

# DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## SUINOCULTURA SUL DE MINAS (DADOS DE 2008)

### 1 - CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA

**Missão:** Produzir carne suína com qualidade e segurança alimentar, respeitando o meio ambiente e promovendo o desenvolvimento dos trabalhadores.

**Visão:** Atingir, ao final de 2010, a excelência no desempenho zootécnico do seu plantel, garantir uma rentabilidade mínima de 3%, através de uma gestão financeira eficiente, possuir uma equipe totalmente empenhada na melhoria contínua.

### 2 - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO

#### 2.1 - MACRO AMBIENTE

**Indicadores Demográficos:** A cidade de Sul de Minas possui atualmente uma população de aproximadamente 15.000 habitantes com crescimento populacional de 10%. Juntamente com a região das Terras Altas da Mantiqueira, a região possui cerca de 50.000 habitantes.

**Indicadores Econômicos:** A renda nominal média da população é de R\$ 603,72, sendo esta a melhor média da região.

**Indicadores Sócio-culturais:** O consumo de suínos no Brasil é um dos mais baixos no mundo, são consumidos 13 quilos per capita/ano, enquanto na Dinamarca são 76 quilos e na Espanha 66 quilos. Na cabeça do brasileiro, a carne suína está associada a eventos festivos, onde os pratos preferidos são: lombo, pernil e costelinha, no dia-a-dia, a sua participação na mesa do consumidor é muito pequena. Nas últimas décadas o consumo mundial de carne suína aumentou de 40 para 46%, já o Brasil está na contramão deste crescimento e desde a década de 70 a participação da carne suína na cesta dos brasileiros passou de 26 para 18%. O estado de Minas Gerais apresenta consumo superior à média nacional, devido à culinária típica local (em Minas o consumo está entre 19,5 e 20 quilos per capita/ano). Ainda existe grande preconceito por parte dos consumidores com relação à carne suína. Segundo pesquisa encomendada pela Associação Brasileira de Criadores de Suíno as principais restrições apontadas na pesquisa foram: preconceito com relação ao impacto sobre a saúde do consumidor; cortes pouco práticos, na perspectiva do cliente; cortes volumosos, quase sempre associados a eventos festivos; apresentação inadequada nos pontos de venda, quase sempre associadas a gordura e percepção de preço elevado. A maioria dos consumidores desconhece o avanço genético e as mudanças nutricionais, que fizeram com que o suíno atual seja muito diferente daquele consumido por nossos avós. A carne suína é consumida somente em ocasiões especiais, não é vista como um prato do dia-a-dia. Uma tendência crescente no mercado é a exigência, por parte do consumidor, que a empresa seja consciente quanto à preservação ambiental e bem-estar animal. Cada vez mais os consumidores dão preferência a empresas que atendem essas exigências. Na região ainda não existe uma cobrança muito grande nesse sentido, mas isso deve mudar com o tempo.

**Indicadores Tecnológicos:** O desenvolvimento tecnológico na suinocultura foi muito grande nas últimas décadas. São constantes as pesquisas nas áreas de genética, nutrição, sanidade. O avanço genético permitiu que o suíno de hoje tivesse uma quantidade muito menor de gordura e seja cada vez mais produtivo. Os suínos criados atualmente chegam aos cinco meses com 100 quilos, enquanto há 10 anos só alcançavam 100 quilos aos sete meses. Além disso, o porco que possuiria, aos 10 meses, 15 centímetros de toucinho, tem hoje 1,5 centímetros aos 5 meses.

#### 2.2 - SETOR NEGÓCIOS

**Mercado:** O suíno brasileiro é hoje um produto de ponta, exportado para 76 países. O Brasil agora é o 4º exportador mundial do produto. O preço médio pago pela carne suína exportada pelo Brasil nos primeiros meses de 2008 foi 27,44% maior do que no mesmo período de 2007. O consumo interno também teve leve aumento em 2007 (13 quilos) com relação a 2006 (12 quilos) e tende a crescer mais, em função do aumento médio do salário das classes mais baixas, muitas famílias que não consumiam estão comprando carne agora. A ração utilizada na suinocultura é composta por cerca de 70% de milho e 20% de soja, duas commodities que têm mantido preços elevados, aumentando muito o custo da atividade.

Estimas-se um crescimento de 62 milhões de toneladas de milho para a safra 2007/8. O Brasil deve manter seu mercado cativo Europeu, com boas possibilidades de aumentar o volume exportado estimado. Projeta-se um consumo de 81,3 milhões de toneladas de milho para a produção de etanol nos EUA.

O fator mais relevante observado na soja é a redução da produção nos EUA para 70,4 milhões de toneladas (-18,9%). O aumento projetado para importação e consumo na China certamente é uma oportunidade para a exportação do grão brasileiro subir cerca de 25% em relação ao ano de 2007.

O Sincirações estima um volume de 32,5 toneladas de milho para ração em 2008, conta 30,7 milhões no ano passado (+5,9%), devido ao aumento dos rebanhos de aves e suínos.

A indústria do etanol tem sido arduamente atacada nos últimos anos, pois muitos creditam que a alta dos preços agrícolas à rápida expansão da indústria do etanol.

Os preços dos fertilizantes triplicaram nos últimos três anos, impactando negativamente os custos dos plantios de milho e soja.

**Clientes:** O maior cliente é um revendedor da região, que absorve cerca de 70% da produção. O restante é enviado a um frigorífico de Itajubá. Houve aumento nas vendas nos últimos meses e também um leve aumento de preços. A tendência é que, cada vez mais, os clientes passem a cobrar da empresa qualidade, respeito ao bem-estar animal e preservação ambiental e é preciso que a empresa passe a aplicar desde já recursos para desenvolver esses pontos.

**Produtos e serviços:** O produto não possui grande diferenciação e, estão sendo feitos trabalhos para melhorar a apresentação do produto e diferenciar os cortes. Os maiores concorrentes da carne suína são as carnes de frango e de vaca, que têm preferência no gosto do consumidor.

**Concorrentes:** Existem apenas dois concorrentes na região, que são de porte inferior e não apresentam o mesmo grau de tecnificação, tanto no material genético quanto nas técnicas de manejo, preocupação com o meio-ambiente e treinamento de pessoal.

**Fornecedores:** Os principais fornecedores são de insumos (milho, soja, farinha de carne e farelo de trigo) e vacinas. A qualidade dos produtos oferecidos por eles é compatível com o que há de melhor no mercado e os preços estão dentro da margem praticada pelo mercado, têm bons prazos de entrega e cumprem os compromissos firmados com pontualidade, oferecendo boas condições de pagamento.

**Avaliação:** O mercado mostra-se promissor para a suinocultura nacional, com grandes perspectivas de aumento das exportações, o que beneficiará também o mercado interno, com a diminuição da oferta e conseqüente aumento de preços, trazendo benefícios aos pequenos produtores. O aumento de vendas percebido nos últimos meses é muito favorável, visto que há perspectiva de aumento na produtividade do plantel, gerando maior número de leitões terminados por mês. Os altos preços do milho e da soja, que tendem a permanecer altos, são um entrave potencial, pois esses dois produtos compõem cerca de 90% da ração utilizada, que é responsável por cerca de 70% do custo da atividade. Os trabalhos que vêm sendo realizados pelas associações de produtores para a conscientização dos consumidores são um ponto muito positivo, pois um dos principais motivos para o baixo consumo de carne suína no Brasil são os mitos que rondam esse produto e a falta de conhecimento pelos consumidores dos avanços genéticos e da qualidade e baixo teor de gordura apresentado por essa carne e do alto padrão sanitário mantido pelos produtores. O quadro é favorável à atividade no Brasil e a empresa precisa preparar-se para poder colher os frutos dessa boa fase, investindo na melhora dos índices de produtividade do plantel e melhorando o controle financeiro.

## 2.3 – CONCLUSÃO

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento das exportações de carne suína;</li> <li>- Programa de conscientização do consumidor realizado pela ASEMG;</li> <li>- Cortes diferenciados para a carne;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos preços de milho e soja;</li> <li>- Aumento das exigências do consumidor com relação a preservação ambiental e bem-estar animal;</li> <li>- Preconceito dos consumidores com relação à carne suína;</li> <li>- Redução nos preços das carnes de boi e de frango;</li> </ul>

### **3 - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO**

**Marketing:** O produto não possui diferenciação que possa ser percebida externamente. Os aspectos de diferenciação são a qualidade e o teor de gordura da carne. Em pesquisa realizada com clientes constatou-se que a qualidade dos produtos tem atendido as expectativas, o tratamento recebido é muito bom, assim como a política de preços e prazo de pagamento. A empresa não utiliza nenhum tipo de promoção ou propaganda, faz contatos diretos com possíveis compradores para fechamento de vendas. O preço é ditado pelo mercado.

**Finanças:** A lucratividade da empresa está em torno de 11,6%, mas a rentabilidade vem sendo, em média, de 1%, sendo que o esperado seria no mínimo 3%. A baixa rentabilidade deve-se ao fato de os índices zootécnicos (repetições de cio, nascidos/porca/ano, desmamados/porca) estarem abaixo do esperado para a atividade, sendo assim, o capital investido é muito grande e a geração de renda é pequena. O faturamento tem aumentado, em função do aumento do número de animais para abate, devido à melhoria da quantidade de leitões desmamados por porca (passou de 9 para 11,2) e ao aumento do preço médio obtido. O controle de fluxo de caixa é deficiente.

**Recursos Humanos:** A maioria dos trabalhadores é composta por moradores das proximidades da fazenda, pessoas com baixa escolaridade. Por esse motivo torna-se indispensável o treinamento e conscientização constante dos funcionários, mas ainda existem falhas no programa de treinamento e o grau de comprometimento dos funcionários ainda não atingiu o nível esperado. A alta direção mostra interesse e disponibilidade em desenvolver um programa de treinamento eficiente e disponibilizar os recursos necessários. A rotatividade de funcionários é baixa e também não existe muita troca de setores, sendo assim, todos conhecem bem o setor onde trabalham e suas atividades, mas precisam ser estimulados a analisar criticamente os resultados e buscar soluções para os problemas existentes (colaborar para melhoria contínua). Mesmo os funcionários que ocupam cargos de liderança precisam de treinamento e não existem substitutos para os cargos-chave. A empresa possui um plano de cargos e salários.

**Logística:** A atividade não necessita de recursos muito sofisticados. Os equipamentos existentes atendem as necessidades plenamente. O software utilizado tem um desempenho muito bom. O suporte de TI fica dificultado pelo fato da propriedade ser afastada da cidade, mas não ocorrem problemas com frequência. O controle de estoque de matérias-primas tem apresentado algumas falhas (falta de produto) por deficiência de controle e dificuldade de retirada dos produtos junto aos fornecedores.

**Produção:** A localização da propriedade é adequada, afastada de centros urbanos, o que evita problemas com a população devido ao mau cheiro. O tamanho da propriedade atende perfeitamente as necessidades e há boa disponibilidade de água. As instalações são em número e modelo adequados, não havendo subutilização ou superlotação, apresentam excelente estado de conservação, mas necessita de melhorias no sistema de manutenção preventiva e corretiva. No que diz respeito à segurança no trabalho, ainda existe baixo grau de conscientização dos funcionários quanto ao uso de EPI's e respeito às normas de segurança no trabalho. Alguns índices de produtividade (nascidos/porca, repetições de cio, partos/semana) ainda estão abaixo das metas estipuladas, mas houve melhora nos resultados nos últimos meses e espera-se que, na medida em que ocorrerem os partos das inseminações realizadas pelo novo gerente, haja uma nova melhora.

A qualidade dos produtos tem atendido satisfatoriamente os clientes, não havendo problemas de devolução. Foi desenvolvido um trabalho com um ingrediente na ração que tem a finalidade de reduzir o teor de gordura da carne, que está apresentando bons resultados. A ração responde a cerca de 70% do custo da produção e o milho e a soja respondem por 80% de custo da ração. Neste ponto a empresa apresenta uma vantagem significativa sobre seus concorrentes, pois compra milho e soja de uma Granja, que pertence ao mesmo grupo empresarial, de seu proprietário. Os demais fornecedores são escolhidos pela qualidade dos produtos e da assistência técnica oferecida, mas é sempre feita cotação com, no mínimo, três fornecedores antes de fechar um contrato de compra.

**Avaliação Competitiva:** Em relação aos concorrentes, a empresa apresenta vantagens em instalações (adequadas, em bom estado, oferecem boas condições de bem-estar aos animais), qualidade genética do plantel (aquisição de matrizes de empresas especializadas, de alto padrão genético), utilização de inseminação artificial, que reduz os custos de manutenção de reprodutores e possibilita maior número de animais de boa qualidade genética. A suinocultura é considerada uma atividade de alto potencial poluidor, pois o volume de esterco produzido é muito grande e neste ponto, a empresa tem também uma vantagem,

pois se encontra na mesma propriedade da fazenda de gado leiteiro do proprietário e o esterco da suinocultura é encaminhado para uma lagoa de decantação e posteriormente destinado à adubação das pastagens para o gado. Há também um projeto de instalação de um biodigestor, que resolverá a questão da destinação dos dejetos, além de diminuir os custos com energia elétrica. Outro fator importante é a visão do proprietário, que encara a atividade como empresa, diferente da maioria dos produtores rurais. É dada atenção especial ao fator humano. Está em processo de implantação a definição dos procedimentos operacionais e instruções de trabalho, visando padronizar a realização das atividades e diminuir a margem de erros, além de facilitar o treinamento de novos funcionários. Também está em implantação as Boas Práticas de Fabricação, que visam a melhoria na higiene operacional, diminuindo os riscos de contaminação física, química e biológica, no intuito de atender as exigências dos consumidores, cada vez mais rigorosos. O organograma já está definido e as responsabilidades são bem definidas e todos os funcionários têm conhecimento de suas obrigações e das metas do seu setor.

## CONCLUSÃO

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura e instalações</li> <li>- Compra de insumos de empresa do mesmo grupo empresarial</li> <li>- Proprietários têm visão de negócio</li> <li>- Destinação de dejetos</li> <li>- Qualidade genética do plantel</li> <li>- Uso de inseminação artificial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo grau de comprometimento dos funcionários</li> <li>- Controle financeiro deficiente</li> <li>- Índices zootécnicos abaixo das metas estabelecidas</li> <li>- Baixo nível de qualificação técnica do gerente</li> </ul>