcaça)	47
TABELA 6 – Consumo per capita de carne suína (kg per capita)	48
TABELA 7 – Produção brasileira de carne suína	49
TABELA 8 – Exportações brasileiras de carne suína - jan/dez-2006/2005.....	50
TABELA 9 – Exportações brasileiras de carne suína, segundo países de destino jan/dez 2006/2005	50
TABELA 10 – Exportações catarinenses de carne suína - jan/dez-2006/2005.....	51
TABELA 11 – Demonstrativo de resultado do exercício de 2005/2006.....	52
TABELA 12 – Balanço patrimonial do exercício de 2005/2006	53

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIPECS – Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína.

EBITDA – Sigla em inglês para lucro antes de juros, impostos, amortização e depreciação.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.

FEBRE AFTOSA - A Febre Aftosa é uma doença aguda extremamente contagiosa de todos os animais biungüiculados (de casco fendido), causada por um vírus e caracterizada por febre e erupções vesiculares na boca e nos cascos. Entre os animais mais expostos à febre aftosa, estão os bovinos, suínos, caprinos e ovinos.

FAO – Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação.

JOINT VENTURE - ou empreendimento conjunto é uma associação de empresas, não definitiva e com fins lucrativos, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

MDIC/SECEX – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

OIE - Organização Internacional de Saúde Animal.

SINDICARNE – Sindicato da Indústria de Carne e Derivados.

SISBACEN – Sistema de Informações do Banco Central (é um conjunto de recursos de tecnologia da informação, interligados em rede, utilizado pelo Banco Central na condução de seus processos de trabalho).

SIPS – Sindicato das Indústrias de Produtos Suínos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS	11
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo principal.....	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.2 ELEMENTOS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	18
2.3 FERRAMENTAS QUE APOIAM A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
2.4 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA	23
2.4.1 Elementos da gestão estratégica.....	23
2.4.1.1 Identificar a missão e a visão.....	23
2.4.1.2 Analisar o ambiente.....	24
2.4.1.4 Identificar e definir os objetivos estratégicos.....	24
2.4.1.5 Definir parâmetros de avaliação e controle	25
2.4.1.6 Implementar as ações para o atendimento dos objetivos.....	25
2.4.1.7 Avaliar e controlar o atendimento dos objetivos	25
3 METODOLOGIA	26
3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	26
3.2 SELEÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA.....	26
3.3 COLETA DE DADOS.....	26
3.4 ANÁLISES DE DADOS	27
4 ESTUDO DE CASO	28
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	28
4.1.1 A empresa.....	28
4.2 RESULTADOS ENCONTRADOS.....	29
4.2.1 A missão, a visão e objetivos da empresa	29
4.2.2 Analisar o ambiente.....	30
4.2.2.1 Perspectiva financeira.....	30
4.2.2.2 Perspectiva de clientes.....	30
4.2.2.3 Perspectiva interna.....	31
4.2.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	31
4.2.4 Identificar e definir os objetivos estratégicos.....	31
4.2.5 Definir parâmetros de avaliação e controle	32
4.2.6 Implementar as ações para o atendimento dos objetivos.....	32
4.2.7 Avaliar e controlar o atendimento dos objetivos	32
4.2.8 Resumo dos elementos do planejamento estratégico.....	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

1 INTRODUÇÃO

1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS

O planejamento estratégico é amplamente aceito como a importante tarefa de traçar os rumos da empresa no longo prazo. (PORTER, 2004). Sendo este necessário visto as mudanças contínuas no ambiente uma vez que as improvisações, isto é, fazer as coisas às pressas, significa estar com os dias contados.

Para Michael Porter (2004), as cinco forças (entrantes potenciais, fornecedores, compradores, serviços ou produtos substitutos e os concorrentes na indústria) determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria – os elementos do retorno sobre o investimento.

Ainda de acordo com Michael Porter (2004), um grupo comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verificadas: o grupo está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor, os produtos que adquire da indústria são padronizados ou não diferenciados, enfrentando poucos custos de mudança entre outros.

O processo de planejamento estratégico envolve a consideração de pontos fortes e fracos da organização e de fatores externos que influenciam sua dinâmica e *performance*.

Os atos regulatórios de governos, por exemplo, problema sanitário, podem limitar as compras pelos compradores. A ameaça é uma situação externa que coloca a empresa diante de dificuldades para o atingimento dos objetivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente, temos empresas que formalizam o seu planejamento estratégico e temos empresas que não formalizam o seu planejamento estratégico, porém existe o planejamento estratégico. (BRODBECK, 2005). Talvez, poucas empresas possuem um plano de contingência, isto é, poucas empresas são pró-ativas para administrar quedas bruscas no seu faturamento.

As finanças a curto prazo para Ross (2002), consistem em uma análise das decisões que afetam os ativos e passivos circulantes, com efeitos sobre a empresa dentro do prazo de um ano. A política que uma empresa adota nas suas finanças de curto prazo tende a ser composta de dois elementos: a magnitude de seu investimento em ativo circulante e o

financiamento do ativo circulante. A administração do capital circulante se preocupa com a gestão de valores a receber (clientes), gestão de contas a pagar (fornecedores, empréstimos e outras), gestão financeira de estoques e gestão de caixa. Uma administração inadequada do capital circulante resulta normalmente em sérios problemas financeiros.

Contudo, observa-se que a gestão estratégica não é só de ativos financeiros, os ativos intangíveis refletem o desempenho atual da organização e focalizam o desempenho futuro. Os indicadores financeiros de uma organização contam sua história passada. Nos dias de hoje, apenas esses indicadores não são suficientes para orientar e avaliar a trajetória de uma empresa na geração de valor futuro, necessita-se, também, de medidas para conhecimento de clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. (KAPLAN e NORTON, 2004).

Vale salientar que os elementos do planejamento estratégico, apesar de utilizados com grande ênfase no ambiente empresarial, principalmente, em setores competitivos, é utilizado com ressalvas pelos setores onde a tomada de decisão (decision-making), bem como características (perfis) de tomadores de decisão (decision-makers) são identificados por muitos autores, analisando as diversas escolas da estratégia empresarial, ainda que não exista uma abordagem única da gestão, deve-se adequar o planejamento estratégico às peculiaridades de cada organização. (MINTZBERG, 2000; TAVARES, 2005).

Para Porter (2004), existem muitas diferenças entre competir em nível internacional e em nacional:

- a) diferenças entre países com relação a custo;
- b) diferentes circunstâncias em mercados externos;
- c) funções dos governos estrangeiros;
- d) supervisionar concorrentes estrangeiros. Porém os fatores estruturais e as forças de mercado que operam em indústrias globais são os mesmos que em indústrias mais internas.

Dada a importância de observar a utilização dos elementos de planejamento estratégico nas empresas verificando a sua contribuição através do monitoramento, surge a seguinte questão de pesquisa:

Será que empresas exportadoras que passaram por problemas no seu ambiente, não aplicaram os elementos de planejamento estratégico? Será que esses problemas se deveram à falta de monitoramento desses elementos?

1.3 OBJETIVOS

Buscando responder à questão desta pesquisa, foram estabelecidos os objetivos descritos a seguir.

1.3.1 Objetivo principal

Identificar e analisar os elementos de planejamento de estratégico que estiveram presentes ou ausentes, bem como sem monitoramento em uma empresa exportadora que sofre problemas do ambiente onde se desenvolve.

1.3.2 Objetivos específicos

De forma complementar ao objetivo geral proposto, são apresentados os seguintes objetivos específicos a serem atingidos ao longo do presente pesquisa:

- a) identificar na literatura os elementos de planejamento estratégico que devem ser aplicados nas empresas, para o cumprimento dos seus objetivos e seu monitoramento;
- b) mapear esses elementos e aplicar na empresa que está sendo estudada;
- c) identificar e analisar as convergências e divergências entre os elementos encontrados na literatura e os encontrados na prática.

A pesquisa será feita através de estudo de caso em uma empresa de exportação do setor de suínos, sendo de significativo interesse o estudo desse caso, uma vez que teve um monitoramento através de indicadores financeiros, além das pressões do ambiente sofridas pela crise da febre aftosa.

Para uma melhor contextualização de estrutura deste documento, foi organizado um resumo geral para leitura dinâmica, representado logo a seguir:

No primeiro capítulo – **Introdução** – são apresentadas as visões gerais do estudo, descrevendo os objetivos e as razões que motivaram a sua realização. No segundo capítulo – **Fundamentação Teórica** – é apresentada a revisão da literatura, que foi baseada em vários autores, os quais fornecem a sustentação conceitual e operacional para o tema da pesquisa. No terceiro capítulo – **Metodologia** – são descritos e justificados os métodos utilizados na pesquisa (exploratória, qualitativa com estudo de caso), caracterizando o protocolo de pesquisa, a coleta de dados e o detalhamento das atividades realizadas. No quarto capítulo – **Estudo de Caso** – são apresentadas a descrição do estudo de caso e os resultados das análises

encontrados à luz da literatura estudada. E, finalmente, no quinto capítulo – **Considerações Finais** – estão descritas as contribuições para o conhecimento acadêmico e para a prática empresarial, as limitações constatadas no trabalho feito, e possíveis temas que sirvam como referenciais para pesquisas futuras, juntamente com as conclusões obtidas a partir da presente pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas últimas décadas as mudanças no ambiente empresarial são visíveis e incontestáveis em todos os setores produtivos nas diversas regiões e países. Estas mudanças envolvem aspectos relacionados à estruturação econômica do mercado nacional e mundial, indicando ciclos dinâmicos de prosperidade ou regressão, processos de reestruturação produtiva, alternância nos estilos de vida, mudanças tecnológicas e seus efeitos nos processos de produção, assim como, na capacidade de inovação empresarial (destruição criativa).

Enquanto que a questão da tomada de decisão e estratégias que devem ser desenvolvidas nas organizações em face das constantes incertezas no ambiente econômico, ambiental, organizacional, gerencial e operacional, vem sendo debatida por estudiosos da área econômica, da administração e nos diversos espaços empresariais nacionais e internacionais. (OLIVEIRA, 1991).

Da mesma forma que o estudo econômico dos ambientes competitivos indica que toda empresa ou organização atua em uma indústria. A estrutura da indústria influencia os concorrentes e suas estratégias, que são determinadas em última instância, pelas características tecnológicas e econômicas vigentes, isto reflete o padrão posicional que a empresa estabelecerá em relação ao setor industrial na qual está inserida.

Já no contexto de setores onde predomina uma competição intensa no ambiente interno e externo pode-se identificar outras forças, que indicam o estado da competição de setores industriais integrados a economia global. Admite-se que uma economia de concorrência perfeita serve para efeito simbólico, visto que grande parte dos mercados são concentrados e centralizados em torno de barreiras de entrada, política de diferenciação ligada à marcas com força impeditiva à entrada de novos concorrentes, padrões tecnológicos que exigem uma obsolescência do capital cada vez mais rápida – aumento do custo de reposição tecnológica e as necessidades de capital, acesso aos canais de distribuição e logística interdependentes aos mercados nacionais e internacionais, políticas de regulação desenvolvidas pelas autoridades governamentais e de comércio entre os países – que indicam os problemas decorrentes do comércio entre empresas e países.

Assim como as possíveis formas de regulação interna interferem no processo de competição e podem, também, estabelecer mecanismos que deslocam a produção interna para mercados competitivos externos. Situação esta observada desde a segunda metade o século passado, permitindo o aumento da internacionalização da economia brasileira e seu modelo exportador. Este processo de alteração no ambiente produtivo é processado em resposta a dois

fatores: a) fraco desempenho do mercado interno em relação à planta industrial instalada; e, b) ampliação dos mercados externos - aproveitando as vantagens comparativas de escala que são estimuladoras da competição global. Este processo de internacionalização segue um estímulo interno e externo, ou seja, parte da empresa e do governo.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nas últimas décadas, teóricos têm dado atenção cada vez maior para as questões referentes ao processo de planejamento estratégico que levará as questões referentes ao processo decisório, principalmente porque consistirá na seleção dos cursos dinâmicos e alternativos da ação empresarial diante de mercados globais interdependentes e de alta competição, conforme aponta Porter (1986 apud FERNANDES, 2005:69) em seu conceito ampliado de concorrência, considerando as cinco forças da lógica competitiva:

- a) ameaça de novos concorrentes;
- b) rivalidade em relação aos concorrentes existentes;
- c) ameaça de produtos e serviços substitutos;
- d) poder de compra dos clientes;
- e) poder de negociação dos fornecedores.

No contexto empresarial a adoção de estratégias empresariais tem como finalidade a prescrição de mecanismos operacionais para definir aspectos maximizadores dos resultados de uma interação estabelecida. O ambiente interno ou externo da organização se alterna rapidamente, e se os dirigentes não se ativerem para as oportunidades e ameaças externas, bem como para as potencialidades e aspectos internos, poderão em termos relativos, perderem competitividade, produtividade e legitimidade das decisões tomadas e implementadas. Desta forma a tomada de decisão é um processo contínuo que permeia toda atividade organizacional. Em qualquer organização toda pessoa é virtualmente um decisor. As conseqüências desta e de outras decisões variam em relação ao impacto sobre os objetivos globais da organização. Em face das conseqüências percebidas na tomada de decisão, muitas pessoas a consideram como tarefa difícil e pesada. A capacidade para tomar as melhores decisões deve ser desenvolvida por meio de treinamento, experiência e um conhecimento ampliado do processo total que conduz à decisão. Nesta dimensão é necessário que se apliquem bases lógico-instrumentais do planejamento estratégico para que sejam percebidos todos os processos internos e externos de uma organização empresarial. (OLIVEIRA, 1991; TAVARES, 2005; FERNANDES, 2005).

Para operacionalizar as estratégias, existem empresas que seguem de maneira formal as etapas de um planejamento estratégico, ou seja, analisam, formulam, operacionalizam e

monitoram. (TAVARES, 2005) (KAPLAN e NORTON, 2004). Assim como também existem empresas, que não mantêm um planejamento formal ou não monitoram de forma integral, aspectos organizacionais importantes como são os ativos intangíveis. Como consequência, o monitoramento se faz de forma tradicional só através de indicadores financeiros como o capital circulante. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Observa-se, no entanto, que não existe uma forma única de abordar a gestão estratégica. Essa deve ser adequada à peculiaridade de cada organização. (TAVARES, 2005). E que para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia corporativa definida na visão de Porter (1986) deveria ser baseada na estrutura de mercado no qual as empresas operam, vinculando os aspectos das forças lógicas da competição.

O foco do planejamento estratégico nas diversas escolas determinado por Mintzberg, et al (2000) indica a possibilidade de mapeamento das irregularidades, no ambiente externo e nos processos internos, para que permitam um processo cognitivo por parte dos atores envolvidos na estratégia empresarial, em ambientes previsíveis e imprevisíveis. Desta forma a formação da estratégia pode, em muitos casos, resultar de uma ação discricionária do gestor ou empresário no horizonte que envolve um processo de interação e programação de todos os setores envolvidos no processo de planejamento.

Para Carvalho Junior (1997), uma definição estratégica estará sempre focada na formulação e implantação de estratégia competitiva, adequando o posicionamento de uma empresa ou setor às forças competitivas vigentes naquele momento. Portanto, se existe uma estrutura industrial definida, a determinação de um elenco de estratégias está condicionada ao aspecto estrutural de uma empresa ou setor industrial, que modelarão a arena onde será estabelecida tal estratégia competitiva.

A gestão estratégica surge com o sentido de superar os entraves apresentados na implementação costumeira dos planos estratégicos, assegurando as mudanças organizacionais em processo único, com participação de vários níveis organizacionais, levando a reavaliar e redefinir as estratégias centrais, através de uma montagem de informações gerenciais, destacando-se as estratégias que superam o velho planejamento financeiro, como por exemplo o balanced scorecard. (TAVARES, 2005).

O debate em torno das estratégias competitivas das empresas ou setores industriais deverá incluir o papel contínuo do Estado na intervenção econômica. Os aspectos divergentes nas interpretações sobre qual a melhor forma de intervenção governamental – mínima ou máxima, estimulam ou desestimulam as estratégias competitivas e suas vantagens no horizonte empresarial. Para Porter (2001, p. 164), “o papel adequado do governo é o de

catalisador e de desafiador; é o de encorajar – ou mesmo forçar – as empresas a ampliarem suas aspirações e a se deslocarem para os níveis de mais alto desempenho competitivo [...]”.

Desta forma, a definição principal para formulação de estratégias é a existência da competição e o reconhecimento da interdependência entre os competidores, proveniente do fato de que estas ações afetarão um ou outro competidor. As empresas que alcançam alguma vantagem competitiva empregam constantemente alguma estratégia que diferem em certos aspectos das outras.

2.2 ELEMENTOS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os movimentos estratégicos das empresas em determinado setor industrial resultam da caracterização do seu ambiente de atuação, assim como fatores que afetam a sua *performance*, em função das interdependências e complementaridades existentes em diferentes estágios de desenvolvimento do mercado e dos setores produtivos em suas diversas cadeias de dependência e interdependência. A abrangência e amplitude da formulação da estratégia empresarial da empresa levará em consideração as dimensões dos ambientes externos e internos. Em primeiro lugar, devido ao aumento de turbulências ambientais externas que constantemente indicam a necessidade de identificação da sinergia entre os níveis diretivos e gerenciais, garantindo bases para ordenação dos níveis de cooperação entre os decisores estratégicos da empresa. (TAVARES, 2005). Em segundo lugar, a ordenação do planejamento com as necessidades internas, estimando com eficiência, eficácia e efetividade o controle dos processos adotados no plano estratégico, garantindo a definição das necessidades satisfeitas em ambientes com turbulência e competitividade. Sendo, conforme Tavares (2005, p. 70):

A gestão estratégica implica a definição do escopo de negócio e a análise no nível do ambiente externo, das forças macroambientais, dos relacionamentos e do ambiente competitivo. No nível interno, consiste no desenvolvimento da visão e inventário e adequação de competências distintas, para o posicionamento competitivo pretendido [...].

Desta forma, os elementos do planejamento estratégico têm como bases principais:

- a) definir o nível de interação entre o meio ambiente competitivo e os processos decisórios internos da empresa;
- b) definir o escopo competitivo, delineando as estratégias e viabilizando modelos organizacionais mais adequados;
- c) estabelecer mecanismos de controle e avaliação voltados para eficácia, eficiência e

efetividade da empresa.

Para Kaplan e Norton (2004), os primeiros elementos da gestão estratégica que a empresa deve ter definido é a sua missão e visão. Após, as estratégias na perspectiva financeira, perspectiva do cliente, na perspectiva interna e na perspectiva de aprendizado e crescimento.

Na *perspectiva financeira*, para criar valor a longo prazo para os acionistas, o desempenho financeiro da empresa melhora com o crescimento da receita e aumento da produtividade. O crescimento da receita se dá através de:

- a) expandir oportunidades de receita, isto é, com receitas de novos produtos, mercados e parceiros;
- b) aumentar o valor para os clientes, isto é, melhorar a rentabilidades dos clientes existentes.

A estratégia de produtividade se dá através de:

- a) reduzir saídas de caixa e eliminar defeitos e melhorar rendimentos;
- b) aumentar a utilização dos ativos, isto é, gerenciar a capacidade dos ativos existentes e efetuar investimentos incrementais para eliminar gargalos operacionais.

Na perspectiva de clientes, que descreve como a empresa criará valor diferenciado e sustentável para clientes-alvo, os diretores identificam os segmentos de clientes almejados e os seus correspondentes indicadores de desempenho tais como satisfação de clientes, retenção dos clientes, conquista de clientes, rentabilidade dos clientes, participação de mercado (market share) e participação nas compras dos clientes.

Depois de definir seus clientes-alvo, a empresa está em condições de identificar os objetivos e os indicadores de sua proposição de valor. A proposição de valor deve transmitir o que a empresa espera fazer por seus clientes, de maneira melhor ou diferente que os concorrentes.

Os objetivos de uma proposição de valor de baixo custo total devem enfatizar preços atraentes, qualidade excelente e consistente, tempos de entrega curtos, facilidade de compra e boa seleção.

Outra proposição de valor enfatiza a inovação e a liderança de produto. Assim, enfatizam as características e funções específicas dos produtos que os clientes valorizam e que estão dispostos a pagar preços mais altos.

Um terceiro tipo de proposição de valor salienta o fornecimento de soluções completas aos clientes. Oferece produtos e serviços personalizados, feitos sob medida para as suas

necessidades.

Uma quarta estratégia genérica, chamada aprisionamento, consiste na criação de altos custos de troca para os clientes.

Na perspectiva interna, os processos internos, cumprem dois componentes vitais da estratégia da organização:

- a) produzir e fornecer a proposição de valor para os clientes;
- b) melhorar os processos e reduzir os custos para a dimensão produtividade da perspectiva financeira.

Os vários processos internos das organizações podem ser reunidos em quatro grupamentos:

- a) processos de gestão operacional – abrangem os seguintes processos: adquirir materiais dos fornecedores, converter os materiais em produtos acabados, distribuir os produtos acabados aos clientes e gerenciar o risco;
- b) processos de gestão de clientes – abrangem os seguintes processos: selecionar clientes-alvo, conquistar clientes-alvo, reter clientes e aumentar os negócios com os clientes;
- c) processos de inovação - abrangem os seguintes processos: identificar oportunidades para novos produtos e serviços, gerenciar o portfólio de pesquisa e desenvolvimento, desenhar e desenvolver novos produtos e serviços, lançar os novos produtos e serviços no mercado;
- d) processos regulatórios e sociais – abrangem os seguintes processos: meio ambiente, segurança e saúde, práticas trabalhistas e investimentos na comunidade.

Todos os processos devem ser bem gerenciados, mas os poucos processos estratégicos críticos devem receber especial atenção e foco. Os processos estratégicos selecionados devem ser oriundos dos quatro grupamentos, isto é, todas as estratégias precisam identificar pelo menos um ou mais processos em gestão operacional, gestão de clientes, inovação, regulatório, e social.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, descreve os ativos intangíveis da organização: capital humano, capital da informação e capital organizacional.

No ativo intangível capital humano, procura-se verificar a disponibilidade de habilidades, talento e know-how necessários para sustentar a estratégia.

No ativo intangível capital da informação, procura-se verificar a disponibilidade de sistemas, redes e infra-estrutura de informação de que se precisa para apoiar a estratégia.

No ativo intangível capital organizacional, procura-se verificar a capacidade da

organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para executar a estratégia.

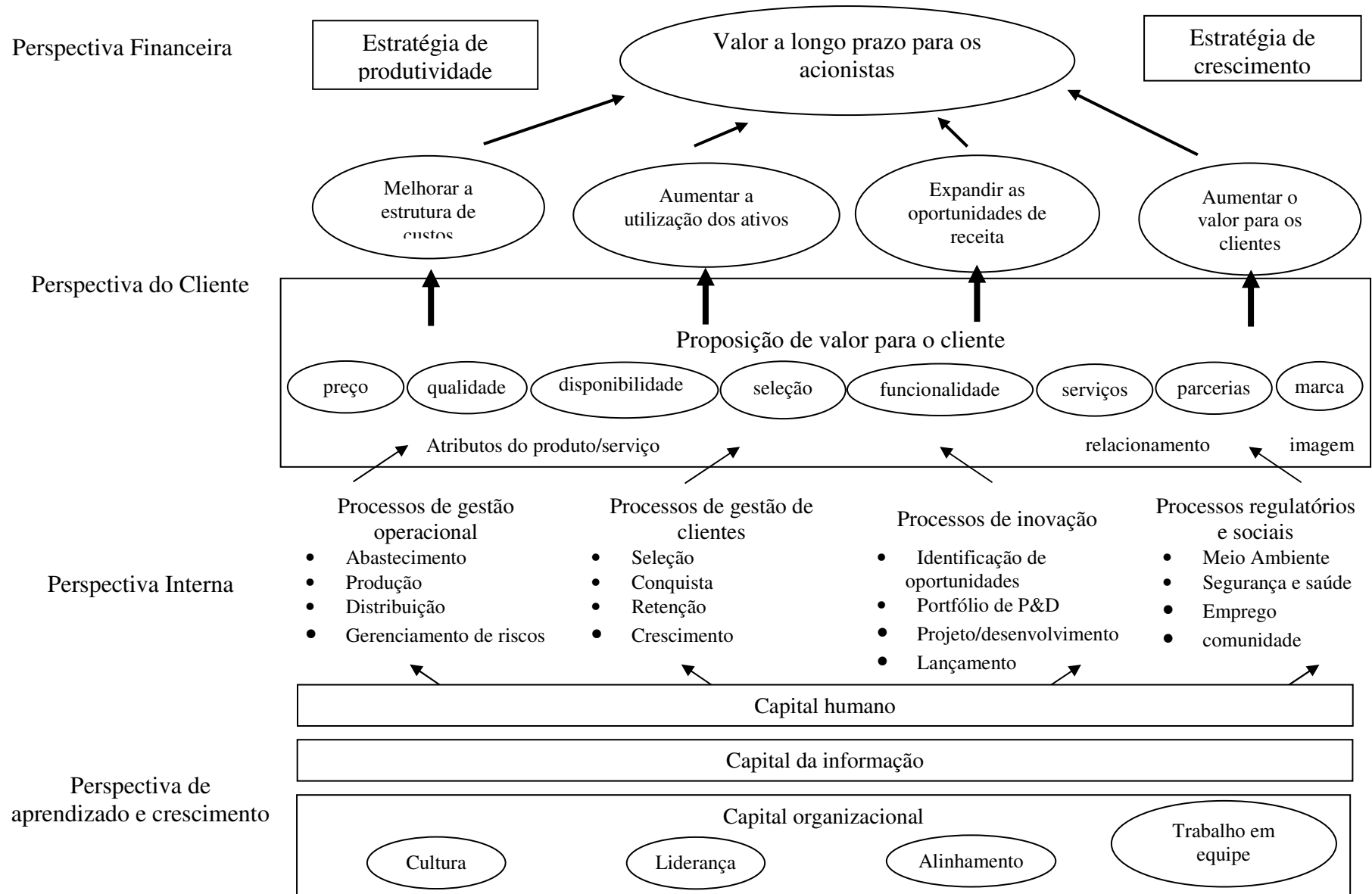
2.3 FERRAMENTAS QUE APOIAM A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste ambiente multifacetado, os princípios das organizações devem focar as estratégias ou mapas estratégicos, indicativos que as perspectivas organizacionais devem buscar para agregar rentabilidade aos negócios, quais sejam: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva interna, perspectiva de aprendizado e crescimento. (KAPLAN, 2004). A focalização estratégica propicia um foco que usa como instrumental de alinhamento dos objetivos em ambientes altamente competitivos o Balanced Scorecard, capacitando e revelando padrões existentes ou não existentes no interior das empresas que produzem um ritmo seqüencial da focalização estratégica. A definição deste instrumental é o que Kaplan (2000, p. 21) chamou de “pedra angular de um novo sistema gerencial estratégico” (grifos do autor).

O sistema de gestão Balanced Scorecard é instrumento que auxilia as organizações na superação de dois problemas fundamentais: medir com eficiência o desempenho organizacional e implementar estratégias financeiras e não financeiras com êxito, ou seja, o equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros, componentes internos e externos a organização, e, indicadores de resultado e de tendência. (NIVEN, 2005, p. 29).

Conforme Kaplan (2004), o mapa estratégico do Balanced Scorecard fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor. Os objetivos das quatro perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos, e de aprendizado e crescimento) são conectados uns com os outros por relações de causa e efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. Os ativos intangíveis (capital humano, capital da informação e o capital organizacional) que respaldam os processos internos, sustentam os pilares da estratégia. Essa estrutura de causa e efeito, interligando as quatro perspectivas, é a estrutura em torno da qual se desenha o mapa estratégico.

TABELA 1 – O mapa estratégico representa como a organização cria valor (Modelo Genérico)



Fonte: KAPLAN, Robert S. e NORTON, David

A gestão estratégica pelo uso do *Scorecard* internaliza no ambiente empresarial a gestão de aspectos não financeiros no processo gerencial, que Kaplan (2000), chama de arquitetura lógica voltada para um projeto operacional sinérgico, ou seja, instrumental operacional de comunicação e educação da organização. A gestão estratégica deve estar voltada para um conjunto de indicadores de desempenho, sendo o ponto focal dos esforços da organização, definindo e comunicando as prioridades aos gerentes, aos empregados, aos investidores e até mesmo aos clientes (KAPLAN, 2004, p. 33).

Os objetivos estratégicos da organização devem ser traduzidos em objetivos e indicadores para as unidades operacionais e para os indivíduos. Talvez o maior benefício dos mapas estratégicos seja a capacidade de comunicar a estratégia a toda a organização. (KAPLAN, 2004, p. 81).

2.4 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

2.4.1 Elementos da gestão estratégica

Os elementos abaixo ajudarão a responder a pergunta da pesquisa deste estudo de caso.

2.4.1.1 Identificar a missão e a visão

A missão expressa a razão de existir da organização, também deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes (KAPLAN e NORTON, 2004).

Conforme Kaplan e Norton (2004), as declarações de missão e visão definem as metas gerais e a trajetória da organização. Ajudam os acionistas, clientes e funcionários a compreender a razão de ser da empresa e o que pretende alcançar.

A missão implica a compreensão comum papel da organização em face da realidade, expressando sua razão de existir (TAVARES, 2005).

A visão refere-se a uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã e à orientação sobre as ações que devemos adotar hoje para que isso ocorra (TAVARES, 2005).

2.4.1.2 Analisar o ambiente

Consiste na identificação, classificação e análise das variáveis ou forças ambientais que interferem ou possam vir a interferir, de forma positiva ou negativa, no desempenho da organização (TAVARES, 2005).

ameaças e forças e fraquezas (TAVARES, 2005).

O resultado da análise do ambiente externo e interno proporciona os insumos para a elaboração das etapas subsequentes do planejamento, representado pelas oportunidades e

Conforme (Tavares, 2005) no nível externo, estão as chamadas variáveis ou forças macroambientais, os públicos relevantes e o ambiente competitivo da organização.

O macroambiente é constituído por variáveis ou forças incontrolláveis que “condicionam” as ameaças e oportunidades da organização. Exemplos de forças: a economia, a demografia, as sociais, a política interna, a política externa, as legais, as culturais, a tecnologia e a natureza.

Tavares salienta ainda que uma empresa alimentícia que exporta seus produtos preocupa-se mais com aspectos externos ao país e com sua política externa, como a taxa de câmbio, a concorrência de outros países e as normas de controle de qualidade e, ainda, com os aspectos relacionados com a cultura dos países importadores.

2.4.1.3 Formular e implementar estratégias

Significa estabelecer cursos de ação, selecionando os considerados mais apropriados ao cumprimento da visão (TAVARES, 2005).

De acordo com Kaplan e Norton (2004), a estratégia consiste em selecionar um conjunto de atividades em que a organização será excelente, criando a diferenciação sustentável no mercado.

2.4.1.4 Identificar e definir os objetivos estratégicos

Consiste em traduzir as estratégias em objetivos desmembrados para estabelecer metas de acordo com a responsabilidade de cada área e da organização no cumprimento de sua missão (TAVARES, 2005).

2.4.1.5 Definir parâmetros de avaliação e controle

Consiste em eleger indicadores de desempenho de maneira a avaliar a eficácia da estratégia e a eficiência das ações diante dos objetivos e metas previamente delineados (TAVARES, 2005).

Informam Kaplan e Norton (2004), que os indicadores estratégicos podem ser vistos não como medidas de desempenho nas quatro perspectivas independentemente, mas como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos, nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas.

2.4.1.6 Implementar as ações para o atendimento dos objetivos

Consiste em colocar em prática as ações planejadas ao longo de determinado tempo para possibilitar o cumprimento dos objetivos organizacionais (TAVARES, 2005).

A chave para o êxito de uma gestão estratégica é sua efetiva implantação (TAVARES, 2005).

2.4.1.7 Avaliar e controlar o atendimento dos objetivos

A avaliação é o mecanismo que visa medir a efetividade das ações. Consiste em identificar o impacto das decisões afeitas ao processo (TAVARES, 2005).

O controle é um instrumento para verificar o que está previsto e o que está efetivamente ocorrendo. Constitui-se em um conjunto de indicadores e de métricas que permite constatar se está havendo discrepância entre estas duas situações (TAVARES, 2005).

Os questionários enviados à empresa constam no Anexo A.

3 METODOLOGIA

Para este trabalho foi escolhido o método de estudo de caso, por considerar que atende a diversas características desta pesquisa, como o fato de se tratar de um estudo exploratório-descritivo qualitativo, o desejo de se obter uma visão mais abrangente do problema em estudo. Segundo Yin (1989), o estudo de caso é um dos modos mais recomendáveis, quando a questão que rege a proposta de pesquisa gira em torno de como ou por quê, lidando com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo. Assim pretende-se explorar e descrever no caso escolhido elementos de planejamento estratégico e a sua aplicação na prática, sendo esses elementos emergidos de maneira formal ou não.

3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Num primeiro momento, foram realizados questionários não-estruturados do tipo focalizados, sem obedecer a uma estrutura formal preestabelecida. Foi realizado um roteiro prévio com os principais tópicos relativos à aplicabilidade de planejamento de estratégias e a sua implementação. Desta forma o roteiro foi assim dividido:

- a) questões referentes ao planejamento estratégico;
- b) questões referentes a alguns itens críticos que representam sua estratégia para a criação de valor a longo prazo.

3.2 SELEÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A seleção da empresa a ser desenvolvido o estudo de caso foi feita por conveniência, devido à sua potencialidade de contribuir com *insights* para o assunto em estudo (STAKE, 2005).

Sendo, portanto, interessante estudar empresas exportadoras, que passam por ambientes em constante mudança, e que, devem levar em conta os elementos do planejamento estratégico para a sua viabilidade.

3.3 COLETA DE DADOS

Foram feitos questionários semi-estruturados referentes ao ano de 2006 direcionados aos diretores e gerente financeiro, e enviados por e-mail, sendo que as dúvidas foram tiradas

por telefone.

3.4 ANÁLISES DE DADOS

A partir dos questionários e documentos coletados realizou-se uma análise dos dados para convergir os elementos encontrados na prática com os encontrados na literatura e com isso, chegar às conclusões.

4 ESTUDO DE CASO

A pesquisa procura combinar aspectos da dimensão objetiva e subjetiva de empresa do setor suinícola catarinense e aplicabilidade da estratégia empresarial combinando o instrumental do *Balanced Scorecard*. Na abordagem inicial, descreve-se uma contextualização de caso, para em seguida, analisar os elementos expostos no modelo conceitual da pesquisa.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

4.1.1 A empresa

A empresa em estudo é uma sociedade anônima de capital fechado, localizada no estado de Santa Catarina. A não nomeação da empresa dá-se por solicitação dos dirigentes da mesma.

A empresa em estudo tem como atividade principal o abate de suínos e bovinos, sendo que os bovinos representam o equivalente a 3% de seu faturamento, e a industrialização de carnes.

Desde a sua fundação o frigorífico industrializa produtos de carne suína e bovina, atendendo aos principais centros consumidores do mercado interno.

A empresa possui uma unidade produtora de rações concentradas, que, além de comercializar estes produtos, abastece também as suas unidades. Possui, ainda, duas unidades de distribuição localizadas no estado de Santa Catarina.

Para atender as necessidades diárias de matéria-prima, a empresa possui, além de um plantel próprio de suínos que produz em torno de 35% da sua necessidade, a colaboração de diversos produtores em um sistema de integração.

A empresa buscou o mercado externo, para obter um crescimento sustentável, visto a limitação do mercado interno.

Os primeiros mercados do exterior foram conquistados participando em feiras internacionais, contatos com *traders* e importadores de carnes.

As principais barreiras enfrentadas para competir no mercado externo foram econômicas e sanitárias.

As vendas no mercado externo são feitas através de *traders*, e no mercado interno através de representantes.

O frigorífico não mantém depósito, bem como não possui *joint venture* no exterior.

A empresa empregava 1.612 funcionários no final do ano de 2006, sendo que neste mesmo ano foram criados oitenta e oito novos postos de trabalho.

A exportação, até o ano de 2005, vinha sendo a grande responsável pelo crescimento da empresa. Observou-se entretanto em 2006 uma queda substancial nas suas exportações, gerada, principalmente, pelo embargo das exportações para a Rússia.

TABELA 2– Exportações da empresa em USD de 2002 a 2006

	2002	2003	2004	2005	2006
Exportação (US\$)	52.478.000	56.513.000	96.789.000	164.432.000	61.989.000

Fonte: SISBACEN – PCAM415. Sistema de Informações do Banco Central

As estatísticas anuais sobre a suinocultura no mundo, a suinocultura no mercado brasileiro e a suinocultura no estado de Santa Catarina, bem como, as estatísticas anuais das exportações brasileiras e de Santa Catarina, constam no Anexo B.

A empresa teve uma queda de faturamento de 542.236.000,00 em 2005, para 337.456.000 em 2006, o que representa uma queda de faturamento em torno de 38%.

Os Demonstrativos Financeiros do exercício 2005/2006 encontram-se no Anexo C.

4.2 RESULTADOS ENCONTRADOS

4.2.1 A missão, a visão e objetivos da empresa

A empresa possui a seguinte declaração de missão: “Produzir e comercializar produtos de elevado padrão, a preços competitivos”.

A sua declaração de visão é: “Ser reconhecida como empresa líder no mercado de carnes, em função da qualidade, produtividade e rentabilidade”.

Todos os funcionários conhecem a missão e a visão da empresa. Os funcionários antigos receberam treinamento juntamente com o conceito de qualidade. Na integração de um funcionário novo na empresa, a interpretação dos conceitos de missão, visão e qualidade são, de forma enfática, abordados, e ainda os gerentes e supervisores incentivam de forma constante estes conceitos com todos os seus funcionários.

A empresa definiu também seus objetivos:

- a) satisfazer seus clientes, consumidores e fornecedores;

- b) produzir produtos a preços competitivos;
- c) contribuir para a melhoria da qualidade de vida e bem-estar de seus colaboradores;
- d) proporcionar retorno aos seus acionistas.

A empresa possui também o lema: “Produzir sem poluir”.

4.2.2 Analisar o ambiente

A diretoria financeira do frigorífico relatou que, a cada início do mês, reúne-se para analisar as mudanças que vem ocorrendo no ambiente, bem como para definir e priorizar suas estratégias. Podendo também reunir-se extraordinariamente, caso ocorra um evento relevante no mercado.

Também informou que a empresa não adota nenhuma metodologia específica de planejamento estratégico. Sendo este realizado de acordo com a experiência adquirida pelos diretores no decorrer do tempo.

Observou-se que no decorrer do ano de 2006, políticos e técnicos visitaram a Rússia por diversas vezes, a fim de finalizar o embargo, documentando o controle da febre aftosa e estados livres da febre aftosa, bem como comprovar ser o estado de Santa Catarina o único estado da federação considerado oficialmente livre de febre aftosa, sem vacinação.

O ciclo de produção (entre o nascimento e abate) de um suíno leva em torno de 180 dias, razão pela qual a decisão de um aumento ou redução de um plantel vem a refletir 6 meses, após o início da ação.

Em consequência dessa realidade é que a empresa em estudo decidiu, mais de uma vez no ano de 2006, pelo aumento da produção e estocagem de produtos, com a finalidade de exportar para a Rússia.

4.2.2.1 Perspectiva financeira

A diretoria financeira informou que priorizou em 2006 o aumento da receita de exportação para novos países e da rentabilidade dos atuais clientes, a redução do ciclo financeiro monitorado através de indicadores de capital de giro e a redução dos custos, monitorada através do sistema de custos.

4.2.2.2 Perspectiva de clientes

A diretoria de vendas afirmou ter priorizado em 2006 voltar a exportar para a Rússia (não concretizado); expandir no mercado externo com a exportação para novos países e clientes através da participação em feiras no mercado externo e interno, juntamente com representantes e *traders*; acompanhar diariamente seus clientes de alto valor e ofertar aos clientes produtos com maior valor agregado como os produtos temperados, aumentando a quantidade de funcionários para atender seus clientes.

4.2.2.3 Perspectiva interna

Foi informado pela diretoria de suprimentos que as prioridades em 2006 eram dar ênfase na qualidade dos animais e recebê-los pontualmente para o abate, com o incremento de visitas, reuniões e orientações entre seus veterinários e técnicos com os fornecedores (integrados, produtores rurais).

A diretoria industrial relatou que definiu como prioridades em 2006 a redução de custos, a melhoria da qualidade, dos processos e gargalos; a entrega pontual dos produtos acabados, sendo que para clientes considerados de alto valor, os caminhões de entrega possuem rastreadores para acompanhamento.

4.2.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

As informações obtidas da diretoria administrativa mostram que priorizou em 2006: incentivar o remanejamento de funcionários, prestar treinamentos, principalmente na área industrial e comercial, conscientizando os funcionários para melhorias contínuas em qualidade, processos, gargalos e custos, incrementar palestras aos funcionários sobre a não agressão ao meio ambiente, manter a área de informática avançada em termos de tecnologia, e estimular a criação e o compartilhamento do conhecimento entre os diversos setores.

4.2.3 Formular e implementar estratégias

A diretoria financeira afirmou que as estratégias do frigorífico são definidas e priorizadas pela diretoria após a análise do ambiente.

4.2.4 Identificar e definir os objetivos estratégicos

A diretoria juntamente com os gerentes e supervisores definem os objetivos estratégicos, segundo as informações passadas pela diretoria financeira.

4.2.5 Definir parâmetros de avaliação e controle

Também informou que, juntamente com os gerentes e supervisores, definem as metas e indicadores de desempenho a serem observados na área industrial. Com isso, todos os funcionários operacionais sabem de suas metas e dos indicadores de desempenho a serem atingidos.

4.2.6 Implementar as ações para o atendimento dos objetivos

Informou a diretoria financeira que, na empresa, cabe aos gerentes e supervisores a tarefa de comunicar os objetivos, metas e indicadores a seus subordinados e implementá-los.

4.2.7 Avaliar e controlar o atendimento dos objetivos

A diretoria informou que fazem reuniões mensais para a avaliação do realizado no mês anterior, e correção de eventuais desvios. Recebem informações gerenciais da área de informática e/ou consolidação de planilhas.

4.2.8 Resumo dos elementos do planejamento estratégico

Abaixo constam os principais elementos do planejamento estratégico encontrados na literatura e os realizados na prática.

TABELA 3– Principais elementos do planejamento estratégico

Elemento	Presente na prática	Forma de Monitoramento	Convergência com a teoria
Identificar a missão e a visão da empresa (TAVARES, 2005).	Todos os funcionários conhecem a missão e a visão da empresa. Na integração de um novo funcionário, são explicitados estes conceitos.	Os gerentes e os supervisores lembram e incentivam com frequência os conceitos de missão e visão aos seus subordinados.	A missão e a visão da empresa se encontram alinhada tal como se observou na prática e foi salientado na teoria (TAVARES, 2005; KAPLAN e NORTON, 2004).
Analisar o ambiente (TAVARES, 2005).	A diretoria financeira informou que a diretoria a cada início do mês ou extraordinariamente, reúne-se para analisar as mudanças que vem ocorrendo no ambiente.	A diretoria não adota nenhuma metodologia específica de planejamento estratégico. É realizada de acordo com a experiência adquirida pelos diretores no decorrer do tempo.	Não existe uma forma única de abordar a gestão estratégica, alinhada com o que foi salientado na teoria (TAVARES, 2005).
Perspectiva financeira (KAPLAN E NORTON, 2004)	A diretoria e a gerência financeira informaram que foi priorizado em 2006 o aumento das receitas com a exportação e a rentabilização dos atuais clientes, a redução do ciclo financeiro e a redução de custos.	O aumento das receitas depende do sucesso da perspectiva de clientes; o ciclo financeiro e a redução de custos através de indicadores de capital de giro e através do sistema de custos, respectivamente.	Alguns itens críticos para criar valor à longo prazo. Alinhado com o que foi salientado na teoria (KAPLAN e NORTON, 2004).
Perspectiva de clientes (KAPLAN E NORTON, 2004)	A diretoria de vendas informou que priorizou em 2006 voltar a exportar para a Rússia (não concretizado), exportar para novos países e clientes, acompanhar diariamente clientes de alto valor e ofertar produtos com maior valor agregado.	Participando em feiras no mercado interno e externo juntamente com representantes e <i>traders</i> , e aumentando a quantidade de funcionários para o atendimento a clientes, respectivamente.	Alguns itens críticos para criar valor a longo prazo. Alinhado com o que foi salientado na teoria. (KAPLAN e NORTON, 2004).
Perspectiva interna (KAPLAN E NORTON, 2004)	A diretoria de suprimentos informou que priorizou em 2006 dar ênfase na qualidade e receber pontualmente os animais.	Incrementando visitas, reuniões e orientações dos veterinários e técnicos da empresa com seus fornecedores (integrados e produtores rurais).	Alguns itens críticos para criar valor a longo prazo. Alinhado com o que foi salientado na teoria. (KAPLAN e NORTON, 2004).
Perspectiva interna (KAPLAN E	A diretoria industrial informou que priorizou em 2006	A partir do aperfeiçoamento dos sistemas da garantia da	Alguns itens críticos para criar valor a longo prazo. Alinhado

NORTON, 2004).	a melhoria contínua da qualidade, a redução de custos, a melhoria de processos e gargalos, e a entrega pontual dos produtos acabados.	qualidade, do planejamento e controle da produção e do controle de integrados.	com o que foi salientado na teoria (KAPLAN e NORTON, 2004).
Perspectiva interna (KAPLAN E NORTON, 2004).	A diretoria administrativa informou que priorizou em 2006 o remanejamento de funcionários, conscientizar os funcionários para melhorias contínuas em qualidade, processos e gargalos e manter a informática avançada em termos de tecnologia.	Prestar treinamentos em qualidade principalmente nas áreas industrial e suprimentos. Prestar treinamento em gargalos para gerências e supervisores.	Alguns itens críticos para criar valor a longo prazo. Alinhado com o que foi salientado na teoria. (KAPLAN e NORTON, 2004).
Formular e implementar estratégias (TAVARES, 2005).	Após a análise do ambiente, as estratégias são definidas pela diretoria.	A diretoria em consenso entre os participantes, seleciona as estratégias a serem adotadas.	Este elemento está alinhado com o que foi salientado na teoria (TAVARES, 2005).
Identificar e definir os objetivos estratégicos (TAVARES, 2005).	Após a seleção das estratégias, são definidos os objetivos estratégicos.	A diretoria juntamente com os gerentes e supervisores definem os objetivos estratégicos.	Este elemento está alinhado com o que foi salientado na teoria (TAVARES, 2005).
Definir parâmetros de avaliação e controle (TAVARES, 2005).	Após a definição dos objetivos são definidos os parâmetros de avaliação e controle.	A diretoria juntamente com os gerentes e supervisores definem as metas e indicadores.	Este elemento está alinhado com o que foi salientado na teoria (TAVARES, 2005).
Implementar as ações para o atendimento dos objetivos (TAVARES, 2005).	Implementar os objetivos, metas e indicadores.	Cabe aos gerentes e supervisores a tarefa de implementar os objetivos, metas e indicadores.	Este elemento está alinhado com o que foi salientado na teoria. (TAVARES, 2005).
Avaliar e controlar o atendimento dos objetivos (TAVARES, 2005).	Os diretores fazem reuniões mensais para a avaliação do realizado no mês anterior, e correção de eventuais desvios.	Os diretores recebem informações gerenciais da área de informática e/ou consolidação de planilhas das suas respectivas áreas.	Este elemento está alinhado com o que foi salientado na teoria (TAVARES, 2005).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso foi feito através de questionários aos diretores e gerente financeiro da empresa, do Demonstrativo de resultado do exercício 2005/006 (Anexo C), do Balanço patrimonial do exercício 2005/2006 (Anexo C), do Relatório Anual de 2006 e do Balanço Social de 2006.

O frigorífico, no início do ano de 2006, repentinamente, teve suas exportações reduzidas drasticamente, ocorrendo com isso, uma queda considerável em seu faturamento, um aumento substancial nos seus estoques e os compromissos financeiros assumidos com seus fornecedores. Tornando-se necessário um planejamento estratégico (ou revisão do mesmo) bem estruturado.

A empresa preocupa-se, em se manter atualizada tecnologicamente, com tecnologia avançada na área industrial, como em comunicações e informática. O frigorífico prioriza os sistemas que vem ao encontro de sua missão e visão, tais como qualidade, planejamento e controle da produção, custos e administração de clientes em geral.

Na área de Recursos Humanos vem desempenhando seu papel com diversos treinamentos, com a disseminação entre outros da missão, visão e qualidade para todos os funcionários. Os gerentes e os supervisores tiveram treinamento sobre a administração de gargalos. Notou-se que o frigorífico não demitiu funcionários no período crítico, diferentemente de outros que demitiram considerável número de seus funcionários.

A empresa está selecionando e priorizando as principais atividades em suas áreas levando em consideração sua missão e sua visão. Reforçando, com isso, idéias de renomados autores, de que a estratégia consiste em selecionar um conjunto de atividades em que a organização será excelente criando a diferenciação sustentável no mercado.

A empresa não segue nenhuma metodologia específica, porém adota um planejamento estratégico, adquirido pela experiência de seus diretores.

Observa-se que o frigorífico utiliza os principais elementos de um planejamento estratégico comentados pela literatura, seguindo as definições da sua missão e visão, análise do ambiente, formulando e implementando estratégias, identificando e definindo os objetivos estratégicos, definindo parâmetros de avaliação e controle, implementando as ações para o atendimento dos objetivos e avaliando e controlando o atendimento dos objetivos.

O monitoramento dos elementos do planejamento estratégico é de responsabilidade de cada diretor, sendo que cada um o faz em sua área de maneira particular.

Em suma, os elementos do planejamento estratégico estavam presentes no frigorífico, e foram monitorados de alguma forma. Estes elementos certamente permitiram a empresa de prosseguir no mercado, apesar da crise.

À empresa, sugere-se uma redução gradual de seus estoques. No que tange às diferenças entre os diretores – financeiro, de vendas, administrativo, de suprimentos e industrial – em relação aos níveis, altos ou baixos, de estoques disponíveis, a sugestão seria negociação consensual ou mesmo treinamento e ou atualização das técnicas de administração de estoques.

Apesar de a empresa, periodicamente, ouvir seus representantes e *traders*, sugere-se que efetue uma pesquisa entre seus clientes quanto ao gerenciamento da marca, para verificar a satisfação dos mesmos, com o objetivo de retê-los e fidelizá-los.

Outra sugestão é a criação no exterior de *joint venture* em países de difícil acesso, onde o frigorífico entra com a produção e a outra empresa com o conhecimento do mercado.

Sugere-se ainda que a empresa adote o sistema de custeio baseado em atividades (ABC). Este sistema mostra como cada um dos produtos e clientes utiliza quantidades dos serviços fornecidos pelos recursos indiretos e de apoio. É o sistema mais apropriado para empresas que procuram aumentar a eficiência, reduzir os custos e a utilização dos ativos.

Outra sugestão é o de alongar o endividamento, com taxas compatíveis.

Na etapa de análise do ambiente, a diretoria decidiu-se por mais de uma vez, pelo aumento da produção e por conseqüência o aumento do estoque de produtos. Esta estratégia de aumento de estoque em determinados períodos do ano, foi adotada em função da expectativa da abertura a qualquer momento do mercado russo.

Algumas vezes, durante o ano de 2006, a empresa baseou suas decisões em expectativas (a qualquer momento vai abrir o mercado da Rússia). A sugestão é que se faça um estudo mais aprofundado para continuação deste trabalho, para comparar as decisões (estratégias) com base em expectativas e decisões (estratégias) com base em fatos (a Rússia voltou a importar carne suína com origem de Santa Catarina).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRODBECK, A. ; CANEPA, Paola ; MORAIS, V. ; HOPPEN, N. . Alinhamento Estratégico: Análise da ocorrência das Práticas Frequentes. In: **Congresso Anual de Tecnologia de Informação- CATI**, 2005, São Paulo. Desafios de Tecnologia de Informação Aplicada ao Negócio. São Paulo : FGV

CARVALHO JUNIOR, Luiz Carlos de. **As Estratégias de Crescimento das Empresas Líderes e o Padrão de Concorrência das Indústrias Avícola e Suinícola Brasileiras**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. UFSC: Florianópolis (SC), 1997.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

KAPLAN, Robert S. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 22^a. Reimpressão.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 7^a reimpressão.

_____. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 8^a. Reimpressão.

_____. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. 13^a reimpressão.

MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookmann, 2000.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: QualyMark, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial**: uma abordagem empreendedora. 2^a. Ed. rev . e atual. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. São Paulo: Campus, 2001. 897p.

_____. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

STAKE, R. Cases Studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.) **The sage handbook of qualitative research.** London: Sage, 2005.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIOS ENVIADOS À EMPRESA

Planejamento Estratégico na Empresa (Diretoria Financeira)

1. Como a missão é divulgada aos funcionários e qual o percentual de funcionários que tem conhecimento da missão da empresa.
2. Como a visão é divulgada aos funcionários e qual o percentual de funcionários que tem conhecimento da visão da empresa.
3. Como é feita a análise do ambiente (externo e interno)?
4. Quem participa desta análise: a) a Diretoria ou b) a Diretoria e Gerências ou c) a Diretoria, Gerência e Supervisores.
5. Qual metodologia ou ferramenta é utilizada para analisar o seu ambiente, as forças de mercado (concorrentes, clientes, fornecedores, governo ...)
6. A empresa monitora o que acontece no seu ambiente para formular alguma estratégia?
7. Os objetivos e metas de curto e longo prazo, tem sua origem na análise do ambiente ou do interesse dos Acionistas, ou das Diretorias / Gerências?
8. Como são definidos estes objetivos e metas?
9. São definidos os objetivos e metas da área operacional?
10. Os objetivos e metas da área operacional são comunicados aos funcionários da área operacional? Como?
11. Como são implementados os objetivos e metas aos funcionários da área operacional?
12. Como são comunicadas as mudanças dos objetivos e metas aos funcionários da área operacional?
13. Como são monitorados os objetivos e metas?
14. Quais ferramentas são utilizadas para o monitoramento?
15. Como são consolidadas as informações? Qual a origem das informações?
16. A empresa tinha definido um plano de contingência para eventual crise de mercado, como a queda brusca no seu faturamento que houve em 2006?
Caso positivo informar as principais estratégias implementadas.
17. Qual Diretoria sintetiza ou coordena a evolução dos objetivos, metas, planos e indicadores da empresa?
 Diretoria Financeira
 Cada Diretoria acompanha os seus
 outra Diretoria - especificar
18. Qual a vantagem competitiva considerada pela empresa?
 Baixo custo Liderança do Produto
 Intimidade com os Clientes Mista – por que?
19. A empresa passou por outras crises, por problema sanitário no Brasil, nos últimos 2 anos?
Caso positivo, informar o ano e duração da crise e quais foram na época, as principais estratégias adotadas pela empresa.
20. A empresa se utilizou de Consultoria em 2006? Caso positivo informar em quais áreas da empresa.

21. A empresa se utilizou de Consultoria em 2007? Caso positivo informar em quais áreas da empresa.

Questionário para a Diretoria Financeira

1. Quais foram as estratégias de crescimento (aumento) da receita, adotadas pela empresa no MERCADO EXTERNO, no ano de 2006?
2. Quais foram as estratégias de crescimento (aumento) da receita, adotadas pela empresa no MERCADO INTERNO, no ano de 2006?
3. Quais foram as estratégias de aumento da produtividade, adotadas pela empresa, no ano de 2006?
4. Qual o sistema de custeio que a empresa utiliza?
 - () custeio direto – são alocados ao produto, apenas os custos diretos
 - () custeio por absorção – produtos absorvem os custos de fabricação
 - () custeio baseado em atividades (ABC) – antes de os produtos finais absorverem os custos, estes são primeiro absorvidos pelas atividades que geram estes produtos
 - () outro sistema de custeio – especificar.
5. Quanto ao gerenciamento de riscos de fornecimento de crédito. O que foi planejado e monitorado?
6. Quanto ao gerenciamento de riscos comerciais e financeiros.
Quantas pessoas na empresa conhecem a utilização de Derivativos?
 - () Nenhuma
 - () entre 1 e 5
 - () mais de 5
7. Quais as principais medidas e índices financeiros que a empresa julga mais importante.
8. O que a empresa planejou em 2006 para melhorar o ciclo financeiro?
9. O que motivou o aumento do ciclo financeiro?
Ciclo financeiro em 2005: (22) dias
Ciclo financeiro em 2006: (51) dias
10. O que motivou o aumento do custo do produto vendido?
Em 2005 representou 82% da receita líquida de vendas
Em 2006 representou 91% da receita líquida de vendas
11. A empresa mantinha em estoque (mercadorias para revenda, produtos acabados e mercadorias em poder de terceiros) em 31 de dezembro de 2005 o valor de R\$ 32.600.000,00. Em 31 de dezembro de 2006, o valor de R\$ 56.800.000,00. O que motivou manter este estoque no final de 2006?
12. O que não deu certo nas estratégias adotadas em 2006?

Questionário para a Diretoria Comercial

1. Quais são os principais segmentos em que a empresa atua? Em 2006 a empresa começou a atuar em algum segmento novo?
2. Quanto ao foco de clientes de alto valor. Como são gerenciados?
3. Quanto ao gerenciamento da marca, a empresa fez pesquisa em 2006, entre clientes sobre conhecimento e preferência pela marca no MERCADO INTERNO?
4. Quanto ao gerenciamento da marca, a empresa fez pesquisa em 2006, entre clientes sobre conhecimento e preferência pela marca no MERCADO EXTERNO?
5. Informar a participação em feiras e exposições, no mercado externo, no ano de 2006.
6. Informar a participação em feiras e exposições, no mercado interno, no ano de 2006.
7. Quanto ao desenvolvimento de relacionamento com traders. A empresa fez pesquisa de feedback com seus traders, em 2006? São eventualmente realizados encontros?
8. Quanto ao desenvolvimento relacionamento com representantes. A empresa fez pesquisa de feedback com seus representantes, em 2006? São eventualmente realizados encontros?
9. Quais foram os países conquistados em 2006?
10. Quantos clientes foram conquistados em 2006, no mercado externo?
11. Quantos clientes foram conquistados em 2006, no mercado interno?
12. Qual foi a evolução da fatia do mercado interno (market share) no ano de 2006?
13. Quanto a serviços especiais aos clientes: dúvidas ou queixas. Qual a quantidade de pessoas disponíveis?
14. Quanto a entrega aos clientes de produtos sem problema. Como são gerenciados?
15. Quanto a entregas pontuais aos clientes. Como são gerenciados?
16. Quantos produtos novos foram lançados em 2006?

Questionário para a Diretoria de Suprimentos

1. Como a empresa gerencia seus fornecedores e integrados?
2. Como são selecionados os fornecedores e integrados. Como assegura que são de qualidade?
3. Como a empresa gerencia a entrega pontual dos animais para o abate?
4. Quanto a parcerias com os fornecedores e integrados. Informar a evolução em quantidade entre 2005 e 2006.
5. Como a empresa gerencia a biossegurança, o meio-ambiente, a saúde animal etc. A empresa segue alguma norma?

Questionário para a Diretoria Industrial

1. Quanto a redução do custo de produção, a evolução entre 2005 e 2006. Quais os principais indicadores utilizados?
2. Como a empresa gerencia a melhoria continua dos processos?
3. Quanto a melhoria da responsividade (tempos de duração) dos processos, a evolução entre 2005 e 2006. Quais os principais indicadores utilizados?
4. Como é gerenciada a melhoria da utilização do ativo fixo.
5. Quanto a entrega com responsividade (prazo de entrega) aos clientes. Como é garantida a entrega pontual?
6. Quanto ao desenvolvimento de habilidades em gestão da qualidade e em melhoria dos processos. Como são implementados.
7. Quanto a adotar tecnologias que promovam a melhoria dos processos, a empresa utiliza tecnologia:
 Defasada Equivalente à concorrência Avançada
8. Como a área administra a cultura de melhoria contínua?
9. Como são administrados os gargalos de produção. Quantas pessoas possuem conhecimento na área?
10. O que e como é gerenciada a preocupação com o meio ambiente, biossegurança, etc? A empresa segue alguma norma?

Questionário para a Diretoria Administrativa (Informática)

1. A empresa possui equipe própria de informática ou é terceirizada?
2. Como a informática contribuiu para os objetivos estratégicos da empresa em 2006?
3. Em quais sistemas foram efetuados maiores esforços (tempo de desenvolvimento e/ou de manutenção) em 2006?
4. Quais eram os sistemas mais importantes para a empresa em 2006?
5. Com referencia a infra-estrutura de comunicações. Qual era a situação de 2006?
 Defasada Equivalente à concorrência Avançada
6. Com referencia a rede de computadores. Qual era a situação de 2006?
 Defasada Equivalente à concorrência Avançada
7. Com referencia a sistemas. Qual era a situação de 2006?
 Defasados Equivalente à concorrência Avançados
8. A diretoria conhece o sistema SAP?

Questionário para a Diretoria Administrativa (Recursos Humanos)

1. Em quais áreas da empresa foram alocados maiores esforços (foram prioritárias) em 2006? Quais foram as principais ações tomadas?
2. Em quais funções estratégicas (pessoas estratégicas) foram efetuados maiores esforços, quanto ao desenvolvimento de habilidades e competências em 2006?
3. Como a área de RH conscientiza e internaliza a missão, visão e valores (cultura) da empresa?
4. Como a área de RH promove a cultura de melhoria contínua?
5. Como a área de RH contribuiu para que os funcionários disponham de capacidades e habilidades para a) continuamente baixar os custos, b) reduzir a duração dos ciclos c) melhorar a qualidade e d) compartilhamento das melhores práticas em toda a empresa?
6. Como a área de RH (empresa) contribuiu para a área social e meio-ambiente?

ANEXO B – ESTATÍSTICAS ANUAIS DA SUINOCULTURA

1 A suinocultura no mundo

A China é o maior produtor de carne suína no mundo, seguida da União Européia e dos Estados Unidos, cabendo ao Brasil o quarto lugar em 2006.

TABELA 4 – Produção mundial de carne suína (mil T - em equivalente-carcaça)

País	2002	2003	2004	2005*	2006**
China	43.266	45.186	47.210	48.500	50.000
União Européia ¹	17.845	17.921	21.614	21.550	21.660
Estados Unidos	8.929	9.056	9.312	9.435	9.590
Brasil	2.798	3.059	2.950	3.140	3.230
CEI (12)	2.801	2.954	2.864	2.853	2.990
Vietnã	1.654	1.800	2.012	2.200	2.300
Polônia ²	2.023	2.209	2.100	2.040	2.000
Canadá	1.858	1.882	1.936	1.960	1.990
Japão	1.246	1.274	1.285	1.260	1.230
México	1.070	1.035	1.058	1.080	1.110
Outros	11.828	12.045	8.576	8.686	8.890
Total	95.318	98.421	100.917	102.704	104.990

Fonte: FAO / Abipecs (Associação Brasileira Ind. Prod. Exp. Carne Suína) www.abipecs.com.br.

* Estimado ** Previsão

¹ Até 2003, 15 membros; a partir de 2004, 25 membros.

² A partir de 2004, incluído na União Européia.

TABELA 5 – Consumo mundial de carne suína (mil T - em equivalente-carcaça)

País	2002	2003	2004	2005*	2006**
China	43.151	44.990	46.782	48.140	49.650
União Européia ¹	16.887	17.060	20.466	20.466	20.580
Estados Unidos	8.758	8.893	8.916	8.794	8.910
CEI (12)	3.433	3.524	3.423	3.475	3.608
Japão	2.270	2.283	2.500	2.457	2.429
Brasil	2.287	2.515	2.392	2.465	2.530
Polônia ²	1.985	2.084	2.051	2.060	2.020

Vietnã	1.642	1.785	2.002	2.188	2.288
Filipinas	1.371	1.380	1.421	1.375	1.400
Canadá	1.172	1.097	1.157	1.117	1.133
Outros	12.500	12.965	9.828	10.076	10.365
Total	95.456	98.576	100.938	102.613	104.913

Fonte: FAO / Abipecs. www.abipecs.com.br

* Estimado ** Previsão

¹ Até 2003, 15 membros; a partir de 2004, 25 membros.

² A partir de 2004, incluído na União Européia.

O consumo per capita no Brasil é insignificante perante diversos países. Enquanto a previsão de consumo per capita no Brasil é de 12,7 kg, a previsão do consumo per capita em diversos países é em torno de 62 kg.

TABELA 6 – Consumo per capita de carne suína (kg per capita)

País	2002	2003	2004	2005*	2006**
Hong Kong	51,7	51,5	62,0	55,8	57,2
Hungria ²	57,4	55,9	61,8	62,3	62,3
Polônia ²	51,1	53,6	52,7	53,0	51,9
União Européia ¹	44,9	45,3	45,4	45,4	44,3
Taiwan	42,5	41,0	41,9	41,5	52,2
China	33,8	35,0	36,1	37,2	37,2
Canadá	36,9	34,3	35,9	34,6	35,1
Suíça	33,2	33,2	32,8	32,9	33,5
Brasil	13,7	12,4	11,8	12,4	12,7

Fonte: FAO / Abipecs www.abipecs.com.br

* Estimado ** Previsão

¹ Até 2003, 15 membros; a partir de 2004, 25 membros. ² A partir de 2004, incluído na União Européia.

2 A suinocultura no mercado brasileiro

O Brasil foi em 2006 o quarto maior produtor de carne suína no mundo, e o sexto maior consumidor.

Conforme a ABIPECS, o ano de 2006 iniciou sob o impacto dos focos de febre aftosa ocorridos no final de 2005, nos municípios de Eldorado e Japorã no Mato Grosso do Sul e seus reflexos no Paraná. A ocorrência gerou o embargo das importações por parte da Rússia, a principal importadora de carne suína, como também dificultou a abertura de novos mercados. As exportações para a Rússia caíram substancialmente e o mercado interno acabou

absorvendo os aumentos de produção e a redução das exportações.

As empresas associadas da ABIPECS frente ao problema decidiram-se por investir em sanidade, juntamente com a retomada dos serviços de vigilância sanitária em Santa Catarina. Com isso criou-se a possibilidade de Santa Catarina pleitear o status perante a OIE (Organização Internacional de Saúde Animal) de livre de vacinação de aftosa sem vacinação, como mostra-se no anexo D e E, algumas notícias da época (2006/2007).

3 A suinocultura no estado de Santa Catarina

O estado de Santa Catarina é o maior produtor de carne suína, bem como o maior exportador do Brasil.

TABELA 7 – Produção brasileira de carne suína

Estado	2002	2003	2004	2005	2006	Var (06/05)
SC	687,9	640,6	630,2	658,4	743,2	12,88
RS	461,7	446,8	431,0	459,1	485,7	5,79
PR	497,3	461,3	428,0	441,2	455,9	3,33
SP	206,4	196,7	190,7	191,0	190,9	-0,07
MG	318,1	263,8	252,5	284,2	324,7	14,27
MS	90,0	94,4	93,1	93,6	88,2	-5,70
MT	130,9	134,1	134,3	145,9	151,5	3,88
GO	118,6	130,0	136,0	152,7	158,2	3,58
Outros	361,2	329,5	324,1	282,0	271,8	-3,62
Brasil	2872,0	697,2	2620,0	2707,9	2869,9	5,98

Fonte: Abipecs, Sips, Sindicarne-Sc, Sindicarne-PR e Embrapa.

4 Exportação

4.1 Brasileira

No início do ano de 2006, muitos países deixaram de importar carne bovina e suína do Brasil por problema sanitário de febre aftosa. Porém, no decorrer do ano a maior parte dos países liberou gradativamente as importações do Brasil.

A Rússia em 2006 embargou as exportações de Santa Catarina, por ser um estado fronteiriço ao estado do Paraná, o qual apresentou problemas de febre aftosa. No mês de abril de 2006, a Rússia liberou as importações do estado do Rio Grande do Sul. Permitindo, com isso que as exportações do Rio Grande do Sul ultrapassassem as de Santa Catarina, ou seja o

Rio Grande do Sul aumentou suas exportações em 68,24% em relação ao ano de 2005, num total de 140.216.032 kg para 235.894.128 kg, enquanto que Santa Catarina teve um decréscimo de 33,91% nas suas exportações de carne suína, passando de 260.757.270 kg para 172.323.550 kg.

TABELA 8 – Exportações brasileiras de carne suína - jan/dez-2006/2005

ORIGEM	2006		2005	
	US\$	kg	US\$	Kg
TOTAL	990.118.383	484.217.205	1.123.150.821	579.413.194
Rio Grande Do Sul	561.943.895	235.894.128	276.315.104	140.216.032
Santa Catarina	296.117.407	172.323.550	484.609.810	260.757.270
Paraná	39.836.565	25.969.436	182.467.193	86.800.529
Goiás	28.641.267	16.051.300	38.564.037	19.979.673
Minas Gerais	26.231.736	13.975.252	66.054.740	31.190.431
Mato Grosso	22.929.832	11.074.522	9.208.603	4.793.407
Mato Grosso do Sul	8.795.563	6.153.783	48.218.571	26.907.564
Demais	5.622.118	2.775.234	17.712.763	8.768.288

Fonte: MDIC/SECEX.

Observa-se na tabela abaixo a importância da Rússia como destinatário de carne suína. É o país que mais importa carne suína do Brasil.

TABELA 9 – Exportações brasileiras de carne suína, segundo países de destino jan/dez 2006/2005

DESTINO	2006		2005	
	US\$	Kg	US\$	Kg
TOTAL	990.118.383	484.217.205	1.123.150.821	579.413.194
Rússia	614.766.482	256.937.390	793.480.235	389.747.905
Hong Kong	75.082.100	55.470.839	67.662.758	45.493.051
Ucrânia	74.861.340	50.184.327	34.070.935	21.916.541
Cingapura	54.348.851	25.243.759	33.429.662	16.536.689
Moldávia	41.397.295	20.422.550	14.765.320	7.910.243
Argentina	30.968.397	15.185.751	28.674.197	13.279.907
Albânia	16.364.133	8.997.902	13.789.926	7.814.126
Uruguai	12.619.124	6.919.192	10.443.625	5.936.900

Bulgária	10.707.475	5.237.852	10.548.365	5.019.535
Angola	9.340.831	7.579.757	5.208.357	3.566.904
Cazaquistão	8.712.775	4.481.698	13.188.893	6.403.072
Emirados Árabes	8.475.453	4.870.218	8.575.929	4.745.093
África do Sul	198.267	57.316	30.368.709	17.707.369
Demais	32.275.860	22.628.654	58.943.910	33.335.859

Fonte: MDIC/SECEX.

4.2 Santa Catarina

Observou-se que no ano de 2006 em relação ao ano de 2005, houve uma queda significativa das exportações de carne Santa Catarina para a Rússia, isto é, de 198.983.293 kg para 36.704.280 kg, resultando uma redução de 81,55%, enquanto que pelo lado financeiro a redução passou de UD\$ 386.228.752 em 2005 para US\$ 72.873.783 em 2006, perfazendo uma redução de 81,13%.

TABELA 10 – Exportações catarinenses de carne suína - jan/dez-2006/2005

DESTINO	2006		2005	
	US\$	Kg	US\$	Kg
TOTAL	296.117.407	172.323.550	484.609.810	260.757.270
Ucrânia	73.338.964	49.402.647	23.456.454	15.761.968
Rússia	72.873.783	36.704.280	386.228.752	198.983.293
Moldávia	35.851.440	17.681.477	1.958.823	929.901
Cingapura	26.324.273	12.675.139	15.124.840	7.477.963
Argentina	23.239.860	11.702.264	7.353.523	3.569.891
Hong Kong	15.864.475	14.709.527	13.554.394	12.393.545
Uruguai	9.279.495	5.113.225	1.459.216	813.970
Bulgária	8.572.137	4.254.226	1.511.110	705.059
Emirados Árabes	6.426.404	3.728.846	3.277.043	1.922.569
Cazaquistão	4.659.958	2.450.124	2.473.273	1.235.688
África do Sul	178.778	47.956	10.947.165	6.217.700
Demais	19.507.840	13.853.839	17.265.217	10.745.723

Fonte: MDIC/SECEX.

ANEXO C – DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS DO EXERCÍCIO 2005/2006
TABELA 11 – Demonstrativo de resultado do exercício de 2005/2006

DRE	Dez/06		Dez-06/dez-05		Dez/05	
	VALORES EM R\$ MIL	ANÁLISE VERTICAL	ANÁLISE HORIZONTAL EVOLUÇÃO (%)	VALORES EM R\$ MIL	ANÁLISE VERTICAL	
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	337.456,00	116,47	(37,77)	542.236,00	108,54	
Venda Produtos Merc. Interno	207.756,00	71,70	31,04	158.539,00	31,73	
Venda Produtos Merc. Externo	128.449,00	44,33	(66,43)	382.589,00	76,58	
Venda de Mercadorias	991,00	0,34	11,98	885,00	0,18	
Venda de Serviços	260,00	0,09	16,59	223,00	0,04	
DEDUÇÕES	(47.712,00)	(16,47)	11,89	(42.643,00)	(8,54)	
Impostos e devoluções/cancel.	(47.712,00)	(16,47)	11,89	(42.643,00)	(8,54)	
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	289.744,00	100,00	(42,00)	499.593,00	100,00	
CUSTO PRODUTOS VENDIDOS	(263.878,00)	(91,07)	(36,25)	(413.958,00)	(82,86)	
LUCRO BRUTO	25.866,00	8,93	(69,80)	85.635,00	17,14	
DESPESAS OPERACIONAIS	(39.119,00)	(13,50)	(19,65)	(48.684,00)	(9,74)	
Vendas	(26.816,00)	(9,26)	(15,64)	(31.786,00)	(6,36)	
Administrativas	(7.487,00)	(2,58)	3,23	(7.253,00)	(1,45)	
Despesas Tributárias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Despesas Financeiras	(12.134,00)	(4,19)	132,45	(5.220,00)	(1,04)	
Receitas Financeiras	6.995,00	2,41	225,35	2.150,00		
Equivalência Patrimonial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Juros s/Capital Próprio	0,00	0,00	(100,00)	(7.500,00)	(1,50)	
Outras Receitas/Despesas Oper.	323,00	0,11	(65,08)	925,00	0,19	
Deprec. Não Incorporadas ao Custo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL	(13.253,00)	(4,57)	(135,87)	36.951,00	7,40	
Resultado não Operacional	86,00	0,03	(115,36)	(560,00)	(0,11)	
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IR	(13.167,00)	(4,54)	(136,18)	36.391,00	7,28	
Imposto de renda e Contribuição Social	0,00	0,00	(100,00)	(12.167,00)	(2,44)	
Imp. Renda e Contr. Social Diferidos	3.534,00					
Participação dos Empregados	0,00			0,00		
Participação minoritária	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Reversão Juros s/ Capital Próprio	0,00			0,00		
RESULTADO ANTES REVERS.JUR.	(9.633,00)	(3,32)	(139,77)	24.224,00	4,85	
REVERSÃO JUROS S/CAP. PROP.				7.500,00		
LUCRO LÍQ. (PREJUÍZO) DO EXERCÍCIO	(9.633,00)			31.724,00		
LUCRO LÍQ. (PREJUÍZO) P/ AÇÃO	(32,11)		(130,37)	105,75		

Fonte: Relatório anual de 2006 do frigorífico

TABELA 12 – Balanço patrimonial do exercício de 2005/2006

ATIVO	Dez/06	Dez/05
	VALORES EM R\$ MIL	VALORES EM R\$ MIL
CIRCULANTE	172.452	166.994
DISPONÍVEL	30.526	29.113
Caixas e Bancos	7.779	3.264
Aplicações Financeiras	22.747	25.849
CLIENTES	71.351	95.952
Clientes no País	31.861	19.469
Clientes no Exterior	16.455	51.406
Provisão para Devedores Duvidosos	0	0
Impostos a Recuperar	23.035	25.077
Títulos a Receber	0	0
ESTOQUES	63.008	38.965
Matérias-Primas	3.502	3.939
Mercadorias para Revenda	711	240
Materiais Secundários	2.121	1.997
Produtos em Elaboração	41	59
Merc. em Poder de Terceiros	25.360	20.428
Produtos Acabados	30.729	11.938
Almoxarifado	544	364
OUTROS	7.567	2.964
Disp. Exercício Seguinte	395	263
Créditos Fiscais	0	0
Demais	7.172	2.701
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	6.903	2.836
Depósitos Judiciais	1.581	1.373
Depósitos Compulsórios	0	0
Impostos a recuperar	4.738	86
Títulos a Receber	0	793
Outros Créditos	584	584
PERMANENTE	74.322	64.448
Investimentos	127	121
Imobilizado	74.184	64.327
Diferido	11	0
TOTAL DO ATIVO	253.677	234.278

PASSIVO	VALORES EM R\$ MIL	VALORES EM R\$ MIL
CIRCULANTE	117.973	96.424
Empréstimos e Financiamentos	96.355	66.944
Adiantamento de Câmbio	0	0
Fornecedores	14.695	14.970
Salários e encargos	1.068	1.018
Obrigações tributárias	2.154	3.921
Provisão p/ Contribuição Social	0	0
Outras Contas a pagar	1.034	1.520
Dividendos Propostos	0	0
Arrendamento Mercantil	0	0
Participação nos resultados a pagar	0	0
Débitos c/ pessoas ligadas	72	5.678
Provisões trabalhistas	0	
	2.595	2.373
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	11.687	7.204
Empréstimos e Financiamentos	5.537	1.333
Impostos e Contribuições a Recolher	2.906	2.640
Impostos Diferidos	3.120	3.130
Outros Débitos	35	
Resultados de Exercícios Futuros	89	101
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	124.017	130.650
Capital Social	120.000	75.000
Reservas de Capital	0	0
Reservas de Reavaliação	0	25.801
Reserva Legal	2.901	2.901
Lucros Acumulados	1.116	26.948
Adiantamentos para Aumento de Capital	0	0
TOTAL DO PASSIVO	253.677	234.278

Fonte: Relatório anual de 2006 do frigorífico

ANEXO D – ALGUMAS NOTÍCIAS DA ÉPOCA DA CRISE DA FEBRE AFTOSA

13/10/2005

Rodrigues explicará à Rússia medidas contra aftosa

O ministro da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Roberto Rodrigues, anunciou nesta quinta-feira (13-10) que estará com o presidente Luiz Inácio Lula da Silva em Moscou, na próxima terça-feira, para explicar detalhadamente às autoridades russas as medidas adotadas pelo Brasil para erradicar o foco de febre aftosa registrado no município de Eldorado, no Mato Grosso do Sul, no último dia 07.

Ele disse ainda que está negociando com a área econômica do governo a liberação de R\$ 78 milhões do orçamento da defesa agropecuária que foram contingenciados no início do ano. Até agora, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão liberou R\$ 91 milhões, dos quais R\$ 50 milhões já foram empenhados em ações de sanidade animal e vegetal.

A preocupação do governo em explicar as medidas de controle do foco à Rússia deve-se ao fato de que aquele mercado é o segundo maior importador de carne bovina brasileira, atrás apenas da União Européia. A Rússia suspendeu as importações de carnes em geral procedentes do MS. “Vamos mostrar aos russos as providências tomadas no caso”, adiantou o ministro.

Segundo ele, o MS adotou todas as ações recomendadas pelos organismos internacionais de epizootias para erradicar a doença, como a interdição da propriedade e dos quatro municípios situados num raio de 25 km de Eldorado, além do sacrifício de quase 600 bovinos da fazenda e da proibição do trânsito de animais, produtos e subprodutos da região para outras localidades.

Caso sejam liberados os outros R\$ 78 milhões para a defesa agropecuária, o ministério recuperará todo o orçamento previsto para o setor em 2005, de R\$ 169 milhões. Rodrigues assinalou que o descontingenciamento integral permitirá fazer novos investimentos na rede oficial de laboratórios agropecuários, além de reforçar os serviços estaduais de sanidade animal e vegetal.

O ministro ressaltou ainda que as ações de defesa sanitária não são de competência exclusiva do governo federal. “Ao contrário. Por meio de delegação dada pela União, elas são de responsabilidade dos governos estaduais e devem ser supervisionadas pelo governo federal. Esse trabalho deve ser feito sempre em conjunto e harmoniosamente por todos”.

Nesta sexta, durante reunião entre representantes do ministério e dos estados, serão criados dois comitês. Um grupo será formado por técnicos do ministério e ficará encarregado

de acompanhar todas as ações tomadas em relação ao foco de Eldorado.

O outro será composto pelo ministério, governos estaduais, parlamentares e setor privado e vai estabelecer quais as medidas a adotar sobre a questão em três níveis: local, nacional e internacional. “Esse grupo definirá como funcionarão as missões internacionais e como serão respondidos os questionários a serem enviados aos países importadores”, informou Rodrigues. Para ele, é crucial identificar a causa da doença. “Temos que parar com os achismos e tratar o assunto tecnicamente.”

Hoje (13-10) Rodrigues se reuniu com governador do MS, José Orcílio Miranda dos Santos, o Zeca do PT, e representantes dos serviços estaduais de agropecuária e do setor produtivo. No encontro, eles reafirmaram a necessidade de estabelecer uma parceria efetiva entre os governos federal, estaduais e municipais e a cadeia da bovinocultura para tratar da sanidade animal como questão de Estado. As autoridades sul-matogrossenses também pediram que o governo federal defina normas padrões para serem adotadas por todos os estados em relação a uma área eventualmente afetada pela doença. De acordo com Zeca, o MS deve perder cerca de R\$ 10 milhões mensais com a proibição da saída do gado em pé do seu território.

Assessoria de Imprensa

Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

14/10/05

Rússia e Cuba também restringem compra de carne

Mais dois países impuseram restrições à carne bovina brasileira por causa do foco de febre aftosa detectado em Eldorado, no Mato Grosso do Sul, no último dia 07. Segundo maior importador de carnes do Brasil, a Rússia proibiu a compra de espécies susceptíveis à doença (bovino, bubalino, caprino, ovinos e suínos), seus produtos e subprodutos, além de aves, informou nesta sexta-feira (14-10) a Secretaria de Defesa Agropecuária do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa). Cuba suspendeu a entrada de suínos vivos, produtos e subprodutos procedentes do Brasil.

Antes, outros países e blocos já haviam fechado seus mercados parcial ou totalmente, à carne brasileira. A Argentina proibiu a importação de espécies suscetíveis, produtos e subprodutos, de todos os estados brasileiros, exceto produtos submetidos à tratamento capaz de inativar o vírus da aftosa (carne maturada e desossada).

O Chile suspendeu a compra da carne e outros produtos do estado do Mato Grosso que

possam veicular o vírus. A União Européia, as espécies suscetíveis, produtos e subprodutos originários dos estados do Mato Grosso, Paraná e São Paulo. África do Sul e Israel suspenderam a importação de espécies suscetíveis, produtos e subprodutos de todos os estados brasileiros, enquanto a Rússia aplicou a mesma proibição (incluindo a carne de aves) só para o Mato Grosso do Sul. Cuba suspendeu a importação de suínos vivos, produtos e subprodutos de origem bovina de todos os estados brasileiros.

Assessoria de Imprensa.

Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

03/04/2006

Endereço <http://www.agricultura.gov.br/>

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Agricultura 145 ANOS Busca Rápida

Institucional | Serviços | Legislação | Planos e Programas | Localização de Processos | Convênios | Estatísticas | Fale Conosco

Notícias

- Rádio
- Últimas Notícias
- Brasil Livre de Aftosa

Maiores informações
E-mail: imprensa@agricultura.gov.br
Telefone: (61) 3218 2203 / 2204 / 2205
Fax: (61) 3322 2880

Últimas Notícias

Data Inicial Pesquisa : Data Final Pesquisa :

Palavra Chave :

03/04/2006 19:51

RÚSSIA SUSPENDE EMBARGO À CARNE DO RIO GRANDE DO SUL

A Secretaria de Relações Internacionais do Agronegócio (SRI) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) confirmou hoje **(03/04)** a suspensão do embargo russo às carnes bovina e suína provenientes do Rio Grande do Sul. O embargo estava em vigor desde o dia 13 de dezembro do ano passado depois da ocorrência de focos de febre aftosa nos estados de Mato Grosso do Sul e Paraná.

De acordo com correspondência oficial do Vice-Diretor do Serviço Federal de Supervisão Veterinária e Fitossanitária da Rússia, E.A.Nepoklonov, endereçada ao secretário de Defesa Agropecuária do Mapa, Gabriel Alves Maciel, a medida passa a vigorar a partir de amanhã (04/04). Segundo o comunicado, "são revogadas as restrições temporárias para o estado do Rio Grande do Sul, introduzidas em 13 de dezembro de 2005 em razão da contaminação dos animais com febre aftosa tipo "O", no território brasileiro".

ANEXO E – ALGUMAS NOTÍCIAS MAIS RECENTES REFERENTE A FEBRE AFTOSA (2007)

15/05/2007

SC busca reconhecimento como livre de aftosa

De 21 a 25 de maio, o Secretário Estadual da Agricultura de Santa Catarina, Antonio Ceron, estará em Paris para acompanhar a reunião da Organização Internacional Epizootias (OIE) na expectativa de que o Estado seja reconhecido internacionalmente como livre de febre aftosa sem vacinação.

Desde 2005, quando foi detectado o foco da doença no Paraná, a Rússia suspendeu a compra de carne catarinense. As agroindústrias do estado deixam de vender mensalmente cerca de 17 mil toneladas de carne, além de mais de 100 mil suínos vivos represados nas 12 mil propriedades catarinenses.

Desde maio de 2000, sem foco de febre aftosa, o Estado é reconhecido pelo Ministério da Agricultura como livre da doença sem vacinação e considerado possuir o rebanho mais sadio do Brasil, estando há 14 anos sem febre aftosa.

O Governo do Estado investiu na contratação de 160 novos médicos veterinários, objetivando o fortalecimento da estrutura de defesa animal. Atualmente são 340 médicos veterinários, 429 fiscais para o controle do trânsito de animais e 327 auxiliares. A estrutura física para proteção sanitária é composta de 69 postos fixos e de 22 postos móveis de controle do trânsito de animais e seus produtos, nas divisas com o Paraná, Rio Grande do Sul e Argentina.

Segundo Ceron, o certificado da OIE credencia Santa Catarina a buscar novos mercados exteriores de carnes, abrindo possibilidade de remuneração melhor para a cadeia produtiva, especialmente para os pequenos produtores. As informações são da assessoria de imprensa da Secretaria de Estado da Agricultura e Desenvolvimento Rural de Santa Catarina.

Redação

Fonte: [Agrolink](http://www.agrolink.com.br) - www.agrolink.com.br

22/05/07

OIE reconhece SC como área livre de aftosa sem vacinação

O Comitê Internacional da Organização Mundial de Saúde Animal (OIE) acaba de reconhecer o Estado de Santa Catarina como área livre de febre aftosa sem vacinação. A informação foi dada pelo presidente da Associação Brasileira da Indústria Exportadora de Carne Suína (Abipecs), Pedro Camargo Netto, que participa da reunião anual da entidade, em Paris. O status sanitário de área livre sem vacinação é inédito no País e pode abrir novos mercados para a carne suína produzida naquele Estado.

Camargo Netto acrescentou que o resultado confirmou as expectativas e é muito significativo para Santa Catarina, principal Estado produtor de suínos do País, o qual tem sido

prejudicado pela ocorrência de febre aftosa no Paraná e em Mato Grosso do Sul em outubro de 2005. A Rússia, principal comprador da carne suína brasileira, suspendeu as aquisições do produto catarinense desde aquela época e até o momento não retomou as importações, apesar de ter voltado a comprar do Rio Grande do Sul e de Mato Grosso.

A partir da agora, com o novo status de Santa Catarina, o Brasil poderá reduzir a dependência das exportações para o mercado russo, salientou Camargo Netto. "Poderemos trabalhar outros mercados", disse ele. Na semana passada, o serviço veterinário russo suspendeu o fornecimento de carne de dez frigoríficos brasileiros.

Redação.

Fonte: Agência Estado – www.estado.com.br

EMBARGO A CARNES BRASILEIRAS "IN NATURA" (EM VIGOR EM 06/08/2007)

NOTA: as informações aqui prestadas têm como fonte o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, sendo complementadas, eventualmente, por informações divulgadas pela Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne - ABIEC.

01. UNIÃO EUROPÉIA		
País/bloco	Área embargada	Tipo de carne
Alemanha	Todos os países relacionados embargaram a carne bovina dos Estados do MS, PR e SP.	
Áustria		
Bélgica		
Chipre		
Dinamarca		
Eslováquia		
Eslovênia		
Espanha		
Estônia		
Finlândia		
França		
Grécia		
Hungria		
Irlanda		
Itália		
Letônia		
Lituânia		
Luxemburgo		
Malta		
Países Baixos		
Polônia		
Portugal		
Reino Unido		
República Tcheca		
Suécia		

02. DEMAIS PAÍSES		
País/bloco	Área embargada	Tipo de carne

África do Sul	MS, PR e SP	bovina "in natura"
Albânia	MS, PR e SC	bovina e suína (1)
Angola	MS e PR	carnes com osso
Argélia	AC, AL, AM, CE, MA, MS, PA, PB, PI, PR, RN, RR, e SP	bovina
Argentina	MS e PR (3)	bovina/suína/demais (2)
Belarus	Brasil	todas
Bolívia	MS	bovina/suína/demais (2)
Bulgária	MS, PR e SP (4)	bovina/suína/demais (2)
Cabo Verde	MS, PR e SP	bovina e suína
Chile	Brasil, exceto RS e SC	bovina
China	Brasil	bovina/suína/demais (2)
Cingapura	MS e PR	bovina e suína
Cuba	Brasil	suína
Egito	MS	bovina e subprodutos
Emirados Árabes	MS, PR e SP	bovina/suína/demais (2)
Filipinas	MS e PR	bovina/suína/demais (2) e (5)
Indonésia	Brasil	todas (6)
Israel	PR	todas
Jordânia	MS	bovina
Líbano	MS	bovina/suína/demais (2)
Malásia	Brasil (7)	bovina
Marrocos	MS, PR e SP	bovina
Moçambique	MS, PR e SP	bovina/suína/demais (2)
Namíbia	Brasil	todas
Noruega	MS, PR e SP	bovina
Paraguai	MS	bovina/suína/demais (2)
Romênia	MS, PR e SP	bovina
Rússia	MG, MS, PR e SC	bovina/suína (8)
Suíça	MS, PR e SP	bovina/suína/demais (2)
Tailândia	Brasil	bovina/suína/demais (2)
Ucrânia	Brasil (9)	bovina/suína/demais (2)
Uruguai	Brasil, exceto RS e SC	bovina/suína
Venezuela	Brasil	bovina/suína/demais (2)

(1) no caso da carne suína, somente o MS está bloqueado;

(2) bubalinos, caprinos e ovinos, inclusive subprodutos;

(3) restrição à carne bovina desossada e maturada;

(4) serão permitidos produtos submetidos a tratamento térmico, oriundos do MS e PR;

(5) para o PR, vetado apenas bovinos vivos e carne bovina fresca. Estão autorizados produtos enlatados cozidos e salgados secos;

(6) mais carne processada, matérias-primas, equipamentos, maquinaria e medicamentos oriundos do Brasil. Desde 23.11.2006, estão liberados produtos derivados de ossos, couros ou pele com pelos;

(7) os bovinos devem vir de zonas livres de aftosa e não podem ser abatidos na área interdita. Somente dois estabelecimentos estão aprovados, um de Anastácio (MS) e outro

em José Bonifácio (SP);

(8) proibido quaisquer animais vivos;

(9) liberadas importações oriundas do AC, RO, RS e SC, além dos municípios de Boca do Acre e Guajará no Estado do Amazonas.

Fonte: Banco do Brasil – LIC (Livro de Instruções Codificadas) 3.31.21.91 de 06/08/2007.

ANEXO F – RELATÓRIO ANUAL DE 2006

Conforme o seu Relatório Anual de 2006, a empresa que possui unidades produtivas apenas em Santa Catarina, sofreu uma redução no seu faturamento proveniente do mercado externo, principalmente em função do embargo russo.

O relatório consta de que para minimizar este impacto, a empresa buscou novos mercados importadores, bem como direcionou uma maior quantidade de produtos para o mercado interno.

Como a maioria das empresas do setor direcionou seus produtos para o mercado interno, ocorrendo uma oferta de carne suína superior à demanda, provocando, com isso, a redução dos preços de venda, a empresa viu-se na necessidade de mudar sua estratégia, oferecendo aos clientes, produtos com maior valor agregado, como os produtos temperados.

O documento registra também que o aumento dos custos, na proporção com a Receita Operacional Líquida, é decorrente principalmente, da valorização do real frente ao dólar e das estratégias adotadas pela empresa, que resultaram em aumentos de estoques em determinados períodos do ano. Esta estratégia foi adotada em função da expectativa da abertura do mercado russo em pouco tempo, por ser Santa Catarina o único estado da federação considerado oficialmente livre de febre aftosa, sem vacinação.

Observação: Em maio de 2007 o Comitê Internacional da Organização Mundial de Saúde Animal (OIE) reconheceu o Estado de Santa Catarina como área livre de febre aftosa sem vacinação.

De acordo com o relatório a empresa segue rigorosamente normas técnicas nacionais e internacionais, trabalhando em regime de excelência e em constante atualização de todos os setores da indústria. É acompanhada pelo Ministério da Agricultura brasileiro e recebe missões sanitárias de diversos países para a certificação de suas plantas.

A empresa preocupa-se com o meio ambiente:

- a) no campo, a equipe técnica faz um levantamento da área para construção das granjas, levando em consideração os dimensionamentos exigidos, tanto no código florestal como no código sanitário. Em todas as propriedades são respeitadas as áreas de preservação permanente e reservas legais, isso, para que se tenham corredores ecológicos, garantindo a existência da flora e fauna de cada região;
- b) toda a água usada na indústria passa pelo sistema de tratamento de efluentes e somente é devolvida aos rios depois de alcançar os parâmetros exigidos pelos

órgãos ambientais;

- c) o departamento técnico da empresa possui uma estrutura para apoiar os seus fornecedores e integrados no manejo correto da utilização dos dejetos de suínos. As propriedades possuem esterqueiras revestidas, com tempo de retenção de no mínimo 120 dias, período necessário para que ocorra o processo de fermentação e depósito dos resíduos;
- d) tecnologia utilizada na agropecuária:
 - i. construção de biodigestores para o aproveitamento do gás metano como combustível, diminuindo em 40% o consumo de energia do local;
 - ii. calhas internas que diminuem o número de insetos no local;
 - iii. revestimento de esterqueiras para que não haja infiltração de efluentes no solo e atinjam aos lençóis freáticos;
 - iv. construção de câmaras de decomposição de carcaças, usadas para destinar animais descartados;
 - v. construção de cisternas para reaproveitar águas pluviais dos telhados;
 - vi. uso de bebedouros para melhor aproveitamento da água, que conseqüentemente torna os dejetos suínos mais concentrados.

A empresa visando melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores:

- a) investe na saúde, sendo as principais ações em assistência médica, assistência odontológica, ginástica laboral, apoio psicossocial, exames preventivos e políticas anti-tabagismo;
- b) investe na cultura e na educação, prioritariamente em creche (atendendo os filhos dos colaboradores com idade entre 0 e 6 anos), no ensino para jovens e adultos, no auxílio e para o auto desenvolvimento (cursos técnicos, de graduação e pós-graduação), no treinamento e aperfeiçoamento profissional, na entrega de material escolar tornando o orçamento de suas famílias menos oneroso.
- c) o investimento em esporte é realizado através de sua Associação tendo como um de seus principais objetivos difundir a prática de atividades desportivas entre colaboradores e dependentes.

A empresa nos processos de recrutamento e seleção tem o compromisso:

- a) a erradicação do trabalho infantil, não contratando jovens menores de idade;
- b) seguem regras que oportunizam à comunidade o acesso ao trabalho, sem discriminação;
- c) as oportunidades de promoção sempre que viável, procura preencher internamente

vagas que possam representar promoção e crescimento profissional.