

Estratégias para criação comercial de aves silvestres: o caso de uma empresa rural autorizada pelo IBAMA

Luiz Marcelo Antonialli
Gustavo Quiroga Souki
Tiago Habib Teixeira

Resumo: O objetivo da presente pesquisa foi estudar as estratégias adotadas para a criação comercial de aves silvestres por uma empresa autorizada pelo IBAMA, localizada no estado de Goiás. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória desenvolvida com base em um estudo de caso, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas pessoais, análise documental e observação não participante. Os resultados permitiram concluir que no ambiente externo, a empresa está exposta a ameaças como a precariedade da legislação vigente e o tráfico de aves silvestres e, por outro lado, existem oportunidades como a existência de mercado para aves silvestres legalizadas e a autorização do IBAMA para empresa atuar nesse mercado. No ambiente interno, a empresa apresenta vários pontos fortes como a experiência na criação e manejo das aves, assistência técnica especializada e a cooperação do IBAMA. Por outro lado, a principal dificuldade enfrentada tem sido a adaptação das aves no sistema de criação em cativeiro. As principais estratégias de comercialização das aves adotadas pela empresa são: divulgação do criadouro pela Internet, folders distribuídos para *pet shops* e revistas especializadas e a venda de animais para particulares e *pet shops* de todo o Brasil. Além disso, a empresa mantém parcerias com zoológicos e outros criadores autorizados.

Palavras-chave: Aves silvestres, criação comercial, estratégias.

1. INTRODUÇÃO

O modelo de desenvolvimento adotado pela sociedade contemporânea tem historicamente causado sérios impactos ao meio ambiente e vem colocando em risco a qualidade de vida no planeta. A necessidade da sociedade em adotar urgentemente uma política de desenvolvimento sustentável apresenta-se como um grande desafio para as empresas na atualidade.

Nesse sentido, Grun citado por Rocha (2003) afirma que *"a degradação ambiental tem alcançado níveis jamais vistos; vivemos hoje uma crise ambiental sem precedentes. Faz-se necessária, portanto, uma reorientação da atuação humana em sua relação com o meio ambiente. Em tal contexto, a educação ambiental surge não só como necessidade, mas também como esperança"*.

O ambiente florestal tem sido um dos principais ecossistemas atingidos pelo homem na exploração econômica de seus produtos e de novas áreas abertas para agricultura e pecuária. As florestas de araucárias também foram atingidas, mas, nos últimos anos, praticamente todos os ecossistemas vêm sendo reduzidos drasticamente, sendo substituídos por áreas agropecuárias. Isso tem causado o rompimento do equilíbrio natural de populações de animais e de plantas, e extinção de outras.

Todavia, a preocupação ecológica vem atualmente se tornando uma variável considerada importante pelas organizações. As pressões internacionais, tanto dos governos quanto da sociedade em relação à demanda por uma maior qualidade ambiental tem levado as empresas e órgãos a buscarem respostas para tal exigência social (Rocha, 2003).

Mourão citado por Rocha (2003) afirma que, nos últimos anos, inúmeros interessados na criação de animais silvestres, foram desestimulados pela burocracia da legislação vigente, o que gerou a uma profunda necessidade de adaptação do mercado interno e de políticas governamentais, no afã de favorecer as atividades ambientais desenvolvidas no país. Nesse sentido, a manutenção de uma legislação restrita para a exploração da fauna silvestre, quando comparado a de nossos vizinhos do Mercosul, apresenta-se como desvantajosa para o Brasil. É, pelo menos, frustrante para o empresário brasileiro presenciar os consumidores internos comprando, por exemplo, bolsas e sapatos de couros de jacaré extraídos do Pantanal brasileiro, manufaturados na Argentina e legalizados no Paraguai.

Atualmente, calcula-se que existem em torno de 9.700 espécies de aves em todo o mundo. Dentre os continentes, a América do Sul destaca-se como o mais rico qualitativamente, possuindo atualmente cerca de 2.645 espécies de aves residentes e 2.920, caso sejam também incluídas as exóticas. Com toda esta variedade de fauna de aves, o Brasil possui exemplares muito cotados como animais de estimação ou simplesmente decorativos, seja por sua beleza visual ou por suas habilidades de canto. Segundo a Rede Nacional de Combate ao Tráfico de Animais Silvestres (Renctas, 2003), pode-se encontrar ainda no país várias espécies com reconhecido valor cinegético (potencial para caça).

Apesar da grande riqueza de espécies da fauna brasileira gerar a idéia de abundância, na realidade os números populacionais encontram-se relativamente pequenos e estão associados ao expressivo endemismo, ou seja, dependem de certas condições de alimentação que as torna frágeis diante dos impactos ambientais provocados pelo desmatamento e pela caça. Depois da perda do *habitat* natural e da caça, a manutenção do comércio é a maior ameaça à fauna silvestre brasileira. Atualmente, o comércio ilegal de animais silvestres, o qual inclui a fauna e seus produtos, é a terceira atividade ilícita do mundo, depois das armas e das drogas. O Brasil participa com cerca de 5 a 15% do total mundial desse tipo de comércio (Renctas, 2003).

Devido a esses fatos, torna-se necessário evidenciar para a sociedade a importância da educação ambiental, visando incentivar e conscientizar a população para uma melhor preservação da nossa fauna e flora. Além disso, deve-se exigir dos órgãos responsáveis uma maior fiscalização no que se refere a essa agressão ao meio ambiente.

Para Rocha (2003), na medida em que tomamos consciência dos desafios globais da sobrevivência humana em nosso planeta, podemos perceber e observar as similaridades das ameaças com as quais nos defrontamos. Quando percebemos a nossa responsabilidade em garantir às próximas gerações os mesmos direitos e oportunidades que temos, fica evidente que precisamos direcionar nossos esforços no sentido de buscar soluções para as questões relativas ao meio ambiente e à sua preservação.

Nesse sentido, o problema da presente pesquisa baseia-se na necessidade das empresas adotarem uma política de preservação, respeitarem as normas ambientais e agirem efetivamente com responsabilidade social. Assim, a empresa estudada está registrada no Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) e autorizada a reproduzir e comercializar papagaios, araras e tucanos em cativeiro, na tentativa de estimular o comércio legal e diminuir o comércio de aves silvestres provenientes do tráfico. Também é interesse da empresa destinar parte do lucro para pesquisas de campo envolvendo espécies ameaçadas de extinção. Dessa forma, busca-se conciliar o negócio com a preservação ambiental e, indiretamente, pode ajudar a combater o tráfico dessas aves brasileiras.

O objetivo da presente pesquisa foi estudar as estratégias adotadas por uma empresa do Estado de Goiás e autorizada pelo IBAMA para a criação comercial de aves silvestres.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Aspectos legais da criação de aves silvestres no Brasil

A lei nº. 5.197/67 foi a primeira legislação própria de proteção à fauna silvestre no Brasil, tornando a caça e a manutenção desses animais em cativeiro práticas ilegais, ficando os infratores sujeitos às penalidades vigentes no país (Renctas, 2003).

A partir do momento que é estabelecido um plano de manejo em cativeiro para uma determinada espécie, esse plano é traduzido na forma da portaria específica que passa então a normatizar a criação. Nesse sentido, a Portaria IBAMA (nº 117, de 15 de outubro de 1997) normatiza a comercialização de animais vivos, abatidos, partes e produtos da fauna silvestre brasileira, provenientes de criatórios comerciais ou zoológicos devidamente registrados e, a Portaria IBAMA (nº 118/N, de 15 de outubro de 1997) normatiza a implantação de criatórios comerciais de fauna silvestre (IBAMA, 2003).

2.2. Tráfico de animais silvestres no Brasil

Renctas (2003) afirma que, desde seu descobrimento, o Brasil despertou a cobiça mundial por sua fauna e flora. Sua rica e preciosa biodiversidade sempre esteve na mira daqueles que aqui aportaram. Até hoje, a bandeira brasileira exalta o verde de nossas matas e o hino proclama que *"nossos bosques têm mais vida e nossos campos têm mais flores"*. A cada ano, porém, os dados apontam um destino menos romântico para os nossos símbolos patrióticos. As matas já não são tantas e nossos bosques estão cada vez mais silenciosos.

Desde então, o Brasil tornou-se alvo preferencial dos traficantes de animais silvestres. Porém, nunca em sua história pôde contar com dados confiáveis e detalhados sobre essa atividade. O tráfico de animais silvestres é uma atividade ilegal e, por esse motivo, não conta com registros exatos.

O processo de desenvolvimento cultural da população brasileira foi singular, possibilitando o encontro de povos conquistadores e povos indígenas que mantinham uma estreita relação com a natureza e o meio ambiente. Ainda hoje, observa-se nos grandes centros urbanos, ou nos mais distantes rincões do nosso território, a presença de vários animais silvestres convivendo com o ser humano, numa relação que mescla o domínio e a admiração. Entende-se, portanto, que a fauna silvestre sempre foi um importante elemento cultural das diversas tribos indígenas brasileiras, (Renctas, 2003).

O hábito de manter animais silvestres como mascotes vem desde o tempo da colonização do Brasil. Quando os portugueses aqui aportaram, incorporaram a prática dos índios nativos de manter macacos e aves tropicais como seus animais de estimação, além de utilizarem o colorido das penas de aves brasileiras para adorno de chapéus e outras peças do vestuário.

Segundo o jornalista brasileiro Eduardo Bueno, durante os trinta primeiros anos após o descobrimento do Brasil, os navios portugueses que deixavam o país, costumavam levar em seus porões aproximadamente três mil peles de onças pintadas (*Panthera onca*) e seiscentos papagaios (*Amazona sp.*). Ao serem desembarcadas na Europa, essas “mercadorias” estariam logo enfeitando vestidos e palácios do velho mundo. Aquele olhar estrangeiro de cobiça sobre animais e plantas ainda se perpetua até os dias de hoje. Todavia carrega mais que uma simples curiosidade, traduzindo a certeza de que possuímos a maior reserva de biodiversidade do

planeta, e nela estão contidas muitas respostas que ainda não chegaram ao conhecimento humano. Segundo dados do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) citado pelo Renctas (2003), muitas espécies desaparecem todos os dias da face do planeta, sendo o comércio ilegal de animais silvestres uma das principais causas dessa tragédia.

São cada vez mais constantes as incursões nas matas tropicais em busca de animais para fomentar o tráfico nacional e internacional. Não apenas a exportação, mas também o comércio interno no Brasil foi crescendo, abastecido pelos avanços dos meios de transporte, comunicação, técnicas de captura dos animais, crescimento populacional e a urbanização, permitindo acesso a áreas que antes não eram acessíveis para exploração da fauna (Renctas, 2003).

Toufexis citado pelo Renctas (2003) ressalta que, no Brasil, a caça e o comércio predatório e indiscriminado da fauna silvestre são práticas antigas, que passaram a ser consideradas como ilegais no ano de 1967. Apesar da ilegalidade, ainda é muito fácil encontrar animais, suas partes e produtos sendo comercializados. A história do tráfico de animais silvestres não é apenas de devastação e crueldade, mas também de desrespeito à lei.

Manter animais silvestres em cativeiro continua sendo uma característica cultural da população brasileira: sejam os ricos, que exibem suas coleções particulares de animais silvestres como troféus à sua vaidade; sejam os miseráveis, que se embrenham na mata em busca desses animais que, quando vendidos, ajudarão a diminuir sua fome. Além disso, os cientistas estrangeiros buscam na fauna e na flora brasileira uma possibilidade de seus laboratórios faturarem elevadas quantias com a fabricação de novos produtos, como por exemplo, medicamentos. A realidade é que a fauna e flora do Brasil encontram-se gravemente ameaçadas pelo comércio ilegal (Renctas, 2003).

No dia 07/03/2003 o programa Globo Repórter (Rede Globo de Televisão) levou ao ar o assunto “Tráfico de animais no Brasil”. Alguns depoimentos extraídos da reportagem ilustram esse problema:

“ Eles não nasceram para perder a liberdade. Muito menos para virar bichos de estimação, nem tão pouco para satisfazer a vaidade dos colecionadores. Os animais selvagens não suportam viver fora da floresta. Mas por que o homem, criminosamente, insiste em aprisioná-los, em maltratá-los? ”.

“As estatísticas comprovam a crueldade da perseguição implacável: todo ano, cerca de 38 milhões de animais silvestres são capturados nas matas brasileiras. O trabalho de combate é desproporcional à velocidade do tráfico. Os órgãos de proteção à fauna estão perdendo a guerra para os traficantes. Algumas batalhas, o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) consegue ganhar. O Globo Repórter acompanhou operações vitoriosas no Sul, no Nordeste e no Norte do Brasil”.

“Rio Grande do Sul, manhã de Domingo, a equipe do Globo Repórter acompanhou a prisão de um traficante. A operação foi comandada pelo Ibama, na presença do presidente da CPI do Tráfico na Câmara Federal. Os traficantes chegaram em dois carros e estacionam atrás de um caminhão no local combinado para a venda dos animais. O deputado Federal Luis Ribeiro se fez passar por um comprador. O filho do vendedor ficou vigiando a área ao redor. O pai garantiu que as aves estavam em bom estado de saúde. Não estou mandando nenhuma ave cega, nada de asa quebrada, nada de perna quebrada, nenhuma defeituosa, nada emendado. Estou mandando só cartão de visita, que é para você chegar com coisa boa e continuar”, disse ele. No porta-malas, gaiolas cheias de

papagaios. Dois deles de uma espécie rara: papagaio-do-peito-roxo, ameaçado de extinção. Os animais foram levados para criadores credenciados". (Globo Repórter, 2003)

Nesse sentido, segundo o Renctas (2003), o comércio ilegal de animais está associado a problemas culturais, de educação, pobreza, falta de opções econômicas, pelo desejo do lucro fácil e rápido, além disso, por status e pela satisfação pessoal de manter animais silvestres como de estimação. No comércio ilegal de animais há três atores sociais distintos:

a) fornecedores: em sua base encontram-se as populações do interior do Brasil, constituída por pessoas pobres, sem acesso à educação e à saúde e que possuem qualidade de vida muito baixa. Essas pessoas descobriram no comércio da fauna uma fonte de renda para as suas famílias;

b) intermediários: são pessoas que transitam entre as zonas rurais e os centros urbanos, tais como os regatões (barqueiros que transitam pela região Norte e Centro-Oeste), alguns fazendeiros, caminhoneiros, motoristas de ônibus e ambulantes. Também alguns zoológicos e criatórios participam dessa etapa, realizando as intermediações;

c) consumidores: grande parte é formada por pessoas que mantêm animais silvestres como de estimação em suas residências. Alguns criatórios, assim como zoológicos, aquários, espetáculos circenses, colecionadores particulares, proprietários de curtumes, indústria pelífera e farmacêutica possuem participação ativa nesse comércio. Apesar de reduzido, o mercado de *souvenir* de vida silvestre para turistas é outra atividade que contribui para esse comércio.

A maior parte das aves silvestres disponíveis no comércio mundial vem dos trópicos, que, conforme mencionado, são as regiões de maior riqueza da fauna de aves (principalmente *Psitacídeos* como araras, papagaios, entre outros). Diante desse fato, há um tráfico intenso desses animais no Brasil, levando esse grupo com maior número de espécies listado na fauna brasileira como sendo ameaçadas de extinção (Sick citado por Renctas, 2003), como por exemplo, a arara azul (*Anodorhynchus hyacinthinus*) que se reproduz em velocidade bem menor que o fluxo predatório. Verifica-se a existência de um amplo comércio mundial para todas as espécies, mas especialmente para as mais ameaçadas, que são as mais valorizadas. Cabe destacar ainda que o alto valor que tais espécies alcançam no mercado representa um estímulo ao tráfico.

2.3. Estratégia empresarial

A palavra estratégia, nas últimas décadas ganhou o interesse do meio empresarial, transformou-se em linguagem comum entre os administradores e, gradativamente, foi sendo incorporada ao cotidiano das organizações. Este interesse, segundo Ansoff (1990), foi provocado pelo reconhecimento de que o ambiente externo da empresa foi se tornando cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado. Em consequência disso, isoladamente os objetivos são insuficientes como regras de decisão para guiar a orientação estratégica da empresa na medida em que se adapta a novos desafios, ameaças e oportunidades. Conceituar estratégia, no entanto, não é uma tarefa fácil.

A palavra estratégia significa literalmente "a arte do general", derivada do grego *strategos* (chefe do exército) durante séculos foi utilizada pelos militares significando o

caminho a ser dado à guerra, visando a vitória militar. Com o tempo, esta palavra deixou de ser apenas utilizada pelos no ambiente militar e passou a ter uso comum (Cabral, 1998).

A estratégia empresarial é conceituada por Oliveira (1991) como a ligação e ajustamento da empresa ao seu ambiente. Nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Nesse sentido, segundo Casarotto Filho e Pires (1998), a estratégia empresarial pode ser conceituada como a definição dos objetivos da empresa e a maneira como vai atingi-los em função do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (pontos fortes e fracos).

As decisões estratégicas, conforme Fischmann e Almeida (1991), dizem respeito ao caminho que a organização como um todo deverá seguir. Apenas recentemente tem merecido uma maior atenção dos administradores que procuram desenvolver técnicas para facilitar o trabalho de conduzir a organização na melhor direção.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as estratégias de uma organização podem ser tanto planejadas como não planejadas. As estratégias planejadas (deliberadas) foram previstas durante o processo formal do planejamento estratégico e, por uma série de razões, podem vir a serem realizadas ou não. As estratégias não planejadas (emergentes) não foram previstas no planejamento estratégico formal, porém, são geralmente realizadas no sentido de reorientar as decisões estratégicas da organização às demandas ambientais.

Fischmann e Almeida (1991) definem o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que, utiliza-se da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, para o cumprimento da sua missão, e por meio dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças. Vários autores discutem o planejamento estratégico como um processo formalizado e de longo prazo, empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000; Matos e Chiavenato, 1999; Thompson e Strickland III, 2000 e Almeida, 2001).

A formulação das estratégias é a projeção e seleção daquilo que leva à realização dos objetivos organizacionais. Assim, após o ambiente ter sido analisado e seus objetivos definidos, a organização torna-se capaz de traçar as estratégias de ação que asseguram o sucesso de sua implementação, também envolve as estratégias que emergiram nas etapas anteriores ao planejamento (Certo e Peter, 1993).

Para Fischmann (1987), a implementação das estratégias é um processo inerente à administração, constituindo-se na etapa na qual se dá ou não a conversão do planejado em realidade. Assim sendo, trata-se de um momento usualmente de tensão, uma vez que, de maneira geral, as aspirações dos gestores suplantam a sua capacidade e a disponibilidade de recursos. Essa tensão torna-se maior sempre que as aspirações, traduzidas em planos, voltam-se para a introdução de inovações que representam mudanças organizacionais profundas.

A empresa aqui pesquisada está inserida em um ambiente competitivo (principalmente no que tange à competição desleal do tráfico de aves silvestres), possui missão definida, objetivos e metas a serem atingidas, além de buscar sobreviver e crescer no mercado. Nesse sentido, a empresa pesquisada tem procurado formular e implementar estratégias que possibilitem aumentar as suas chances de obter sucesso no empreendimento de criação comercial de aves silvestres.

3. METODOLOGIA

Na presente pesquisa optou-se pelo método qualitativo e de natureza exploratória, tendo sido desenvolvida com base em um estudo de caso, sendo que a empresa eleita para esse estudo está localizada no estado de Goiás e é registrada e autorizada pelo IBAMA para reproduzir e comercializar papagaios, araras e tucanos em cativeiro. Por motivo de sigilo, optou-se por omitir o nome da empresa.

Conforme Marconi & Lakatos (2003), as pesquisas exploratórias permitem ao pesquisador obter uma melhor compreensão de um problema ou defini-lo com maior precisão. Por meio de pesquisas dessa natureza é possível isolar variáveis, estabelecer relações-chave e desenvolver hipóteses, além de definir prioridades para pesquisas posteriores

A opção por um estudo de caso nessa pesquisa deve-se ao fato de que esse é um tipo recomendado quando se deseja analisar em profundidade múltiplas dimensões de um objeto ou de um problema. Diversos autores ressaltam a importância e as características dos estudos de caso em pesquisas na área de administração, dentre os quais pode-se destacar Morgan e Smirich (1980), Yin (1981), Yin (1990), Campomar (1991), Godoy (1995). Assim sendo, tal tipo de pesquisa é útil quando se deseja examinar detalhadamente um ambiente, um simples sujeito ou uma situação particular; quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e; quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real (Godoy, 1995).

Yin (1990) corrobora com tal perspectiva, destacando que o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas.

A coleta de dados foi realizada durante os meses de janeiro a abril de 2003, utilizando-se técnicas como análise documental e entrevistas pessoais. As entrevistas pessoais foram aplicadas no proprietário da empresa e na veterinária responsável (especialista), com o auxílio de um roteiro previamente desenvolvido. Além disso, por meio da análise documental, buscou-se ainda levantar informações relevantes aos objetivos do trabalho nos documentos disponibilizados pela empresa.

Marconi & Lakatos (2003) sugerem que os pesquisadores recorram a pesquisas documentais e bibliográficas com o objetivo de obter elementos prévios sobre o campo de interesse, identificar problemas e orientar para outras fontes de coleta de informações. Tais autoras destacam que a pesquisa documental pode ser escrita, por meio de documentos oficiais, fontes estatísticas, publicações administrativas e documentos particulares, ou incluir também fotografias, objetos, vestuário, folclore, etc. Já a pesquisa bibliográfica inclui materiais oriundos da imprensa escrita (jornais e revistas), meios audiovisuais (rádio, fitas, televisão e CD), material cartográfico (mapas e gráficos), e publicações (livros, anais de congressos, teses e dissertações, publicações avulsas), entre outras.

No que se refere às entrevistas pessoais, tais autoras destacam que tal técnica permite ao pesquisador averiguar fatos atuais ou passados, além de levantar opiniões e sentimentos dos entrevistados acerca de um determinado assunto.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Breve histórico da empresa estudada

A empresa rural estudada está localizada no norte do estado de Goiás e possui 110 hectares de área total, onde existem, além da criação de aves silvestres, as criações de gado de leite e cavalos Mangalarga Marchador.

O proprietário, além da busca por mais uma alternativa econômica para a empresa, procurou aliar sua preocupação com a preservação da natureza, sua admiração pelas aves silvestres e, também, ajudar a reduzir o tráfico. Tal depoimento ilustra o fato:

“...entendemos que a criação de aves silvestres em cativeiro é uma forma de preservar a natureza num momento que você cria uma alternativa ao tráfico, quer dizer, o mercado existe, as pessoas compram aves da fauna brasileira porque gostam, porque tem ligação com elas e compram de traficantes por falta de alternativa...”. (Relato de entrevista).

A partir de contatos com pessoas que trabalham na área de preservação da fauna brasileira, descobriu-se que era possível cooperar na conservação de animais silvestres em cativeiro, e ao mesmo tempo obter retorno econômico com esse tipo de criação. Com as informações obtidas, o proprietário optou pela criação comercial de aves silvestres, mais especificamente por araras e papagaios (família dos *Psitacídeos*) pelo alto índice de animais traficados e risco de extinção. Também, optou pela criação de tucanos (família dos *Ramphastídeos*) devido a sua beleza natural e a grande procura por parte de compradores.

O criatório teve seu projeto desenvolvido por um biólogo, cumprindo todas as exigências legais necessárias. Sendo assim, todas as aves destinadas à reprodução são de propriedade do IBAMA que foram apreendidos do tráfico ou de zoológicos que fizeram doações (animais nascidos em cativeiro e que não possuem mais condições de voltar a natureza) e portanto, o destino dessas aves é a vida em cativeiro. Também, é comum receber doações de animais provenientes de particulares, após autorização do órgão responsável.

Todas as aves existentes no criadouro têm uma identificação individual fixada através de anilhas em uma das patas, comprovando assim que são de origem legal. Já, os filhotes nascidos em cativeiro possuem uma identificação através de anilhas fechadas (o que comprova que foram nascidos em cativeiro) podendo ser comercializados. Isso garante a manutenção dos estoques na natureza e também a qualidade do “produto” oferecido aos compradores.

O acompanhamento técnico da criação está sob responsabilidade de uma médica veterinária que oferece às aves condições adequadas de manejo e saúde. Além disso, as aves são submetidas periodicamente à análises clínicas e laboratoriais, onde cada espécie tem suas medidas morfométricas controladas. Coleta-se também amostras de fezes, sangue e penas para realização de diagnóstico laboratorial, com o objetivo de controlar possíveis infestações por endo e ectoparasitas, entre outras doenças. As espécies de araras e papagaios e tucanos criadas pela empresa são as seguintes:

- **Arara Canindé (*Ara ararauna*):** os indivíduos são grandes com cerca de 80 cm, coloração predominante azul com o peito e ventre amarelos. Habita áreas de várzeas com babaçuais, buritizais e beiradas de matas. Típico representante dos cerrados do Brasil, com distribuição da América Central até São Paulo (no passado, também em Santa Catarina). A arara canindé inicia a postura entre os meses de agosto e janeiro, colocando de 3 a 4 ovos com período de incubação de 30 dias. Os filhotes permanecem no ninho até a décima terceira semana, período no qual são totalmente dependentes dos pais. Constróem os ninhos em buracos de troncos ociosos ou escavados em encostas pela própria ave.
- **Arara vermelha (*Ara macao*):** possui cerca de 85cm e coloração predominante vermelha, diferenciando-se da *Ara chloroptera* pela presença de penas amarelas em grande parte das asas, a face é inteiramente branca e nua, sem a tradicional fileira de penas vermelhas encontradas na *Ara chloroptera*. Habitante das matas e beiras de rios, encontrada originalmente, do México à Amazônia até o norte de Mato Grosso, sudeste do Pará,

Maranhão e Bolívia. Esta arara consta como ornamento do primeiro mapa do Brasil, datado de 1.502.

- **Arara vermelha grande (*Ara chloroptera*):** indivíduos medem cerca de 90cm e peso de até 1,5 kg. Habitante das florestas do Brasil oriental, atingindo originalmente o Espírito Santo, Rio de Janeiro e interior do Paraná. Atualmente, é freqüente apenas na Amazônia. Sua distribuição vai da América Central ao Paraguai e Norte da Argentina. Espécie com forte associação às formações rochosas onde estabelece seus ninhos em buracos. O início da postura ocorre em agosto e vai até os meses de janeiro e fevereiro, com média de 3 a 4 ovos. O período de incubação é de cerca de 30 dias e os filhotes abandonam o ninho por volta da décima quinta semana.
- **Arara azul grande (*Anodorhynchus hyacinthinus*):** medem cerca de 98cm e pesam cerca 1,5kg. É considerada um “gigante” da espécie, sendo o maior representante do mundo. Vive em buritizais, matas ciliares e cerrados adjacentes. Sua ocorrência é nos estados do Mato Grosso, Goiás, Minas Gerais, Bahia, sul do Piauí e Maranhão e Pará. Estabelece os ninhos em buritizais e árvores ocas. Realiza a postura com cerca de 3 a 4 ovos a partir do mês de agosto. A incubação ocorre por volta de 30 dias e os filhotes abandonam o ninho na décima quinta semana de vida. Trata-se de uma espécie de arara muito ameaçada de extinção, atualmente, com área de distribuição bastante restrita.
- **Papagaio verdadeiro (*Amazona aestiva*):** indivíduos possuem cerca de 35 cm e peso próximo de 400 gramas. Sua coloração é predominantemente verde. Vive em matas úmidas ou secas, palmais e beira de rios. Ocorre do Nordeste passando pelo Brasil Central ao Rio Grande do Sul, Paraguai, Norte da Argentina e Bolívia, é mais ausente nas áreas litorâneas. A postura vai de setembro a fevereiro e colocam em média 4 ovos. O período de incubação é em torno de 27 dias e os filhotes abandonam o ninho na oitava semana de vida.
- **Papagaio do mangue (*Amazona amazonica*):** espécie muito comum na Amazônia, habitante das matas, atingindo os manguezais do litoral atlântico. Com coloração predominante verde, apresenta marcação azul mais concentrada supra ocular do que na testa. A parte inferior da "bochecha" é amarela e com freqüência também a fronte. Voa para ilhas com cobertura vegetal densa para pernoitar e estabelecer os ninhos quando estas apresentam mais segurança que nas áreas do continente. Encontrado na Colômbia, Venezuela, Guianas, e no Brasil, nos estados do Paraná, oeste de São Paulo e Rio de Janeiro. Sua área de distribuição sobrepõe-se a quase toda área de distribuição do *Amazona aestiva*, porém possui uma distribuição mais limitada.
- **Tucano: (*Ramphastus toco*):** é o maior representante da família, com cerca de 56 cm e peso em torno de 540 gramas. Ave inconfundível pelo enorme bico. Habitante das matas de galeria, cerrado e capões. É a única espécie brasileira que não vive exclusivamente em florestas. Possui uma larga distribuição nas regiões campestres, indo desde a Amazônia ao Paraguai, Bolívia e Argentina, sem atingir o litoral oriental brasileiro. Tem ocorrido expansão em sua distribuição original, em função dos desmatamentos.

Na época da coleta de dados, o plantel de aves silvestres que a empresa possuía para reprodução era o seguinte:

- 14 casais de papagaio verdadeiro (*Amazona aestiva*);
- 02 casais de papagaio do mangue (*Amazona amazonica*);
- 12 casais de arara canindé (*Ara ararauna*);

- 02 casais de arara azul grande (*Anodorhynchus hyacinthinus*);
- 01 casal de arara vermelha grande (*Ara chloroptera*);
- 01 casal de tucano-toco (*Ramphastus toco*).

Além dos animais acima citados, existiam também aves que estavam sendo sexadas para a formação de casais destinados à reprodução. Nesse plantel constavam:

- 14 exemplares de papagaios verdadeiros (*Amazona aestiva*);
- 15 exemplares de araras canindé (*Ara ararauna*);
- 08 exemplares de araras azuis grandes (*Anodorhynchus hyacinthinus*);
- 02 exemplares de araras vermelhas (*Ara macao*);
- 18 exemplares de araras vermelhas grandes (*Ara chloroptera*);
- 04 exemplares de tucanos-toco (*Ramphastus toco*).

4.2. Diagnóstico do ambiente externo da empresa estudada

Alguns aspectos importantes sobre o ambiente externo foram analisados, destacando-se as principais oportunidades e ameaças aos quais a empresa está exposta.

Entre as possíveis oportunidades destacam-se o mercado para aves silvestres legalizadas que se apresenta bastante receptivo, principalmente, para as araras e papagaios (animais com valor comercial elevado, o que os torna as principais vítimas ao tráfico). Pelo fato de ter um número reduzido de empresas que atuam nesse ramo de negócio há possibilidade de crescimento e expansão dos negócios da empresa. A criação em cativeiro de qualquer espécie de animal silvestre ajuda na educação ambiental, conscientizando as pessoas que não podem retirar um animal da natureza porque esse pode entrar em extinção. Nesse sentido, se as pessoas se tornarem mais conscientes sobre a preservação do meio ambiente vão passar a adquirir os animais oriundos de criatórios legalizados, aumentando ainda mais a possibilidade de crescimento desse mercado.

As empresas que entraram no mercado simultaneamente com a legislação, têm a oportunidade de ajudar no aprimoramento das leis que regulam o comércio legal de aves silvestres, e com isso, criar mais dificuldades para a atuação do tráfico.

Por outro lado, detectou-se que a legislação ambiental atual é uma ameaça para os criatórios comerciais de aves em questão. Isso porque ela é ainda muito precária devido ao pouco tempo de existência no Brasil. A primeira experiência foi com a criação comercial de jacarés do pantanal em cativeiro com resultados duvidosos, pois em muitos lugares, existe superpopulação da fauna nativa criando problemas. Dessa forma, a legislação ambiental precisa ser revista e consolidada, principalmente, devido os investimentos em negócios dessa natureza apresentarem retorno no longo prazo.

Contudo, o tráfico é a principal ameaça para os criatórios de aves silvestres. O valor das aves no comércio ilegal é reduzido, porque os traficantes retiram os animais do seu *habitat* natural com um baixo custo, podendo vendê-los a preços bem inferiores quando comparados aos praticados pelos criadores legalizados. O tráfico também leva a um aumento do número de espécies em extinção, prejudicando ainda mais a comercialização, pois os animais que constam na lista oficial ficam comprometidos, tanto para a sua comercialização legalizada, que torna-se mais burocrática, quanto para reprodução (somente podem ser vendidos a segunda ninhada de filhotes do casal nascido em cativeiro, os chamados F2), como que é o caso da arara azul grande (*Anodorhynchus hyacinthinus*).

4.3. Diagnóstico do ambiente interno da empresa estudada

A análise do ambiente interno da empresa evidenciou a existência de várias facilidades (pontos fortes) como também dificuldades (pontos fracos) para a criação das aves comerciais.

Quanto às facilidades, destaca-se que a criação e manejo das aves (sob cuidados de dois tratadores e uma médica veterinária) não é tarefa muito complicada, pois elas geralmente são resistentes quando adultas, não tendo muitos problemas de doenças e parasitas que possam prejudicar seu bem estar. Um outro fato que deve ser salientado é que o criadouro pode receber aves doadas do IBAMA, zoológicos e criadores particulares, após autorização do órgão responsável, o que favorece a formação do plantel de animais destinados à reprodução.

Quanto às dificuldades, pode-se destacar:

- elevada burocracia para tornar-se um criatório comercial autorizado pelo IBAMA. Há uma série de exigências legais (Portaria IBAMA nº 118/N, de 15 de outubro de 1997) que devem ser atendidas, o que desestimula os interessados pela criação;
- existe pouca literatura sobre a criação comercial de aves silvestres, o que faz com que os criadores sejam impelidos a trabalharem sem o devido embasamento científico, ou seja, muitos procedimentos são aprendidos por observação enquanto o negócio se desenvolve;
- freqüentemente as aves não se adaptam bem ao tipo de ninho escolhido, ao espaço projetado, ao tipo de gaiola, entre outras variáveis. Esses fatores geram dificuldades na criação, pois leva algum tempo para adaptar os animais naquele padrão de vida o que conduz a um aumento nos custos de produção;
- o comércio legalizado de aves silvestres no país é muito recente, sendo que no Estado de Goiás existem pouco mais de dez criatórios que estão se organizando para entrar no negócio. Contudo, esse mercado é ainda reduzido no Brasil, tanto pela falta de divulgação desse tipo de “produto”, quanto pelos preços elevados das aves, o que inibe os potenciais compradores.

4.4. Principais estratégias adotadas pela empresa para reprodução e comercialização de aves silvestres

- **Autorização do IBAMA**

É um tipo de criação diferenciada, não só por se tratar de animais silvestres, mas também pelo fato da empresa ter que seguir as regras estabelecidas pelo órgão responsável (IBAMA).

Nesse sentido, as instalações da empresa seguem o mesmo padrão adotado nos Estados Unidos, onde o sucesso reprodutivo em cativeiro é bastante elevado. Os animais são mantidos em casais em recintos de dimensões padronizadas de acordo com as espécies. Para as aves de médio porte (no caso, os papagaios) as dimensões são de 1,5 metros de comprimento por 1,0 metro de altura por 0,80 metros de largura, estando suspensa com pés à 1,0 metro do chão. Para aves de grande porte (araras e tucanos), as dimensões são de 2,5 metros de comprimento por 2,0 metros de altura por 1,5 metros de largura, estando suspensas à 1,0 metro do chão.

Os recintos são parcialmente cobertos e possuem em seu interior ninhos destinados à reprodução e servem também como abrigos, fora da época de reprodução. São mantidos em piso cimentado para facilitar a higienização do ambiente, que é lavado duas vezes por dia para evitar a proliferação de doenças e parasitas. As gaiolas também ficam isoladas da proximidade de animais domésticos e, o local onde situam-se as aves, é de acesso restrito aos técnicos e tratadores.

Os criatórios comerciais visam o lucro como também a preservação e conservação dessas aves a fim de minimizar (ou até mesmo eliminar) o tráfico desses animais. Por essa razão, o IBAMA tem incentivado as pessoas que tenham consciência da importância da preservação da natureza e que estejam interessadas a montar um criatório de animais silvestres. Por outro lado, nem todos interessados conseguem a autorização IBAMA, pois existe uma série de restrições e limitações burocráticas para tornar-se um criador comercial.

- **Estratégias de reprodução**

As aves das famílias *Psittacidae* (araras, papagaios, etc) e *Ramphastidae* (tucanos) são monogâmicos, ou seja não trocam de parceiros durante toda vida. Como a maioria dos animais é trazida do tráfico, todos os casais são formados no criadouro, muitas vezes há dificuldade dos animais se aceitarem. O procedimento a ser feito é a troca dos casais que não estão se dando bem. Entretanto, esse problema somente é percebido depois de algum tempo que os animais estão juntos (em torno de 1 ano). Os casais são trocados até que se encontre um par que tenha afinidade.

A idade reprodutiva nas espécies maiores é atingida entre o quarto e quinto ano de vida. Papagaios e araras são aves de grande longevidade, podendo viver cerca de 50 anos, em condições de cativeiro. As espécies rabilongas (de rabo comprido) apresentam maior facilidade reprodutiva quando criadas em cativeiro.

Todas as aves têm um período do ano específico para a reprodução, sendo que, no caso das araras e papagaios, ocorre entre agosto e novembro. Existem alguns casais de araras que podem realizar mais de uma postura por estação quando seus filhotes são criados artificialmente. É uma etapa bastante delicada quando não pode haver muito barulho nem movimentação intensa no local, porque as aves ficam muito sensíveis ao *stress*, o que pode causar abandono do ninho. Após o nascimento, os filhotes recebem uma anilha fechada (comprova que foi nascido em cativeiro) com 15 dias de vida. Nessas anilhas são impressas as iniciais do criatório, o número do filhote para controle na empresa e as iniciais do nome do proprietário do criatório.

Quando os filhotes completam 20 dias de nascidos são retirados do ninho e vão para a incubadora, onde são alimentados de 5 a 6 vezes por dia. Todo o processo de criação artificial do filhote tem como objetivo iniciar um contato com pessoas com a finalidade de obter animais domesticados. Por esta razão, as aves não domesticadas são vendidas a preços inferiores aos praticados no mercado, prejudicando a empresa, já que os custos de manutenção com cada espécie é elevado. Então, torna-se de extrema importância o manejo adequado dos filhotes após a sua retirada do ninho, porque a domesticação das aves destinadas à venda é uma das principais estratégias para o sucesso de venda desse tipo de animal.

- **Estratégias de divulgação**

Como toda e qualquer empresa que com fins lucrativos, a utilização de estratégias de marketing é de extrema importância para obter os resultados desejados. Nesse sentido, por ser nova no mercado de aves silvestres, a empresa procura divulgar seus “produtos” de várias formas (Internet, *folders* e revistas especializadas em animais).

A empresa montou um site na Internet para divulgar a criação das aves. No site, encontra-se breve histórico da empresa, resumo sobre o tráfico de animais silvestres, fotos do criatório, das instalações e das aves, como também todas as informações necessárias para fazer contato com a empresa, onde constam telefone e endereço.

O criatório utiliza também a divulgação através de *folder* como uma das estratégias de marketing. A distribuição é feita, principalmente, para lojas de animais (*pet-shops*). Pratica-se

também a divulgação do criatório em revistas especializadas em animais de circulação nacional.

- **Estratégias de comercialização**

O elevado valor comercial das araras, papagaios e tucanos é um fator restritivo para o comércio dessas aves silvestres no Brasil. Por outro lado, há poucas empresas legalizadas trabalhando nesse ramo de negócio.

No caso da empresa estudada, a maioria das vendas ocorre para particulares, onde as pessoas entram em contato com a empresa para adquirirem os animais. Também ocorrem vendas para lojas de animais (*pet-shops*) que possuem autorização para revenderem essas aves.

O comprador de uma ave silvestre legalizada recebe a nota fiscal e um certificado de origem (com os dados do criatório, local e data do nascimento, o número das anilhas dos pais e a identificação de quem está comprando o animal). Dessa forma, seguindo as normas do IBAMA, o comprador torna-se um criador denominado conservacionista, por adquirir uma ave silvestre registrada.

Atualmente, o criadouro possui apenas filhotes de arara canindé (*Ara ararauna*) e papagaio verdadeiro (*Amazona aestiva*) destinados à venda. As outras espécies de aves existentes na empresa ainda não se reproduziram, algumas por falta de parceiros e outras pela própria dificuldade de adaptação e reprodução em cativeiro. A espécie arara azul grande (*Anodorhynchus hyacinthinus*) está reproduzindo, mais como já foi dito anteriormente, só poderá ser vendido os filhotes “F2”, pelo fato dessa espécie constar na lista de animais em extinção.

Na época da coleta de dados, havia disponível para venda filhotes de papagaio verdadeiro (*Amazona aestiva*) pelo valor de R\$ 1.500,00 (um mil e quinhentos Reais) e de arara canindé (*Ara ararauna*) no valor de R\$ 2.300,00 (dois mil e trezentos Reais). A arara vermelha (*Ara macao*), arara vermelha grande (*Ara chloroptera*), papagaio do mangue (*Amazona amazonica*) e o tucano-toco (*Ramphastus toco*), não se reproduziram até o presente momento.

Para facilitar a comercialização, a empresa utilizava a estratégia de arcar de com os custos de transporte das aves vendidas. Segundo comentário do proprietário “*esse custo do transporte poderia ser considerado um investimento para divulgar seu nome e do criatório até que a demanda se estabilize*”.

- **Parcerias com outras instituições**

Devido às dificuldades enfrentadas pelo criatório (manejo, reprodução e comercialização das aves silvestres), outra estratégia que adotada pela empresa tem sido a realização de parcerias com outras instituições com o objetivo ampliar os contatos e facilitar o processo de criação e comercialização do “produto”.

A parceria com o Zoológico de Goiânia-GO tem como finalidade de permuta de animais de acordo com a necessidade, ou seja, busca-se efetuar uma eventual troca de animais de interesses mútuos que estejam ociosos em ambas as organizações.

Outra parceria importante é com a Fundação Pólo Ecológico de Brasília (Jardim Zoológico). É um projeto com o objetivo de implantar um centro de reprodução da espécie arara azul grande (*Anodorhynchus hyacinthinus*) em cativeiro a fim de manter a espécie e sua diversidade genética. Tal parceria é devida ao criadouro comercial ter grande interesse em

preservar e conservar essa espécie de ave silvestre. Dentre as aves silvestres existentes no criadouro, a arara azul grande é a única que está na lista oficial de animais brasileiros ameaçados de extinção (foi uma espécie muito abundante no início do século, e atualmente estima-se que existam somente cerca de 2.500 a 3.000 indivíduos dessa espécie no Brasil). Esse fato deve-se a arara azul estar entre as espécies de aves mais comercializadas juntamente com outros *Psitacídeos*, sendo destinados para lojas de mascotes, coleções particulares e zoológicos. O projeto visa também a coleta de dados e observações científicas para fazer deste um ponto de referência na reprodução das araras azuis em cativeiro, sugerindo normas de criação para reprodução e um plano de manejo da espécie em questão.

Além dessas parcerias, a empresa, juntamente com outros criadores do Estado de Goiás, pretende fundar uma associação dos criadores comerciais de aves silvestres com a finalidade de melhorar os canais de distribuição e obter uma melhor divulgação desse tipo de criação pouco conhecido no nosso meio. Uma associação teria um poder de barganha maior, possibilitando a compra mais vantajosa de insumos, reduzindo os custos de alimentação, da assistência médica veterinária, enfim teria a oportunidade de reduzir os custos de produção e aperfeiçoar as tecnologias de criação.

Como a empresa estudada ainda não tem disponível para venda todas as espécies de aves que estão no projeto para comercialização, muitos clientes carecem da falta do “produto”. Por isso, a empresa pretende firmar parceria com outros criadores legalizados do Estado de Goiás, com objetivo de permutar animais e assim aumentar a oferta das espécies das aves silvestres para possíveis compradores.

5. CONCLUSÕES

Com base nos resultados obtidos nessa pesquisa, pode-se concluir que o tráfico de aves silvestres no Brasil é um problema ambiental que precisa ser resolvido. Nesse sentido, a criação comercial, é uma forma de reprimir o tráfico, oferecer animais legalizados ao mercado e, ao mesmo tempo, contribuir para a preservar a fauna brasileira.

Nesse sentido, empresa estudada buscou aliar o seu interesse financeiro e conservacionista para criar e comercializar aves silvestres brasileiras (araras, papagaios e tucanos) e conquistou a autorização do IBAMA para funcionar.

Como ameaças ao negócio, a empresa estudada enfrenta, de um lado, a precariedade da legislação ambiental, que tem onerado os custos da criação, elevando os preços de venda e dificultando a comercialização. De outro, o tráfico de aves silvestres (pouco fiscalizado) oferece ao mercado animais com preço reduzido, o que facilita a compra por pessoas sem consciência ambiental. Contudo, o mercado legalizado dessas aves mostra-se promissor, por existirem poucas empresas atuando nesse ramo de negócio.

Quanto à criação das aves silvestres em cativeiro, a empresa encontra como facilidades o manejo dos animais adultos (devido sua resistência às doenças) e na ampliação do plantel devido à doação pelo IBAMA de aves capturadas do tráfico para os criatórios comerciais. Por outro lado, a empresa enfrenta dificuldades na criação como: adaptação das aves doadas ao manejo em cativeiro, formação dos casais para reprodução, manejo dos filhotes (valorizados comercialmente somente quando se encontram comprovadamente domesticados), e a falta de literatura especializada sobre o assunto, o que leva ao empirismo.

As principais estratégias utilizadas pela empresa para a comercialização das aves são: a) site na Internet; b) propaganda em revistas especializadas em animais de circulação nacional; c) *folder* distribuído para lojas de animais (*petshops*); d) mantém parcerias com zoológicos fato que facilita a permuta de animais ociosos; finalmente, e) pretende firmar parceria com outros criadores legalizados do Estado de Goiás, com a finalidade de fundar uma

associação dos criadores de aves silvestres na tentativa de facilitar o processo de reprodução, divulgação e principalmente comercialização desses animais.

De forma geral, conclui-se a criação comercial de aves silvestres é uma iniciativa louvável de alguns empresários rurais que buscam aliar o negócio com a consciência ecológica. Por outro lado, o IBAMA deve rever a legislação ambiental, com o propósito de facilitar a atuação dos criatórios comerciais. Além disso, deve ampliar a fiscalização no afã de reprimir o tráfico de animais silvestres forma mais efetiva.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001, 156p.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. 265p.

CABRAL, A. C. de A. **A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 16p. 1 CD-ROM.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisa para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, jul./set. 1991.

CASAROTTO FILHO, N. ; PIRES, L H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993. 469p

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. 1987. 207p. Tese (Livre-Docência), Universidade de São Paulo, São Paulo.

FISCHMANN, A. A. ; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991. 164p.

GLOBO REPORTER. Tráfico de animais. Capturado no site www.redeglobo.globo.com/globoreporter, no dia 11/03/2003.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.

IBAMA. Portaria nº 117, de 15 de outubro de 1997. Capturado no site www.ibama.gov.br/portarias, no dia 10/05/2003.

IBAMA. Portaria nº 118/N, de 15 de outubro de 1997. Capturado no site www.ibama.gov.br/portarias, no dia 10/05/2003.

MATOS, F. G. de.; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999. 166p.

MORGAN, G.; SMIRICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 5, n.4, p.491-500, 1980.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991. 381p.

RENTAS - Rede Nacional de Combate ao Tráfico de Animais Silvestres. Capturado no site www.rentas.org.br, no dia 13/02/2003.

RENTAS - Rede Nacional de Combate ao tráfico de Animais Silvestres. **1º Relatório Nacional Sobre o Tráfico Ilegal da Fauna Silvestre**. Brasília, 2002. 101p.

ROCHA, D. C. C. **Criação e manejo de animais silvestres em cativeiro e zoológicos**. São Paulo, capturado em 2003.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000. 431p.

YIN, R.K. **Case study research**: design and methods. Newbury Park, California: Sage Publications, 1990. 166p.

YIN, R.K. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.26, p.58-65, mar. 1981.