

A CARCINICULTURA NO RIO GRANDE DO NORTE: PERSPECTIVAS E DESAFIOS

Christianne de Sena Santos¹

Maria Valéria Pereira de Araujo²

Sonia Trigueiro de Almeida³

Resumo: O Caso para Ensino descreve um cenário de particularidades e desafios no qual as empresas exportadoras que atuam na carcinicultura no Rio Grande do Norte encontram-se inseridas. Para tanto, apresenta-se a situação da Camanor, uma empresa que atuava no mercado internacional até 2010 e que, devido às oscilações cambiais, começou a investir no mercado interno visando a se adaptar às novas realidades impostas pelo macro-ambiente com agilidade e dinamicidade. Na sua atuação no mercado nacional, começou a enfrentar a concorrência desleal, competindo com produtores informais de camarão. É neste contexto que se propõe uma reflexão sobre o cenário em que as organizações estão inseridas, com o objetivo de mostrar a importância do planejamento estratégico, das análises dos ambientes interno e externo da organização e do estabelecimento de vantagens competitivas. Para a elaboração do caso, foram coletados dados secundários do mercado da carcinicultura, bem como realizadas entrevistas com profissionais da empresa envolvidos no processo de tomada de decisão, que relataram as dificuldades enfrentadas e as medidas adotadas para conduzir a sustentabilidade do negócio. O caso para ensino pode ser aplicado na graduação ou especialização em Administração, Gestão Estratégica de Negócios e Economia, nas disciplinas de Planejamento Estratégico e Análise de Cenário Econômico.

Palavras-chave: Estratégia; Competitividade; Carcinicultura.

THE SHRIMP AQUACULTURE IN RIO GRANDE DO NORTE: PROSPECTS AND CHALLENGES

Abstract: This teaching case describes a scenario of challenges and particularities in which shrimp exporting companies from Rio Grande do Norte are inserted. Therefore is presented Camanor's position, a company that used to work in the international business until 2010, that, due to exchange rate fluctuations, set off to invest in

¹ Especialização em Gestão Estratégica de Negócio pela Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte (2014); Graduação em Tecnologia em Comércio Exterior pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (2006); Assessora Técnica, Administrativa e Comercial da Terrasul Assessoria em Comércio Exterior. Endereço: Rua do Melro, 8067, Cidade Satélite, Natal (RN). CEP: 59068-010. E-mail: chriscomex@yahoo.com.br.

² Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (2004); Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (1998); Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (1991); Professora do PPGTUR e do DEPAD da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

³ Doutorado em Administração pela Université Pierre Mendès France Grenoble II França (1993); Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba – Recursos Humanos (1987); Graduação em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (1978). Professora da Universidade Potiguar – RN.

the domestic market in order to quickly and dynamically adapt itself to the new realities imposed by the macro environment. Working in the domestic market, the company began to face unfair competition by the shrimp informal producers. In this context a reflection is proposed about the scenario in which the organizations operate, in order to show the importance of strategic planning, of internal and external organization environments analysis and of the establishment of competitive advantages. In order to write this study, secondary data about the shrimp market were collected and interviews were made with the company decision-making employees, who reported the difficulties they faced and the measures adopted by them to conduct business sustainability. This teaching case can be used for undergraduate and graduate degree study in Business Administration and Business Strategic Management, and also in Strategic Planning and Analysis of Economic Scenario course.

Keywords: Strategy; Competitiveness; Shrimp Aquaculture.

Introdução

A Camanor Produtos Marinhos Ltda iniciou suas atividades de beneficiamento e cultivo de camarão, no município de Canguaretama - RN, em 1983, sendo administrada desde o início pelo seu fundador Werner Jost.

Em 1998, a Camanor realizou a sua primeira exportação para a França e, em 2001, após conseguir o Certificado de Garantia de Origem, os produtos da empresa conquistaram os mercados da França, Itália e Espanha. O ingresso no mercado europeu impulsionou a Camanor a viver um momento de crescimento de demanda entre 1999 a 2003.

Em 2004 e 2005, devido a uma ação anti-dumping movida pelos Estados Unidos, houve uma queda de 19,5% no volume de exportação do camarão brasileiro e 40% nas exportações do Rio Grande do Norte. A Camanor, nesse novo cenário, deparou-se ainda com a falta de apoio oficial aos criadores de camarão no Estado do Rio Grande do Norte, as chuvas que inundaram grande parte das empresas de carcinicultura e um número relativo de produtores informais no mercado interno. Esse cenário termina por exigir dos gestores dessas empresas o desenvolvimento de novas estratégias para aumentar as suas receitas e diminuir os seus custos, mantendo-se competitivas em um mercado altamente dinâmico.

Foram realizadas reuniões sistemáticas, com Werner Jost e sua equipe gerencial, tendo como finalidade a definição dos novos rumos a serem percorridos pela empresa, considerando os desafios do cumprimento da legislação trabalhista, do atendimento às exigências dos órgãos competentes e, ainda assim, tornar-se competitiva em um mercado cercado de produtores informais.

2. Contexto

A Carcinicultura é um dos setores que conseguiu projetar-se como uma grande fonte econômica para o Estado do Rio Grande do Norte - RN. 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 do RN 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 à 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 de a mesma já ser cultivada com êxito no Equador e no 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, 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, criada 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 a expansão da carcinicultura no Brasil, possibilitando a permanência e o crescimento de vários criadores de camarão, tanto de pequeno quanto de 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. No entanto, como esses dois sócios não moravam no Brasil, a responsabilidade de definir as diretrizes da empresa e de conduzir todo o negócio era e continua sendo de competência do 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*, esta exótica e do oceano pacífico, portanto mais resistente, com crescimento rápido e com facilidade de adaptar-se bem ao clima do nordeste do Brasil.

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 *Litopenaeus vannamei* não era 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 à 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 se deteriorava. Essa perda era repassada para o consumidor final, elevando os preços do camarão. Visando a 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. Com esse invento, permitia-se manter o produto embalado e 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 o Carrefour, assinando posteriormente 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.

Vale 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 a sua expressiva participação e contribuição para o incremento e diversificação do Comércio Exterior Brasileiro. Em 2002, a empresa foi convidada pelo World Wildlife Fund – WWF¹, 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, o Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte – IDEMA- faz acompanhamento do local, 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 retornarem ao ambiente.

Diante das informações apresentadas, percebe-se que a Camanor viveu um momento bastante favorável de 1999 a 2003. Porém em 2004/2005, devido à ação antidumping² 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, na Fazenda Peixe Boi, foi a mais afetada, uma vez que o acesso à fazenda através da passagem situada sobre o Rio das Conchas foi comprometido e desta forma dificultou toda a logística de distribuição.

Apesar das dificuldades vivenciadas pelo setor neste ano, a Camanor seguiu na direção oposta das demais empresas de carcinicultura, aumentando em 260 hectares 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.

A Camanor começou em 2007 a investir em novas tecnologias e técnicas de manejo, associadas com práticas ambientais seguras que preservassem a qualidade do meio ambiente e, desta forma, permitindo produzir camarões com qualidade, de maneira natural e ordenada, e ainda assim com o menor impacto ambiental possível. Essas tecnologias possibilitavam menor quantidade de ração por quilo de camarão produzido, além de um aumento da fertilidade do camarão aliado à redução da taxa de mortalidade, o que terminou por minimizar os desperdícios e prejuízos. Com isso, a Camanor conseguiu redução de custos.

Talvez por causa disso, em 2009, a Camanor foi responsável isolada 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, cerca de -32,8%, ocorreu devido às consequências, em boa parte, das chuvas que castigaram regiões produtoras, como Pendências e Mossoró, localizadas no Alto Oeste, e Arês, Canguaretama e Tibau do Sul, todas 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 – atribuiu a queda registrada no primeiro trimestre das exportações a um conjunto de fatores tais como o clima, a falta de apoio oficial aos criadores bem como 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 e medidas ambientais) podem repercutir sobre a Camanor. À medida 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 a demanda dos seus clientes, já conquistados, no mercado nacional.

3. Interferências na atuação da Camanor

O Setor Carcinicultor foi afetado por três grandes enchentes que aconteceram nos anos de 2004, 2008 e 2009. Como grande parte da localização das fazendas de camarão foi instalada em planícies e locais de risco, é provável que, em momentos de muita chuva, sofra maior impacto com as inundações, sendo o que realmente ocorreu entre 2005 a 2009, destruindo acessos e pontes. Especificamente 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 Açu 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 aos estados do Nordeste que enfrentaram problemas com as chuvas, especificamente, o Rio Grande do Norte, que 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.

Contudo, o volume das chuvas no Estado do Rio Grande do Norte, em 2009, foi menor que em 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 camarões foram perdidas, e isso refletiu diretamente nos empregos do setor bem como na dificuldade de comercializar a produção restante. Além do mais, 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 conseqüentemente obrigaram algumas fazendas a paralisarem suas atividades, gerando um grande prejuízo econômico para o Estado; pois, em se tratando da realidade brasileira, em que 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 comprometeu a economia dos municípios produtores do Rio Grande do Norte e, em decorrência disso, a economia do Brasil como um todo.

Para as empresas que conseguiram sobreviver aos fatores climáticos, sobretudo 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 camarões. Este último, o acesso, afetou fortemente a Camanor. Segundo dados da própria empresa, o prejuízo com obras de recuperação foi em torno de 500 mil reais em 2008 e, ainda, foram destinados 50 mil reais para a recuperação da ponte localizada sobre o Rio das Conchas, município de Porto do Mangue, ponte esta que 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 do município. Além desse montante, ainda foram investidos 80 mil reais na manutenção e término do acesso e recuperação de estradas. Essa decisão de realizar obras que seriam de responsabilidade dos governos estadual e municipal foi tomada devido à necessidade de escoar rapidamente a produção e, apesar dos gastos elevados, a empresa não poderia ficar esperando pela iniciativa pública para a reconstrução dos acessos. Lamentavelmente, esse cenário repetiu-se; pois, de acordo com Werner Jost, os mesmos gastos foram necessários no ano de 2009.

O empresário acredita que os danos causados pelas chuvas poderiam ter sido mínimos, 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 enfatizando a instalação dos viveiros, muito antes da aprovação dos mesmos.

Em relação à questão cambial, verifica-se que a valorização do real termina por inundar a economia brasileira com dólares, em especial, especulativos. Especialistas econômicos temem que essa valorização acarrete perda de competitividade dos produtos vendidos, pois 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 deve 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 através do Centro Internacional de Negócios – CIN –, órgão ligado à Federação das Indústrias do RN, as exportações em 2012, comparado 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 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

Fonte: Aliceweb, Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (2014).

Inserida nessa realidade encontra-se a Camanor, empresa que foi considerada a maior exportadora do ramo da carcinicultura do 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. Só no 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 de 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.

Segundo afirma o Sr. Werner Jost, “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”.

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

Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Mês								
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
Maiο	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 pelo mercado interno, decisão tomada em junho de 2013. Segundo seu proprietário Werner, *‘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.

4. Problema

A Camanor, a exemplo de várias outras empresas exportadoras, diante da forte valorização do real, procurou alternativas que resultassem em caminhos mais lucrativos do que o mercado internacional. Nessa realidade, o empresário Werner Jost vê que sua empresa encontra-se em um grande impasse: por um lado, tem-se o mercado internacional, que no contexto atual é inviável, pois, segundo ele, “há inviabilização da exportação do produto, depois da queda do dólar, para patamar inferior a R\$ 2,70”. Por outro lado, tem-se o mercado interno, no qual se verifica uma grande demanda em um mercado que, se bem explorado, possibilitará um desenvolvimento da atividade econômica no Estado e, 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 e 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’. Ainda de acordo com o Sr Werner, alguns produtores ‘não pagam nem os impostos devidos, além de adulterarem o peso líquido do camarão, bem como o seu tamanho por excesso de gelo’. E ele prossegue “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, cujo produto chega depois de dois ou três dias, perdendo a qualidade.

Na opinião dele, ‘o governo não tem controle sobre a atividade, [...] e “um setor como esse, dinâmico, importante para a economia, poderia ter mais atenção do Governo do Estado, no que se refere às políticas de incentivo, controle e fiscalização”. O empresário ainda diz ‘várias indústrias de processamento de pescado já fecharam as portas e as que permaneceram 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, reduziu-se o quadro de colaboradores, desde 2009 até os dias atuais, a fim de tornar a Camanor uma empresa enxuta, com profissionais polivalentes e proativos, visando claramente a obter competitividade.

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 elevação da 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 a 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 Guimarães 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, espera-se, em alta densidade. Além do 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.

Outro intuito que esse núcleo objetiva 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 – é causada pelo vírus de mesmo nome, atingindo os camarões, levando-os à morte. O camarão, quando infectado pelo vírus, reduz rapidamente o consumo de alimentos, tornando-se letárgico. Sua 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 conta que a mortalidade chegou a 50% em agosto do ano de 2012 e “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 produtivo, a Camanor, no início do ano de 2014, começou 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 possam gerar onda de otimismo e até sensibilizar parte das instituições de crédito, quem sabe “iremos retomar também nosso espaço nas exportações, ocupando a pauta de países europeus e dos Estados Unidos”, destacou Abraão.

Os dois primeiros viveiros de pescados na Camanor no mês de janeiro tiveram excelentes resultados; em ambos os casos, 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.

Outro projeto que vem sendo desenvolvido em 2014 na Camanor e que tem deixado o gestor otimista se refere à criação de tilápia marinha, peixe que começou a ser produzido pela Camanor dentro de um sistema denominado “AquaScience”, no qual a água dos viveiros de camarão é reutilizada no ambiente desse peixes. A alimentação dos animais é feita com aquilo que não é aproveitado pelo camarão. Júlio Recski, especialista em processamento de pescado, contratado pela Camanor para desenvolver todo o processo de produção e industrialização da tilápia marinha, diz “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”.

Estes são alguns dos projetos e alternativas que a Empresa Camanor tem buscado desenvolver para tornar-se competitiva no mercado nacional, a fim de que essas ações resultem no aumento das receitas e na redução 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 e minimizar 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?

5. Notas de Ensino

5.1 Utilização Recomendada

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, nas disciplinas de Planejamento Estratégico e de Análise de Cenário Econômico. 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) Sugerir discussão em pequenos grupos; 4) Propor levantamento de soluções para a situação-problema; 5) Sugerir a apresentação dessas soluções em plenária; 6) Realizar o fechamento da temática e das apresentações (soluções propostas) pelo professor com as devidas orientações.

5.2 Objetivos Educacionais

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.

5.3 Sugestões de questões para serem utilizadas em sala de aula

- 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 o 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?

6. 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. Este é um cenário em que 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 a 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 a 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 de a 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, seja pelo 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 as 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, poder-se-iam desenvolver, posteriormente, novas estratégias competitivas de curto, médio e longo prazo que resultem no aproveitamento dos

pontos fortes e na correção ou na 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.

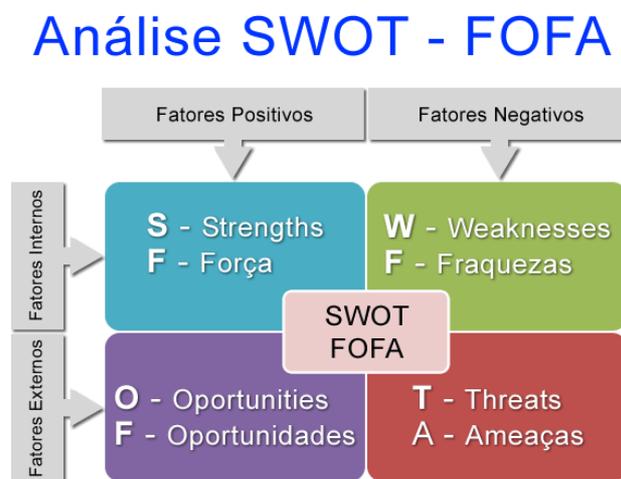
De acordo com Maximiano (2006, p. 37), “o entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia”. Nesse sentido, percebe-se que a visão de se estabelecerem estratégias considerando todas as forças e fatores que interagem com a organização encontra 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 fraquezas 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, adotar 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. A seguir, um exemplo do diagrama SWOT:



Fonte: Embasado em Humphrey (2005)

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.

7. Obtenção dos 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 a 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 e da empresa foram mantidos.

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.

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 a 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 et al., 2011). 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.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CRIADORES DE CAMARÃO, 2013. Disponível em <www.abccam.com.br>. Acesso em: 04 nov. 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 dez. 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**, 2011. Disponível em <<http://www.sovergs.com.br/site/38conbravet/resumos/1047.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2013.

HUMPHREY, Albert. SWOT analysis for management consulting. **SRI Alumini Newsletter**, p. 07-08, dez. 2005. Disponível em <<http://www.sri.com/sites/default/files/brochures/dec-05.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2013.

LARENTIS, Fabiano. **Relacionamento como uma fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo entre fabricantes de móveis e lojas exclusivas**. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4302/000455062.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 09 jan. 2014.

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

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. (2011). Disponível em <www.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: 03 mai. 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 fev. 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.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.