

Casos de Ensino em Administração:

A Carcinicultura no Rio Grande do Norte: Perspectivas e Desafios

The Shrimp Aquaculture in Rio Grande do Norte: Prospects and Challenges

Christianne de Sena Santos*

Especialista em Gestão Estratégica de Negócios pela Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

Maria Valéria Pereira de Araújo

Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba.
Professora Adjunta da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

* Endereço: Christianne de Sena Santos

Rua do Melro, 8067 – Cidade Satélite. Natal/ RN. CEP: 590687-010. E-mail: chriscomex@yahoo.com.br

Introdução

A valorização do real, somada à crise econômica mundial iniciada nos Estados Unidos, à falta de apoio oficial aos criadores de camarão no Estado do Rio Grande do Norte, às fortes chuvas que inundaram grande parte das empresas de carcinicultura e ao grande número de produtores informais no mercado interno são alguns dos fatores que fazem parte do macro ambiente das empresas que atuam no segmento da carcinicultura. Esse cenário termina por exigir dos gestores dessas empresas um verdadeiro malabarismo para que as empresas possam aumentar as suas receitas e diminuir os seus custos, mantendo-se competitivas em um mercado altamente dinâmico.

Inserida nesse contexto, encontra-se a Camanor Produtos Marinhos Ltda, empresa na qual o gestor busca desenvolver ações estratégicas rápidas e ousadas para manter sua empresa competitiva em um cenário altamente instável, cujas variáveis externas impactam diretamente no funcionamento da organização. Dessa forma, reuniões sistemáticas ocorrem periodicamente com a equipe gerencial, tendo como finalidade definir ações e estratégias preventivas, assim como definir os novos rumos a serem percorridos pela empresa mensalmente.

Em meio a tanta dinamicidade e entraves do macro ambiente, surge a seguinte indagação: Que estratégias devem ser desenvolvidas para que a Camanor Produtos Marinhos Ltda consiga se manter competitiva em um mercado marcado pelo dinamismo e por variáveis externas de difícil controle?

O contexto

A Carcinicultura é um dos setores que conseguiu projetar-se como uma grande fonte econômica para o Estado do Rio Grande do Norte. É importante ressaltar que, no Brasil, esse nicho de mercado deu seus primeiros passos na década de 1970, quando o Governo do Rio Grande do Norte, por meio do seu então governador Cortez Pereira, criou o “Projeto Camarão” para estudar a viabilidade do cultivo desse crustáceo em substituição à extração do sal, que havia sido até então uma forte atividade econômica na região.

Verifica-se, portanto, que o governo do Estado iniciou os primeiros estudos para implantação de um projeto econômico para criação de camarões no Rio Grande do Norte, objetivando encontrar alternativas de renda para a população da região e para o aproveitamento das pequenas e médias salinas desativadas. Os pequenos e médios

salineiros haviam sucumbido perante as forças econômicas das empresas multinacionais aqui instaladas a partir dos anos 60.

Nesse contexto, foram desenvolvidas pesquisas com a finalidade de encontrar uma espécie de camarão que obtivesse uma boa produção e rentabilidade. O objetivo era incrementar a economia potiguar e dar incentivo ao pequeno e médio produtor de sal, diminuindo o problema do desemprego nas regiões salineiras e aproveitando as áreas salineiras para iniciar a cultura do camarão.

É importante destacar que, no mesmo período, o Estado de Santa Catarina também desenvolveu pesquisas sobre reprodução em cativeiro, larvicultura e engorda do camarão cultivado e conseguiu produzir as primeiras pós-larvas em laboratório na América Latina.

Para iniciar o projeto, o Governo do RN importou a espécie *Penaeus japonicus* e envolveu a Empresa de Pesquisas Agropecuárias do Rio Grande do Norte - EMPARN para sistematizar e desenvolver os trabalhos de adaptação da espécie exótica às condições locais. Nos três primeiros anos dos trabalhos da EMPARN obtiveram-se resultados favoráveis, o que promoveu uma grande mobilização dos mecanismos federais de assistência técnica e financiamento da época para apoiar a iniciativa privada.

Em 1981 houve uma ampla divulgação do desempenho da espécie importada do Japão e foram instaladas as primeiras fazendas de camarão no Nordeste. No entanto, devido à falta de um plano mais abrangente de pesquisa e de validações, a domesticação da espécie *P. Japonicus* não obteve êxito no ambiente tropical do Nordeste brasileiro.

Assim, no ano de 1990 foi introduzida na carcinicultura brasileira a espécie *Litopenaeus vannamei*. Essa espécie era utilizada em vários países, principalmente nos países asiáticos. O critério básico para a adoção da nova espécie foi o fato da mesma já ser cultivada com êxito no Equador e Panamá e haver demonstrado alta capacidade de adaptação aos ecossistemas de diferentes partes do hemisfério ocidental.

A partir de 1992, essa espécie começou a se desenvolver de forma satisfatória e a carcinicultura começava a revelar excelente desempenho e uma boa produção, momento em que já se encontrava entre as atividades mais importantes do Rio Grande do Norte.

Assim, na primeira metade dos anos 90 iniciou-se a distribuição comercial de pós-larvas. As fazendas em operação ou semiparalisadas adotaram o cultivo do novo camarão e conseguiram obter resultados positivos no que se refere à produtividade e

rentabilidade. Dessa forma, a partir dos anos de 1995 e 1996, ficou demonstrada a viabilidade comercial de sua produção no país.

Nesse cenário encontra-se inserida a Camanor Produtos Marinhos Ltda, que iniciou sua atividade na fazenda Cana Brava, localizada no município de Canguaretama, no ano de 1983, sendo administrada desde o início pelo seu fundador Werner Jost, Mestre em economia. Essa fazenda possui uma área total equivalente a 240 hectares, dos quais 100 hectares são considerados área de preservação. Além de ser uma unidade produtiva, também é responsável pelo beneficiamento de todo camarão cultivado pela empresa atualmente.

Depois de ter investido na fazenda Cana Brava, Werner Jost e seus sócios começaram a ter dificuldade para conseguir larvas de camarão, pois não havia nenhum laboratório que as produzisse em escala comercial. O empresário recorda que as larvas só eram conseguidas quando havia sobras nas fazendas de camarão da Bahia.

Diante dessa carência, em 1987 o gestor da Camanor, juntamente com a bióloga Ana Carolina Guerrelhas, fundaram o primeiro laboratório comercial de pós-larvas de camarão marinho no Brasil – a Empresa Aquatec. Esse laboratório foi criado não apenas para suprir as necessidades da Camanor, mas também para atender a demanda de outras empresas brasileiras que possuíam as mesmas dificuldades. Assim, a Aquatec deu início ao seu ciclo de produção com as espécies nativas *Penaeus subtilis* e *Penaeus schmitti*, devido à preferência nacional. Nesse sentido, é importante ressaltar que a Empresa Aquatec deu abertura para o desenvolvimento e expansão da carcinicultura no Brasil, possibilitando a permanência e o crescimento de vários criadores de camarão (de pequeno e médio porte).

Mesmo com todas essas iniciativas, até 1992 a Camanor só deu prejuízo, afirma o seu administrador. Diante dessa realidade, dos cinco sócios que iniciaram o investimento juntamente com Werner Jost, apenas dois permaneceram acreditando no projeto. É importante destacar que esses dois sócios não moravam no Brasil e que a responsabilidade de definir as diretrizes da empresa e de conduzir todo o negócio era e continua sendo de competência do seu sócio majoritário, Werner Jost, que possui 95,68% das ações.

Após realizar várias tentativas com espécies de camarões locais, em 1996 Werner resolveu inovar apostando em uma nova espécie – *Litopenaeus vannamei*. Essa espécie exótica do oceano pacífico era mais resistente, apresentava um crescimento rápido e se adaptava bem ao nosso clima.

Diante dos resultados com a nova espécie, e ciente do desenvolvimento no processo de produção que a *L. vannamei* ofereceria, a Aquatec foi lentamente inserindo essa espécie no mercado nacional. Como a *L. vannamei* não é encontrada no litoral brasileiro, eles precisaram, inicialmente, realizar a importação das pós-larvas dos países litorâneos do Pacífico, como Equador e Panamá.

Apesar de a Empresa Camanor ter começado a apresentar os primeiros resultados, os custos para mantê-la ainda eram muito elevados. De acordo com o empresário, os custos com impostos, funcionários e empréstimos bancários consumiam cerca de 90% (noventa por cento) da arrecadação.

Em 1998, a Camanor começou a se deparar com um novo problema: como manter a temperatura do produto durante as viagens sem afetar a qualidade do mesmo? Esse problema começou a surgir devido ao transporte e distribuição do camarão ser realizado por atravessadores, que durante a viagem precisavam manipular constantemente os camarões transportados em caixas de gelo. Com o manuseio constante dessas caixas e as mudanças bruscas de temperatura, boa parte do produto era deteriorado. Essa perda era repassada para o consumidor final, elevando os preços do camarão.

Visando solucionar esse problema, a Camanor, em parceria com a Empresa AGA (produtora de gases), criou uma embalagem especial baseada no sistema de atmosfera modificada, chamada Fresh-Pack. Essa embalagem permitia manter o produto embalado fresco por 15 dias, conservando-o resfriado entre três e zero graus, evitando assim o constante manuseio e a sua deterioração.

Nesse mesmo ano (1998), a Camanor realizou a sua primeira exportação para França e, em 2001, após conseguir o Certificado de Garantia de Origem, a empresa conquistou a rede Carrefour, assinando um contrato com essa rede de supermercados. Com isso, os produtos da Camanor se expandiram para as lojas do grupo Carrefour, localizadas na França, Itália e Espanha, o que fez com que a sua produção dobrasse em relação ao ano anterior.

É importante ressaltar, ainda, que o crescimento da carcinicultura no país impulsionou a abertura de duas outras unidades de produção da empresa: a Fazenda Aratuá, localizada no município de Guamaré, fundada em 1999 e, dois anos depois, a Fazenda Peixe Boi, no município de Porto do Mangue (vendida em 2010). A primeira possui uma área total de 350 hectares e uma área de preservação de 207,30 hectares. Já a segunda contava com uma área total de 1.718 hectares e uma área de preservação de

1.104 hectares, sendo a maior unidade de produção da Camanor. Além dessas unidades, a empresa investiu ainda em outra propriedade, localizada no município de Guamaré, a Fazenda Lagoa Seca, que no momento se encontra em fase de licenciamento.

Em 2001, a Camanor recebeu um prêmio de Destaque de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, em reconhecimento por sua expressiva participação e contribuição para o incremento e diversificação do Comércio Exterior Brasileiro.

Em 2002, a empresa foi convidada pelo WWF (World Wildlife Fund)¹ a participar de uma reunião sobre carcinicultura, realizada em Washington, nos Estados Unidos e recebeu autorização para utilizar o selo da Global Aquaculture Alliance, por ser uma empresa comprometida com a preservação do meio ambiente. A preocupação com as questões ambientais é percebida em todos os processos. Durante o cultivo, são analisados parâmetros zootécnicos para definir ações que permitam melhorar a produção, além da aplicação de probióticos utilizados com a finalidade de aumentar a qualidade do solo, da água e da ração, permitindo o desenvolvimento de um ambiente aquático saudável. Além disso, periodicamente, com acompanhamento do Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte (IDEMA), é realizado um monitoramento da qualidade da água dos viveiros e do estuário, garantindo a manutenção das condições ideais nos viveiros. A Camanor possui ainda uma Estação de Tratamento de Efluentes (ETE), onde os resíduos industriais são tratados antes de retornar ao ambiente.

Diante das informações apresentadas, percebe-se que a Camanor viveu um momento bastante favorável de 1999 a 2003.

Em 2004/2005, devido à ação anti-dumping² movida pelos Estados Unidos, houve uma queda de 19,5% em volume de exportação do camarão brasileiro e 40% nas exportações do Rio Grande do Norte, de acordo com dados da Agência Brasileira de Desenvolvimento da Aquicultura. Os Estados Unidos alegavam que os criadores de camarão do Brasil e de cinco outros países estavam vendendo os seus produtos a preços injustos, abaixo daqueles do mercado interno, para ganhar espaço no mercado estadunidense. Com a taxa antidumping, o produto brasileiro teve um aumento no custo e perdeu competitividade.

Além dessa barreira imposta pelo mercado americano, a carcinicultura no RN também enfrentava os problemas derivados das fortes chuvas que ocorreram no início de 2004, que deixaram várias fazendas de camarão isoladas. A unidade produtiva da

Camanor, localizada no município de Porto do Mangue (Fazenda Peixe Boi), foi a mais afetada, pois o acesso à fazenda (passagem situada sobre o Rio das Conchas) foi comprometido, dificultando assim toda a logística de distribuição.

Apesar das dificuldades vivenciadas pelo setor neste ano, a Camanor caminhou na direção oposta das demais empresas de carcinicultura, aumentando em 260 hectares em suas unidades produtivas, o que fez com que sua produção saltasse de 2.800 toneladas em 2004 para 3.000 toneladas em 2005. Nesse mesmo ano, o Brasil passou a ser o maior exportador de camarão para a França e vice-líder na Espanha. A Camanor, considerada a maior empresa de produção de camarão do Estado, seguia exportando 95% de sua produção para a Europa, sendo 80% para o Carrefour.

Em 2007, a Camanor começou a investir em novas tecnologias e técnicas de manejo, associadas com práticas ambientais seguras que preservam a qualidade do meio ambiente, permitindo produzir camarões com qualidade, de forma natural e ordenada, com o menor impacto ambiental possível. Essas tecnologias possibilitavam o uso de uma menor quantidade de ração por quilo de camarão produzido, além de um aumento da fertilidade do camarão e redução da taxa de mortalidade, o que terminou por minimizar os desperdícios e prejuízos (redução de custos).

Em 2009, a Camanor foi responsável por aproximadamente 72% das exportações nacionais, o que não pode ser considerado um motivo de comemoração, pois, neste ano, muitas empresas exportadoras não conseguiram sobreviver às crises enfrentadas pelo setor e terminaram por fechar as portas. Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), o camarão sofreu uma queda nas exportações de 28,8% entre janeiro e outubro de 2009, quando comparado com o mesmo período de 2008.

O secretário de Desenvolvimento Econômico, Francisco de Paula, afirma que a queda nas exportações do primeiro trimestre (-32,8%) ocorreu devido às conseqüências, em boa parte, das chuvas que castigaram regiões produtoras, como Pendências e Mossoró, localizadas no Alto Oeste, e Arês, Canguaretama e Tibau do Sul, localizadas na região do Leste Potiguar. Como se pode notar, foram atingidas as regiões onde se encontram as principais empresas exportadoras do Estado. O presidente da Associação Brasileira dos Criadores de Camarão (ABCC) atribui a queda registrada no primeiro trimestre das exportações a um conjunto de fatores como o clima, a falta de apoio oficial aos criadores e os preços pouco competitivos praticados no mercado europeu em relação ao interno.

O comportamento do mercado vem sendo diariamente acompanhado por Werner Jost e sua equipe gerencial, que avaliam como cada um dos entraves já relatados (mudanças climáticas, crise econômica, câmbio, concorrência desleal no mercado interno, medidas ambientais etc.) podem repercutir sobre a Camanor. Na medida em que as dificuldades surgem, os danos são avaliados e novas estratégias são definidas. Assim, a Camanor conseguiu se manter no mercado internacional até agosto de 2010. Após esse período, ela procurou voltar os seus esforços para o mercado interno, focando na venda de camarão in natura e na venda para restaurantes e supermercados. Somente em 2013, a Camanor começou a abrir as portas novamente para o mercado internacional, sem deixar de atender à demanda dos seus clientes já conquistados no mercado nacional.

O macro ambiente interferindo na atuação da Camanor

As fortes chuvas e a Camanor

O Setor Carcinicultor foi afetado por três grandes enchentes que aconteceram nos anos de 2004, 2008 e 2009. Isso se deve em grande parte à localização de muitas fazendas de camarão que foram instaladas em planícies e locais de risco, tendendo a sofrer maior impacto com os prejuízos ocasionados pelas fortes chuvas que terminaram por causar inundações, destruir acessos e pontes, entre outros danos.

No ano de 2004, as chuvas ocasionadas nos meses de janeiro e fevereiro trouxeram à tona uma série de discussões sobre as questões estruturais, ambientais e econômicas nas regiões do Vale do Açu, entre as cidades de Assu e Macau, passando por Carnaubais, Ipanguaçu, Alto do Rodrigues, Pendências e Porto do Mangue.

Essa situação se repetiu no ano de 2008, quando o Rio Grande do Norte teve grandes prejuízos econômicos em decorrência das chuvas, tendo em vista que elas interferiram de forma significativa nas principais atividades econômicas do estado, como a carcinicultura, fruticultura e produção salineira. Na época, a governadora do Estado do Rio Grande do Norte, Sra. Wilma de Faria, alertou que todos os estados do Nordeste enfrentaram problemas com as chuvas e que, especificamente, o Rio Grande do Norte, possuía o agravante dos prejuízos ocasionados nos setores produtivos. "Quando as águas baixarem, nós não teremos problemas apenas na área social, mas

também na nossa economia. A nossa preocupação é, portanto, muito maior, tendo em vista a iminência de demissões", disse a governadora.

Em 2009, o volume das chuvas no Estado do Rio Grande do Norte foi menor que o volume de 2008. Apesar disso, segundo o presidente da Associação Brasileira dos Criadores de Camarão, ocorreram muitas perdas nas fazendas de camarão localizadas nos municípios de Porto do Mangue, Carnaubais e Pendências. Muitas empresas localizadas na região do Vale do Açu ficaram com suas fazendas ilhadas, comprometendo totalmente o processo de despesca. Os camarões dos viveiros estavam passando para o mar e os proprietários não conseguiam evitar que isso acontecesse. Como resultado, toneladas de camarão foram perdidas e isso refletiu diretamente nos empregos do setor e na dificuldade de comercializar a produção que sobreviveu às chuvas. Os camarões que saíram desses viveiros eram vendidos a preços muito abaixo do valor de mercado, o que contribuiu para a desvalorização do produto no mercado nacional.

Os danos causados pelas chuvas foram tão acentuados que obrigaram algumas fazendas a paralisarem suas atividades, gerando um grande prejuízo econômico para o Estado. Pois, em se tratando da realidade brasileira, onde a exportação de todo e qualquer produto contribui para a alavancagem macroeconômica do PIB e, sobretudo, dos pagamentos existentes das dívidas no mercado internacional, a saída de várias empresas do cenário internacional terminou por comprometer a economia dos municípios produtores do Rio Grande do Norte, assim como a economia do Brasil como um todo.

Para as empresas que conseguiram sobreviver às fortes chuvas de 2008 e 2009, como foi o caso da Camanor, restaram os prejuízos decorrentes da questão cambial, gerando queda das vendas e das receitas, além dos elevados custos para reorganizar os processos internos e reconstruir acessos através de pontes até as fazendas e as estradas por onde transitam os caminhões carregados de camarão.

Essa questão do acesso também afetou fortemente a Camanor. Segundo dados da própria empresa, o prejuízo com obras de recuperação foi em torno de 500 mil reais em 2008. Foram destinados 50 mil reais para recuperação da ponte localizada sobre o Rio das Conchas (município de Porto do Mangue). Essa ponte liga Porto do Mangue à maior fazenda da empresa, responsável por 80% do camarão produzido. A ausência da ponte ocasionou uma mudança logística na rota, gerando um aumento de 350 quilômetros no percurso anterior. Além disso, todo acesso à fazenda passou a ser feito

por meio de balsas. Após o período das fortes chuvas, a Camanor reconstruiu a ponte, em parceria com a prefeitura. Foram investidos ainda 80 mil reais na manutenção e término do acesso e recuperação de estradas. Essa decisão de realizar obras que são de responsabilidade dos governos estadual e municipal foi tomada devida à necessidade de escoar rapidamente a produção e, apesar dos gastos elevados, a empresa não poderia ficar esperando pela iniciativa pública para reconstruir os acessos. De acordo com Werner Jost os mesmos gastos foram necessários no ano de 2009.

O empresário acredita que os danos causados pelas chuvas poderiam ser minimizados caso a Secretaria de Recursos Hídricos juntamente com o Instituto de Desenvolvimento Econômico e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte – IDEMA, realizassem estudos e planejassem ações que atendessem aos interesses de todos os envolvidos. Além disso, seria necessário avaliar, de forma mais cautelosa, os projetos de camarão e de instalação de viveiros antes da aprovação dos mesmos.

A questão cambial interferindo nas exportações

Em relação à questão cambial, verifica-se que a valorização do real termina por inundar de dólares a economia brasileira. Especialistas econômicos temem que essa valorização acarrete perda de competitividade dos produtos vendidos. Além disso, eles acreditam que essa situação pode inibir a tendência de avanço do superávit da balança comercial, condição essencial à retomada da economia brasileira e ao equilíbrio das contas do governo. Segundo o diretor da Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB), essa realidade cambial dever ser acompanhada de ações do governo que incentivem as exportações para garantir saldo comercial positivo e crescente.

Em relação ao Estado do Rio Grande do Norte, segundo dados do Ministério do Centro Internacional de Negócios (CIN) da Federação das Indústrias do RN, as exportações em 2012, em relação a 2011, caíram 7,1% e as importações, 8,3%, o que contribuiu para uma redução de 7,7% na corrente de comércio do Estado. Com isso, o saldo permaneceu quase o mesmo de 2011, com 0,8% de aumento.

O Ministério do Centro Internacional de Negócios (CIN) informou ainda que “pela primeira vez em muitos anos não foi registrada, no ano de 2012, qualquer exportação expressiva de camarões”, conforme poderá ser verificado na tabela a seguir.

Quadro 1- Exportações de camarão inteiro do Brasil (2007 a 2014)

Período	US\$ FOB	Peso Líquido(Kg)
01/2007 até 12/2007	USD 60.064.560,00	15.532.716,00
01/2008 até 12/2008	USD 44.386.983,00	9.665.350,00
01/2009 até 12/2009	USD 21.189.782,00	5.638.408,00
01/2010 até 12/2010	USD 6.634.268,00	1.584.718,00
01/2011 até 12/2011	USD 379.243,00	72.080,00
01/2012 até 12/2012	USD 387,00	16,00
01/2013 até 12/2013	USD 4.061.996,00	612.120,00
01/2014 até 07/2014	USD 999.953,00	134.600,00

Aliceweb - Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (2014).

Inserida nessa realidade encontra-se a Camanor, empresa que foi considerada como a maior exportadora do ramo da carcinicultura atuante no mercado brasileiro no final de 2009 e durante todo o ano de 2010. Em 2009, a empresa foi responsável por 4.143,56 toneladas, o que representou 72,18% do total das exportações brasileiras. Em relação ao Rio Grande do Norte, a empresa vendeu 90,36% do total exportado pelo Estado, de acordo com dados fornecidos pela ALICE-Web, da Secretaria de Comércio Exterior e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Mesmo detendo a hegemonia das exportações de camarão do Estado e do Brasil, a Camanor, em 2009, teve uma queda de 6,28% nas exportações em relação a 2008, exportando 277,72 mil quilos a menos. É importante destacar que essa hegemonia nas exportações deve-se, em grande parte, também ao fato de muitos grupos terem parado de produzir ou estarem operando com um volume de produção muito abaixo da capacidade.

O administrador da Camanor ressalta que a taxa cambial, ao longo desse período, não estava favorecendo as exportações, conforme poderá ser acompanhado na tabela abaixo. Isso porque o preço para se produzir o camarão não acompanha essa queda das taxas de câmbio, ou seja, há uma redução US\$/Kg, que não acompanha o R\$/Kg para se produzir e manter a estrutura de funcionamento operacional da Camanor.

“A queda nas exportações ocorreu devido, principalmente, à elevada valorização do real, que despencando de R\$ 3,00/ 3,50 para R\$ 1,70/1,80, impede as

empresas de seguirem competitivas no mercado internacional”, afirma o Sr. Werner Jost.

Quadro 2- Média da taxa cambial mensal (2007 a 2014)

Ano								
Mês	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Janeiro	2,14	1,77	2,31	1,78	1,67	1,79	2,03	2,38
Fevereiro	2,1	1,73	2,31	1,84	1,67	1,72	1,97	2,38
Março	2,09	1,71	2,31	1,79	1,66	1,79	1,98	2,33
Abril	2,03	1,69	2,21	1,76	1,59	1,85	2,00	2,23
Mai	1,98	1,66	2,06	1,81	1,61	1,99	2,03	2,22
Junho	1,93	1,62	1,96	1,81	1,59	2,05	2,17	2,23
Julho	1,88	1,59	1,93	1,77	1,56	2,03	2,25	2,23
Agosto	1,97	1,61	1,84	1,76	1,6	2,03	2,34	
Setembro	1,9	1,8	1,82	1,72	1,75	2,03	2,27	
Outubro	1,8	2,17	1,74	1,68	1,77	2,03	2,19	
Novembro	1,77	2,27	1,72	1,71	1,79	2,07	2,30	
Dezembro	1,79	2,39	1,75	1,69	1,84	2,08	2,35	
Média Anual	1,95	1,83	2,00	1,76	1,67	1,95	2,00	2,31

Fonte: Banco Central (PTAX de Compra)

Diante de toda essa realidade, a Camanor, por sua vez, a exemplo de muitas outras empresas do segmento, optou até junho/2013 por se voltar para o mercado interno. Werner afirma que, nesse período, o setor começou a enfrentar um “retrocesso”, indo de uma forma organizada para a desintegração e desestruturação, uma vez que houve aumento do volume de venda de camarão “in natura”, produtos industrializados adulterados, “glazing”³, redução de qualidade dos insumos - rações, pós-larvas etc., perda de rastreabilidade do produto e ausência de investimento em novas tecnologias pela falta das grandes empresas.

Apesar desse cenário, a Camanor começou a desbravar o mercado interno sem se desfazer totalmente da sua estrutura tecnológica, industrial e profissional.

É importante ressaltar que a empresa tem todo o seu sistema de produção monitorado, o que permite o rastreamento nos cultivos semi-intensivo e intensivo (em fase de teste, com 100 m², larvas SPF e biossegurança), trabalhando de forma organizada, com suporte de pesquisa, tecnologia de ponta e equipe técnica qualificada, para produzir de forma sustentável, de modo a preservar o meio ambiente e reduzir os seus impactos ambientais.

O problema

A Camanor, a exemplo de várias outras empresas exportadoras, diante da forte valorização do real, começou a buscar alternativas que resultassem em caminhos mais lucrativos do que o mercado internacional.

Nessa realidade, o empresário Werner Jost vê a sua empresa num grande impasse: por um lado, tem-se o mercado internacional, que no contexto atual é inviável. Segundo ele, “há inviabilização da exportação do produto, depois da queda do dólar, para patamar inferior a R\$ 2,70”. Por outro, tem-se o mercado interno, onde se verifica a presença de uma grande demanda e de todo um mercado que, se bem explorado, possibilitará um desenvolvimento da atividade no Estado, por conseguinte no Nordeste e no Brasil. No entanto, Werner Jost explica que “é impossível para uma empresa do porte da Camanor, que possui uma indústria de beneficiamento e funcionários tecnicamente qualificados, pagar todos os encargos tributários que são devidos e cumprir a legislação trabalhista, além de procurar sempre se adequar às normas do Ministério da Agricultura, do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) e dos demais Órgãos da Vigilância Sanitária, concorrer no mercado interno com a verdadeira multidão de produtores informais de camarão”. Segundo ele, o mercado interno tem absorvido o produto, mas os empresários têm perdido terreno para a informalidade. Alguns produtores não pagam os impostos devidos, além de adulterarem o peso líquido do camarão, bem como o seu tamanho por excesso de gelo. “O consumidor compra uma ou duas vezes e aí deixa de comprar”, disse ele, que também critica a venda de camarão fresco para o Sul/Sudeste, onde o produto chega depois de dois ou três dias perdendo a qualidade.

De acordo com Werner Jost, o governo não tem controle sobre a atividade. “Um setor como esse, dinâmico, importante para economia, poderia ter mais atenção do Governo do Estado, no que se refere às políticas de incentivo, controle e fiscalização”.

Ainda segundo o empresário, várias indústrias de processamento de pescado já fecharam as portas e as que permanecem no mercado operam com volume muito abaixo da capacidade real, o que tem provocado milhares de demissões. A Camanor encaixa-se nesse segundo grupo de empresas, pois todo esse cenário exigiu que ela fosse gradativamente se moldando à estrutura da empresa para enfrentar a nova realidade.

A primeira grande mudança na empresa ocorreu em 2009, na Fazenda Cana Brava, localizada no município de Canguaretama e teve como objetivo reduzir os elevados custos da Camanor, devido, principalmente, aos encargos tributários e trabalhistas. Nesse sentido, houve uma grande redução do quadro de colaboradores, desde 2009 até os dias atuais, a fim de tornar a Camanor uma empresa enxuta, com profissionais polivalentes e proativos.

A segunda grande mudança foi a de maior repercussão na mídia, pois representa um marco para o segmento da carnicultura e diz respeito à venda da sua maior fazenda para uma empresa do setor salineiro, localizada no município de Porto do Mangue.

De acordo com o diretor da Camanor, Werner Jost, a Camanor resolveu optar pela venda da fazenda devido à taxa cambial e à concorrência com produtores informais. Segundo ele, “não podíamos continuar produzindo nessa escala e não ganhar nada, porque as exportações estão inviáveis”.

A superintendente operacional da empresa, Marisa Sonehara, explica que, além da redução da produção da maior empresa de carnicultura do estado, a venda da Fazenda Peixe Boi implicou na demissão de 500 colaboradores. Ela lamenta o impacto social ocasionado pelas demissões, explicando que “enquanto uma fazenda de camarão emprega 400 a 500 pessoas, uma salina emprega apenas 50 funcionários”.

A superintendente da Camanor esclarece ainda que, apesar de em escala reduzida, a empresa continuará produzindo camarão e peixe e atuando no Estado, por meio da produção das fazendas de Guamaré e de Canguaretama (cuja produção foi reativada). Além disso, como alternativa para reduzir ainda mais os custos, a Camanor está investindo em tecnologia para maximizar a produção de camarão.

A terceira grande mudança está associada à exploração de um novo nicho de mercado – experimentos com novas tecnologias e espécies marinhas. Assim, foi criado em 2008 o Núcleo de Peixes Marinho na Empresa Camanor. A fazenda passou a ter um local destinado à realização de experimentos, com novas tecnologias de produção (produção de camarão em alta densidade) e cultivo de outras espécies marinhas, como o

cobia (beijupirá - peixe de carne branca, rico em ômega 3, que pode alcançar de cinco a seis quilos em um ano).

Um dos projetos que esse núcleo objetiva desenvolver está relacionado com a produção offshore e raceway. No entanto, para desenvolver esse projeto, faz-se necessário que a Camanor possua um grande capital de investimento, além de atender a uma série de exigências dos Órgãos Públicos.

Dessa forma, tem-se o seguinte cenário, afirma o empresário Werner Jost: “os informais acenam com preços mais baixos, os órgãos ambientais fecham o cerco contra os carcinicultores e o novo texto do código florestal ameaça reduzir as áreas destinadas à produção. Somado a tudo isso, tem-se o vírus da 'mancha branca', que já ataca os viveiros”.

A Doença da Mancha Branca ou Síndrome da Mancha Branca – SMB (White Spot Syndrome – WSS) é causada pelo vírus de mesmo nome (WSSV) e atinge os camarões, levando-os à morte. O camarão muito infectado pelo vírus reduz rapidamente o consumo de alimentos, tornando-se letárgico, a carapaça muitas vezes solta-se com manchas brancas, inicialmente circulares, e com coloração vermelha em todo o corpo.

A Síndrome da Mancha Branca não é uma zoonose, ou seja, não representa nenhum perigo para o ser humano, mesmo com a ingestão de animais doentes. Entretanto, a sua presença é altamente limitante em termos comerciais, principalmente devido ao aspecto visual.

O diretor da Camanor, Werner Jost, conta que a mortalidade na fazenda da empresa localizada em Barra do Cunhaú chegou a 50% em agosto do ano de 2012. "Foi um golpe forte, num momento em que deixamos de exportar e nos voltamos para o mercado interno", observa o produtor.

Nesse sentindo, após vivenciar um período difícil tentando lidar com a mancha-branca, período no qual houve a necessidade de realizar mudanças profundas nos conceitos e no sistema de produção, a Camanor, neste início do ano de 2014, começa a caminhar em uma nova direção no que se refere ao cultivo de camarão. Desse modo, está sendo desenvolvido um projeto piloto dentro da empresa matriz, por meio de um novo modelo sustentável de produção, que permite ampliar a produtividade e a qualidade dos camarões, mesmo dentro de um ambiente com a presença da mancha branca. O projeto tem o objetivo de multiplicar a capacidade de produção e reduzir a zero o contato dos viveiros com ambientes externos.

Todos os resultados desse projeto estão sendo acompanhados pelo Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA). O superintendente de Pesca do MPA no Estado, Abraão Lincoln Júnior, está otimista quanto à recuperação do setor no ano de 2014. Em uma de suas entrevistas, destacou que “não poderíamos começar melhor 2014. Estes resultados, que estão sendo acompanhados pelo Ministério da Pesca, apontam que a carcinicultura potiguar e brasileira voltará a ser forte, a produzir em grande escala, com qualidade e respeitando o meio ambiente. Isso é sustentabilidade”. Ele acredita que estes resultados podem gerar onda de otimismo e até de sensibilidade por parte das instituições de crédito. “Vamos retomar também nosso espaço nas exportações, ocupando a pauta de países europeus e dos Estados Unidos”, destacou Abraão.

Os dois primeiros viveiros despescados na Camanor no mês de janeiro tiveram excelentes resultados. Em ambos os casos, os viveiros foram estocados com 150 camarões/m² e chegaram a incríveis marcas de produtividade: o Viveiro C1-0,84 hectare, com 16.396 kg/hectare, 87% de sobrevivência e 12,60g de peso médio e o Viveiro C2-0,78 hectare, com 17.775 kg/hectare, 103% de sobrevivência 11,45g de peso médio, iniciando assim o ano com a quebra de recorde de produtividade da Camanor em 30 anos de existência.

Tudo isso é fruto de mudanças profundas nos conceitos e no sistema de produção, principalmente por se estar atuando em uma região impactada pela doença da mancha branca. Os objetivos foram alcançados de forma gradativa.

Um outro projeto que vem sendo desenvolvido em 2014 na Camanor e que tem deixado o gestor otimista se refere à criação de tilápia marinha. O peixe começou a ser produzido pela Camanor dentro de um sistema denominado “AquaScience”, no qual a água dos viveiros de camarão é reutilizada no ambiente dos peixes. A alimentação dos animais é feita com aquilo que não é aproveitado pelo camarão. O especialista em processamento de pescado, Júlio Recski, foi contratado pela Camanor para desenvolver todo o processo de produção e industrialização da tilápia marinha. “Procuramos trazer a tilápia para o ambiente marinho, aproveitando aquilo que não é utilizado pelo camarão. Trata-se de um projeto visionário de Werner Jost”, disse Júlio.

Estes são alguns dos projetos e alternativas que a Empresa Camanor tem buscado desenvolver para se tornar mais competitiva no mercado nacional, de modo que essas ações resultem no aumento das receitas e na diminuição dos custos. Para isso, o empresário Werner Jost conta com uma tecnologia de ponta e com uma equipe

tecnicamente qualificada, para produzir de forma sustentável, minimizando os impactos ambientais.

Diante de todo esse cenário, verifica-se, portanto, que em meio a tantos entraves visualizados pelo empresário, aqui representando as demais empresas que atuam no segmento da Carcinicultura e que, assim como a Camanor, estão atravessando uma nova crise do setor (a quarta somente no século 21), surge o seguinte questionamento: Quais estratégias devem ser desenvolvidas pela Camanor Produtos Marinhos Ltda para que ela consiga minimizar o efeito da crise, mantendo-se competitiva em um mercado marcado pelo dinamismo e por variáveis externas de difícil controle?

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O presente estudo de caso descreve um cenário cheio de particularidades e desafios no qual as empresas exportadoras que atuam na atividade da carcinicultura do Rio Grande do Norte encontram-se inseridas. Descreve uma situação real de uma empresa exportadora de camarão que atuava no mercado internacional e que vem procurando se adaptar às novas realidades impostas pelo macro ambiente com agilidade e dinamicidade, porém se deparando com muitos desafios pelo caminho. Para assegurar a maior proximidade com a realidade vivenciada pela empresa, este caso é narrado sob o ponto de vista do sócio administrador da Camanor, que relata cada uma das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas exportadoras de camarão nos últimos anos. A partir desse ponto, a empresa tomou decisões que conduziram à venda da sua principal unidade de produção e à busca de um novo nicho no mercado nacional (cultivo de uma nova espécie marinha), na tentativa de conseguir driblar as oscilações cambiais existentes no mercado internacional e obter vantagens competitivas que conduzem à sustentabilidade do negócio. Ressalta-se que, para a estruturação e a elaboração deste Estudo de Caso para Ensino, buscou-se obter as informações necessárias por meio dos dados primários (entrevistas) e secundários (publicações em jornais, revistas e internet). O referido caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula, podendo ser aplicado em cursos de graduação e/ou especialização em Administração, Gestão Estratégica de Negócios e Economia.

Palavras-Chaves: Estratégia; Competitividade; Carcinicultura; Rio Grande do Norte

Abstract

This Case Study describes a scenario with several special characteristics and challenges in which exporting companies which develop the shrimp farming in the Rio Grande do Norte are inserted. It is describing a real situation of an exporting shrimp company which operated in the international market, and that, it has been trying to adapt to new realities imposed by the macro-environment with agility and dynamism, but it has been faced with several challenges along the way. Therefore, in order to ensure closer to reality experienced by the company, this case study has been narrated from the

Camanor's administrator and partner point of view. He reported each of the major difficulties faced by the shrimp's exporting companies in recent years. From this point, the company took decisions that resulted in the sale of its main production plant and in the search for a new niche in the national market (cultivation a new marine species) in an attempt to achieve to overcome the exchange rate fluctuations on the international market and obtain competitive advantages that lead business sustainability. It is noteworthy that for the structuring and preparation of this Case Study for Teaching, we sought to obtain the necessary information by means of primary data (interviews) and secondary data (publications in newspapers, magazines and internet). That case can be read in 30 minutes in the classroom and it can be applied to course of undergraduate and/or specialization in Management, Strategic Management of Business and Economics.

Keywords: Strategy; competitiveness; shrimp farming; Rio Grande do Norte

Fonte de dados

Para elaboração do caso foi desenvolvida uma pesquisa, por meio de dados secundários (publicações) a respeito da Camanor e do comportamento do mercado de carcinicultura ao longo dos anos, visando adquirir maior familiaridade com a temática explorada. Além disso, foram coletados dados primários por meio de entrevistas com os profissionais da empresa que estão diretamente envolvidos com o processo de tomada de decisão. A Camanor autorizou a utilização do nome da instituição, assim os nomes dos protagonistas e personagens do caso, como também da empresa foram mantidos.

Objetivos da aprendizagem

O caso da Camanor tem como objetivo fazer com que os alunos reflitam sobre o novo contexto mundial em que as organizações estão inseridas, marcado por um cenário altamente competitivo em que as mudanças no macro ambiente ocorrem rapidamente e exigem das organizações o desenvolvimento de novas estratégias para conseguirem se manter competitivas no mercado. Dessa forma, a leitura deste caso pretende desenvolver nos estudantes: 1) reflexões sobre a importância do planejamento estratégico; 2) análise do ambiente interno (Forças e Fraquezas) e do ambiente externo

(Oportunidades e Ameaças); 3) reflexões sobre o estabelecimento de vantagem competitiva; 4) capacidade de estabelecer um elo entre teoria e prática.

Sugestões para discussão do caso

O referido caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em Administração, Gestão Estratégica de Negócios e Economia. Como metodologia para a aplicação do caso, o professor poderá:

- 1) Explicar conceitos e importância do planejamento estratégico e o processo de tomada de decisão;
- 2) Solicitar aos alunos que realizem uma leitura individual;
- 3) Discussão em pequenos grupos;
- 4) Levantamento de soluções para a situação-problema;
- 5) Apresentação dessas soluções em plenária;
- 6) Fechamento da temática e das apresentações (soluções propostas) pelo professor com as devidas orientações.

Questões para discussão

1. Em sua opinião, qual a importância de se ter um planejamento periódico e flexível que procure se ajustar às mudanças do ambiente externo, como é caso da Camanor?
2. Como gestor da Camanor, você permaneceria no mercado internacional e passaria a explorar o mercado nacional?
3. Buscando obter vantagem competitiva, você investiria em um novo nicho de mercado, diversificando assim os seus produtos?
4. Em sua opinião, quais seriam os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades da Camanor.

Alternativas para análise do caso

Os alunos poderiam embasar a resposta do primeiro questionamento na grande competitividade ocasionada pela globalização dos mercados, que está obrigando as empresas a adotarem modelos de gestão que permitam se inserir e se manter nesse cenário altamente flexível e mutável. Um cenário no qual é exigida a capacidade para se adaptar de forma rápida às necessidades/desejos do cliente, ao mercado, ao crescimento com sustentabilidade, à evolução tecnológica, à velocidade da informação e às

constantes mudanças na economia, fatores relevantes para que as empresas se mantenham competitivas no mercado.

Com todas estas mudanças, os clientes passaram a desfrutar de produtos/serviços alternativos e diferenciados, o que conseqüentemente provocou um aumento de suas exigências em relação ao nível de produto/serviço oferecido. Assim, os clientes acabaram optando, em sua grande maioria, pelas empresas que atendessem aos seus desejos, com um custo razoavelmente aceitável.

É nesse contexto que entra a Administração Estratégica, como modelo de gestão que estimula as empresas a fabricarem seus produtos e/ou prestarem seus serviços com foco no cliente e nas oportunidades oferecidas pelo ambiente externo. As empresas começam a se reorganizar estrategicamente, desenvolvendo modelos de gestão e planejamentos flexíveis e adaptáveis para garantir a competitividade e sustentabilidade da empresa.

Assim, com a finalidade de acompanhar as mudanças do macro ambiente, os gestores começam a adotar um acompanhamento constante dos planejamentos realizados a curto, médio e longo prazo, os quais devem ser totalmente integrados com todos os departamentos da empresa para que os resultados alcançados sejam eficientes, eficazes e efetivos, conferindo assim vantagens competitivas à organização diante dos seus concorrentes.

No que se refere ao estabelecimento de vantagem competitiva, Day (1999) apontou que a determinação de estratégias tem por objetivo buscar vantagens competitivas sobre os concorrentes e também manter as vantagens já existentes. Para Porter (1999), o gestor, no esforço de melhor posicionar a empresa no ambiente, ou buscando influenciá-lo a favor da empresa, deve conhecer e compreender os fatores ambientais predominantes no contexto. É importante salientar que o mercado não é algo fixo, mas sim um ambiente onde as mudanças ocorrem de forma rápida, exigindo da empresa estratégias flexíveis para aumentar a possibilidade de alcançar o desempenho esperado.

Os alunos podem destacar ainda a possibilidade da empresa desenvolver ações de diversificação, como uma estratégia de negócio que permite a ela entrar em linhas de negócio adicionais, sejam elas pela diversificação de produtos/serviços ou de mercado de atuação.

É importante destacar que, apesar dos estudos sobre diversificação terem sido iniciados há mais de 50 anos, não existe consenso sobre qual deve ser a melhor

estratégia de diversificação, informando em que situação esta pode ser vantajosa ou não para as empresas.

Hall Jr. (1995) relata que a diversificação é frequentemente utilizada na estratégia para expandir mercados, aumentar vendas e, conseqüentemente, a lucratividade das firmas. Esta afirmação é corroborada por Sing et al (2001), que acreditam que a diversificação pode ser influenciada pela baixa performance e crescimento limitado.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) descrevem que algumas estratégias de diversificação são criadas não para melhorar a rentabilidade das firmas, mas somente para neutralizar o poder de mercado dos concorrentes ou ampliar o portfólio a fim de reduzir os riscos do negócio.

Verifica-se, portanto, que a diversificação das atividades de negócio traz vantagens competitivas, uma vez que nas condições atuais de dinamicidade dos mercados e forte competição, um instrumento de sucesso para a gestão do risco é evitar o enfoque em um único produto, serviço e/ou na sua distribuição para um único mercado limitado. Dessa forma, observa-se que a estratégia de destinar uma parcela de sua produção para o mercado interno e outra para o mercado externo permite que a empresa amplie sua carteira de clientes, o que significa correr menos riscos, pois quanto maior o número de mercados ela atingir, menos dependente ela será de oscilações de mudanças de comportamento do consumidor ou de reposicionamento dos concorrentes.

No entanto, ressalta-se que uma implementação de sucesso requer conhecimento profundo, avaliação da empresa e do seu ambiente, assim como avaliação dos riscos e do custo de tal diversificação.

Em relação ao quarto e último questionamento, os alunos poderiam identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades da Camanor, fazendo a análise de SWOT. A Análise SWOT mostra-se como uma importante ferramenta para que a empresa atinja tal finalidade, tendo em vista que a mesma permite uma visualização clara e transparente, tanto externa como interna da organização. A partir dela é possível maximizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos dos processos organizacionais.

Seguindo essa linha de raciocínio, poderiam desenvolver, posteriormente, novas estratégias competitivas de curto, médio e longo prazo que resultem no aproveitamento dos pontos fortes e na correção ou compensação dos pontos fracos, de forma que os recursos sejam aplicados da melhor maneira possível.

O conceito básico de estratégia competitiva está relacionado a duas questões: a atratividade do setor e a posição da empresa dentro dele. Para Porter (1980), estas duas questões sofrem influências de cinco forças competitivas: clientes, fornecedores, novos entrantes em potencial e produtos substitutos, considerados todos competidores, que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial.

De acordo com Maximiano (2006), “o entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia”. Nesse sentido, percebe-se que a visão de se estabelecerem estratégias considerando todas as forças e fatores que interagem com a organização, encontra amparo na abordagem de Michael Porter na década de 80. Para PORTER (1985), a empresa alcança uma vantagem competitiva sustentável, caso consiga desempenhar as atividades organizacionais e produtivas com custos menores do que a concorrência, ou de forma única e diferenciada que gere valor para os compradores a ponto de levá-los a pagar mais caro pelo produto.

Ainda segundo o autor, o papel reservado à estratégia é proteger a organização da ação das forças competitivas, posicionando a mesma dentro do seu ambiente de atuação.

Percebe-se, portanto, que é indispensável, no cenário atual do mercado empresarial, que as empresas tracem estratégias bem alicerçadas e com pouca margem para erros por meio do trabalho da gestão. Seguindo essa linha de raciocínio, é necessário que, anteriormente a esse processo, seja feita uma ambientação da organização perante o seu ramo de atividades e como este está se comportando e/ou tende a se comportar com vistas à elaboração de seu planejamento, independentemente do prazo e da organização em questão.

É possível que nem todas as organizações estejam preparadas para acompanhar as mudanças ocorridas no macro-ambiente que repercutem no micro ambiente, mas certamente aquelas que estão tentando melhorar suas vantagens competitivas, por meio da implantação de um planejamento, possuem maiores oportunidades de sobreviver às crises geradas no ambiente externo e interno e à concorrência.

Dessa forma, inicialmente os alunos poderiam discutir a questão do modelo das cinco forças da competitividade, desenvolvido por Porter (1999), a partir da análise do ambiente. Nesta análise do ambiente, haveria o processo de identificação das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam a empresa no cumprimento da sua missão.

O primeiro passo seria dividir o cenário em duas partes, sendo elas o ambiente externo (variáveis que afetam a empresa de fora para dentro) e ambiente interno (variáveis que partem da companhia, de dentro para fora). Em seguida, com foco no ambiente interno, identificar as forças e fraqueza da Camanor. Tais variáveis são determinadas por meio do próprio contexto da companhia, das ações realizadas, e devem ser sanadas pelos líderes e suas equipes. Após isso, adote o mesmo procedimento para o ambiente externo, identificando as oportunidades e ameaças que estão dentro do chamado ambiente externo e que variam de acordo com o mercado em que o empreendimento está inserido. Determinados os dados do ambiente interno e do ambiente externo, colocam-se as informações numa tabela 2x2, com duas colunas e duas linhas. Confira abaixo um exemplo do diagrama Swot:

	Pontos fortes	Pontos Fracos
Ambiente interno	S Forças (Strenghts)	W Fraquezas (Weaknesses)
Ambiente externo	O Oportunidades (Opportunities)	T Ameaças (Threats)

Percebe-se, portanto, que a administração estratégica não só adota a perspectiva sistêmica de análise do ambiente concorrencial, como propõe diagnósticos específicos para cada setor de atividade, com base nos quais os executivos passariam a estabelecer suas estratégias. Assim, a tarefa preliminar à formulação da estratégia seria estudar o setor de atividade, identificar a natureza das forças e a forma como elas atuam nesse ambiente competitivo específico para, em seguida, desenvolver uma visão, montar e gerir as estratégias julgadas convenientes.

NOTAS

1 “World Wide Fund For Nature” ou “Fundo Mundial para a Natureza” é uma organização de conservação global da natureza, fundada em 1961.

2 O dumping foi definido pelo acordo do GATT em 1947 como prática desleal de comércio internacional e hoje possui as suas consequências minimizadas pelo Código Antidumping da OMC. Por dumping entende-se a exportação de uma mercadoria para outro país com um preço abaixo do "valor normal", ou seja, um preço inferior ao custo de produção do bem ou então inferior àquele praticado internamente no país exportador. Esta situação gera inúmeras distorções na economia do país importador, causando dano ou ameaça de dano constatada à indústria doméstica, ou ainda retardo ao estabelecimento da indústria do setor similar ao referido produto e que haja, comprovadamente, uma relação de causalidade entre o dano ou retardo e a prática do dumping.

3 O glaciamento (glazing) é um método aplicado para prevenir a perda da qualidade do pescado congelado, como alterações físico-químicas e desidratação. Esse processo resulta na imersão do pescado congelado em água fria, próximo a 0°C (zero grau centígrados), o que forma uma fina camada de gelo sob o produto já congelado (Burgess, 1987; Ruiter, 1999). De acordo com a legislação referente a pescados congelados, o peso líquido expresso no rótulo não deve incluir o peso da água do glaciamento, quando houver. Além disso, visando regularizar e coibir o excesso de água no pescado, o MAPA estabeleceu o limite máximo de glaciamento para pescado congelado em 20%. Sugere ainda que a etapa de glaciamento deverá ser rigorosamente controlada pela indústria para não ocorrer a extrapolação do limite máximo.

No entanto, inconformidades no que se refere à declaração do peso líquido e excessivas quantidades de gelo utilizadas no glaciamento têm sido relatadas pela literatura e por órgãos (De Tommaso, Valéria Gentil; Ishikawa, Roberto Takanobu; Manginelli, Silvio; De Pérez, Agar Costa Alexandrino).

Estudos realizados em empresas do Rio Grande do Sul, nos quais foram avaliadas seis amostras de duas marcas comerciais adquiridas em supermercados na cidade de Porto Alegre – RS, demonstraram que, do total das amostras analisadas, em relação à correta declaração do peso líquido, 83,33% foram reprovadas, apresentando

peso efetivo abaixo do declarado no rótulo, e 50% das amostras apresentavam percentual de gelo no glaciamento superior ao permitido pela legislação. Estes resultados configuram fraude, causando prejuízos econômicos ao consumidor, sendo necessárias ações mais frequentes de fiscalização no comércio e na indústria pelos órgãos oficiais. Além disso, sugere-se que haja, por parte das indústrias, aprimoramento do processo de glaciamento e adoção de métodos de controle interno mais rígidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABCC. **Associação Brasileira de Criadores de Camarão.** Disponível em: www.abccam.com.br. Acesso em: 04 novembro 2013.

BOLSSON, Bianca Crauss. **Análise do peso líquido e da quantidade de glaciamento em camarões crus descascados congelados.** Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/55458>. Acesso em: 07 novembro 2013.

BURGESS, G. H. O. **El Pescado y las Industria Derivadas de la Pesca.** Zaragoza, Acribia, 150-151 p. 1987. Disponível em: http://www.anffasindical.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=4290:sfa-ba-faz-apreensao-de-140-toneladas-de-pescado-da-china&catid=141&Itemid=270. Acesso em: 06 dezembro 2013.

DE TOMMASO, Valéria Gentil; ISHIKAWA, Roberto Takanobu; MANGINELLI, Silvio; DE PÉREZ, Agar Costa Alexandrino. **Avaliação do Peso Líquido de Pescado com Glaciamento num Centro de Distribuição.** Disponível em: <http://www.sovergs.com.br/site/38conbravet/resumos/1047.pdf>. Acesso em: 07 agosto 2013.

DOLABELA, Fernando. **Afinal, o que é ser empreendedor?** Disponível em: <<http://www.solucoesweb.com/empreendedores/artigos.asp?cod=63>> Acesso em: 05/09/2004.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca e PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias.** 1 ed. Editora Pioneira: São Paulo, 1997. 256 p.

FREEMAN, R.Edward e STONER, James A. F. **Administração.** 5 ed. Livros Técnicos e científicos Editora: São Paulo.[?]. 533 p.

LARENTIS, Fabiano. **Relacionamento como uma fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo entre fabricantes de móveis e lojas exclusivas.** Porto Alegre: 2005. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4302/000455062.pdf?sequence=1>. Acesso em: 09 de janeiro de 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

MDIC. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.** Disponível em: www.desenvolvimento.gov.br. Acesso em: 03 maio 2011.

Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte. Disponível em: http://www.fiern.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1272:caem-exportacoes-e-importacoes-do-rn&catid=47:noticias&Itemid=50. Acesso em 19 de fevereiro de 2013.

Portal Brasil. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2014/01/mancha-branca-vai-deixar-de-atrapalhar-a-producao-de-camarao>. Acesso em 09 de abril de 2014.

PORTER, Michael E. **Estratégia – A busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.