



CENTRO TECNOLÓGICO DA ZONA LESTE
FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA LESTE

NOEMI MARTIN CLAUDIO PROVIDENTI

**A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA INTERNACIONAL NA
EXPORTAÇÃO DE CARNE SUÍNA PARA A RÚSSIA**

ESTUDO DE CASO: SADIA S/A

São Paulo

2006



CENTRO TECNOLÓGICO DA ZONA LESTE
FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA LESTE

NOEMI MARTIN CLAUDIO PROVIDENTI

**A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA INTERNACIONAL NA
EXPORTAÇÃO DE CARNE SUINA PARA A RÚSSIA
ESTUDO DE CASO: SADIA S/A**

Monografia apresentada no curso de Tecnologia em Logística com ênfase em transporte na FATEC ZL como requerido parcial para obter o Título de Tecnólogo em Logística com ênfase em Transporte

Orientador: Prof. Ms. Célio Daroncho

São Paulo

2006



CENTRO TECNOLÓGICO DA ZONA LESTE
FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA LESTE

NOEMI MARTINS CLAUDIO PROVIDENTI

**A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA INTERNACIONAL NA EXPORTAÇÃO
DE CARNE SUINA PARA A RÚSSIA**

ESTUDO DE CASO: SADIA S/A

Monografia apresentada no curso de Tecnologia em Logística com ênfase em transporte na FATEC ZL como requerido parcial para obter o Título de Tecnólogo em Logística com ênfase em Transporte.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Eng. MSc. Celio Daroncho
Doutorando em Engenharia Civil
Universidade de São Paulo - USP

Prof. Érico Francisco Innocente
ETE Vasco Antonio Venchiarutti

Prof. Cláudio Antônio Gomes
FATEC ZL

São Paulo, ____ de _____ de 2006.

***Para minha mãe que já não reside entre nós, mas encontra-se no lugar
mais seguro do mundo - na memória de nosso Criador.***

AGRADECIMENTOS

Agradeço aqui a todos que sempre estiveram ao meu lado, especialmente nos últimos dias. Pessoas que provaram ser realmente meus amigos. Agradeço ao Prof. Célio, sempre disposto a me ajudar. Obrigada Mestre.

Agradeço a todos do fundo do meu coração. Gostaria de citar especialmente a Aline Santos Moreira, que sempre está ao meu lado, ao Túllio, meu amigo de Sadia e constante em seu apoio. Tenho um agradecimento especial a dar a duas pessoas que abriram mão de mim, para eu estar aqui agora: o Ricardo e a Jéssica, amo vocês demais, vocês são minha vida.

"A mente que se abre para uma nova idéia, jamais volta ao seu tamanho original."

Albert Einstein

PROVVIDENTI, Noemi M. C. **Busca de informação:** a importância da logística internacional na exportação de carne suína para a Rússia. 2006. Dissertação (Graduação em Tecnólogo) – Faculdade de Tecnologia da Zona Leste.

RESUMO

Este trabalho aborda a importância do *Supply Chain Management* (SCM) para as Empresas da atualidade, destacando que a empresa de classe mundial se adapta à realidade econômica globalizada. Além disso, também destaca como o Comercio Exterior Brasileiro tem contribuído para o desenvolvimento do país cada vez mais. Explica como a Organização Mundial do Comércio (OMC) regula as Relações Internacionais e onde estão inseridos os acordos bilaterais, multilaterais e plurilaterais e de que maneira cada país deve cumprir o seu papel.

Palavras-chave: Logística, flexibilização e comércio.

PROVVIDENTI, Noemi M. C. **Busca de informação:** a importância da logística internacional na exportação de carne suína para a Rússia. 2006. Dissertação (Graduação em Tecnólogo) – Faculdade de Tecnologia da Zona Leste.

ABSTRACT

This work is about the importance of Supply Chain Management (SCM) for a new companies, emphasizing the fact that the world company adapts with the global reality economics. And highlights like the Brazilian exterior commerce has been contributed to the development of his country.

Explain how the World Trade Organization (WTO) regularizes the International Relationships and where have been insereded all kinds of accords and the way that every country must accomplish its obligations.

Key-words: Logistic, flexibilization and trade.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivo	11
1.2 Metodologia	12
2. LOGÍSTICA E TRANSPORTES	13
2.1 Logística Internacional	15
2.1.1 Níveis de Flexibilização	19
2.1.2 A Flexibilidade num Ambiente Globalizado	20
2.2 Transportes Internacionais	22
2.2.1 História dos Transportes	22
2.2.2 Transportes Mais Utilizados na Exportação	23
3. COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO E A RÚSSIA	25
3.1 Relações Internacionais	26
3.1.1 Acordos Bilaterais	28
3.1.2 Acordos Multilaterais	30
3.1.3 Acordos Plurilaterais.....	31
3.2 Concessões Tarifárias ao Brasil na OMC	31
3.3 Rússia	33
3.4 O Comércio de Carne Suína entre Brasil e Rússia	33
4. ESTUDO DE CASO – SADIA S/A	38
4.1. Mercado Externo	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60

1. INTRODUÇÃO

Em face da atual configuração econômica mundial, tem-se observado uma aproximação cada vez maior dos mercados. Porém, é inaceitável quando se fala em internacionalização de mercados, não falar sobre Logística. Esta é apontada como sendo um diferencial competitivo no escopo da gestão comercial.

Por ser um diferencial competitivo, a Logística se encaixa perfeitamente dentro das necessidades das empresas de classe mundial.

Vários são os fatores que exigem das organizações uma rápida mudança e adequação às variáveis mercadológicas tais como: mudança de comportamento por parte dos consumidores, aumento da competitividade, redução do ciclo de vida do produto, opção por preço e não por marca e/ou qualidade, entre outros. Com isso, conclui-se que esta competitividade deixa de ser local, para ser mundial, gerando assim a necessidade de agilidade nas decisões estratégicas organizacionais.

Neste trabalho, serão abordados o papel e a importância da Logística Internacional, bem como as estratégias das negociações internacionais através de acordos bilaterais ou multilaterais. Serão analisados também os modais de transporte, quais são as melhores opções para o comércio internacional.

1.1 Objetivo

Este trabalho tem o objetivo de destacar a importância da Logística Internacional e das Relações Diplomáticas a fim de se derrubar barreiras para a exportação sejam elas comerciais, fitossanitárias, alfandegárias e fiscais na comercialização da carne suína congelada para o Mercado do Leste Europeu.

1.2 Metodologia

No desenvolvimento deste trabalho serão realizadas pesquisa bibliográfica, utilizando-se livros sobre o tema específico, sites especializados, artigos científicos, além de material adicional, o qual será fornecido pela empresa Sadia S/A, que estará no Estudo de Caso.

2. LOGÍSTICA E TRANSPORTES

A logística é uma variável extremamente importante no atual contexto mundial e globalizado, com o mundo integrado e sem fronteiras. Isto se deve ao alto grau de competitividade que as empresas têm sido obrigadas a mostrar para que possam participar neste jogo internacional de comércio exterior cada vez mais disputado por empresas e países.

Para Ballou (2001, p. 19), a Logística está *“para agrupar conjuntamente as atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços para administrá-las de forma coletiva é uma evolução natural do pensamento administrativo”*.

As demais atividades que fazem parte das relações comerciais internacionais são muito importantes. No entanto, a atividade de Logística tem se destacado das demais. É ela quem está fazendo a diferença na competitividade das empresas. Isto tem ocorrido no plano mundial. Pode-se dizer que no Brasil o que vem ocasionando estas mudanças é a privatização de operações portuárias, privatização operacional da malha ferroviária, o renascimento da navegação de cabotagem. Internacionalmente, a abertura econômica mundial tem sido uma das principais responsáveis por este cenário. A logística como diferencial competitivo agrega cada vez mais valor aos serviços de comércio exterior prestado por empresas e países. No atual cenário globalizado, o aumento da concorrência mundial tem impulsionado as empresas a atenderem satisfatoriamente aos seus clientes internacionais. Ligada a essa mudança comportamental dos mercados, viu-se a necessidade de adaptação destes à medida que o relacionamento entre empresas e clientes se desenvolvem e se afirmam.

Sendo assim, a Logística vem em auxílio a estas organizações que procuram se destacar internacionalmente. Produtos semelhantes, várias empresas oferecem; o que irá diferenciar uma da outra será a forma, a rapidez e a eficiência com

que estes chegarão aos seus destinos finais.

Também segundo Ballou (2001, p.38), a Logística “*tem como objetivo [...] providenciar bens e serviços corretos, no lugar certo, no tempo exato e na condição desejada ao menor custo possível.*” Para oferecer tais serviços, a empresa exportadora tem a necessidade de conhecer bem o mercado para o qual vai exportar, além de conhecer a cultura deste. De acordo com o *Council of Logistics Management - CLM* “*é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes*”.

Desse modo, os componentes da Logística, ou os elementos que a formam, são:

- Processo de planejar, operar e controlar;
- Fluxo e armazenagem (do ponto de origem a ponto de destino);
- Matéria prima;
- Produtos em processo;
- Informações;
- Dinheiro.

Tais componentes devem ser de forma econômica, eficiente e efetiva além de satisfazer as necessidades e preferências do cliente.

Os componentes logísticos devem ser de mão dupla, ou seja, estes devem tanto levar informações do consumidor final ao fornecedor para promover mudanças e melhorias nos produtos, o fluxo de materiais vai em direção ao consumidor, e este devolve ao fornecedor o fluxo de dinheiro. Todos estes fluxos

devem ter uma finalidade fundamental, que é satisfazer as necessidades e preferências do consumidor final.

Porém, dentro da Cadeia Logística, cada elemento é cliente de seu fornecedor. É neste ponto em que há a necessidade da gestão da cadeia, a fim de se estabelecerem parcerias fidedignas e que estejam atendendo aos objetivos comuns dos demais componentes da cadeia, chegando-se assim ao seu objetivo primário: a satisfação plena do consumidor final. Por isso, dentro da cadeia, se faz necessário um rígido controle para que cada um dos elementos estejam de acordo ao modificarem seus processos e ao se adequarem a fim de atender às necessidades específicas almeçadas. (NOVAIS, 2004)

Tendo estas premissas, a Logística moderna deve incorporar:

- Prazos previamente acertados e cumpridos integralmente, ao longo de toda a Cadeia de Suprimento;
- Integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa;
- Integração efetiva e estreita (parcerias) com fornecedores e clientes;
- Busca da otimização global, envolvendo a racionalização dos processos e a redução de custos em toda a Cadeia de Suprimento;
- Satisfação plena do cliente, mantendo nível de serviço preestabelecido e adequado.

2.1 Logística Internacional

A atividade logística vem fazendo a diferença entre as empresas que atuam no Comercio Exterior, pois esta não é uma atividade que tem um molde de fabricação, assim como outras atividades onde os resultados serão os mesmos para

qualquer empresa, ainda que tenham produtos e processos produtivos absolutamente iguais. Porque embora os processos em geral sejam os mesmos para qualquer empresa de uma determinada atividade, a *forma de ação* proporciona um resultado completamente diferente de uma para outra. (NOVAIS, 2004)

O espectro de pontos de vista referente ao comércio globalizado oscila desde a ótica de exportações e importações até o conceito de empreendimento desnacionalizado. Embora certamente existam posições intermediárias, as diferentes perspectivas podem ser evidenciadas analisando-se as situações extremas.

No tocante ao Brasil, o processo de ganho de importância da logística ainda tem um longo caminho pela frente. Nas próprias empresas, a criação de diretorias ou unidades de logística começou há poucos anos e ainda têm muito a avançar.

Na questão portuária, a lei 8.630 de modernização e privatização das operações nos portos, de 1993, veio para aprimorar os processos e têm-se mostrado eficiente à medida que afasta o poder público desta atividade contribuindo assim para uma melhor organização e operacionalização efetuada por empresas privadas (KEEDI,2004).

Com todas estas opções apresentadas, quer na área dos transportes, quer na área de embarque, desembarque e liberação dando aos donos e consignatários das cargas, a possibilidade de escolha, é fácil entender porque a logística assumiu um papel tão importante no atual momento brasileiro. Há poucos anos atrás, a alternativa de porto de embarque ou desembarque, era apenas a escolha do porto público a ser utilizado, e a escolha entre modais de transporte para escoamento da carga importada, bem como da transportadora rodoviária.

Atualmente, com estas novas opções colocadas à disposição dos usuários, este pode optar qual o serviço utilizar e qual o tipo de modal a escolher.

Portanto, a Logística de transporte transformou-se numa arma extremamente poderosa na atividade de transferência da carga do ponto de origem ao ponto de destino, sendo que esta tem à sua disposição as mais diferentes opções de preço, qualidade e tempo, para citar apenas aquelas efetivamente mais importantes, e que comandam todas as demais. Por todos estes motivos, a logística significa uma grande parcela nos custos das empresas.

Para Novais (2004), no moderno conceito de *Supply Chain Management* (SCM), as funções logísticas devem ser executadas de forma integrada tornando mais difícil a identificação de cada elemento dentro do sistema. Soma-se a isso, o fato de o SCM possuir um caráter estratégico, o que faz com que as decisões sejam tomadas com vista em objetivos mais amplos além de receberem um foco com resultados a longo prazo. Tais decisões são cruciais para a sobrevivência das empresas que fazem parte desta cadeia. Este trabalho considerará o enfoque destas num conceito abrangente, nas cadeias em que as empresas do SCM atuam de forma globalizada.

A atuação no mercado internacional exige flexibilização. O comportamento dos consumidores no que diz respeito à tempo de atendimento de pedidos, variedade de produtos, aliado ao nível de desempenho cada vez mais eficiente em que a concorrência vem atingindo, são fatores relevantes no tocante ao nível de flexibilização que uma determinada empresa irá utilizar. Este tem sido freqüentemente usado como uma medida estratégica importante, um diferencial competitivo. Esta facilidade em flexibilizar-se de acordo com as variáveis acima, contribuem para maior notoriedade e maior penetração de mercado. No entanto, há de se distinguir quando, como, porque e se é necessário haver mudanças e se estas alcançarão o nível desejado de retorno por parte das empresas que as executarem.

De acordo com Novaes (2004, p. 347), “o conceito de flexibilidade e o contexto em que ela costuma ocorrer parecem não serem plenamente entendidos de forma clara e uniforme.”

Geralmente, as empresas de classe mundial, consideram a flexibilidade sob dois prismas: a) a variedade de produtos (processos, mercados, ou atividades) em que a empresa tem de atuar; b) grau de incerteza prevalecente na economia, nas finanças e nos mercados. Aqui, quando se fala em variedade, faz-se alusão ao mix de produtos oferecidos pela empresa; se fala em incerteza, liga-se a esta as flutuações mercadológicas e econômicas, as quais a empresa tem a habilidade e a rapidez na tomada de decisão, mudando os cronogramas preestabelecidos.

Dentro deste conturbado contexto aparece como um dos elementos da economia globalizada, a flexibilidade crescente que vem sendo usada por empresas líderes, de classe mundial. A rápida e freqüente evolução das tecnologias de comunicação, vem causando uma medida de uniformização parcial, demandada por povos diferentes em vários países ao redor do mundo. Para as indústrias, este tipo de padronização é importante, pois podem se valer da economia de escala ao fabricar grandes lotes sem variações na configuração do produto.

As empresas seguem em sua guerra de concorrência para alcançar maior *market share* e maiores margens, sendo este um comportamento corporativo quase paradoxal pois alcança maior *share* a empresa que possuir consumidores em todas as classes sociais, sendo a C e a D as mais populosas, e que pedem um menor preço para que se atinja um maior numero possível de pessoas, tendo-se uma redução na margem de lucro, estes conceitos são inversamente proporcionais. No entanto, as empresas constantemente colocam em circulação novos itens e buscam aperfeiçoar suas operações cada vez mais. O ambiente empresarial, entretanto, tem ficado difuso com o passar do tempo, com as crescentes e constantes mudanças econômicas

globais, as variações cambiais, níveis oscilantes de demanda, custo de mão-de-obra especializada cada vez maior, mudanças tecnológicas muito velozes e crises financeiras internacionais e regionais, fazendo com que estas fiquem atrasadas em seus processos produtivos (NOVAIS, 2004).

Outros fatores contribuem para mudanças no cenário corporativo de empresas exportadoras. Entre estes, pode-se citar os seguintes:

- a revolução mundial de barreiras entre países com o surgimento de blocos econômicos como o Mercosul, a Alca e a Comunidade Européia;
- expectativa do mercado por produtos de maior valor agregado, com maior variedade e disponibilidade;
- alta volatilidade dos mercados financeiros e cambiais.

Com todos estes fatores acima especificados, as empresas de classe mundial tem adotado o que chamam de *Supply Chain Management Global*. Estas tem suas subsidiárias alocadas em determinados países, as quais coordenam as atividades operacionais das mesmas por conhecerem o mercado local de forma muito mais detalhada.

De acordo com Novais (2004) portanto, à primeira vista, pode parecer estranho o fato dessas empresas operarem globalmente quando o cenário não é muito atrativo. No entanto, quando se analisa o mercado local onde as subsidiárias estão instaladas, o cenário muda. Esta situação propicia às empresas tornar possíveis suas atividades, além de lhes permitirem serem mais flexíveis.

Neste respeito, existe a necessidade de as empresas se ajustarem a realidade econômica mundial optando pela flexibilização em seus vários níveis.

2.1.1 - Níveis de Flexibilização

Novais (2004) fala sobre dois tipos de flexibilização: o primeiro é o de processo, o qual trabalha com alterações dos tamanhos de lotes, respondendo diretamente à flutuações de demanda. O segundo tipo de flexibilização é mais complexo. Este funciona quando a Companhia atua com uma determinada variedade de produtos em unidades em diversos locais ou países. Dependendo da flutuação da demanda ou das oscilações econômico-financeiras onde um certo mercado apresenta maiores vantagens, a empresa pode aumentar ou diminuir sua produção baseando-se nestes fatores.

Em linhas gerais, dentro de uma estratégia logística global, as empresas procurarão manter seus serviços o mais próximo possível das necessidades dos mercados nos quais atuam, porém isso nem sempre é possível em decorrência dos custos fixos causados pela capacidade ociosa, por alterações inesperadas nos planos de produção, alterações cambiais, além de outros fatores. Algumas características que diferenciam uma cadeia de suprimento são:

- Empresa que opera multinacionalmente, busca economias de escala objetivando diminuir custos de manufatura e custos logísticos;
- Tarifas, impostos e taxas diferenciados entre os vários países que a empresa opera;
- Outras restrições como regulamentos, restrições trabalhistas, esquemas protecionistas entre outras que não existem quando se opera exclusivamente de forma nacional.

2.1.2 - A flexibilidade num ambiente globalizado

Para uma empresa global, a flexibilização é importante em razão de três condições principais. Incerteza é a primeira destas condições. Onde há estabilidade, não há necessidade de flexibilizar-se. Uma segunda condição é a vinculação temporal, cuja influência nestas operações globalizadas é bem mais sutil. Esta vinculação pode implicar, por exemplo, num investimento maciço num determinado país, impossibilitando mudanças rápidas e drásticas nos planos da empresa.

Se tais decisões forem tomadas, têm de ser mantidas por um tempo razoavelmente longo, mesmo se correndo o risco de ter prejuízos acentuados. Estas duas situações anteriores contribuem concomitantemente para a existência da terceira que também é uma condição crítica - a liberdade discriminatória. Para haver flexibilização, tem de haver liberdade por parte da empresa para uma escolha futura. Há de se lembrar, porém, que nem sempre as condições permanecem as mesmas de quando se escolheu o local para se investir. (NOVAIS, 2004)

No geral, os investimentos multinacionais geram dois tipos de opção. Um deles é a opção que visa à expansão interna do país no qual irá ser realizado o investimento. Isso é muito importante, uma vez que ajuda a empresa global a contornar muitas barreiras que talvez até existissem antes. A segunda opção que vem sendo largamente utilizada por grande parte das empresas que operam globalmente, é a vantagem de poder coordenar as atividades multinacionais dentro de uma rede logística mundial. Esta opção acaba por adicionar mais valor pois traz maior liberdade discricionária para os empresários, permitindo-os reagir visando resultados mais satisfatórios, sempre que ocorrerem.

2.2 – Transportes Internacionais

Com o surgimento dos blocos econômicos, verificou-se também a necessidade das empresas procurarem constantemente por novos prestadores de serviços logísticos especializados para que obtivessem um gerenciamento melhor sobre os negócios efetuados.

2.2.1 - História dos Transportes

De acordo com Keedi (2004), na história dos transportes existem fases distintas. A primeira fase, situa-se antes da Revolução Industrial na qual, utilizava-se a força humana, a força animal, tanto para tração, bem como para carga, além das correntes de água e da força eólica.

A segunda fase é compreendida logo após a Revolução Industrial, na qual, começam a utilizar o vapor, a eletricidade, além de máquinas de combustão como fontes de força motriz. Desde o início da utilização dos transportes, o modal mais utilizado foi o rodoviário, porque mesmo quando as cargas eram transportadas em animais, usavam-se vias de acesso para ir e vir. Muito tempo depois do desenvolvimento deste, o modal ferroviário começou a se desenvolver também. Além desses, existem também os modais marítimo, que também já é bem antigo, o aquaviário, o aeroviário e dutoviário.

Estes, no decorrer de seus respectivos desenvolvimentos, foram se aprimorando e passando por mudanças. O fator de impacto para estas mudanças foi a condição de cada um deles.

As condições de cada meio de transporte foram cruciais para determinar seu modelo de utilização bem como sua estrutura organizacional, além da definição dos direitos de propriedade sobre os mesmos, sendo uma estrada de

rodagem mais utilizada do que uma estrada de ferro, pois diversos tipos de veículos fazem uso da mesma, o que no transporte ferroviário é mais difícil disso ocorrer visto ser um modal que aceita apenas o tipo de veículo para o qual foi projetada. (KEEDI, 2004)

Os diversos modais, citados acima, compõem a matriz de transporte da maioria dos países. No que diz respeito à matriz de transporte brasileira, esta, vem sofrendo alterações ainda que muito discretas, com mudanças graduais e lentas, mas para um futuro distante.

Para Keedi (2004), o modal rodoviário sempre se apresentou soberano em todos os aspectos porque até hoje, ele é o único capaz de realizar um transporte de ponta a ponta sem a necessidade de complementação de outros modais.

Entretanto, na nova ordem Logística, este modal deverá integrar-se ao todo de modo a assumir um papel mais nobre do que o que vinha apresentando até o momento. Essa característica de cobrir desde o ponto de origem ao ponto de destino, tende a ser substituída por um outro tipo de modal que seja mais indicado para longo curso, fazendo com que o rodoviário passe a atender as pontas do percurso, dependendo da quilometragem deste. O modal rodoviário deverá tornar-se um importante elo da intermodalidade e da multimodalidade que já existe no país em forma de lei, embora não de maneira funcional, facilitando o transporte, a distribuição e a entrega de mercadoria. Cumprindo esse papel, o modal rodoviário se tornará por assim dizer uma estrela do transporte, provavelmente na mesma linha do container.

2.2.2 - Transportes mais Utilizados na Exportação

Sabe-se que o modal marítimo é um dos mais utilizados na exportação. Em alguns casos específicos, dá-se preferência ao aéreo, quando a mercadoria a ser

transportada está com o prazo de embarque estourado, para que se cumpram os prazos acordados com clientes internacionais.

Os navios nos quais são transportadas as mercadorias, na maioria das vezes são de propriedade particular, sendo que os cais e os portos pertencem a entidades publicas locais, repartições governamentais ou Empresas privadas. Os navios apresentam diversos tipos de tamanhos, características e tipos. Tem capacidade para transportar grandes cargas de mercadoria de qualquer natureza, sendo estas a granel, soltas ou unitizadas em palletes e contêineres. Por meio de equipamentos de refrigeração, os navios denominados *reefers*, podem transportar cargas com controle de temperatura. Os navios mais modernos são os porta contêineres, que a principio são adaptáveis e apropriados a qualquer tipo de carga.

Existem diversas linhas de navegação podendo ser de longo curso, as quais realizam transporte entre países com trajetos de extensão variada; e as de pequeno e médio percurso as quais podem ser entre países no mesmo continente, bem próximos um ao outro. Como exemplo de linha de longo percurso podemos citar: Lisboa Itajaí, Rotterdam New York, entre outros e de médio percurso Santos, Buenos Aires e outras.

3 - COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO E A RÚSSIA

O Brasil não está fora do contexto mundial quando se fala em desenvolvimento econômico mundial. A globalização da economia tem sido apontada por especialistas da área como um dos principais fatores que levam países e empresas a se adaptarem a novas realidades, gerando um intercâmbio entre os mesmos com bens e serviços de forma rápida num fluxo que se torna a cada dia mais ágil e interativo.

De acordo com Vasquez (2004), na arena internacional, para vencer, é imprescindível que se tenha pessoal capacitado, treinado e principalmente motivado para lutar neste campo em que os adversários são competentes e agressivos. Estes devem possuir conhecimento de regras cambiais do próprio país e de outros com os quais negociam, fontes de financiamentos para exportações e importações, capital de giro, tendo uma política de marketing voltada estrategicamente para o mercado externo, focalizando o cliente como sua principal preocupação e motivo de redobradas atenções, ter cuidado com o produto, sua qualidade, seu preço, suas condições competitivas.

Desde 1993, o comércio exterior colaborou com eficácia para que o PIB brasileiro voltasse a crescer significativamente.

O Comércio internacional pode favorecer o surgimento de novas linhas de produção, as quais contribuirão para aumentar os postos de trabalho. Porém, o Brasil não possui uma política definida para o setor produtivo voltado para as operações com o mercado internacional. (VASQUEZ, 2004)

O Brasil tem uma necessidade urgente e premente de crescimento com o objetivo de atender uma demanda que cresce de forma desordenada, formada por milhares de jovens que entram para o mercado de trabalho tendo um cenário econômico pessimista, pois o aumento de postos de trabalho não tem acompanhado o crescimento populacional desde 1993. De um lado, temos o aumento da riqueza nacional, a qual não

está distribuída de maneira equânime pois a moderna tecnologia acaba por afastar através de máquinas e equipamentos os braços que precisam trabalhar.

Veza por outra, faz-se ajustes econômicos ao surgirem problemas estruturais, ação esta que leva a governantes a tomarem medidas conjunturais a fim de resolvê-los impactando desta forma nas relações internacionais. Embora ultimamente este tipo de medida não venha sendo tomada, sabe-se que houve um crescimento maior das exportações do que da importações, gerando um alto *superávit* na Balança Comercial, cujo saldo porém, não é revertido a favor do país. O ideal poderia ser discutido entre empresas exportadoras e governo a fim de que se chegasse a um acordo com o objetivo de beneficiar o país, alavancando seu crescimento.

De acordo com Vasquez (2004), o que tem sido amplamente discutido nos últimos tempos, como a reforma tributária bem como Acordos Internacionais, suporte externo, câmaras de comércio e outros órgãos governamentais, tem o objetivo de dinamizar o comércio internacional a fim de abrir portas para o Brasil, cada vez mais.

Órgãos como a OMC, intercedem pelos países quando há problemas no que diz respeito a barreiras de qualquer natureza, é um agente de grande importância podendo julgar e aplicar sanções a estes quando ferem acordos e normas internacionais. Administra os acordos comerciais; funciona como foro para negociações comerciais; trata de solucionar as controvérsias comerciais levadas à Organização pelos Membros; supervisiona as políticas comerciais nacionais; fornece assistência técnica e cursos de formação para os países em desenvolvimento e promove cooperação com outras organizações internacionais. (Site oficial da OMC e MRE, 2006).

3.1 - Relações Internacionais

Após a 2ª Guerra Mundial, vários países decidiram regular as relações econômicas internacionais, não só com o objetivo de melhorar a qualidade de vida de seus cidadãos, mas também por entenderem que os problemas econômicos influíam seriamente nas relações entre os Governos. Para regular aspectos financeiros e monetários, foram criados o BIRD (Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento – Banco Mundial) e o FMI (Fundo Monetário Internacional), e no âmbito comercial, foi discutida a criação da Organização Internacional do Comércio - OIC, que funcionaria como uma agência especializada das Nações Unidas.

De acordo com MRE (Ministério das Relações Exteriores), em 1946, visando impulsionar a liberalização comercial e combater práticas protecionistas adotadas desde a década de 30, 23 países, posteriormente denominados fundadores, iniciaram negociações tarifárias. Essa primeira rodada de negociações resultou em 45.000 concessões e o conjunto de normas e concessões tarifárias estabelecido passou a ser denominado Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio - GATT.

Os membros fundadores, juntamente com outros países, formaram um grupo que elaborou o projeto de criação da OIC, sendo os Estados Unidos um dos países mais atuantes no convencimento da idéia do liberalismo comercial regulamentado em bases multilaterais. O foro de discussões , que se estendeu de novembro de 1947 a março de 1948, ocorreu em Havana, Cuba, e culminou com a assinatura da Carta de Havana, na qual constava a criação da OIC. O projeto de criação da OIC era ambicioso, pois, além de estabelecer disciplinas para o comércio de bens, continha normas sobre emprego, práticas comerciais restritivas, investimentos estrangeiros e serviços.

Apesar do papel preponderante desempenhado pelos Estados Unidos nestas negociações, questões políticas internas levaram o país a anunciar, em 1950, o não encaminhamento do projeto ao Congresso para sua ratificação. Sem a participação

dos Estados Unidos, a criação da Organização Internacional do Comércio fracassou. Assim, o GATT, um acordo criado para regular provisoriamente as relações comerciais internacionais, foi o instrumento que, de fato, regulamentou por mais de quatro décadas as relações comerciais entre os países.

Em 1995, a criação da OMC, aconteceu em um momento em que os países necessitavam de um órgão específico para ser o mediador entre eles, em virtude dos muitos problemas que foram surgindo com o constante aumento do comércio internacional.

Conforme definido no site oficial da OMC, a organização "tem por funções principais facilitar a aplicação das regras de comércio mundial já acordadas internacionalmente e servir de foro para negociações de novas regras ou temas relacionados ao comércio. É dotada também de um sistema de solução de controvérsias em matéria de comércio internacional. Periodicamente revisa as políticas comerciais de cada um dos atuais 147 países membros. O objetivo definido para a OMC é garantir o cumprimento das normas que regulam o comércio internacional. Para tanto, procura assegurar que as referidas normas sejam estáveis, transparentes e eqüitativas". Este órgão tem a responsabilidade de gerir os Acordos Multilaterais e Plurilaterais que existem entre países.

3.1.1 - Acordos Bilaterais

Acordo bilateral é o acordo firmado entre dois países, no qual são estabelecidas regras comerciais, políticas internacionais, entre outros. Este acordo deve ser respeitado pelas duas partes, sendo que, o lado que não cumprir a sua parte deverá

ser penalizado conforme o estabelecido e contratado entre eles. O quadro desses acordos está contido nesta página.

Para a celebração desses acordos bilaterais faz-se necessário firmar ato formal prévio entre os dois países relacionado à cooperação técnica. Esse ato geralmente é firmado no âmbito dos Ministérios de Relações Exteriores, ou órgão correlato dos dois países.

PAÍS	ACORDO	LOCAL	EM	ENT. VIGOR	DECRETO	EM	POSIÇÃO ATUAL
Austrália	Memorando de Entendimento sobre Cooperação em Matéria Sanitária	Sidney	02/04/98	02/04/98			Em vigor
Chile	Ajuste Complementar ao Acordo Básico de Cooperação Científica, Técnica e Tecnológica, em Matéria de Sanidade Agropecuária	Brasília	25/03/96	01/08/97	2549	15/04/98	Em vigor
China Normas Jurídicas DECRETO Nº 002332 China Normas Jurídicas - DECRETO LEGISLATIVO Nº 000024	Acordo sobre Quarentena Vegetal, celebrado entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República Popular da China						
Hungria	Acordo sobre Cooperação nos Campos da Quarentena Vegetal e da Proteção das Plantas	Brasília	10/11/99				Congresso Nacional
Índia	Ajuste Complementar ao Acordo de Comércio sobre Medidas Sanitárias e Fitossanitárias	Brasília	02/07/97	03/08/97			Em vigor
Nova Zelândia	Memorando de Entendimento sobre Cooperação Técnica e Procedimentos Sanitários e Fitossanitários	Brasília	03/08/99	03/08/99			Em vigor
Peru	Acordo sobre Cooperação e Coordenação em Matéria de Sanidade Agropecuária	Lima	06/12/99				Congresso Nacional
República Tcheca	Acordo sobre Cooperação Técnica e Procedimentos Sanitários e Fitossanitários	Brasília	18/11/99				Em Vigor
Rússia	Acordo sobre Cooperação na Área da Quarentena Vegetal	Moscou	22/06/00				Congresso Nacional
Venezuela	Ajuste Complementar ao Convênio de Amizade e Cooperação em Matéria de Saúde Animal e Sanidade Vegetal	Brasília	08/12/97	07/01/98			Em vigor

Quadro 1 – Acordos Bilaterais Fitossanitários Brasileiros.

Fonte: Abipecs

3.1.2 Acordos Multilaterais

São os acordos e instrumentos jurídicos conexos. Tais acordos dizem respeito a ações que vários países tomam sobre normas de comércio internacional, os quais estão incluídos no Acordo Constitutivo da OMC e são vinculados para todos os membros. Estes são os seguintes:

- Acordos multilaterais sobre o comércio de bens;
- Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio de 1994 (GATT 94);
- Acordo sobre a Agricultura;
- Acordo sobre a Aplicação de Medidas Sanitárias e Fitossanitárias;
- Acordo sobre Têxteis e Confecções;
- Acordo sobre Obstáculos Técnicos ao Comércio;
- Acordo sobre as Medidas em Matéria de Investimentos Relacionadas com o Comércio;
- Acordo sobre a Aplicação do Artigo VI do GATT (dumping);
- Acordo sobre a Aplicação do Artigo VII do GATT (valoração aduaneira);
- Acordo sobre a Inspeção Prévia à Expedição;
- Acordo sobre Normas de Origem;
- Acordo sobre os Procedimentos para o Trâmite de Licenças de Importação;
- Acordo sobre Subsídios e Medidas Compensatórias;
- Acordos sobre Salvaguardas;
- Acordo Geral sobre o Comércio de Serviços e Anexos – GATS;
- Acordo sobre os Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados com o Comércio – TRIPS;
- Entendimento Relativo às Normas e Procedimentos que Regem a Solução de Controvérsias;

- Mecanismo de Exame de Políticas Comerciais;

3.1.3 - Acordos Plurilaterais

São acordos de países específicos, não sendo vinculativos para todos os membros da OMC, sendo assim, os países se reúnem e entram num consenso a fim de definirem as cláusulas de tais acordos. Temos como exemplos: Acordo sobre o Comércio de Aeronaves Civis, Acordo sobre Contratação Pública, Acordo Internacional dos Produtos Lácteos, Acordo Internacional de Carne Bovina.

Os acordos relacionados acima são de adesão voluntária e o Brasil aderiu somente ao Acordo Internacional de Carne Bovina.

3.2 - Concessões Tarifárias ao Brasil na OMC

Constituem-se concessões as ações julgadas favoravelmente ao país que ingressa com recursos específicos junto à OMC. Para ilustrar: em 2003, a União Européia decidiu aumentar o imposto pago pelas empresas importadoras de frango daquela região. O que se nota porém, é que não foi um simples aumento, pois a taxa que era de aproximadamente 15%, saltou para 75%, impossibilitando assim que o Brasil continuasse a exportar as mesmas quantidades de frango in natura. O resultado foi que os números da Balança Comercial, sofreram com esta decisão. Por ocasião do surgimento desta barreira tarifária, o Brasil ingressou com uma ação junto à OMC a fim de derrubá-la. Em junho próximo, haverá uma audiência para que este impasse seja resolvido.

As concessões tarifárias do Brasil no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC) constam da chamada Lista III. De início, a Lista III do Brasil foi apresentada ao GATT na Nomenclatura Brasileira de Mercadorias (NBM), e as alíquotas utilizadas como base foram aquelas vigentes em 1986, de acordo com a Tarifa

Aduaneira do Brasil (TAB), ainda baseada na Nomenclatura do Conselho de Cooperação Aduaneira (NCCA), ou aquelas consolidadas junto ao GATT em época anterior, tendo sido adotada como base a menor alíquota entre as duas mencionadas.

Na Ata Final que incorpora os resultados da Rodada Uruguai do GATT, cuja vigência no Brasil se deu pelo Decreto no 1.355, de 30/12/1994, consta a lista de consolidações do Brasil, baseada na NBM adaptada ao Sistema Harmonizado de 1992 (SH-1992). O Brasil efetuou consolidações para todo o universo tarifário. (MDIC,2006)

A partir de 01/01/1995, em função dos compromissos assumidos no Tratado de Assunção, o Brasil passou a adotar a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) e a Tarifa Externa Comum (TEC), as quais estavam baseadas no SH-1992. Em 01/01/1996, a TEC incorporou as alterações do Sistema Harmonizado de 1996 (SH-1996), efetuadas pelo Conselho de Cooperação Aduaneira da Organização Mundial de Alfândegas (OMA).

Atendendo aos compromissos junto à OMC, o Brasil notificou a transposição da sua Lista III do SH-1992 para o SH-1996, para apreciação dos demais Países Membros da OMC, a qual se encontra aprovada pela OMC conforme Documento WT/Let/468 e G/MA/TAR/2/Rev.32. Das três línguas oficiais da OMC, optou-se por utilizar a língua espanhola, inclusive para acompanhar o Mercosul. Dessa forma, está sendo disponibilizada a versão da Lista III aprovada na OMC, baseada no SH-96, em espanhol.

A partir de 01/01/2002, com base na Resolução CAMEX no 42, publicada no DOU – Diário Oficial da União - de 29/12/2001, o Brasil deu vigência à nova versão da TEC, adaptada à III Emenda do Sistema Harmonizado, do Sistema Harmonizado de 2002 (SH-2002), aprovada pelo Conselho de Cooperação Aduaneira da OMA.

A transposição das concessões brasileiras para o SH-2002 já foi notificada à OMC, mas ainda está em processo de avaliação pelos Países Membros, cabendo destacar que a OMC ainda não aprovou a transposição para o SH-2002 de qualquer membro. Para facilitar a consulta dos agentes econômicos, e objetivando atualizar o arquivo a que se refere a Circular SECEX no 54, de 30/08/2004 (DOU - Diário Oficial da União - de 01/09/2004), para incorporar as modificações da NCM efetuadas após esta data, disponibiliza-se, em caráter preliminar, a Lista III transposta para o SH-2002, em português, na posição da NCM de janeiro de 2006.

Cabe destacar que, na forma que dispõe o art. 4º da Resolução CAMEX no 42, de 26/12/2001, as consolidações tarifárias decorrentes dos compromissos assumidos pelo Brasil no âmbito de negociações internacionais e da OMC, continuam em vigor nos termos anteriormente estipulados, inclusive no que tange às alíquotas de importações definidas na Tarifa Externa Comum do MERCOSUL.. (MRE,2006)

3.3 - Rússia

A Rússia é um dos maiores países do mundo em extensão territorial. Possui 17.075.400 km², seu território situa-se entre a Europa Oriental e a Ásia.

Suas principais cidades são: Moscou, São Petersburgo, Nizhny Novgorod, Novosibirsk, Yekaterinburg, Samara, Voronezh. Sua população é de 146,9 milhões de habitantes, possuindo uma densidade demográfica de um habitante a cada 8,50 km².

As relações entre Brasil e Rússia, tiveram um caráter INÉDITO para no desenvolvimento das mesmas, não apenas face à estabilização política e econômica da Federação Russa, bem como pela aproximação política entre ambos. Foram firmados

acordos operacionais de crédito entre o Banco do Brasil e os sete principais bancos russos. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Banco de Desenvolvimento e Comércio da Rússia também assinaram acordos monetários em 2003. (MRE, 2006)

Segue relação de alguns dos acordos de cooperação entre Brasil e Rússia:

- Acordo de Cooperação na Área de Proteção da Saúde Animal;
- Acordo de Cooperação na Área de Quarentena Vegetal;
- Tratado sobre as Relações de Parceria;
- Acordo de Cooperação no combate a receitas ilícitas;
- Acordo de Cooperação Aduaneira (em linhas gerais, prevê o intercâmbio de informações entre os órgãos e instâncias administrativas responsáveis pelos setores alfandegários dos dois países quanto a métodos operacionais);
- Acordo de Cooperação Técnico-Militar;
- Acordo de Cooperação na área de política de concorrência.

3.4 – O Comércio De Carne Suína Entre Brasil E Rússia

Sobre o volume exportado para a Rússia em 2005, nota-se um crescimento acentuado. A receita obtida pelo Brasil com exportação de carne suína bateu recorde histórico e terminou 2005 com total de US\$ 1,167 bilhão, um crescimento de 50,36% em relação ao ano anterior (US\$ 776 milhões). Segundo balanço divulgado pela Abipecs (Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína), o Brasil exportou 625.075 toneladas para cerca de 70 países nos doze meses

do ano passado, um aumento de 22,62% na comparação com 2004.

O presidente da Abipecs, Pedro de Camargo Neto, destacou dois pontos do balanço de 2005: o crescimento contínuo e o aumento da rentabilidade conquistada no mercado internacional. Segundo ele, os números positivos decorrem principalmente da estratégia de aumento da participação do segmento de cortes nas vendas para o exterior, com produtos de maior valor agregado; aliada à política comercial das empresas associadas. Atualmente, o Brasil é o quarto no ranking mundial de produtores e exportadores de carne suína.

Camargo avalia que o resultado poderia ter sido mais positivo se o País não tivesse sofrido a interferência de fatores do mercado interno, como o surgimento de focos de febre aftosa, a greve dos fiscais federais e a baixa cotação do dólar. Os dois primeiros fatores tiveram influência negativa na quebra dos volumes exportados principalmente no último trimestre do ano.

O principal mercado consumidor da carne suína brasileira continua sendo a Rússia, que respondeu por 65% do volume total comercializado no exterior em 2005. O Brasil vendeu 625.075 toneladas para a Rússia no ano passado, um aumento de 22,62% em relação a 2004. A receita obtida apresentou um desempenho ainda melhor: registrou avanço de 79,24% na comparação com o ano anterior, passando de US\$ 776 milhões para US\$ 1.167.909 milhões. O preço médio da carne suína exportada em 2005 ficou em US\$ 1.868 por tonelada. Na comparação com 2004, houve um aumento de 22,62%.

Depois de dois anos de ligeira retração, a produção total de carne suína no Brasil registrou aumento de 3,35% na comparação de 2004 com 2005. A produção atingiu 2,708 milhões de toneladas no ano passado ante 2,620 milhões de toneladas em 2004. O consumo interno respondeu por 71% do total de carne suína produzida no País no ano passado (2.083 milhões de toneladas).

EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CARNE SUÍNA / DEZ 2005 X JAN / DEZ									
	TONELADA			US\$ MIL			PREÇO MÉDIO		
	2005	2004	%	2005	2004	%	2005	2004	%
JANEIRO	37.314	20.937	78,22	68.101	26.839	153,74	1,825	1,282	42,37
FEVEREIRO	42.837	28.317	51,28	79.815	35.888	122,40	1,863	1,267	47,02
MARÇO	41.905	42.801	-2,09	78.917	56.874	38,76	1,883	1,329	41,72
ABRIL	60.046	41.306	45,37	115.871	56.106	106,52	1,930	1,358	42,07
MAIO	52.308	49.957	4,71	101.393	69.500	45,89	1,938	1,391	39,33
JUNHO	57.452	43.039	33,49	108.914	62.108	75,36	1,896	1,443	31,37
JULHO	60.873	43.559	39,75	116.339	63.744	82,51	1,911	1,463	30,60
AGOSTO	64.512	59.611	8,22	117.356	92.445	26,95	1,819	1,551	17,30
SETEMBRO	56.418	48.493	16,34	101.593	77.000	31,94	1,801	1,588	13,41
OUTUBRO	65.509	45.156	45,07	121.814	78.145	55,88	1,860	1,731	7,45
NOVEMBRO	41.782	42.085	-0,72	77.651	76.876	1,01	1,858	1,827	1,74
DEZEMBRO	44.119	44.518	-0,90	80.145	81.242	-1,35	1,817	1,825	-0,46
TOTAL	625.075	509.779	22,62	1.167.909	776.767	50,36	1,868	1,524	22,62

Quadro 2 – Exportações Brasileiras de Carne Suína.

* Fonte: Abipecs

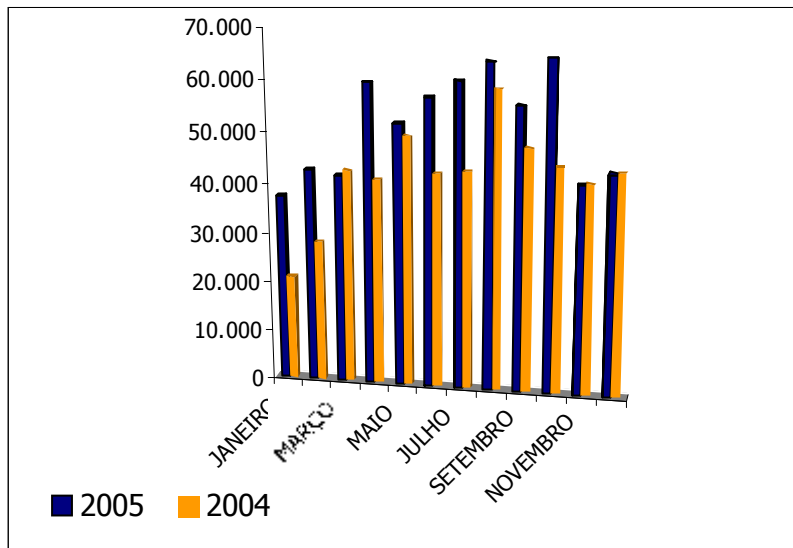


GRÁFICO 1 – VOLUME DE CARNE SUÍNA EXPORTADA

Fonte: Abipecs

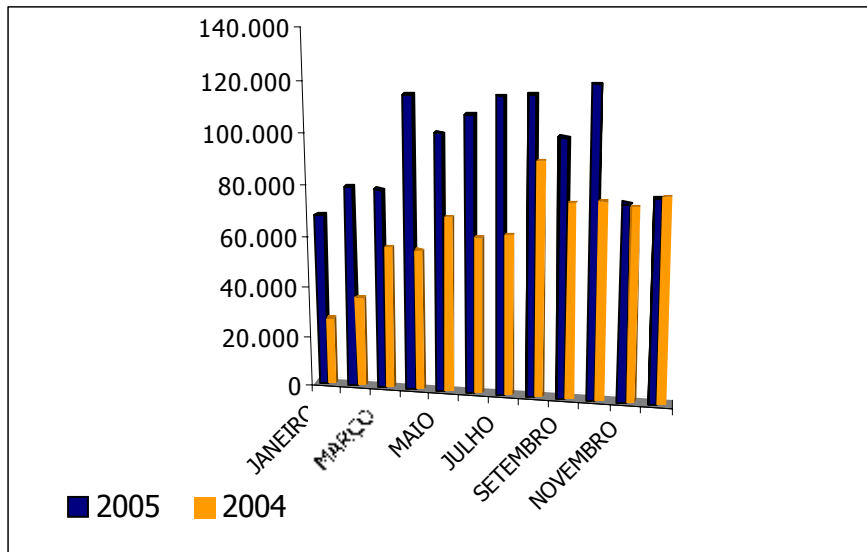


GRÁFICO 2 – VALOR DE EXPORTAÇÃO EM MILHÕES

Fonte: Abipecs

4. ESTUDO DE CASO SADIA S.A.

Este estudo de caso tem como objetivo traçar o perfil da empresa Sadia S.A., demonstrar como ao longo de 60 anos a empresa em questão que surgiu a partir de um simples moinho de trigo e um pequeno frigorífico de suínos, se tornou uma das maiores exportadoras do Brasil, e qual a influência da logística para esse processo.

A Sadia foi fundada por Attilio Fontana, em 1944, no oeste catarinense, a partir de um moinho de trigo e um pequeno frigorífico de suínos e tem hoje a marca mais valiosa do setor alimentício brasileiro, conforme a consultoria britânica *Interbrand* (US\$ 156 milhões). Associada a qualidade, confiabilidade e inovação, a marca é um dos pilares da liderança da Empresa, em todos os segmentos mercadológicos em que atua. A Companhia distribui seus 680 produtos em cerca de 300 mil pontos-de-venda no mercado doméstico e exporta mais de 1.000 itens para cerca de 100 países. Em 2004, ocupou a 10ª posição no *ranking* dos maiores exportadores brasileiros, segundo a Secex.

Com 12 unidades industriais, 15 centros de distribuição espalhados por 14 Estados brasileiros, mantém escritórios de representação comercial na Alemanha, Inglaterra, Rússia, Japão, China, Emirados Árabes, Argentina, Uruguai, Chile, Venezuela e Turquia. No final de 2004, tinha 40,6 mil empregados diretos e cerca de 10 mil granjas integradas, que lhe fornecem matéria-prima.

A missão da Sadia é atender às necessidades de alimentação do ser humano, com produtos saborosos e saudáveis, criando valor para o acionista, para o cliente e para o consumidor, contribuindo para o crescimento dos colaboradores.

As principais vantagens competitivas da Sadia são:

- Imagem e conceito da marca
- Liderança de mercado
- Segurança alimentar e rastreabilidade
- Portfólio de produtos amplo e inovador
- Logística integrada de congelados e resfriados
- Competitividade internacional

Em meio às grandes transformações mundiais e ao avanço industrial brasileiro que marcaram a década de 40, a região de Concórdia, no Estado de Santa Catarina, também atravessava por mudanças em seu perfil.

Se nas décadas anteriores a região era vista como área de difícil acesso e desprovida de desenvolvimento social ou econômico, nos anos 40 começa a se tornar importante centro produtor. O cultivo do milho, trigo, feijão, fumo e batata crescia, assim como a criação de suínos, o que posicionavam o município de Concórdia entre os dez mais prósperos do estado.

É neste cenário de desenvolvimento, trabalho árduo e visão do potencial econômico e social que surge a Sadia.

Fundada por Attilio Fontana em 7 de junho de 1944, a partir da aquisição de um frigorífico em dificuldades, a S. A. Indústria e Comércio Concórdia é batizada por seu fundador, pouco tempo depois, como Sadia. O nome foi composto a partir das iniciais SA de "Sociedade Anônima" e das três últimas letras da palavra "Concórdia", DIA, e virou marca registrada em 1947.

Foi um início modesto. Tudo o que se tinha para começar era um moinho de baixa capacidade e um frigorífico inacabado. Os produtos iniciais nos dois primeiros anos eram a farinha e o farelo de trigo.

O retorno dos investimentos aplicados no moinho permitiu completar a construção do frigorífico, que, já em 1946, abatia mais de 100 suínos por dia. Com a matéria-prima resultante, outros itens como banha, toucinho, carnes salgadas, pernil, presunto, salame, lombo e lingüiça entraram para a lista dos produtos da empresa.

A industrialização do País avançava, a urbanização acelerava seus passos e mudavam-se os padrões de consumo alimentar urbano. Era preciso ajustar a técnica à visão do negócio e ao mercado emergente. Em 1947, a Sadia abre uma filial distribuidora em São Paulo e já se prepara para os próximos passos a serem dados nos anos 50: a conquista do mercado nacional.

“Os anos 50 marcaram o Brasil por um acelerado processo de industrialização. Em meados da década, a indústria ultrapassa significativamente a agricultura na composição do Produto Interno Bruto.” Almanaque Abril (2000)

A região de Concórdia, por sua vez, dava passos firmes para tornar-se um importante pólo de criação e industrialização de suínos no País. Esse processo teria a influência da Sadia, que ajudou a fundar a Associação Rural de Concórdia, cujo objetivo era congregar os colonos e oferecer orientação técnica para a criação e o manejo de suínos e para o cultivo agrícola.

Em São Paulo, despontava o crescimento acelerado e a cidade recebia grandes investimentos, oferecendo mais empregos, melhor renda e mais oportunidade de consumo. Embora os olhos da Sadia já estivessem voltados para esse mercado, surgia um novo desafio: como transportar produtos frescos de Concórdia para São Paulo e Rio de Janeiro, os maiores centros consumidores, se ainda não

existiam os caminhões frigoríficos e as estradas eram precárias, tornando as viagens longas e demoradas.

A solução pioneira foi transportar em aviões os produtos delicados e perecíveis como lingüiças, lombinhos e presuntos, além de copas e salames. Em 1952, arrendou-se um avião da então *Panair* do Brasil para levar produtos frescos da fábrica para a capital paulista e Rio de Janeiro, impulsionando as vendas da empresa. Não tardou para que fosse criada, em 1955, a Sadia Transportes Aéreos, que logo passou a transportar também passageiros, tornando-se uma empresa aérea independente da Sadia em 1972, adotando o nome de Transbrasil. Foi a época do *slogan* "Pelo ar, para seu lar", popularizando os produtos Sadia nos anos 50.

Na década de 50, a empresa investiu no aprimoramento da matéria-prima e nas iniciativas para firmar-se comercialmente na grande rota consumidora, o eixo Rio-São Paulo. Foi a década da abertura de filiais comerciais em Bauru, Campinas, Ribeirão Preto e Rio de Janeiro.

Em 1953, num lance estratégico deliberado de se abrir um "*front*" industrial na capital paulista, a Sadia com apenas 9 anos de existência inaugurava sua primeira unidade fora de Concórdia - o Moinho da Lapa S.A. - na zona oeste de São Paulo. Com a iniciativa, a Sadia começou a projetar sua visibilidade e sua credibilidade empresarial.

A despeito dos indícios conjunturais - incertezas políticas e inflação - de que a década de 60 não seria favorável aos grandes empreendimentos no Brasil, a Sadia priorizou o investimento interno com modernização tecnológica, reestruturação do sistema de vendas e expansão de suas atividades.

Em 1961, a empresa institucionalizou o sistema de Fomento Agropecuário com base no sucesso da parceria entre produtor suinícola e indústria e

iniciou também a avicultura integrada em Concórdia, aumentando significativamente seu desempenho em produção e abate de frangos, que havia começado, de maneira experimental, em 1956. Já em 1968, a empresa supera a marca de 1 milhão de frangos abatidos.

Em 1964, aos 20 anos de existência, a Sadia inaugurou, na zona oeste da capital paulista, a então Frigobrás - Companhia Brasileira de Frigoríficos, primeira unidade industrial de carnes e derivados fora de Concórdia, concretizando projeto concebido a partir de 1961 de instalar uma indústria processadora dentro do próprio mercado consumidor. A partir dessa fábrica, foi lançado, em 1969, o famoso hambúrguer Sadia. Até o final da década, uma diversificada linha de produtos - salsichas, hambúrgueres, almôndegas, quibes - pôde ser produzida em São Paulo, propiciando o ingresso no segmento de alimentos semi-prontos congelados.

Do lado organizacional, 1964 também foi o ano de criação do Conselho de Administração da Sadia. Os anos 60 foram marcados, ainda, pelas primeiras produções e abates experimentais de perus em Concórdia, além dos primeiros contratos de exportação, em 1967, envolvendo carnes bovina e suína *in natura* congeladas.

Já com depósitos em Porto Alegre, Erechim, Porto União, Blumenau, Foz do Iguaçu e com escritórios comerciais em Curitiba, Londrina, Belo Horizonte e Brasília, a empresa cria, em 1967, a então Sadia Comercial Ltda. que passou a se responsabilizar por toda a atividade de vendas e distribuição dos produtos nacionalmente.

Crescimento, modernização tecnológica, avanços em genética animal, produtos inéditos no mercado, distribuição praticamente capilar dos produtos Sadia em todo o mercado brasileiro, imagem de marca de qualidade, início do aprendizado em exportação, foram conquistas marcantes da empresa nos anos 60.

Na década de 70 o Brasil entra num período econômico favorável, o chamado "milagre econômico", e a Sadia empenha-se em expansão das atividades, abertura de novas fronteiras produtivas, novos empreendimentos, e inicia a consolidação rumo ao mercado internacional. A Assembléia Geral Extraordinária de 6 de março de 1971 aprova a abertura do capital, com lançamento de ações em bolsa e a mudança da razão social. A antiga S.A. Indústria e Comércio Concórdia dá lugar à nova Sadia Concórdia S.A. Indústria e Comércio, controladora de um grupo de cinco empresas do setor agroindustrial e comercial.

Entra em operação, em 1973, a então Sadia Avícola S.A., em Chapecó, SC, especializada em produção e abate de perus. Em 1974, é lançado o Peru Temperado Sadia, um dos produtos de maior sucesso na história da empresa, que viria a consolidar sua liderança no mercado nacional de carne de peru.

Em 1975, a Sadia inicia as exportações de frango congelado para o Oriente Médio e assume, desde o início, a liderança entre os exportadores nacionais.

O Centro-Oeste, nova fronteira agropecuária do País, em expansão econômica acelerada, motiva a empresa a inaugurar, em 1976, a então Sadia Oeste S.A., em Várzea Grande, MT, consolidando projeto de 1971 autorizado e apoiado pela SUDAM/FINAM, dedicado ao abate de bovinos e à exportação de carnes. Já nos primeiros anos o *corned beef*, a carne cozida congelada e o extrato de carne integraram a pauta de exportação para a Europa e Estados Unidos, enquanto que os cortes bovinos congelados reforçavam as vendas para o Oriente Médio.

A expansão continua com a consolidação da empresa no Paraná, inaugurando o abate de frangos nas unidades fabris de Toledo e de Dois Vizinhos. Em Santa Catarina, a empresa implanta a então Sadia Agropastoril, em Faxinal dos Guedes, SC, em 1978, especializada em melhoramento genético animal, biotecnologia e técnicas avançadas de tratamento de solo. Em 1979, com a aquisição de uma fábrica

de esmagamento de soja e extração de óleo, em Joaçaba, SC, a Sadia entra no negócio da soja e, ao adquirir um frigorífico em Duque de Caxias, RJ, implanta naquela localidade mais uma fábrica para a produção de embutidos.

A Sadia chega, ao final da década de 70 , com uma extraordinária expansão de seus negócios, diversidade de operações, plantas industriais nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil e com sua vocação exportadora consolidada.

Apesar de afetada pela conjuntura econômica desfavorável da década de 80 a Sadia cresce em ambiente recessivo, combinando estratégias de melhor eficiência corporativa, ampliando sua capacidade produtiva, otimizando investimentos anteriores em industrialização e aumentando as exportações.

Em 1980, é criada a então Sadia Trading que passa a se responsabilizar pela centralização das operações comerciais no exterior. Neste mesmo ano, as exportações da empresa ultrapassam os US\$ 100 milhões. Novos mercados são conquistados e a Sadia passa a exportar para o Extremo Oriente, Japão e Hong Kong. O quibe Sadia é exportado até mesmo para o mercado árabe.

Ao longo dos anos 80, novas unidades produtoras entram em operação e vêm reforçar a expansão da empresa: em 1983, uma unidade de processamento de soja em Paranaguá, PR; em 1985, um abatedouro de suínos em Três Passos, RS, e um de bovinos em Barra do Garças, MT; em 1986, é inaugurada um nova planta processadora de soja e produtora de óleo refinado em Rondonópolis, MT, e em 1989, dois abatedouros de bovinos em Andradina e Araçatuba, SP.

Em 1982, dois marcos institucionais históricos: a criação do SIC - Serviço de Informação ao Consumidor Sadia, pioneiro na indústria alimentícia como primeiro canal direto de diálogo com consumidores, nove anos antes da vigência do

Código Nacional de Defesa do Consumidor, e a distinção da marca Sadia, pelo INPI, Instituto Nacional de Propriedade Industrial, como Marca Notória.

Em 1988, a empresa ultrapassa US\$ 1 bilhão de faturamento e é responsável por 16,7% da produção brasileira de aves, liderando o segmento. Finaliza a década de 80 exportando para 40 países e posiciona-se entre os maiores exportadores brasileiros.

Presunto tipo Parma, diversificação nas linhas de hambúrgueres e de almôndegas, *nuggets*, *steak* de frango empanado, linhas de empanados de frango semi-prontos congelados e frios fatiados em embalagens individuais a vácuo foram alguns dos lançamentos que marcaram as inovações em produtos nos anos 80.

Em 15 de março de 1989, a Sadia perde seu fundador, Attilio Francisco Xavier Fontana, tido como um dos grandes empreendedores do século XX.

O Brasil, no início dos anos 90, ainda sofria as conseqüências do descontrole inflacionário, com desequilíbrio da balança comercial e números da produção industrial nos mesmos patamares dos anos 80. O Plano Real, em meados da década, dava, finalmente, início à estabilização econômica nacional. O mercado fechado dá lugar ao mercado aberto da concorrência internacional, entra em cena a era do conhecimento, da desestatização, da busca frenética pela competência e competitividade, das parcerias, os países se unem em bloco para competir, as organizações empresariais têm de ser repensadas no que tange a seu foco.

A Sadia, diante dos desafios da década e das demandas dos mercados nacional e internacional, opta pela estratégia de criar e oferecer ao consumidor produtos de conveniência e de maior valor agregado. Implanta novos métodos gerenciais, programas de Qualidade Total e novos processos produtivos, além de realizar uma significativa expansão internacional. É a década que se destaca por grandes transformações no rumo da companhia.

A implantação do sistema de gestão e operação pela qualidade total, com o TQS - Total Qualidade Sadia, começou em 1991.

Entre 1994 e 1997, mediante sua Visão Estratégica e centrando seu foco em atividades e produtos de maior valor agregado, a empresa sai deliberadamente, das atividades com bovinos e soja, alienando vários ativos dedicados a essas operações.

Conhecida e consolidada, ao longo de cerca de 50 anos, pela excelência no segmento agroindustrial, a Sadia passa a se especializar na produção e distribuição de alimentos industrializados congelados e resfriados, de maior valor agregado, à base das mais diversas matérias-primas. Tanto assim que a década de 90 é o período em que ocorreu uma expressiva quantidade de novos lançamentos, a maioria deles nas categorias dos semiprontos e prontos congelados e de conveniência, além de uma diversidade jamais antes realizada, com produtos à base de peixe, de vegetais, massa e doces.

Em 1994, tem início um processo deliberado de sucessivas incorporações, dentro de um projeto de racionalização e reestruturação societária para obtenção de economia de escala, redução de custos administrativos e tributários, simplificação e maior transparência para o mercado de capitais. Esse processo culmina, em 1998, numa só empresa, a Sadia S.A., consolidando em uma única companhia aberta todas as atividades operacionais da organização.

Como parte de sua internacionalização, entre 1991 e 1992, a empresa implanta filiais comerciais em Tóquio, Milão e Buenos Aires. Em 1994, com o objetivo de estabelecer um posto de observação no promissor mercado chinês, inaugura a Churrascaria Beijing Brasil, em Pequim, em associação com a empresa chinesa Sky Dragon e, em 1996, com os olhos no Mercosul, inaugura uma central de armazenagem e distribuição em Garin, na Grande Buenos Aires.

Como base para a expansão produtiva, em 1991, inaugura sua fábrica de hidrogenados, em Paranaguá, PR, marcando o ingresso no segmento de margarinas, com a margarina Qualy, sucesso de mercado desde seu lançamento. Na primeira metade da década, outras três unidades produtoras passam a operar, dando suporte à produção: em 1991, um abatedouro de frangos em Francisco Beltrão, PR; em 1992, um abatedouro de suínos em Ponta Grossa, PR, e um abatedouro de frangos em Várzea Grande, MT. Em 1996, é implantado o segundo abatedouro de perus da Sadia, quando a unidade produtora de Francisco Beltrão ganha novas linhas para abate e produção da ave.

Já quase no final da década, três importantes empreendimentos ratificaram a vocação da empresa pela produção diversificada de alimentos. Em 1998, foi a vez da implantação de uma unidade produtora em Ponta Grossa, PR, com uma fábrica de pizzas prontas congeladas e uma fábrica de massas frescas refrigeradas, marcando o ingresso da Sadia em dois novos segmentos alimentícios. Em 1999, duas novas aquisições: a compra da empresa Miss Daisy, que permitiu à Sadia ingressar no ramo de sobremesas prontas congeladas, e da Granja Rezende, em Uberlândia, MG, centro de excelência em genética e produção avícola e suinícola, permitindo à empresa posicionar um pólo industrial em região geográfica estratégica do País.

Fruto de sua reorganização ao longo da década, a Sadia chega ao final dos anos 90 com um parque fabril composto por 12 fábricas: em Concórdia e Chapecó (SC), Três Passos (RS), Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Toledo, Paranaguá e Ponta Grossa (PR), Várzea Grande (MT), Duque de Caxias (RJ), São Paulo (SP) e Uberlândia (MG).

Em 1994, a Sadia comemorou seu cinquentenário e fechou o ano com um faturamento de US\$ 2,9 bilhões, com uma receita de exportação ultrapassando o

meio bilhão de dólares. Dos cerca de 60 funcionários de 1944, ano da fundação, a empresa empregava, 50 anos depois, cerca de 32 mil pessoas diretamente.

Institucionalmente, os anos 90 foram marcados por conquistas relevantes nos âmbitos empresarial, comunitário e ambiental. Em 1995 e 1999, a Sadia, por sua fábrica de Chapecó, SC, foi o primeiro abatedouro-frigorífico do Brasil a ser certificado com a ISO 9001 e a ISO 14001, respectivamente. Inúmeras premiações e iniciativas distinguiram a empresa ao longo dos anos 90.

A Sadia entra no ano 2000 com seu perfil de empresa de alimentos de alto valor agregado consolidado, conquistando maior competitividade no mercado interno e atuando mais agressivamente no externo.

Entre 1998 e 2001, a empresa lançou 257 novos itens, ingressando em segmentos alimentícios inéditos. Os produtos industrializados - aqueles de maior valor agregado e que oferecem mais benefícios ao consumidor - passam a responder, ano a ano, por maior parcela do faturamento da empresa, ultrapassando a casa dos 40% de participação.

No final de 1999, a Sadia adquire a Granja Rezende, com sede em Uberlândia, um investimento de R\$ 134 milhões, um importante passo para a expansão dos negócios da empresa no País, em especial na região Centro-Oeste, onde os produtos da marca mineira Rezende tinham forte penetração. Atualmente, a unidade de Uberlândia é uma das mais importantes da empresa no País. (SADIA, 2006)

No início da década, as exportações, igualmente, cresceram em representatividade, colocando a Sadia entre as 40 maiores exportadoras brasileiras e entre as maiores empresas de alimentos da América Latina. Em 2000, as vendas externas representaram 26,8% da receita bruta, enquanto que em 2001 essa cifra passou para 38%. A empresa consolida sua liderança nas exportações brasileiras de

aves, respondendo, anualmente, por cerca de 30% das vendas externas nacionais do produto.

A Sadia chega ao ano 2000 com filiais na Argentina, no Uruguai e no Chile, escritórios comerciais na Itália, na Inglaterra e nos Emirados Árabes, e escritórios de representação no Japão, no Paraguai e na Bolívia, além de uma churrascaria em Pequim, na China.

Companhia aberta desde 1971, a empresa lançou, em 2001, seus *ADRs - American Depositary Receipts* na Bolsa de Nova York, o que aumentou a visibilidade da companhia e possibilitou que investidores estrangeiros pudessem adquirir seus títulos nos Estados Unidos. No mesmo ano, também aderiu ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo, certificando e reiterando seu compromisso com a transparência das informações e o tratamento equânime aos acionistas. Ainda em 2001, a marca Sadia foi eleita a mais valiosa do setor alimentício brasileiro, em pesquisa divulgada pela *Interbrand* - consultoria inglesa conhecida pela tradicional lista de 75 marcas mais valiosas do mundo - que avaliou 30 companhias nacionais listadas na CVM e elegeu as 12 marcas brasileiras de maior valor no mercado. (SADIA, 2006)

O setor de logística também experimentou inovações a partir de 2000. Nesse mesmo ano, o abastecimento das regiões Norte e Nordeste passou a ser feito por navegação de cabotagem e, em 2001, a empresa inaugurou seu Centro Logístico de Distribuição, localizado em Jundiaí, SP, para atender a distribuição de produtos Sadia no Estado de São Paulo, maior mercado consumidor brasileiro. O CD de Jundiaí passou a ser o mais avançado posto de armazenagem de produtos finais da empresa, com 20 mil metros quadrados de área construída e sistemas de informação, armazenagem, distribuição, transporte e roteirização totalmente computadorizados.

Em 2003 a Sadia foi eleita pela segunda vez a marca mais valiosa do setor de alimentos brasileiro, em nova pesquisa feita pela consultoria inglesa *Interbrand*.

Em 2004 lançou 42 novos produtos, abriu dois novos Centros de Distribuição - um em Chapecó (SC) e outro em Ponta Grossa (PR) - e anunciou um investimento de R\$ 400 milhões para a ampliação de todas as linhas de produção de sua unidade localizada em Uberlândia.

Ao longo de 2004, a Sadia continua a bater sucessivos recordes de exportação, que chega a 50% da receita bruta da empresa. Com isso, a Sadia passa a figurar entre as dez maiores exportadoras brasileiras. Uma das maiores empregadoras brasileiras. Uma das maiores empregadoras brasileiras, segundo a revista *exame*, a empresa abriu 5.000 novos postos de trabalho ao longo de 2004, chegando a cerca de 40 mil funcionários.

4.1 - Mercado Externo

Nas exportações, mesmo com a valorização de 8,1% do real em relação ao dólar em 2004, a receita aumentou 34,8% e atingiu participação de 49,0% no faturamento total. Os volumes exportados foram 29,7% superiores aos de 2003. Com a epidemia de gripe aviária na Ásia, que reduziu oferta mundial de aves, os preços internacionais apresentaram substanciais elevações no início de 2004.

Com o restabelecimento gradual da oferta, a entrada de novas *empresas* no mercado e a tendência de substituição do consumo de aves por outras carnes, o ciclo de alta foi interrompido na região. Na Europa, as condições de competição permaneceram estáveis, já que não foram impostas restrições aos produtos industrializados provenientes dos países afetados pela gripe aviária. Na Ásia, a Sadia

aproveitou as oportunidades que se abriram ao produto brasileiro, ampliando sua participação na região. Na comparação com 2003, o volume de vendas do segmento cresceu 34,0% e o faturamento, 42,2%. Na linha de industrializados, o incremento de 110,9% nas vendas físicas reflete o empenho da Companhia em ampliar a participação de produtos de maior valor agregado também no mercado externo.

O aumento do faturamento, de 32,4%, é resultado da intensificação dos negócios em novos mercados na América do Sul, que possibilitou o aumento das vendas de produtos antes pouco representativos no *mix* de exportação, como mortadelas, salames e margarinas.

O segmento de suínos, penalizado pelo estabelecimento de cotas pelo governo russo, registrou queda de 23,8% em volume e de 3,3% em faturamento. A distribuição das exportações da Sadia tem se mantido equilibrada entre as principais regiões do planeta.

Os mais de 1.000 itens exportados são desenvolvidos de acordo com as características de cada mercado.

No entanto, houve um significativo aumento nas exportações brasileiras de carne suína no período de 2004/2005. Porém, se comparados os dois períodos, vê-se que em 2005, houve um aumento no volume exportado de 22,96% sobre o período anterior, e em faturamento, o aumento sobre o período anterior foi de 50,36% em função da desvalorização do real frente ao dólar. Na Sadia, esse aumento de faturamento das exportações foi muito positivo, pois no total, o faturamento da Companhia teve 50% de participação só do Mercado Externo. As tabelas e gráficos abaixo demonstram a variação desses números nas exportações totais do Brasil. (ABIPECS, 2006).

TABELA 1 – EXPORTAÇÕES DE CARNE SUÍNA EM 2004

EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CARNE SUÍNA		
12 MESES ANTERIORES		
Mês	Tonelada	US\$ Mil
Jan / 04	20.679	26.557
Fev / 04	27.908	35.420
Mar / 04	42.418	56.470
Abr / 04	40.700	55.219
Mai / 04	49.487	68.937
Jun / 04	42.420	61.313
Jul / 04	43.559	63.744
Ago / 04	58985	91741
Set / 04	47.596	75.898
Out / 04	44.491	77.330
Nov / 04	41.543	76.160
Dez / 04	48.549	86.021
Total	508.335	774.810

TABELA 2 – EXPORTAÇÕES DE CARNE SUÍNA EM 2005

EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CARNE SUÍNA		
ÚLTIMOS 12 MESES		
Mês	Tonelada	US\$ Mil
Jan / 05	37.314	68.101
Fev / 05	42.837	79.815
Mar / 05	41.905	78.917
Abr / 05	60.046	115.871
Mai / 05	52.308	101.393
Jun / 05	57.452	108.914
Jul / 05	60.873	116.339
Ago / 05	64.512	117.356
Set / 05	56.418	101.593
Out / 05	65.509	121.814
Nov / 05	41.782	77.651
Dez / 05	44.119	80.145
Total	625.075	1.167.909

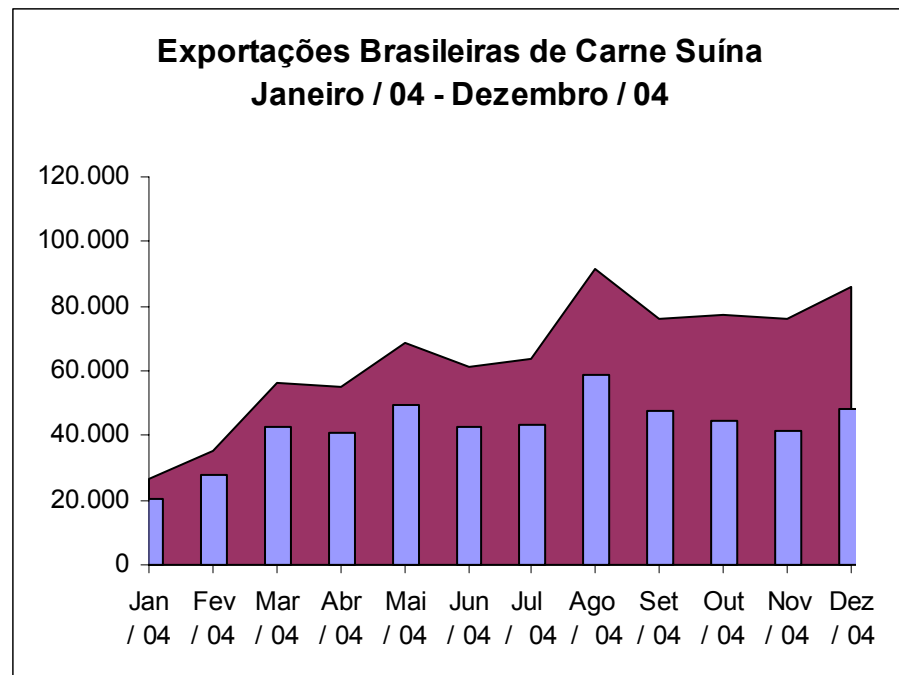


GRÁFICO 3 – EXPORTAÇÕES DE JANEIRO /04 A DEZEMBRO / 04

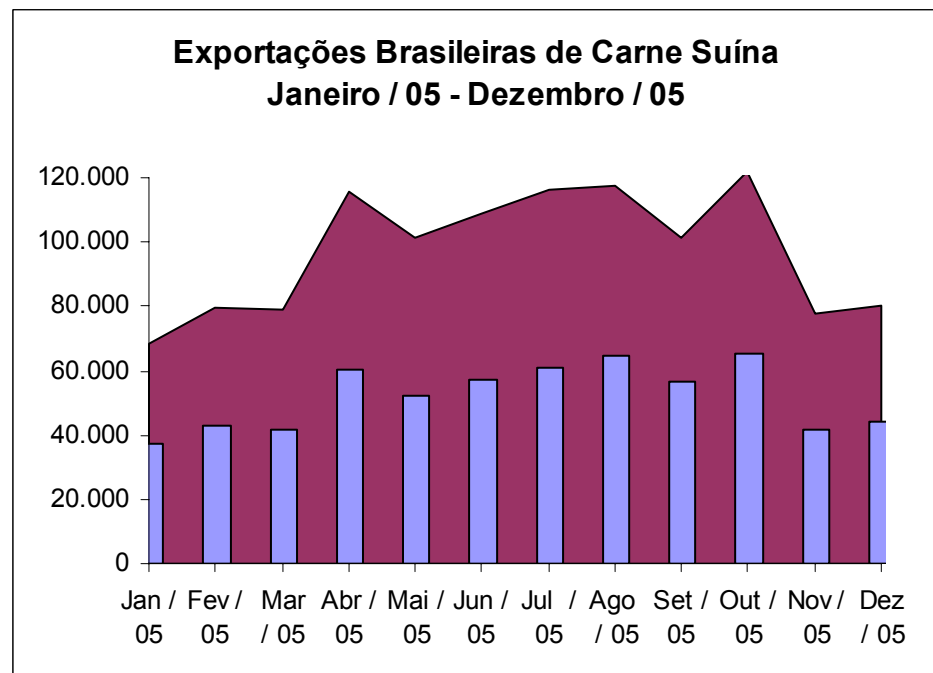


GRÁFICO 4 – EXPORTAÇÕES DE JANEIRO /05 A DEZEMBRO / 05

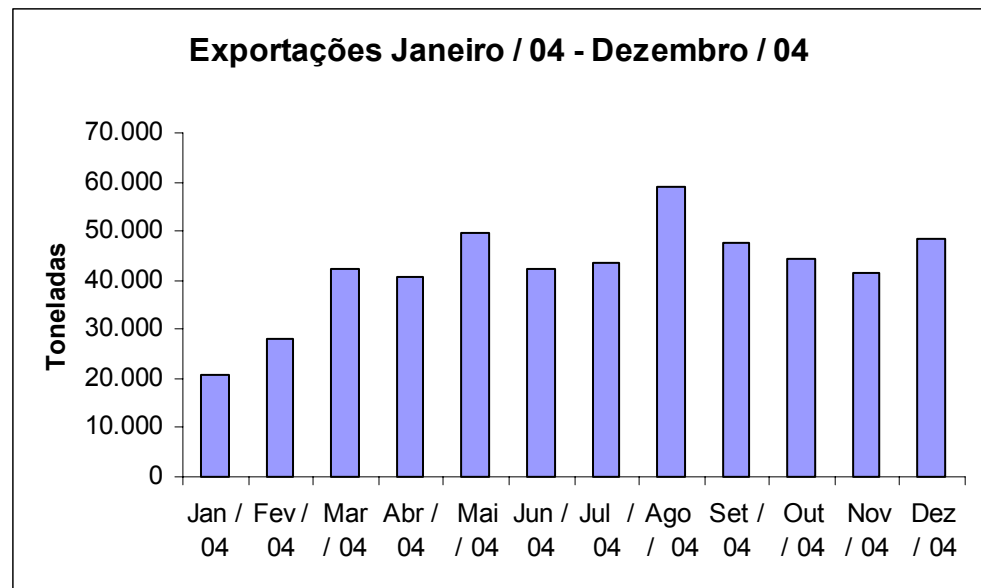


GRÁFICO 5 – VOLUME EM TONELADAS DAS EXPORTAÇÕES DE CARNE SUÍNA DE JANEIRO /04 A DEZEMBRO / 04

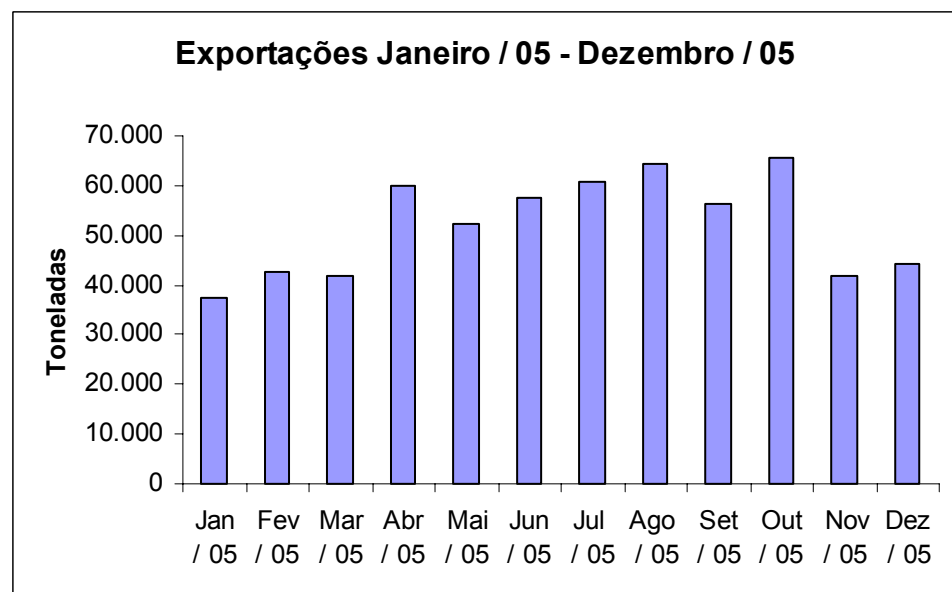


GRÁFICO 6 – VOLUME EM TONELADAS DAS EXPORTAÇÕES DE CARNE SUÍNA DE JANEIRO / 05 A DEZEMBRO / 05

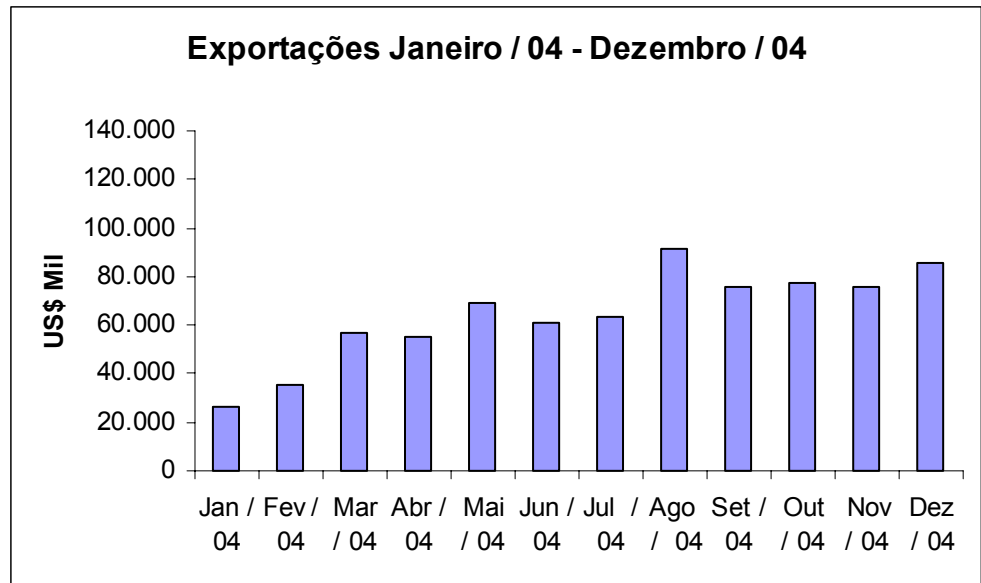


GRÁFICO 7 – VOLUME EM MILHÕES / US\$ DAS EXPORTAÇÕES DE CARNE SUÍNA DE JANEIRO /04 A DEZEMBRO / 04

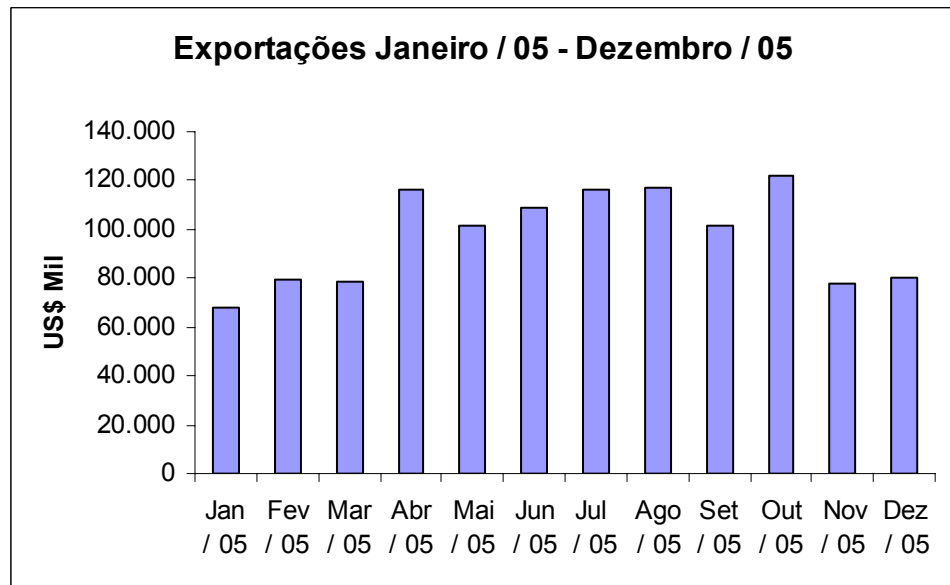


GRÁFICO 8 – VOLUME EM MILHÕES /US\$ DAS EXPORTAÇÕES DE CARNE SUÍNA DE JANEIRO /05 A DEZEMBRO / 05

Conforme verificado anteriormente, o volume de carne suína que o Brasil exportou para a Rússia em 2005, excede em volume 22,62% e em faturamento 50,36% sobre o ano anterior.

O mercado externo apresentou forte demanda pelos produtos Sadia em 2005, proporcionando evolução de 13,7% na receita bruta. Que acumulou R\$ 4,1 bilhões. A Companhia registrou novo recorde de volume físico, com embarques superando 1,0 milhões de toneladas, quantia que ultrapassa em 16,2% as remessas realizadas em 2004.

O destaque do ano, em receita bruta, ficou com o segmento de aves, que acumulou R\$ 2,9 milhões, montante 9,7% superior ao desempenho do ano anterior.

O volume de vendas para o mercado internacional atingiu a marca de 808,6 mil toneladas, com incremento de 15,0% em relação ao ano passado. A maior comercialização de aves inteiras, fruto do aquecimento dos negócios com o Oriente Médio e a América do Sul, refletiu-se na queda de 4,7% dos preços médios em reais do segmento de aves no ano. No segmento de suínos, as vendas para o exterior registraram sensível elevação, com a recuperação dos embarques para o mercado russo (espaço reduzido em 2003, quando do estabelecimento de cotas naquele país).

As vendas do ano somaram 105,8 mil toneladas, o que representou expansão de 33,9% se comparado a 2004, e geraram receita de R\$ 592,4 milhões, montante 37,8% superior ao obtido no ano anterior. Os preços médios apresentaram alta em quase 3,0% em reais, o que equivale ao aumento de 20,7% em dólares. (SADIA, 2006)

A venda de produtos industrializados para o mercado externo propiciou receita acumulada de R\$ 412,3 milhões, faturamento 1,0% superior ao registrado em

2004. Esse valor equivale ao embarque de 91,6 mil toneladas, quantidade 8,7% maior que a comercialização do ano anterior. Mesmo com o aumento de 9,4% nos preços em dólar, o ajuste não foi suficiente para compensar a desvalorização da moeda norte-americana no ano, de 17,3%.

Isso mostra a grande oportunidade que o país tem para explorar.

No que diz respeito à Sadia, registrou-se um aumento de 37,8% no volume de suínos para o mercado externo na comparação entre 2004/2005. Pode-se verificar esta variação na tabela abaixo.

TABELA 3 – EXPORTAÇÕES DA SADIA EM 2005

Venda Valor RS mil	Sales RS thousand	2001	2002	2003	2004	2005	2005/04
Mercado Interno	Domestic Market	2.497.861	2.729.894	3.195.807	3.732.013	4.251.675	13,9%
Industrializados	Processed Products	1.661.905	1.992.386	2.523.699	2.946.386	3.289.118	11,6%
Aves	Poultry	399.676	374.658	356.031	415.409	512.082	23,3%
Suínos	Pork	156.892	136.771	129.777	154.868	148.311	-4,2%
Outros	Others	279.388	226.079	186.300	215.350	302.164	40,3%
Mercado Externo	Export Market	1.519.215	1.959.380	2.659.628	3.584.533	4.076.324	13,7%
Industrializados	Processed Products	167.088	187.974	308.354	408.301	412.253	1,0%
Aves	Poultry	1.142.722	1.416.035	1.882.335	2.676.758	2.937.572	9,7%
Suínos	Pork	190.253	314.922	444.713	429.826	592.435	37,8%
Outros	Others	19.152	40.449	24.226	69.648	134.064	92,5%
Total	Total	4.017.076	4.689.274	5.855.435	7.316.546	8.327.999	13,8%

No tocante às ações da Companhia na área da Logística Internacional, têm-se feito muito. No que tocante ao nível de serviço, a Sadia desenvolveu uma ferramenta para medição do nível de serviço prestado. Esta, denominada ISS (Índice

de Serviço Sadia), tem por objetivo detectar oportunidades de melhoria e aperfeiçoamento no atendimento aos clientes internacionais. (SADIA, 2006)

Além disso, no ano corrente, foi firmado um acordo entre a Sadia e o frigorífico russo Miratorg, os quais fabricarão produtos com marca Sadia para o mercado russo. De acordo com o Sr. Paulo Stricker, Diretor de Logística Internacional da Empresa, foi desenvolvida pela mesma uma malha logística com o objetivo de fazer a distribuição dos itens fabricados. Salientou também que esta malha inclui a utilização do sistema ferroviário daquele país, em função de sua extensão territorial, serviços portuários, serviços de armazenagem e outras ferramentas do sistema logístico

Para o cenário externo, há grandes desafios comerciais, reflexos de ajustes na demanda, pressão para manutenção dos preços e situação cambial ainda desfavorável. Entretanto a Sadia e o Brasil estão muito bem posicionados para enfrentar uma situação de mercado mais desafiadora que nos anos anteriores. A Sadia é uma empresa que sempre trabalha olhando para o futuro.

As dificuldades e adversidades de momento têm sido enfrentados com trabalho e criatividade trazendo soluções que tem melhorado a rentabilidade da Companhia e permitido constante crescimento.

Com esta crença, a Empresa manteve seus projetos de investimento em novas fábricas e o aperfeiçoamento operacional das unidades já existentes, convencida de que suas vantagens competitivas – e as do País – darão resultados ainda melhores para os acionistas.

Estas medidas, aliadas a novos investimentos, novos produtos e novos mercados, deverão proporcionar uma elevação da margem EBITDA em cerca de 1 ponto percentual ao ano de forma a atingir a margem de 17% até 2010. (SADIA,2006)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verifica-se pelos dados analisados, que o país tem boas perspectivas de comércio com a Rússia no que diz respeito à carne suína. Também constatou-se que para as empresas que pretendem se adaptar à nova realidade global e até mesmo à nova ordem Logística, há necessidade urgente de mudarem seus processos e desenvolverem e implantarem o SCM em suas companhias.

A cada dia que passa, a concorrência fica mais acirrada, as exigências dos consumidores mudam e a flexibilização nas empresas contribuirá para que esta tenha uma resposta mais rápida ao mercado e estabeleça um ambiente competitivo e mais eficiente.

No caso da Rússia, ao analisar os volumes de carne suína exportados em 2004 e 2005, detecta-se uma diferença tanto no volume exportado, quanto montante de faturamento.

Para analisar este tipo de fenômeno ocorrido, esta mudança acentuada, um estudo pode ser desenvolvido com o objetivo de se descobrir a razão de em tão pouco tempo, um mercado mudar seu comportamento de tal forma a afetar sua cadeia de abastecimento de maneira tão profunda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

NOVAIS, A. G. Logística e Gerenciamento de Cadeia de Distribuição. São Paulo. Editora Campus, 2001.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. Logística Empresarial – O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

BALLOU, R. H. Logística Empresarial. Transportes Administração de Materiais, Distribuição Física. São Paulo. Editora Atlas, 1995.

LUDOVICO, Nelson. Logística Internacional: Um Enfoque em Comércio Exterior. São Paulo. Ed. STS, 2004.

VASQUEZ, José Lopes. Comércio Exterior Brasileiro. São Paulo, Ed Atlas, 2004.

KEEDI, Samir. Logística de Transporte Internacional – Veículo Prático de Competitividade. São Paulo. Ed. Aduaneiras, 2004

SADIA. Disponível em: www.sadia.com.br. Acesso em 10. Mai. 2006.

MRE - MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. Disponível em: www.mre.gov.br. Acesso em 18. Mar. 2006.

MDIC - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO DE INDUSTRIA E COMERCIO. Disponível em: www.mdic.gov.br. Acesso em 5. Mai. 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDUSTRIAS PRODUTORAS E EXPORTADORAS DE CARNE SUÍNA (ABIPECS) – Disponível em: www.abipecs.com.br. Acesso em 4. Mai. 2006

O SUÍNO – Disponível em: www.osuino.com.br. Acesso em 24.Abr.2006

RELATÓRIO ANUAL 2005. – Disponível em www.sadia.com.br. Acesso em 17 Mai. 2006.