

Thelma Lucchese¹

Rua Miguel Petroni, 482 ap 21 Vl. Pureza CEP:13561-070 São Carlos SP

thelmalucchese@hotmail.com

Número do grupo sugerido – 8 (cadeias agroindustriais)

Apresentação Oral

Mário Otávio Batalha²

Via Washington Luiz Km 235 Caixa Postal – 676 CEP: 13565-905 São Carlos SP

dmob@power.ufscar.br

Número do grupo sugerido – 8 (cadeias agroindustriais)

Apresentação Oral

TÍTULO

Análise da capacidade competitiva do estado de São Paulo para o elo distribuição da atividade da carcinicultura marinha: uma avaliação a partir de indicadores de competitividade de cadeia produtiva.

RESUMO

1. Introdução

O sistema agroindustrial brasileiro vem passando por grandes transformações nas últimas décadas. O mercado cada vez competitivo e globalizado vem induzindo segmentos do setor agropecuário a buscarem por modernização, aumento da produção, agregação de valor ao produto entre outras alternativas que possibilitem a esses segmentos manter ou ampliar suas posições competitivas. Nesse contexto, a busca por coordenação das etapas produtivas, bem como o processo de integração das mesmas, são de fundamental importância.

BATALHA e SILVA (2001) afirmam que adquirir melhores condições competitivas implica diretamente na busca pela eficiência do sistema produtivo relacionado ao agronegócio nacional. Os autores ainda ressaltam que, a eficiência do sistema produtivo desse setor não pode ser atribuída somente a eficiência interna dos agentes que o compõem, mas também à sua capacidade de coordenação.

Dessa forma, estudos que tratam da competitividade de cadeias agroindustriais devem considerar que a mesma é condicionada pela competitividade de todos os agentes, econômicos e sociais, que contribuem para a passagem de uma matéria-prima agropecuária à condição de produto final pronto para o consumo (visão sistêmica).

O sistema agroindustrial aquícola e pesqueiro pode ser visto como composto por três complexos agroindustriais sendo, maricultura (que compreende entre outras cadeias produtivas a da carcinicultura marinha - camarão em cativeiro), piscicultura de águas interiores e pesca marítima (ROCHA, 2001).

A aquicultura pode ser definida como uma produção aquática que envolve a manipulação de organismos em alguma fase de seu ciclo de vida. Muitas são as espécies de peixes, crustáceos, moluscos e algas cultivadas em cativeiro que são comercializadas no mercado, por exemplo, carpa, salmão, camarões, mexilhões, ostras e algas marinhas (MELLO, 2002).

Segundo dados fornecidos pela FAO (*Food and Agriculture Organization of the United Nations*), a década de noventa foi marcada pela redução, em milhões de toneladas, do volume mundial dos produtos proveniente do extrativismo pesqueiro. Porém, o inverso da realidade extrativista caracteriza a situação dos produtos advindos da aquicultura, os quais apresentaram neste mesmo período uma expansão de 17% em volume produzido. Em 1994, a aquicultura produziu 20,8 milhões de toneladas. No final da década de noventa, esse valor passou para 32,9 milhões de toneladas (MELLO, 2002).

Entre os diferentes tipos de cultivos da aquicultura, o de camarões marinhos representa a atividade de maior destaque. No final da década de noventa o volume produzido e comercializado da carcinicultura marinha mundial movimentou cerca de US\$ 6,1 bilhões, o que representa 12% de toda indústria aquícola (NUNES, 2000).

Países asiáticos e latino-americanos vem se destacando como os principais responsáveis pela distribuição do crustáceo cultivado no mundo (PLATAFORMA, 2001). Dentre os países latino-americanos, o Brasil pode ser apontado como um dos que vem apresentando forte ascensão em volume comercializado. Tal expansão pode ser justificada, entre outras razões,

pela introdução de práticas eficientes de gerenciamento adotadas pelas empresas/fazendas que exportam o crustáceo, pela adoção de sistemas de controle de qualidade exigido por países importadores e pela capacidade das grandes fazendas nacionais em atender o mercado externo segundo suas especificações quanto ao tamanho do crustáceo, qualidade e formas de apresentação.

A situação atual da cadeia produtiva da carcinicultura marinha brasileira, das regiões Nordeste e Sul do país, revela potencial crescimento nos três elos principais que compõem uma cadeia agroindustrial: produção, processamento e distribuição. Entretanto, no Sudeste, em especial no estado de São Paulo, a situação parece diferente. Embora seja um dos principais centros consumidores desse crustáceo no país, conte com centros de pesquisa e desenvolvimento importantes, além de dispor de condições infraestruturais de estocagem e distribuição bastante adequadas, o maior volume do crustáceo comercializado nesse estado é proveniente do extrativismo (LUCCHESI, 2003).

Dessa forma, reconhecendo-se o potencial brasileiro para tal atividade, destaca-se que este trabalho pretende realizar uma análise particular da capacidade competitiva do estado de São Paulo para o elo distribuição da atividade da carcinicultura marinha (o potencial competitivo do elo distribuição da atividade da carcinicultura marinha do estado de São Paulo). Para a realização de tal análise, optou-se pela utilização de um referencial metodológico adotado por estudos que tratam da análise de competitividade de cadeias produtivas.

Além dessa introdução, este trabalho divide-se em cinco seções. A primeira apresenta um panorama geral do elo distribuição da atividade da carcinicultura marinha no mundo e no Brasil. A seção subsequente trata dos aspectos conceituais utilizados no trabalho. A terceira seção trata da metodologia, e as duas últimas seções apresentam os resultados e algumas conclusões do trabalho.

2. Panorama geral do elo distribuição da carcinicultura marinha no mundo e no Brasil

Os maiores volumes de crustáceos cultivados comercializados no mundo são provenientes de países asiáticos (750.000 toneladas em 2000). Segundo FLAHERTY, VANDERGEEST e MILLER (1999) em 1982, o cultivo de camarão dessa região era responsável por 5% do suprimento global do crustáceo. Em 1994, houve um aumento para 30%. Os autores afirmam que tal aumento pode ser atribuído, entre outros fatores, a campanhas promocionais que comprovam o alimento como fonte de proteínas e destacam seu baixo teor de gordura e caloria, despertando grande interesse de consumidores que buscam alimentos mais saudáveis.

Desde o final de década de noventa, a Tailândia vem se destacando como a maior exportadora de alimentos processados com grande valor agregado (camarão) (GOSS, BURCH e RICKSON, 2000). Para sustentar essa posição, as fazendas produtoras dessa região vêm buscando atender as exigências dos países importadores em relação à forma de apresentação do crustáceo. Por exemplo, para os mercados brasileiro, europeu e asiático, a preferência é do camarão com cabeça. Entretanto, em 1998, quase 61% de todo camarão importado pelos norte americanos foi apresentado descascado e sem cabeça. O camarão fresco e congelado domina as importações japonesas (93%), americanas (90%) e espanholas (98%). Quanto a preferência pela cor do camarão, na Espanha e na França são aceitos os brancos, marrons e róseos. Já na Itália a preferência é pelos vermelhos ou róseos.

Estudos voltados à demanda do mercado global por camarões cultivados, identificaram os Estados Unidos, Japão e os países da União Européia como os maiores centros importadores do produto. Entre as características demográficas mais importantes dessas regiões está o alto

poder aquisitivo das populações, combinado com o tamanho do mercado consumidor, estimado em 760 milhões de habitantes (CAMARÃO, 2000).

Entre os mercados importadores do crustáceo cultivado, destacados anteriormente, os Estados Unidos assumem a liderança em volume importado. No final da década de noventa as importações de camarão desse mercado chegaram a US\$ 3,1 bilhões, ou seja, 315.000 toneladas. O Japão, outro grande centro importador citado, tem mantido as importações anuais aproximadas em 270.000 toneladas. Por sua vez, o mercado europeu, concentrado na Itália, França e Espanha, realizou importações nesse período de 300.000 toneladas (PLATAFORMA, 2001).

Uma investigação realizada por LING, LEUNG e SHANG (1999), constatou que o preço atribuído aos camarões destinados ao mercado japonês é maior comparado ao preço do crustáceo destinado aos outros centros, EUA e Europa. A exigência do mercado japonês por camarões diferenciados (quanto à espécie e tamanho) justifica essa diferença de preço. Os preços por quilograma do camarão importado no final da década de noventa foram de US\$ 5,93 na Europa, US\$ 9,66 nos EUA e US\$ 11,19 no Japão.

UNNEVEHR e JENSEN (1999) afirmam que os preços do crustáceo podem variar, entre outras razões, com os níveis de oferta e demanda do produto, sazonalidade, espécie (cor, textura), tamanho, além da forma que o produto é comercializado. Com uma maior participação no mercado global de camarões, a produção proveniente da aquicultura tem funcionado como um fator determinante na formação dos preços no mercado externo. Porém, constantes perdas na produção dos grandes países produtores (Equador, Taiwan, Filipinas e Índia) decorrentes de aspectos ambientais e de práticas deficientes de manejo, têm gerado quedas na produção mundial ocasionando imprevisibilidade da oferta e oscilações dos preços.

Dessa forma, as alterações dos preços do crustáceo não podem ser atribuídas somente as exigências do mercado de destino. Nas últimas décadas com o resultado do colapso da indústria taiwanesa, que em 1988 teve perdas de até 75% da sua produção devido a epidemias de doenças, uma grande variação de preço foi constatada (US\$ 8.50 a US\$ 17.50 por quilo) (UNNEVEHR e JENSEN, 1999).

A ocorrência de doenças nas áreas de produção, além das oscilações de preço, também implica no tamanho dos camarões oferecidos no mercado. Por essa razão, embora exista a possibilidade de prolongar o ciclo de produção, para obter camarões com pesos mais elevados, os custos com ração e os riscos com a ocorrência de enfermidades aumentam demasiadamente. Assim, a opção pela comercialização de camarões menores tem sido justificada pelos centros produtores como uma maneira de evitar perdas com enfermidades (CAMARÃO, 2000).

Quanto aos canais de distribuição, GOSS, BURCH e RICKSON (2000) a partir de uma pesquisa realizada nos EUA, declararam que 70% dos consumidores de camarão afirmam adquirir o produto em lojas especializadas (peixarias e empórios). Contudo, a preferência do consumidor é que o produto seja apresentado já preparado. Para atender tal exigência, pratos congelados (a base de camarão) estão se tornando muito comuns nas prateleiras dos supermercados americanos.

Porém, constatações de irregularidades nos alimentos estão fazendo com que os consumidores tornem-se mais exigentes e preocupados com sua dieta alimentar (GOSS, BURCH e RICKSON 2000). Para o elo distribuição a responsabilidade pelas irregularidades foi atribuída aos formatos de varejo em que os crustáceos são comercializados. Condições inadequadas de armazenagem, a falta de controle quanto ao prazo de validade e a exposição do produto a temperaturas inadequadas, são alguns exemplos dessas irregularidades. Práticas

eficientes de gerenciamento, voltadas aos formatos de varejo que comercializam o crustáceo, e serviços de inspeção devem ser estimulados para que possam garantir os padrões de segurança dos alimentos.

No final da década de noventa os Estados Unidos publicaram uma série de notificações sobre problemas quanto à qualidade dos produtos pesqueiros importados (incluindo camarões). A ocorrência de rotulagens impróprias, processo de enlatamento de conservas sem registro, condições higiênico-sanitárias insatisfatórias e ocorrência de empresas que não atendem aos requisitos do sistema APPCC (análises de riscos e controle dos pontos críticos) são algumas dessas notificações. Tais notificações e manifestações de preocupação quanto à segurança dos alimentos estão fazendo com que os centros de processamento e distribuição desses produtos reformulem seus mecanismos operacionais em busca de melhor qualidade (UNNEVEHR e JENSEN, 1999).

A produção e comercialização de camarão cultivado no ocidente está concentrada na costa sul-americana, destacando-se o Equador como o mais importante (55.000 toneladas em 2000), seguido pela Venezuela, Panamá, Peru e Colômbia. O Brasil e o México são outros dois países em que a atividade vem mostrando potencial crescimento. Países desenvolvidos como Estados Unidos e alguns países Europeus, como Espanha, também realizam a atividade, porém a escala de produção e comercialização é inferior quando comparada a de produtores asiáticos e latino-americanos (PLATAFORMA, 2001).

Desde o final da última década, o cultivo de camarão marinho vem se destacando como a atividade mais lucrativa de todo o agronegócio brasileiro. WINCLER et al. (1998) reforçam tal afirmação fazendo uma comparação entre o aumento do faturamento da exportação da atividade com o de outros produtos (comparação referente ao volume exportado na década de noventa). Por exemplo, o setor de carnes obteve aumento de 20%, o de frutas 30% e o de camarão 170%. A disparidade do setor em relação aos demais, quanto à porcentagem de exportação, pode ser justificada por uma taxa média de expansão territorial da ordem de 20% ao ano e também por uma demanda crescente por esse produto.

Segundo dados fornecidos pelo Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (2003), a exportação brasileira de camarão congelado em 1999, foi de US\$ 40.277.311 passando para US\$ 105.236.285 em 2000, US\$ 129.402.247 em 2001 e US\$ 175.000.000 em 2002.

A estabilização do volume dos crustáceos advindos do extrativismo está fazendo com que a aquicultura assuma o importante papel de suprir uma demanda crescente por proteína de origem aquática. Por estarem ligados ao mercado de produtos que tem a sua origem na pesca, os produtos cultivados seguem os mesmos caminhos dos provenientes do extrativismo até a mesa do consumidor final, ou seja, compartilham os mesmos canais de distribuição. Devendo ser destacado que, o maior volume da comercialização dos produtos oriundos do cultivo é realizado na forma *in natura*, direta aos consumidores através de mercados públicos, peixarias, feiras, empórios e restaurantes (WINCLER, 1998).

Por não existir um esquema de comercialização voltado para os camarões de cultivo, constata-se que a venda ocorre em função do volume produzido e do preço oferecido. O mercado interno absorve os camarões resfriados inteiros, não havendo exigências, pela maior parte dos consumidores, quanto ao beneficiamento do produto (WINCLER, 1998).

O consumo anual de organismos marinhos, avaliados em quilo por habitante, no Brasil é significativamente menor quando comparado ao volume de carnes vermelhas e brancas, no caso de aves. COSTA et al. (1998) indicam motivos para essa realidade. O primeiro seria o alto preço do crustáceo no mercado, e um segundo motivo pelo baixo consumo anual estaria

diretamente ligado a sazonalidade, ou seja, o aumento do consumo de crustáceos acontece no litoral e, principalmente, no verão.

Além do baixo consumo, os consumidores desconhecem a procedência do produto e assim, não identificam os crustáceos advindos de extrativismo e cultivo (COSTA et al., 1998). Pesquisas comprovam que até mesmo os próprios varejistas também não sabem afirmar se o produto comercializado é proveniente de cultivo ou de extrativismo, já que a marca que consta no produto, que chega no ponto de venda já embalado, é da empresa processadora.

Um dos principais motivos da falta de conhecimento dos consumidores e varejistas em relação a procedência dos crustáceos, deve-se à inexistência de campanhas que promovam os produtos cultivados. Nesse sentido, o estímulo a ações promotoras deve abranger tanto incentivos para identificação de produtos advindos de cultivo, quanto ações que possam promover de modo geral a comercialização desse produto.

Desse modo, DIRETRIZES (1997) ressalta que ações promotoras devem ser estimuladas para que possam aumentar:

1. a realização de pesquisas de mercado tanto nacionais quanto voltadas à exportação, para saber o que deve ser produzido, quanto e a que custo, visando estabelecer margens de lucro aceitáveis;
2. o número de formas de diferenciação do camarão capturado e do cultivado;
3. o incentivo a criação de alternativas de processamento para o produtor aquícola, tais como, enlatamento, defumação, salga, entre outros, utilizando infra-estruturas já existentes e sub utilizadas;
4. a promoção e apoio a programas de comercialização e marketing que visam o aumento do consumo de pescado proveniente da aquíicultura.

Produtos com procedência da aquíicultura brasileira, no caso os da carcinicultura, além de concorrerem no mercado com produtores de outras empresas aquícolas, concorrem com produtos advindos da pesca extrativista e também com produtos cárneos. Por esse motivo, PLATAFORMA (2001) ressalta que a opção do consumidor final em adquirir o camarão marinho brasileiro cultivado não dependerá somente do preço apresentado, mas também das características desse produto em relação ao produto estrangeiro, aos outros produtos pesqueiros e aos produtos cárneos.

Frente às condições impostas pela demanda dos consumidores por produtos alimentícios, PLATAFORMA (2001) destaca seis qualidades que são consideradas pelos próprios consumidores como determinantes na compra de um produto aquícola, sendo:

1. qualidade nutricional – em um contexto atual da demanda, consumidores buscam adquirir alimentos dietéticos, com pouco colesterol, gorduras saturadas e, mais ricos em vitaminas;
2. qualidade higiênica – principal prioridade do consumidor. Como os parâmetros de qualidade não podem ser definidos ao certo através da visualização do produto, os consumidores afirmam serem obrigados a confiar na inspeção governamental;
3. qualidade sensorial – variável cultural que determinará o sucesso ou fracasso de determinado produto pesqueiro quanto o seu sabor, que pode ser aceito ou rejeitado em uma dada região;
4. qualidade de uso – para o caso de produtos pesqueiros, a demanda dos consumidores é por produtos de fácil preparo, armazenamento e disponibilidade nos pontos de venda;

5. qualidade simbólica – consumidores afirmam que o consumo de produtos pesqueiros, de modo geral, está relacionado a noção de sofisticação e lembrança de datas festivas. A qualidade simbólica também pode exercer influência sobre a exigência do consumidor quanto ao tamanho do produto;

6. qualidade social – implicará nos riscos que determinada produção aquícola exerce sobre o meio ambiente. Desse modo, a produção de camarão apresenta desvantagem em relação às outras espécies, pois está associada, entre outros motivos, a devastação de áreas de mangues.

Uma pesquisa realizada por BARNI et al (2001), sobre o consumo de produtos da maricultura em três grandes capitais brasileiras, aponta que um grande mercado de consumo para camarão é a cidade de São Paulo. Os fatores que justificaram a atribuição de grande mercado de consumo à cidade de São Paulo foram o número de habitantes e a alta renda dos mesmos. Porém, a mesma pesquisa constatou que o consumidor não está satisfeito com a variedade de formatos de varejo em que os produtos são oferecidos, os consumidores não atribuem uma marca de confiança para o produto e ainda afirmam ter dificuldades quanto ao preparo do crustáceo.

De maneira geral, o crescimento da demanda por produtos oriundos da maricultura não está sendo atendido por uma oferta compatível. As exigências em termos de profissionalismo, tecnologia e mecanismos institucionais para participar competitivamente nesse mercado são complexas e merecem ser estudadas.

Dessa forma, reconhecendo-se o potencial da cidade de São Paulo quanto ao consumo do crustáceo, além da constatação de centros de pesquisa e desenvolvimento importantes e disposição de condições infraestruturais de estocagem e distribuição adequadas, destaca-se a importância de avaliar-se o potencial competitivo desse estado para o elo distribuição da cadeia da carcinicultura marinha. Cabe destacar que toda a distribuição brasileira do crustáceo cultivado, tanto internamente quanto direcionado ao mercado exterior, está concentrada em duas regiões brasileiras, Sul e Nordeste. Assim, a avaliação do potencial competitivo de outras regiões brasileiras poderia representar a geração de muitos empregos no elo distribuição desta cadeia produtiva? Poderia o estado de São Paulo ser responsável pela distribuição do crustáceo em regiões em que a mesma é deficiente?

3. Aspectos conceituais

Muitos modelos e métodos são encontrados na literatura com o objetivo de estudar, avaliar e mensurar a competitividade de firmas e setores, bem como os fatores que a afetam. Porém, características específicas do setor agroindustrial condicionam os estudos de competitividade, acabando por diferenciá-los dos demais estudos tradicionais realizados em outros setores.

BATALHA e SILVA (2001) destacam que o espaço de análise nos estudos de competitividade do agronegócio é a própria cadeia agroindustrial, que remete a implicações de ganhos de coordenação advindos dos arranjos contratuais existentes nos mercados que articulam os elos que a formam. Outra consideração relevante feita pelos autores é que assim como os ganhos de coordenação, a interdependência dos atores integrantes de uma cadeia é um fator particular da configuração de setores agroindustriais, sendo este fato reconhecido e salientado pela abordagem sistêmica.

A escolha da abordagem sistêmica para os estudos do setor agroindustrial é devida ao reconhecimento e ênfase dada por essa abordagem à interdependência dos componentes e suas relações nos sistemas. SILVA e BATALHA (2000), destacam que os fatores sistêmicos da competitividade tendem a deslocar a ênfase da competição de empresas ou indústrias isoladas para a condição competitiva entre os sistemas. Um exemplo para a cadeia estudada seria a competição entre o sistema cultivo “versus” o extrativismo.

Assim, a abordagem teórica utilizada por este trabalho toma por referência conceitual o enfoque sistêmico de produto (*Commodity Systems Approach*), porém complementado pelo enfoque mais recente de gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*). A utilização complementar da segunda abordagem teórica é justificada, pois a noção de gestão da cadeia de suprimentos é mais adequada, quando se buscam medidas a serem implementadas pelos integrantes de um sistema que visam aprimorar mecanismos de coordenação e melhorar suas posições competitivas (SILVA e BATALHA, 1999).

O objetivo da gestão da cadeia de suprimentos para LAMBERT, COOPER e PAGH (1998) é maximizar a competitividade e o lucro para a empresa, assim como para todos os elos atuantes na cadeia. Os autores definem uma cadeia de suprimentos como sendo uma rede de negócios e relacionamentos que compactua com a excelência do processo total de gestão, representando uma nova maneira de administrar negócios e relacionamentos com outros membros da cadeia.

Para HUTT e SPEH (2001) a gestão da cadeia de suprimentos é definida como sendo uma ferramenta para obtenção de vantagem competitiva, relacionada aos benefícios proporcionados pela cooperação e coordenação dos membros envolvidos. A definição do conceito para esses autores está relacionada ao gerenciamento dos relacionamentos, informações e fluxo de materiais visando diminuir custos e aprimorar transações. Porém, o sucesso da integração e gestão do processo de negócio através da cadeia de suprimentos será concretizado, apenas, se fizer sentido na perspectiva de todos os envolvidos.

Considerando que os aspectos conceituais abordados nessa seção devem ser pertinentes ao tema proposto, bem como eficientes às análises realizadas na seção de resultados, cabe então destacar algumas considerações sobre canais de distribuição, abordagem relevante para argumentação deste trabalho.

A abordagem de canais de distribuição descreve os vários estágios em que o produto deve passar até chegar ao consumidor final. Esses estágios podem incluir processamento, transporte, embarque, atacado e varejo (JOHNSON, PETREY e SCHRODER, 1996).

ROSEMBLOOM (1999), afirma que a importância dos canais de distribuição, considerados a princípio como atividade secundária, têm aumentado nos últimos anos. Empresas de diferentes áreas estão direcionando suas estratégias de competição para distribuição, e isto tem sido feito através do desenvolvimento de estratégias que intensificam a importância dos canais de distribuição como meio de obtenção de vantagens competitivas.

Qualidade superior dos produtos, inovações em projetos, bom desempenho de entrega, customização e um serviço de pós venda eficiente, são algumas dessas estratégias que proporcionam as empresas maiores vantagens competitivas (SINGH, 1996).

Consumidores finais mais informados e exigentes estão fazendo com que os produtos sejam apresentados em sintonia com os seus requerimentos. Autores como STERN, EL-ANSARY e COUGHLAN (1996) reconhecem essa mudança no comportamento dos consumidores e ressaltam que um sistema de distribuição eficiente deve ser direcionado ao atendimento das necessidades dos mesmos. Porém, as ações que se voltam ao desenvolvimento e construções de canais de distribuição eficientes, podem não alcançar os resultados previstos devido a comportamentos tipicamente tradicionais. Como exemplo desses comportamentos, podem ser citados, entre outros, a dificuldade dos membros em aceitar mudanças e deficiência quanto a estratégias de planejamento.

Por fim, considerando que características específicas do setor agroindustrial condicionam os estudos de competitividade, para este trabalho a definição de competitividade escolhida adota a definição dos autores VAN DUREN, MARTIN e WETGREN (1991:729), que a descrevem

como sendo "a habilidade de um sistema sustentar ou manter ganhos de lucratividade e parte de mercado". Devendo-se considerar que para o agronegócio tal conceito de competitividade é resultado de uma abordagem sistêmica, ou seja, a competitividade se constrói ao longo da cadeia produtiva.

Ao conduzirem um estudo que visava uma análise de comparação da competitividade entre cinco indústrias de processamento de alimentos nos Estados Unidos e no Canadá, VAN DUREN, MARTIN e WESTGREN (1991) adotaram o *market share* (parte de mercado) e a lucratividade como indicadores capazes de medir e monitorar a competitividade.

Os estudos realizados por VAN DUREN, MARTIN e WESTGREN (1991) deram origem a formulação de uma metodologia em que a interação dos fatores que indicam o grau de controlabilidade dá origem aos chamados direcionadores de competitividade, providenciando conceitos particulares direcionados à determinação das causas da competitividade específica de uma dada cadeia produtiva. Os direcionadores de competitividade propostos pelos autores têm origem na economia neoclássica, organização industrial (estrutura-conduta-desempenho) e em literatura de gestão estratégica. Por exemplo, tecnologia, produtividade, insumos e custos, estrutura industrial e condições de demanda, são fatores que vem diretamente das teorias econômicas e da organização industrial. Já a consideração de produto e relações de mercado explicita o reconhecimento da contribuição da literatura de gestão estratégica.

VAN DUREN, MARTIN e WESTGREN (1991), afirmam que a habilidade para ser competitivo, em mercados marcados por rápidas mudanças, é proporcional a atenção das empresas agroindustriais quanto aos fatores e direcionadores anteriormente mencionados. Com isso, eles reforçam a idéia de que a adoção de políticas públicas deve ser direcionada às necessidades específicas para oportunidades de desenvolvimento de mercado. Quanto a políticas privadas, estas devem buscar explorar talentos individuais da empresa e dos mercados segmentados que podem atender.

4. Metodologia

O referencial metodológico adotado por este trabalho está baseado nos trabalhos desenvolvidos por VAN DUREN, MARTIN e WESTGREN (1991), anteriormente mencionados. Os autores estabeleceram como indicadores fundamentais de desempenho, a lucratividade e parte de mercado. Porém, devido a pouca disponibilidade de informações estatísticas além da necessidade de reduzir os custos envolvidos na pesquisa, o tratamento estatístico que caracteriza os esforços de quantificação dos indicadores de competitividade, relacionados à lucratividade, foi tido como inviável.

Embora o referencial metodológico citado seja pertinente a estudos que tratam da competitividade em cadeias agroindustriais, modificações foram realizadas por SILVA e BATALHA (2000), para que o mesmo pudesse ser adequado a realidade de estudos que pretendem além de mensurar a competitividade, conhecer seus determinantes e propor melhorias.

Nesse sentido, um procedimento alternativo de mensuração da competitividade foi desenvolvido por esses autores para realização do estudo sobre "A eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil".

Tal procedimento foi utilizado neste trabalho, e será apresentado a seguir.

O desempenho de uma cadeia produtiva pode ser afetado, de maneira positiva ou negativa, por uma série de fatores competitivos que envolvem a cadeia e seus relacionamentos (SILVA e BATALHA, 2000). Para a avaliação destes fatores foram relacionados e analisados os

principais direcionadores de competitividade dentro dos segmentos de produção, processamento e distribuição, além dos chamados fatores sistêmicos.

Foram utilizados seis direcionadores de competitividade sendo, tecnologia, insumo, gestão interna dos agentes da cadeia, ambiente institucional, ambiente de mercado e relações de mercado. Cada direcionador foi posteriormente dividido em subfatores, de acordo com a especificidade do elo distribuição, e também, classificado quanto ao seu grau de controlabilidade.

A partir das informações obtidas durante as entrevistas com os agentes-chave da cadeia produtiva da carcinicultura marinha, os subfatores foram avaliados da seguinte forma:

→ Para avaliar qualitativamente a forma como cada subfator impacta nos direcionadores, foi estabelecida uma escala do tipo “linkert” variando de “muito favorável”, quando há significativa contribuição positiva do subfator, a “muito desfavorável”, no caso da existência de entraves ou mesmo impedimentos ao alcance ou sustentação da competitividade. Como valores intermediários, foram propostas as categorias “favorável”, “neutro” e “desfavorável”. A escala é então transformada em valores que variam progressivamente em intervalos unitários, de -2, para uma avaliação “muito desfavorável” a +2, para “muito favorável”. Deste modo, os resultados da avaliação podem ser visualizados em representação gráfica.

→ Atribuição de pesos relativos. Cada subfator recebeu um peso que indica a sua capacidade de influenciar o direcionador a que pertence. A motivação para esse procedimento de ponderação é o reconhecimento da existência de graus diferenciados de importância para os diversos subfatores, em termos de sua contribuição para o efeito agregado. Cada um dos direcionadores de competitividade, também, foi ponderado em função da sua contribuição para competitividade estudada. Assim, o peso D é resultado da representatividade de um direcionador para a competitividade do elo em questão, considerando todos os estados produtores de camarão. Já a avaliação é referente aos valores da escala *linkert*, variando de +2 a -2, atribuídos a cada subfator quanto a competitividade da cadeia para o estado de São Paulo e, por fim, o peso S indica a representatividade de um subfator, também voltado ao estado de São Paulo, em relação ao demais subfatores para o mesmo direcionador. Esta é uma segunda alteração à metodologia realizada por BATALHA (2002) onde, peso “D” é atribuído de acordo com todos os estados produtores e o peso “S” e a avaliação são atribuídos para um estado particular.

→ Classificação quanto ao grau de controlabilidade. Os subfatores foram classificados como: controlável pela firma, controlável pelo governo, quase controlável e não controlável.

Devido à diversidade de objetivos e multiplicidade das questões estudadas, não existe uma metodologia padrão para coleta de dados em pesquisas de cadeias agroindustriais, sendo utilizados inúmeros métodos. No entanto, coletas de dados mais precisas (*surveys*) geralmente são mais caras e demoradas para este tipo de pesquisa.

Em decorrência dos inúmeros objetivos do estudo e limitação do período de execução foi adotado um método de pesquisa rápida (*rapid assessment* ou *quick appraisal*). DUNN (1994), reforça que esta terminologia implica em um método qualitativo de pesquisa que utiliza dados de fontes secundárias, em conjunto com amostras não probabilísticas e entrevistas semi-estruturadas com os agentes chave da cadeia.

O roteiro utilizado para as entrevistas foi estruturado de maneira a obter as informações necessárias para a avaliação dos subfatores de competitividade do elo da cadeia analisado. O guia de entrevista foi aplicado junto aos agentes-chave do elo distribuição no estados de São

Paulo. Dez agentes-chave foram identificados e entrevistados. As entrevistas foram realizadas entre os meses de abril e julho de 2002.

Um seminário foi realizado com o principal objetivo de validar os pesos atribuídos aos indicadores de competitividade, bem como aqueles atribuídos aos subfatores. O seminário envolveu a participação dos agentes-chave do elo distribuição da cadeia e foi realizado em Julho de 2002 em Ubatuba.

5. Resultados

A presente seção ilustra graficamente o resultado obtido pela aplicação da metodologia adotada, em relação à avaliação da competitividade potencial do estado de São Paulo para o elo distribuição da cadeia da carcinicultura marinha.

5.1 Avaliação da capacidade competitiva do estado de São Paulo para o elo distribuição

Como anteriormente mencionado, a pesquisa realizada por BARNI et al. (2002) constatou que o estado de São Paulo apresenta consumidores potenciais para os produtos da maricultura. Entretanto, o mesmo trabalho ressalta que o consumidor não associa o produto a uma marca que lhe transmita segurança e julga deficiente a variedade de canais de distribuição que disponibilizam o produto para venda.

Durante a fase da pesquisa de campo daquele trabalho, os entrevistados afirmaram que, devido à inexistência de um produto que transmita qualidade e segurança, as iniciativas de compra de camarões são muitas vezes descartadas ou substituídas por outros produtos. Tal substituição foi justificada pelo estado que os crustáceos são apresentados no mercado, com sinais visíveis de deterioração. Outro motivo que leva a substituição do produto é atribuído a quantidade de gelo contida nas embalagens. Após o descongelamento da embalagem, o peso real do produto não condiz com a gramatura apresentada.

Os altos preços dos camarões e as poucas opções de pontos de vendas que comercializam este produto também foram fatores apontados como limitantes ao consumo do crustáceo. Como os preços do mercado interno seguem os movimentos de preços do mercado internacional, as variações da taxa de câmbio implicam também nas variações dos preços oferecidos ao produto no mercado interno.

Os crustáceos provenientes de cultivo comercializados em São Paulo têm como procedência, em sua grande maioria, os estados do Sul e da região Nordeste. Os entrevistados abordados por este trabalho afirmaram que a aquisição dos crustáceos dos estados dessas regiões se deve a falta de capacidade do extrativismo realizado em São Paulo atender a demanda.

Deve ser ressaltado que os camarões oferecidos pelo estado de São Paulo, de origem extrativista, foram apontados como de qualidade inferior quando comparados aos produtos oriundos de Santa Catarina, Bahia, Rio Grande do Norte, e de outros estados nordestinos que tem sua produção em cativeiro consolidada. A falta de padronização em relação ao tamanho do crustáceo e as condições precárias de higiene, desde a pesca até a comercialização, são justificativas da inferioridade do produto paulista.

A figura 1 apresenta os direcionadores de competitividade para o elo distribuição e consumo.

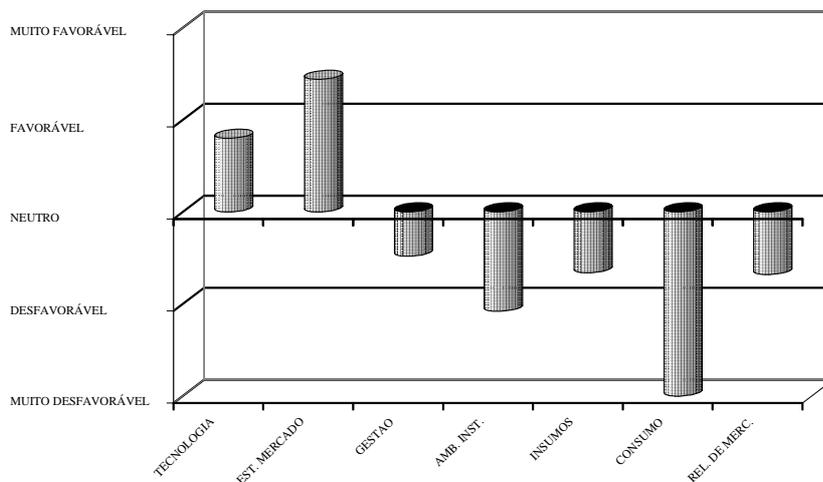


Figura 1 – Direcionadores de competitividade do elo distribuição e consumo

Em relação aos diferentes formatos de varejo que comercializam o produto, os empórios ou casas especializadas foram identificados como um novo formato de loja em que os crustáceos podem ser oferecidos. Os empórios acabaram se destacando por seus serviços diferenciados e por oferecerem um *mix* de produtos que o consumidor considera necessário para a realização do preparo do camarão.

Quando existem iniciativas de integração vertical, um outro canal pode ser caracterizado. Este é o caso das redes de franquia nacionais de alimentação fora do domicílio (restaurantes *fast-food*). A opção pela integração vertical a montante foi justificada como alternativa para o aumento da regularidade da oferta da principal matéria-prima que compõe seus pratos. A maior parte da produção das franquias é voltada à exportação. Essas redes direcionam apenas 20% do que é produzido nas fazendas de cultivo ao mercado interno. No caso da franquia entrevistada, o crustáceo cultivado além de ser destinado a restaurantes franqueados nacionais, é também comercializado em pratos prontos congelados nas lojas e varejo de auto-serviço, sendo apresentados no mercado com nome diferente da rede de restaurantes.

A indústria desta cadeia não prioriza atender somente grandes estabelecimentos. Assim, realizam a comercialização do produto tanto com grandes redes varejistas quanto com pequenas e médias. Tal situação pôde ser constatada durante as entrevistas, onde pequenos e médios varejos demonstraram satisfação pelo atendimento destas indústrias às suas lojas.

A rivalidade horizontal para o elo distribuição ocorre entre restaurantes, peixarias e supermercados. Tal rivalidade, fator positivo à competitividade, é visualizada pelos diferentes meios de competição entre os formatos de varejo entrevistados. Assim, o pequeno varejo compete via serviços e atendimento e os grandes varejistas e restaurantes apresentam promoções com preços menores, além de promoverem cursos de culinária e oferecerem livros de receitas que tem o camarão como produto principal.

Quanto à rivalidade vertical, foi percebido durante as entrevistas que ao contrário de outras cadeias produtivas, os participantes dos elos da cadeia da carcinicultura marinha ainda necessitam de alternativas para aumentar o volume produzido, para desenvolver embalagens específicas ao produto (aumentar a vida útil) e para promover campanhas promocionais que possam estimular o consumo do crustáceo. Entretanto a busca para o cumprimento dessas ações é realizada de maneira isolada, ou seja, não há coordenação entre os integrantes do elo.

Deste modo, quando não existem estratégias de gestão de cadeias produtivas (caracterizadas por relações de cooperação entre os integrantes dos elos), a responsabilidade pelos problemas ou entraves que impedem o desenvolvimento de toda cadeia, é atribuída ao elo anterior. Um exemplo dessa transferência de responsabilidade foi constatado durante as entrevistas, onde o varejo atribuiu a indústria a irregularidade da oferta do crustáceo e, por sua vez, a indústria atribuiu ao elo produção a responsabilidade por tal irregularidade.

Por fim, a fiscalização (subfator do direcionador ambiente institucional) apresentou avaliação negativa à competitividade no elo distribuição. A avaliação negativa foi justificada, pois apesar da fiscalização ser essencial à legalização e certificação dos produtos, uma porcentagem ilegal é comercializada livremente, principalmente em feiras, competindo de maneira desleal com produtos que apresentam certificação do Serviço de Inspeção Federal. No caso específico dos restaurantes, localizados em praças de alimentação de *shoppings*, estes apontaram uma fiscalização interna ineficiente, especialmente quanto a punições relacionada a condições higiene em locais de manipulação de alimentos.

6. Conclusões

A análise da capacidade competitiva do estado de São Paulo para o elo distribuição da atividade da carcinicultura marinha (a partir de indicadores de competitividade de cadeia produtiva), revelou que apesar do estado contar com canais de distribuição e diferentes formatos de varejo experientes na entrega e comercialização do produto, o desempenho competitivo do mesmo, para este elo, é negativo quando avaliado em relação a outros estados que além de comercializar internamente o crustáceo também exportam o produto.

Através da figura 1, apresentada na seção de resultados, foram identificados os direcionadores de competitividade do elo distribuição que merecem maior atenção e necessitam de ações corretivas que possam alterar o desempenho competitivo negativo do estado para o elo da cadeia estudada.

Devido a diversificação da demanda e os inúmeros fatores que levam o consumidor a optar ou não por produtos da maricultura, em especial os da carcinicultura marinha, pode-se afirmar que será necessário o desenvolvimento de um selo de certificação de origem que possa garantir a qualidade do produto, e assim transmitir segurança tanto aos consumidores no ato da compra quanto aos varejistas e atacadista no ato da venda. O aumento e diversificação dos canais de distribuição que disponibilizam o produto ao consumidor, a elaboração e veiculação de receitas de pratos a base de camarão e ações voltadas à diferenciação do produto advindo do extrativismo e do cultivo são outros exemplos de ações capazes de obter e sustentar vantagens competitivas para o estado.

As estratégias direcionadas ao elo distribuição também devem incluir o aprimoramento da infra-estrutura física de suporte, comunicação e transporte (cadeia do frio) para aumentar a vida útil do produto nos pontos de venda.

Por fim, deve ser ressaltado que ganhos de eficiência e competitividade serão conseguidos a partir da elaboração de um conjunto de políticas públicas e privadas direcionadas ao elo distribuição da cadeia da carcinicultura marinha.

6. Bibliografia

BARNI, E.J. et al. **O mercado de moluscos bivalves nas capitais, São Paulo, Curitiba e Porto alegre:** perfil, hábitos de consumo e preferências dos consumidores finais de mexilhões. EPAGRI, 2002(mimeografado).

BATALHA, M.O. (Org.) **A maricultura no estado de São Paulo.** 1ª edição. São Paulo: Sebrae, 2002.

- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. *In*: BATALHA, M. O. (Org.) **Gestão Agroindustrial**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, v. 1, 23-62p., 2001.
- CAMARÃO Marinho: Um Olhar Sobre O Mercado Internacional. **Panorama da Aquicultura**. Julho/Agosto, 2000.
- COSTA, S.W.; GRUMANN, A.; OLIVEIRA NETO, F. M.; ROCKZANSKI, M. **Cadeias produtivas do estado de Santa Catarina: aquicultura e pesca**. Florianópolis: EPAGRI, 1998. (EPAGRI, Boletim Técnico, nº 97).
- DIRETRIZES ambientais para o setor pesqueiro: Diagnóstico e diretrizes para aquicultura. **Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal**. Brasília, 1997.
- DUNN, T. Rapid Rural Appraisal: a description of the methodology and its application in teaching and research at charles sturt universiti. *Rural Society, Waga Waga, Australia* v 4, nº3/4, december, 1994. Disponível em <http://www.csu.edu.au/research/crsr/ruralsoc/v43p30.htm> Acesso em 13/06/2002.
- FLAHERTY, M.; VANDERGEEST, P.; MILLER, P. Rice paddy or shrimp pond: tough decisions in rural thailand. **Word Development**. v 27, nº 712, 2045-2060p., 1999.
- GOSS, J.; BURCH, D.; RICKSON, R. E. Agri-food restructuring and thirrd world transnationals: Thailand the cp group and the global shrimp industry. **World Development** 2000, v. 28, nº3, 513-530p.
- HUTT, M.D.; SPEH, J.W. Business Marketing Management: a strategic view of industrial and organizational markets. **Supply Chain Management USA**: Harcourt College Publishers, 7ed., 2001.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: implementation issue and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**. The Ohio State University. v.9 n.2, 1998.
- LING, B. H.; LEUNG, P. S.; SHANG, Y. C. Comparing Asian shrimp farming: the domestic resource cost approach. **Aquaculture**. v.175, 31-48p., 1999
- LUCCHESI, T. **Avaliação da viabilidade da carcinicultura marinha no estado de São Paulo: uma análise a partir de indicadores de cadeia produtiva**. São Carlos, 2003. Dissertação de Mestrado - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos.
- MELLO, R. H. Fazendas Alagadas – produção de peixes e crustáceos em cativeiro é negócio da China. **Panorama da Aquicultura**. Janeiro/Fevereiro, 2002.
- MINISTÉRIO do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. **Exportação brasileira: principais produtos exportados**. Disponível em: <www.mdic.gov.br/comext> Consultado em 10/03/2003.
- NUNES, A. J. P. O Cultivo de camarões marinhos no nordeste do Brasil. **Panorama da Aquicultura**. Maio/Junho, 2001.
- NUNES, A. J. P. Produção de pós-larvas de camarão marinho não para de crescer. **Panorama da Aquicultura**. Novembro/Dezembro, 2000.
- PLATAFORMA tecnológica do camarão marinho cultivado: seguimento de mercado. **Ministério da Agricultura, Pecuária, e Abastecimento**. Departamento de Pesca e Aquicultura. Brasília: MAPA/SARC.DPA, CNPq, ABCC, 276p., 2001.
- ROCHA, I. P. **Características da produção do camarão marinho no Brasil e em Santa Catarina 2001**. Disponível em < www.sul-sc.com.br/afolha/monografia/camarao1.htm>. Acesso em: 20/05/2002.
- ROSEMBLOOM, B. Marketing Channels. **The Dryden Press**, 6ª edição, 688p., 1999.

SILVA, C. A., BATALHA, M. O. Avaliação da eficiência e competitividade. *In*: SILVA, C. A., BATALHA, M. O. (Org.). **Estudo sobre a Eficiência Econômica e Competitividade da Cadeia Agroindustrial da Pecuária de Corte no Brasil**. CNI – IEL/CNA/Sebrae, 2000.

SILVA, C. A.; BATALHA, M. O. **Competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia e estudo de caso**. *In*: II WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 1999, Ribeirão Preto. PENSA/FEA/USP.

SINGH, S. International Marketing of Agro-Food Products by Developing Country Firms: some conceptual issues. **Agribusiness**, v.12 n° 1, 99-103p, 1996.

STERN, L.; EL-ANSARY, A.I.; COUGHLAN, A. Marketing Channels. **Prentice Hall**, 5ª Edição, 576p., 1996.

UNNEVEHR, L. J.; JENSEN, H. H. The economic implications of using HACCP as a food safety regulatory standard. **Food Policy**. v. 24, 625-635p., 1999.

VAN DUREN E.; MARTIN L.; WESTGREN R. E. Agribusiness competitiveness in the 1990's discussion. **American Journal of Agricultural Economics**, December, 1991.

WINCLER, S. et al. Cadeias produtivas do estado de Santa Catarina: aquicultura e pesca. **Epagri - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina**. Boletim Técnico n° 97, Florianópolis, 1998.