

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS

**O DIAMANTE DE PORTER EM ESTUDO EXPLORATÓRIO MULTICASO NO
SETOR PESQUEIRO EXPORTADOR DE SANTOS**

JOÃO RIBEIRO NATÁRIO NETO

**Santos – SP
2006**

JOÃO RIBEIRO NATÁRIO NETO

**O DIAMANTE DE PORTER EM ESTUDO EXPLORATÓRIO MULTICASO NO
SETOR PESQUEIRO EXPORTADOR DE SANTOS**

**Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Gestão de Negócios da
Universidade Católica de Santos, como pré-
requisito para a obtenção do título de Mestre em
Gestão de Negócios: Organização e Gestão,
orientado pelo Professor Dr. Belmiro do
Nascimento João**

**Santos – SP
2006**

Dados Internacionais de Catalogação
Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos
SIBIU

N273d NATÁRIO NETO, João Ribeiro

O Diamante de Porter em estudo exploratório multicaso no setor pesqueiro
Exportador de Santos. – João Ribeiro Natário Neto - Santos :
[s.n.], 2006.

102 f. ; 30cm. (Dissertação de Mestrado - Universidade Católica de
Santos, Programa de Mestrado em Gestão de Negócios)

I . NATÁRIO NETO, João Ribeiro. II. Título.

CDU 65.01(043.3)

João Ribeiro Natário Neto

**O DIAMANTE DE PORTER EM ESTUDO EXPLORATÓRIO MULTICASO NO
SETOR PESQUEIRO EXPORTADOR DE SANTOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos, como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios: Organização e Gestão, orientado pelo Professor Dr. Belmiro do Nascimento João.

.....
Professor Dr. Belmiro do Nascimento João
Universidade Católica de Santos - UNISANTOS

.....
Professor Dr. João Eduardo Prudêncio Tinoco
Universidade Católica de Santos - UNISANTOS

.....
Professora Dra. Marly Cavalcanti
Universidade Metodista de São Paulo - UMESP

Santos, ____ de _____ de 2006.

Dedicatória

A meus familiares pelo estímulo e colaboração.

Ao Professor Dr. Belmiro do Nascimento João, orientador, parceiro acadêmico e incentivador.

Agradecimentos

Ao criador, aos meus familiares, aos colaboradores da UNISANTOS, ao professor Dr. Belmiro do Nascimento João, as empresas pesquisadas, as secretarias Carolina Vitoria N. Magri, Elisandre Maria Camelo Gomes, Patrícia N. da Costa Pinto, aos empreendedores Eduardo Camelo e Edson Gomes Filho, e a todos aqueles que diretamente ou indiretamente ajudaram na elaboração desta dissertação.

Esta pesquisa tratou da competitividade do setor pesqueiro exportador de Santos. Fundamentada no Diamante de Porter (1993), que estabeleceu os quatro determinantes: condições de fatores; condições de demanda; indústrias correlatas e de apoio; estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas; e ainda, as variáveis: o acaso e o governo. Foi verificada a relação existente entre a teoria da competitividade global e a realidade dos exportadores de pescados da localidade, e a validação ou não de cada enunciado da teoria. Baseada em um estudo exploratório com múltiplos casos, foram analisadas as empresas exportadoras “A”, “B” e “C”, antigas no mercado, cujos sócios atuam no segmento há mais de vinte anos, já passaram por diversos planos e crises econômicos, são experientes, conhecedores do ramo e costumam participar das principais feiras internacionais. A captura de pescados está localizada entre o litoral do Estado do Espírito Santo e a Costa Argentina. Não possuem administração profissionalizada, a gestão e gerência são centralizadas, usam tecnologia tradicional e por conseguinte mais mão-de-obra, não realizam planejamento estratégico para médio e longo prazo. O Departamento de Marketing é inadequado ou inexistente. O volume de exportação, em 2005, da empresa “A” atingiu US\$ 3.000.000,00; da “B” chegou a US\$ 2.000.000,00; e da “C” ultrapassou os US\$ 7.000.000,00. A verificação do “diamante” de Porter foi conduzida através do confronto de 10 enunciados teóricos, abrangendo os quatro determinantes bem como o papel do governo. A pesquisa revelou que apesar da globalização do setor pesqueiro, as empresas “A”, “B” e “C”, ainda encontram-se distantes da competitividade preconizada pelo Diamante de Porter, e não atendem aos enunciados teóricos, por isto, não foram validados. No entanto, “O papel do Governo – políticas governamentais” – atende parcialmente e foi validado, por dar continuidade ao processo de criação da vantagem competitiva do Setor Pesqueiro Exportador. A política setorial adotada, apesar da lentidão e timidez, criou Linhas de Crédito, financiamentos, combustível com subsídio, e melhorou a Legislação. Contudo, a política cambial, com a atual valorização do Real frente ao Dólar, acompanhado das altas taxas de juros, tornou o mercado menos favorável a exportação. O modelo de Porter (1993) apesar de toda a crítica que tenha recebido, tornou-se predominante e paradigma na análise de competitividade global. As políticas traçadas pela Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca vão de encontro ao Diamante de Porter.

Palavras-chave: Diamante de Porter; setor pesqueiro; exportação e competitividade.

This research is about the competitive of Santos Export Fishing Sector. Based on Porter's Diamond of National Advantage (1993), established on 4 points: Factors Conditions, Demand Conditions, Related and Supporting Industries and Firm Strategy, Structure and Rivalry; and yet the fate and the government. The relationship between the theory of global competition and the reality of the local fishing exports and the validation or not of each term of the theory. Based on a exploratory study of multiple cases there been analyzed the exporting enterprises "A", "B" and "C", old in the market, which partners work on the field for more than 20 years, had gone through many plans and economical crises, are experts, knowing the field and used to participate on the most important international fairs. The fishing works occurs on the coast of the state of Espirito Santo and Argentina. There is no professional administration and administration and management are centralized, they use traditional technology and there for more labor work, don't organize strategic plans for medium and long term. The Market Department is inadequate or doesn't exist. The exportation, in 2005, of the "A" enterprise was of US\$3.000.000,00; "B" industry was of US\$ 2.000.000,00; and "C" had exported more than US\$ 7.000.000,00. To verify Porter's Diamond of National Advantage 10 theoretical sentences had been compared, abording the four points as well as governmental duties. The researches reveals that even though the globalization of the Fishing Sector, the enterprises "A", "B" and "C" are yet far from the competitive preconized by Porter's Diamond and they don't fulfill the theoretical sentences that there for were not validated. But the governmental duties - the politics of government - begins to fulfill it and was validated as gives extends to the process of creation of some competitive advantage on the Exporting Fishing Setor. The setorial politics adopted, despite being slow and shy, Credits Line, financing and combustibile aid improved the Legislation. Nevertheless, the exchanges politics with the valorization of the Real towards the Dolar, plus the high interests taxes had made market less propious to exportation. The Porter's Diamond Model (1993) in spite of all critics became an important paradigm to the analyses of global competitive. The politics projected by the Special Bureau of Aquiculture and Fishing confirms the Porter's Diamond.

Key words: Porter's Diamond, Fishing Sector, exportation and competition.

SUMÁRIO

RESUMO.....	i
ABSTRACT.....	ii
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	
1.1	Introdução1
1.2	Delimitação do tema.....5
1.3	Justificativa.....5
1.4	Objetivos.....7
1.5	Referencial teórico.....8
1.6	Metodologia.....8
CAPÍTULO 2 - O DIAMANTE DE PORTER.....11	
2.1	As Condições do Diamante de Porter.....13
2.2	O Acaso e o Governo19
2.3	Condições de Fatores.....21
2.4	Condições de Demanda.....25
2.5	Indústrias Correlatas e de Apoio.....27
2.6	Estratégia, Estrutura e Rivalidade de Empresas.....28
2.7	Aglomerados / <i>Clusters</i>31
2.8	O papel do Governo.....36
2.9	Exportação.....41
2.9.1	Promoção de Exportação.....42
3	O SETOR PESQUEIRO.....44
3.1	A pesca no Brasil.....44
3.2	Produção Pesqueira Nacional e a Discrepância Estatística.....49
3.3	Política no Governo FHC.....57
3.4	O Governo Lula.....58
3.5	Sustentabilidade Pesqueira.....65
3.6	Pesquisa e Emprego de Tecnologias.....67
3.7	Pescadores e Comunidades.....68

4	ANÁLISE DE DADOS	69
4.1	A Exportadora "A"	73
4.2	A Exportadora "B"	74
4.3	A Exportadora "C"	75
4.4	O Modelo do Diamante para o Setor Pesqueiro em Santos.....	77
5	CONCLUSÃO	88
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
	APÊNDICE - Roteiro de Entrevista Aberta Estruturada.....	102

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- ZEE (Zona Econômica Exclusiva)	2
Figura 2 - Uma analogia genérica ao terceiro determinante do diamante.....	4
Figura 3 - Determinantes da vantagem nacional.....	11
Figura 4 - O sistema completo	20
Figura 5 - Relação de Cursos nas Áreas de Ciências do Mar por Estados	48
Figura 6 - Produção Total da Pesca e Aquicultura	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - O Perfil da Pesca e Aquicultura no Brasil: 1999 (*)......	47
Tabela 2 - Relação de Cursos nas Áreas de Ciências do Mar por Estados	49
Tabela 3 - Participação de cinco macro-regiões na produção pesqueira - 2002	49
Tabela 4 - Participação de cinco macro-regiões do país na produção pesqueira.....	50
Tabela 5 - Evolução da Aquicultura e Pesca segundo categorias em 1000 Toneladas.....	51
Tabela 6 - Balança Comercial de Pescados - 2003.....	52
Tabela 7 - Produção Pesqueira no Estado de São Paulo - 2002.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Programa Integrado de Apoio à Inovação – PROINOV – Julho/2001.....	34
Quadro 2 - Produtos exportados pela Empresa “A”	74
Quadro 3 - Produtos exportados pela Empresa “B”.....	75
Quadro 4 - Produtos exportados pela Empresa “C”	76
Quadro 5 - Condições de Fatores Especializados.....	77
Quadro 6 - Condições de Fatores Adiantados.....	78
Quadro 7 - Condições de Demanda – Compradores internos.....	79
Quadro 8 - Condições de Demanda – Compradores de outros países.....	80
Quadro 9 - Indústrias Correlatas e de Apoio.....	81
Quadro 10 - Estratégia, Estrutura e Rivalidade - práticas administrativas.....	81
Quadro 11 - Estratégia, Estrutura e Rivalidade - metas	82
Quadro 12 - Estratégia, Estrutura e Rivalidade - inovação.....	83
Quadro 13 - O papel do Governo – políticas governamentais.....	84
Quadro 14 - O papel do Governo - <i>clusters</i>	85

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 Introdução

Segundo o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA (2004), o Brasil possui uma costa marítima de 8,5 mil km de extensão, abrangendo uma Zona Econômica Exclusiva – ZEE¹ (figura 1) de mais de 4,3 milhões de km², que correspondem à metade de seu território, clima favorável, cerca de 12% do total da reserva de água doce do planeta, e mais de 2 milhões de hectares de terras alagadas. Os recursos pesqueiros de suas águas marinhas e doces, embora ainda não levantados em toda a sua extensão, constituem importante fonte protéica e um potencial considerável para a produção de alimentos.

A produção mundial de pescados, segundo a SECRETARIA ESPECIAL DE AQUICULTURA E PESCA (SEAP, 2005), foi da ordem de 146 milhões de toneladas em 2003. Desse total, 92 milhões tiveram origem na captura e 54 milhões da aquicultura. A produção da pesca extrativa encontra-se estagnada, próxima do seu limite sustentável. Em contrapartida, a produção da aquicultura vem ganhando importância na oferta total de pescados, com um crescimento mundial médio de 7% ao ano, de 1998 a 2003. Apesar dessa expansão da produção, estima-se que em 2010 o déficit de pescado será de 25 milhões de toneladas, isso se a expansão da demanda mundial mantiver o nível atual de 14 kg/ano de consumo per capita.

Sob a ótica do comércio internacional, as exportações mundiais de pescado representam atualmente cerca de US\$ 55 bilhões anuais – é o maior mercado internacional dentre os produtos do agronegócio. A participação do Brasil nesse setor, porém, tem sido pequena. Em 2002, o Brasil produziu apenas 985 mil toneladas de pescado (SEAP, 2003).

A pesca oceânica brasileira apresenta vantagens naturais em relação a países com grande tradição pesqueira como Japão, Taiwan, Coréia, Espanha e Portugal, tendo em conta que a ocorrência de cardumes está mais próxima dos portos brasileiros do que dos portos daqueles países (SEAP, 2003).

¹ Zona Econômica Exclusiva- ZEE: faixa que se estende de 12 a 200 milhas marítimas, equivalentes a 41% do continente brasileiro.



Figura 1 - ZEE : Zona Econômica Exclusiva

Fonte: SEAP (2003).

O setor pesqueiro no Brasil representa aproximadamente 0,4 % do PIB. Considerando-se toda a sua cadeia produtiva (figura 2), incluindo a produção de rações, transportes, processamento e treinamento, essa participação alcança 2% do PIB. A produção deverá ser incrementada principalmente com a expansão da pesca oceânica (SEAP, 2003).

Ainda segundo a SEAP (2003), a pesca é responsável hoje por 834 mil empregos diretos, 2,5 milhões de indiretos e por uma renda anual de 4 bilhões de reais. Vale destacar que o consumo anual per capita de pescado dos brasileiros não chega aos sete quilos, enquanto a Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura-FAO recomenda um consumo mínimo de 12 kg/hab/ano. E entre os países exportadores, o Brasil ocupa a 27ª colocação.

O desenvolvimento sustentável que, segundo projeções modestas, pode elevar a produção brasileira de pescados, nos próximos quatro anos, de 985 mil t/ano para 1,45 milhão de t/ano e criar mais de 150 mil empregos diretos e 400 mil indiretos podendo dobrar a renda gerada.

Com o conjunto de instrumentos apresentados a seguir, o Governo terá condições de imprimir um ritmo de crescimento superior a 20% ao ano na produção de aqüicultura e pesca, transformando-o numa parte substancial do esforço de desenvolvimento econômico e social do País (SEAP, 2003).

Este contexto motivou a presente pesquisa exploratória, que busca o entendimento do real estágio de competitividade das Exportadoras de Pescados sediadas em Santos, com base nos determinantes da vantagem competitiva nacional estabelecida por Porter (1993).

Os quatro atributos da nação, segundo Porter (1993), moldam o ambiente no qual as empresas locais competem, promovem ou impedem a criação da vantagem competitiva, dando relevância especial ao papel do governo, cujas políticas têm influência direta em cada um dos determinantes, podendo potencializar ou dificultar a vantagem nacional. Os estudos desenvolvidos por Porter (1993) pertinentes a vantagem competitivas com indústrias de países desenvolvidos, e o que se vai buscar nesta pesquisa são se estes estudos são verificáveis em países em desenvolvimento como é o caso do Brasil (AVRICHIR e CALDAS, 2001).

A PESCA COMO PRODUTORA E CONSUMIDORA DE BENS E SERVIÇOS

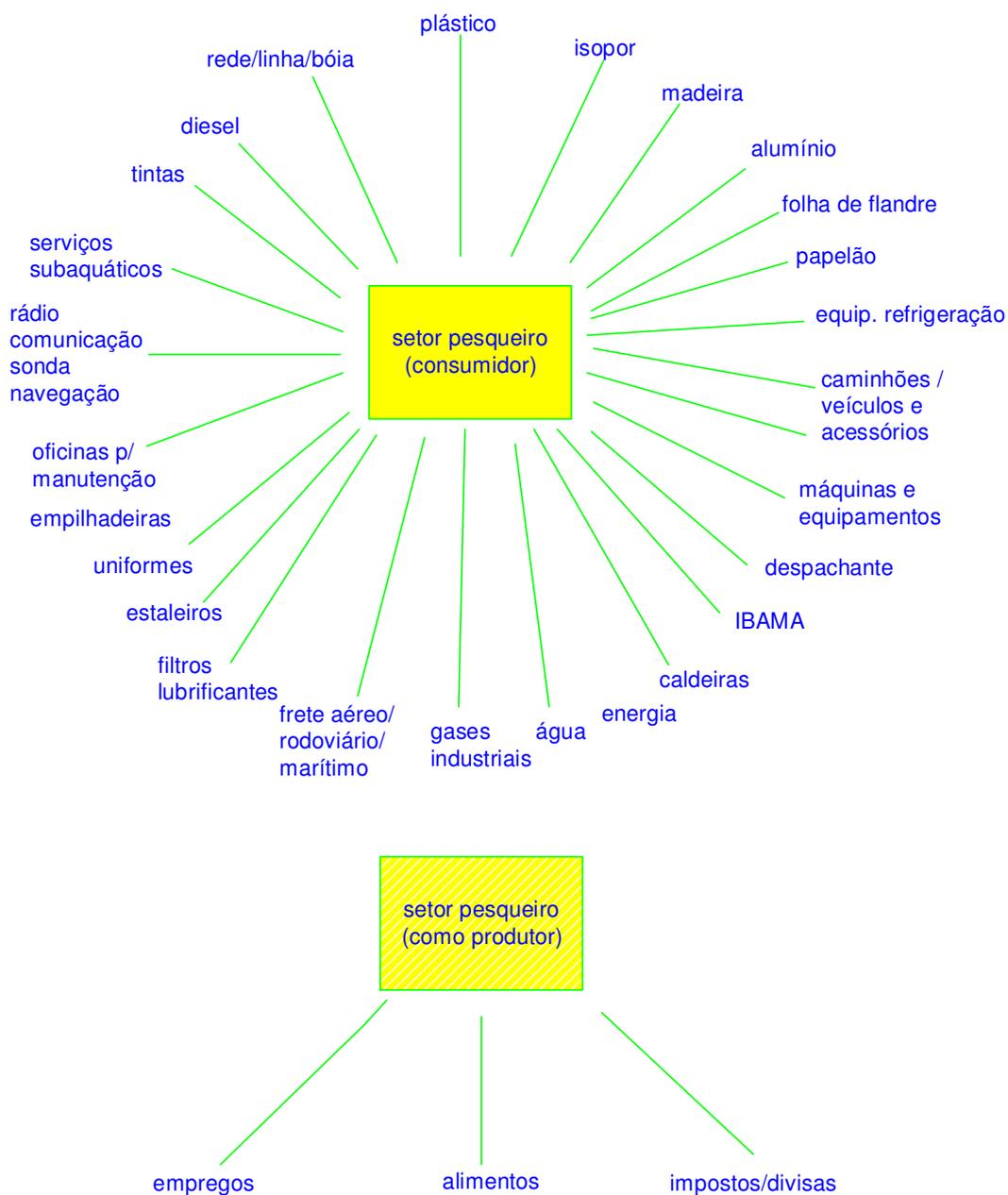


Figura 2 Uma analogia genérica ao terceiro determinante do diamante (Indústrias correlatas e de apoio no país).

Fonte: SEAP (2005)

1.2 Delimitação do tema

Esta pesquisa tratou da competitividade do setor pesqueiro exportador de Santos. Para Porter (1993) a competitividade de uma empresa pode ser definida como a sua capacidade de ser bem sucedida em mercados em que haja concorrência, e pode ser alcançada com bom desempenho nas etapas da sua cadeia de valor. A cadeia de valor de uma empresa se constitui em uma representação das atividades por ela desempenhada para conclusão de suas operações, sendo o desempenho competitivo geral da empresa fruto do desempenho destas etapas. Porter constata que a produtividade explica a competitividade da economia nacional. Krugman (1999) salienta que competitividade é um sinônimo poético de produtividade, e é na melhor das hipóteses, um conceito sem sentido, porque não pode ser mensurável, quantificado. Para ele produtividade é a única fonte consistente e mensurável para determinar o desempenho de uma economia nacional, e para operar em comércio internacional são necessários conhecimentos econômicos, inclusive câmbio e comércio exterior, e ainda uma satisfatória experiência para participar do mercado global.

Neste estudo não foi tratado o segmento pertinente a Aqüicultura limitando-se somente ao setor pesqueiro exportador, não havendo atividades de Aqüicultura na RMBS (Região Metropolitana da Baixada Santista), e sim ao litoral sul e norte do Estado de São Paulo.

1.3 Justificativa

A motivação inicial deve-se ao fato do pesquisador ter trabalhado por mais de 20 anos, no Departamento de Câmbio e Comércio Exterior, em uma das principais instituições financeiras do Brasil, cuja área de atuação e relacionamento englobava as empresas situadas na RMBS e se estendia até a cidade de Registro no Vale do Ribeira.

Durante o período de atuação profissional, como gerente geral, em câmbio e comércio exterior, havia indícios de que as empresas pesqueiras, geralmente familiares, pequenas e médias, tinham inúmeras dificuldades relativas à gestão, inclusive as relacionadas ao processo de globalização, a tecnologia de informação, a tomada de decisão

como a apuração do custo de capital, substituição de equipamentos, aquisição de ativos de longo prazo, obtenção de linhas de crédito etc.

As atividades e funções dos gestores destas empresas aparentavam não estar próxima do que mencionava Chiavenato (2001), com relação ao envolvimento das diferentes entradas em uma realidade complexa, tais como:

- Interdisciplinaridade - os processos de negócio envolvem equipes de diferentes áreas, perfis profissionais e linguagens ;
- Complexidade - as situações carregam um número maior de variáveis;
- Exiguidade - o processo decisório está cada vez mais espremido em janelas curtas de tempo, e os prazos de ação/reação são cada vez mais exíguos;
- Multiculturalidade - o gestor está exposto a situações de trabalho com elementos externos ao seu ambiente nativo, e, por conseguinte, com outras culturas: clientes, fornecedores, parceiros, terceiros, equipes de outras unidades organizacionais, inclusive do estrangeiro;
- Inovação - tanto as formas de gestão quanto a tecnologia da informação e da comunicação estão a oferecer constantemente novas oportunidades e ameaças;
- Competitividade - o ambiente de mercado é cada vez mais competitivo, não só em relação aos competidores tradicionais, mas principalmente pelos novos entrantes e produtos substitutos.

Neves (1999) cita Porter (1999) ao afirmar que a internet/tecnologia da informação é uma ferramenta ligada à realização de atividades de maneira mais eficiente, dentro do conceito de trabalhar melhor, ao realizar a mesma tarefa, do que os concorrentes. A internet cria novos setores de atividades e transforma setores existentes, permitindo que se aperfeiçoe a eficácia operacional.

Segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior – SECEX (2005) na RMBS, cinco empresas atuam no segmento exportador, cujos pescados frescos, refrigerados e congelados são descarregados em Santos (quatro) e Guarujá (uma). Estas empresas apresentavam algumas dificuldades na gestão, tais como:

- seus equipamentos aparentam ser pouco adequado do ponto de vista de pesca seletiva;

- faltam dados e informações suficientes e confiáveis acerca dos principais recursos que se encontram em alto-mar;
- insuficiência de informação científica acerca das principais espécies;
- melhor capacitação profissional em todos os níveis;
- insuficiência de infra-estrutura de armazenamento;
- pouco conhecimento com relação às linhas de crédito e custos BNDES, e demais Bancos autorizados em operar em Câmbio e com Crédito Rural;
- pouco conhecimento do constante na Consolidação das Normas Cambiais (CNC) do Banco Central do Brasil, e do encaminhamento burocrático junto a Bancos, Receita Federal e Despachantes;
- identificação de mercados, etiquetas e regulamentos aduaneiros dos países importadores;
- inadequado planejamento estratégico para médio e longo prazo;
- concentração de sacados no exterior e de países;
- inadequado Departamento de Marketing;
- contratação de câmbio exportação, na modalidade de cobrança à vista, pagamento à vista, para embarque marítimo FOB com destinado a país do Continente asiático. Prazo máximo, permitido pelo Bacen, para liquidação e pagamento: até 30 dias, após a data do embarque. No entanto, o navio chega ao destino em 45/60 dias, quando o sacado pagará, se a mercadoria estiver de acordo com o pactuado.
- entrega de mercadoria e documentos de embarque diretamente e em nome do importador, por via aérea. Efetua assim, a chamada remessa sem saque, corre risco de inadimplência e sem amparo legal para acionar judicialmente o sacado.

1.4 *Objetivos*

1.4.1 Objetivo Geral

A pesquisa tem por objetivo geral identificar como o setor exportador pesqueiro de Santos vem trabalhando frente aos determinantes da vantagem competitiva nacional e como se estrutura para enfrentar suas adversidades diante do ambiente competitivo global, transformando-as em oportunidades de amadurecimento e crescimento.

1.4.2 Objetivos Específicos

Dentre os objetivos específicos da presente pesquisa pode-se destacar aqueles ligados ao construto teórico do Diamante de Porter, aplicados ao setor pesqueiro exportador.

- Verificar as condições de fatores
- Verificar as condições de demanda
- Verificar as condições das indústrias correlatas e de apoio
- Verificar a estratégia, estrutura e rivalidade
- Verificar as políticas governamentais para o setor pesqueiro

1.5 Referencial teórico

Esta pesquisa contém o embasamento teórico que dará melhor fundamentação para uma reflexão crítica acerca da competitividade do setor pesqueiro exportador de Santos, por meio de estudo exploratório multicaseos.

O ponto central da pesquisa é a verificação da teoria do “diamante” estabelecida por Porter (1993, 1999) na dinâmica dos exportadores de pescados baseados em Santos, como forma de explicar o seu atual estágio de desenvolvimento e competitividade, amparada principalmente por Kotler (1997), Krugman (1999), e Avrichir e Caldas (2001). Efetuou-se o confronto direto entre a teoria estabelecida pelo autor e os resultados alcançados pelo setor exportador nos últimos quatro anos, período de 2001 a 2004.

1.6 Metodologia

Esta pesquisa foi baseada em um estudo exploratório com múltiplos casos, como base para a verificar da relação existente entre a teoria da competitividade global e a realidade dos exportadores de pescados baseados em Santos.

Efetuuou-se a comparação entre os resultados apresentados pelos exportadores de pescados, como um todo, e os resultados apresentados pelas três empresas estudadas que representam a amostra: EXPORTADORA “A”, EXPORTADORA “B” e EXPORTADORA “C”. Atualmente essa amostra constituída por três organizações representa toda a população de empresas exportadoras de pescados na RMBS.

Para a preparação final da coleta de dados foi realizado um estudo-piloto. “o caso-piloto pode ser escolhido por várias razões [...] os informantes constantes ao local do estudo-piloto podem ser extraordinariamente compatíveis e acessíveis, ou o local pode ser geograficamente conveniente, ou então pode conter uma quantidade extraordinária de dados e documentos” (YIN, 2001:100). Nesta pesquisa o caso-piloto foi realizado com a empresa EXPORTADORA “A”. A presente pesquisa apresenta como fontes: documentos, entrevistas, observações e informações disponíveis nos estudos históricos existentes.

Os dados secundários foram coletados previamente aos dados primários, tendo em vista que estes tiveram como objetivo fornecer subsídios à elaboração das entrevistas que foram realizadas com os dirigentes das empresas (sócio-gerente) em estudo, com despachantes, aduaneiros e corretores de câmbio. Os dados secundários também compreendem análises em jornais, revistas, órgãos governamentais (SECEX, SEAP, MICT (Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo), IBAMA, Instituto da Pesca – Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios (apta) etc.).

Quanto ao tratamento dessas fontes foi utilizada a técnica de análise documental, definida por Richardson (1999, p. 230), como “uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com os quais podem estar relacionados”.

As etapas da pesquisa:

- 1- Identificação dos enunciados da Teoria da Vantagem Competitiva (PORTER, 1993), significativos para a análise do objetivo da pesquisa;
- 2- Análise da relação entre os enunciados teóricos e a realidade de todo o segmento de exportação de pescados baseados em Santos;
- 3- Análise da relação entre os enunciados teóricos e a realidade dos casos estudados; Validação ou não de cada enunciado do construto teórico;
- 5- Conclusões Finais.

Para facilitar a análise dos dados da pesquisa estes foram tabelados, conforme os determinantes estabelecidos pelo construto, e analisados isoladamente para cada um dos fatores apresentados.

CAPÍTULO 2: O DIAMANTE DE PORTER

O Diamante de Porter (1993) apresenta-se como uma solução esquemática na forma de um diamante lapidado que une pontes ou fatores responsáveis pela criação de vantagens competitivas para uma indústria, uma nação ou uma região (AMARAL FILHO, 1999) conforme Figura 3.

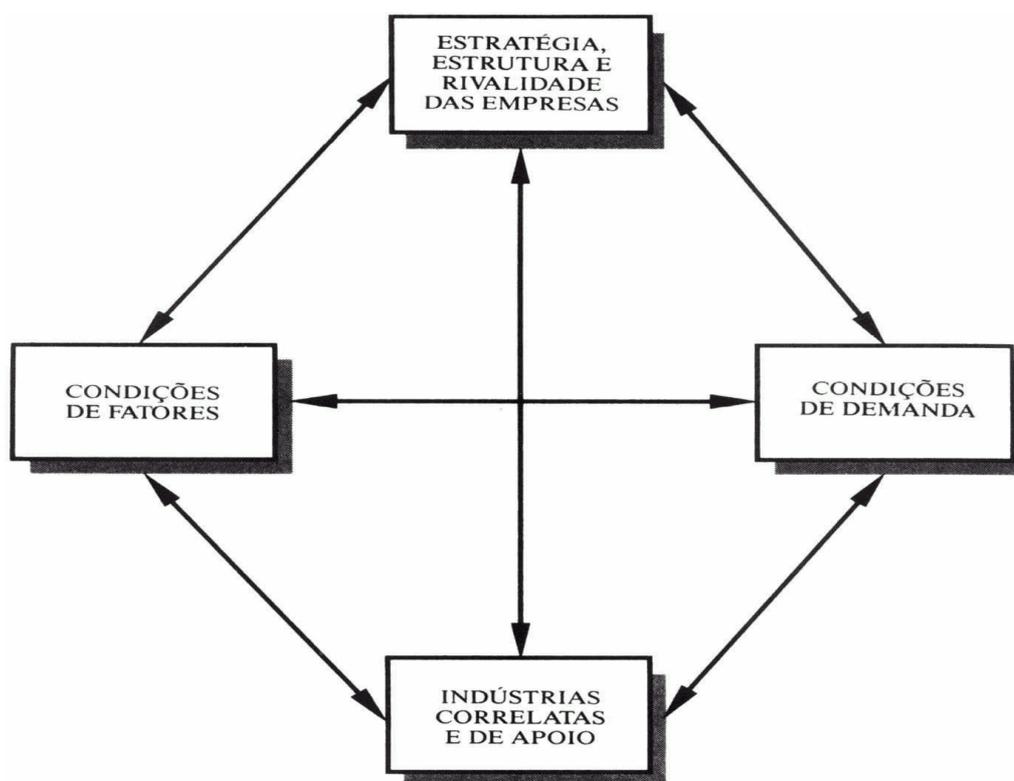


Figura 3 – Determinantes da vantagem nacional

Fonte: PORTER (1993, p. 88).

O senso comum permite a um cidadão estabelecer a relação entre determinado tipo de indústria e o país considerado número um em termos de competitividade mundial, porém identificar as bases que sustentam a estratégia de competitividade de determinado país para com a indústria local vai depender de uma análise metodológica mais apurada, através de indicadores previamente identificados e validados como é o caso dos determinantes da vantagem competitiva nacional estabelecidos por Porter (1993, 1999).

Essas questões têm raízes fincadas na capacidade da indústria de inovar e se aperfeiçoar, de agir em tempo, como resposta a um estado contínuo de mudanças; têm também uma estreita ligação com a política governamental desses países e em se tratando de empresas multinacionais, é importante considerar o papel dos países sede, quanto ao incentivo à melhoria competitiva e à inovação. Estabeleceu, ainda, quatro determinantes para a indústria em um país, denominado como “Diamante de Porter” (PORTER, 1993), que definem o ambiente que favorecerá ou dificultará a criação da vantagem competitiva:

- Condições de fatores
- Condições de demanda
- Indústrias correlatas e de apoio
- Estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas

No determinante “condições de fatores” são considerados importantes para a vantagem competitiva a capacidade dos recursos humanos, a estrutura local existente para a geração e gerenciamento de conhecimentos, os recursos de capital para financiamento da indústria e infra-estrutura. Considerando que os recursos humanos especializados e os recursos de conhecimento são as duas mais importantes categorias destes fatores, e que estas são passíveis de contínua depreciação, a manutenção da vantagem competitiva da indústria, neste particular, necessita de estrutura de renovação constante para manter-se. Para a análise deste determinante Porter (1993) ressalta a importância de se comparar o custo absoluto de cada fator com os custos produzidos pelos rivais estrangeiros.

Com relação às “condições de demanda” o enfoque é mais quanto à qualidade da demanda interna do que a quantidade. Os dados quantitativos da demanda são importantes porém, refere-se neste trabalho, à exigência dos compradores, grande responsável pela aceleração dos processos de inovação, criatividade, agilidade e aumento da produtividade das empresas. Quanto mais sofisticada for a demanda interna mais possibilidades terá a indústria local de satisfazer às necessidades futuras dos compradores de outros países.

A obtenção da vantagem competitiva precisa, também, contar com uma estrutura competente de fornecedores e distribuidores, o que Porter (1993) denomina indústrias correlatas e de apoio, capazes de competir internacionalmente. Tudo o que é tratado nesta

pesquisa para a indústria fim, considera, necessariamente, as indústrias de apoio existentes.

O quarto determinante “estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas“ pode ser considerado o grande provocador do ambiente competitivo. A disputa pelas fatias do mercado interno impulsionam fortemente as empresas a se prepararem e se capacitarem a competirem internacionalmente. É aqui que se identificam importantes diferenças nacionais da indústria quanto a suas estratégias e práticas administrativas capazes de torná-la importante no mercado internacional. Interfere significativamente neste determinante a cultura local quanto às relações interpessoais, de capital e trabalho, normas sociais etc. (HOFSTEDE, 1997).

A política governamental também possui grande importância neste ambiente de competitividade, podendo facilitar ou dificultar que determinado ramo da indústria tenha êxito nos processos de internacionalização (IMD, 2001). Um exemplo é o tratamento dado à política cambial, que afeta, diretamente, a captação de recursos externos para o desenvolvimento da indústria, bem como as operações de importação e exportação (OHMAE, 1999).

2.1 AS CONDIÇÕES DO DIAMANTE DE PORTER

Para sua criação Porter (1993) efetuou estudos de casos em inúmeras empresas espalhadas pelos continentes: europeu, americano e asiático, no segmento exportador, e constatou que elas tinham êxito internacional em função de quatro atributos: 1) condições de fatores; 2) condições de demanda; 3) indústrias correlatas e de apoio; e 4) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, que formam um sistema interativo no qual as partes se reforçam mutuamente. Estes atributos trabalham interligados e são os determinantes da vantagem competitiva, individualmente e como um sistema, criam o contexto em que as empresas nascem e competem: disponibilidade de recursos e competência necessários à vantagem em uma indústria; as informações que condicionam quais as oportunidades percebidas e as direções nas quais os recursos e a competência são orientados, as metas dos proprietários, diretores e empregados que estão envolvidos na competição e a realizam; e, o mais importante, as pressões sobre às empresas para investir e inovar.

“Os países obtêm êxito em determinadas indústrias porque o ambiente nacional é o mais dinâmico e o mais desafiador e estimula e pressiona as firmas para que aperfeiçoem e ampliem suas vantagens, no decorrer do tempo. De fato, quanto mais dinâmico o ambiente nacional, mais provável que algumas empresas fracassem, porque nem todas têm competência e recursos iguais nem exploram o ambiente nacional com a mesma eficiência. Não obstante, as companhias que surgem desse ambiente prosperarão na competição internacional”. (PORTER, 1993, p.88)

Os quatro conjuntos de fatores microeconômicos criam as vantagens competitivas para as empresas, que são dependentes do estado de cada um, assim veremos que a rivalidade estimula a criação de RH especializados e um nível de investimentos sustentáveis, fatores especializados, proporcionam o desenvolvimento dos fornecedores e serviços de assistência à empresa, serviços correlatos e de apoio, além de incrementar o nível de sofisticação nacional acostumada com os melhores padrões e constantes inovações.

1. Condições de fatores: Focaliza a posição da região ou do país em relação aos fatores de produção, como recursos humanos especializados, quantidade de instituições com nível superior; infra-estruturas principalmente portos, aeroportos, ferrovias, hidrovias e estradas modernizados para escoamento adequado da produção, disponibilidade de energia elétrica, telecomunicações, todos necessários à competição global. Os fatores mão-de-obra e matéria prima básicos deixaram de ser os mais importantes. Os fatores escassos, aqueles que são de difícil imitação, e que precisam de altos e sustentáveis investimentos para sua criação, são os mais importantes.
2. Condições de Demanda: Natureza de demanda interna (incluindo-se composição e intensidade) ajudam as empresas perceberem com antecipação as necessidades dos clientes. Caso a empresa tenha uma base de clientes exigente e sofisticada, poderá, também, antecipar a procura externa. Este processo provoca inovações e que pode garantir vantagem contra os rivais.

3. Indústrias correlatas e de apoio no país: Presença de fornecedores locais melhores qualificados, que possam contribuir para o processo de inovação e inseridos em uma competição internacional, fornecendo insumos com menores custos, maior rapidez e de forma preferencial. A proximidade entre fornecedores e usuários finais irá permitir uma comunicação mais direta e eficaz, com troca de informações e um constante intercâmbio de idéias e inovações.

4. Estratégia, estrutura e rivalidade de empresas: A competitividade de determinado setor de um país é a resultante das condições e formas como as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, enfim, são dependentes dos modelos organizacionais adotados, das práticas gerenciais, dos objetivos empresariais, da qualidade, do comprometimento dos trabalhadores e de uma forte concorrência. A rivalidade doméstica capacitada e competitiva permite menores custos, maior qualidade, resultando em inovação, novos processos e novos produtos. A rivalidade também anula as vantagens tradicionais da localização de uma determinada região ou país gera vantagens sustentáveis.

Para as empresas exportadoras que competem em mercado global, segundo Porter (1993), são necessárias vantagens por todo o diamante para obter e manter o sucesso competitivo nas indústrias que exigem conhecimento intensivo e constituem a espinha dorsal das economias adiantadas. “O jogo mútuo das vantagens em muitos determinantes proporciona benefícios autofortalecedores que os rivais estrangeiros têm muita dificuldade para neutralizar ou reproduzir.” (PORTER, 1993, p.89).

Ultrapassamos a época em que a vantagem comparativa baseada em fatores de produção como terra, mão-de-obra e recursos naturais abundantes explicavam a produtividade e a competitividade de determinados países, regiões e indústrias em relação aos concorrentes.

Bech (1999), lembra que a internacionalização dos mercados tornou-se uma nova realidade para a indústria mundial, que passou a produzir em um país, pagar imposto em outro e exigir investimentos públicos sob a forma de aprimoramento da infra-estrutura em um terceiro.

Porter (1993) salienta que o aumento da concorrência, das exigências dos clientes, a segmentação de mercados, a formação de cadeias de produção global, inovações, o aumento de cooperação empresarial são fatores definidores do atual cenário mundial no mundo dos negócios.

Nota-se de forma acentuada que a competitividade das empresas passou a demarcar as novas fronteiras econômicas, com produções em escala, sofisticação das linhas de produção, aumento e melhor qualidade na produtividade.

Dentro do atual contexto tornar-se competitiva é uma obrigação da empresa, é sobreviver e crescer a longo prazo, estar preparada para acompanhar e se antecipar as exigências e transformações do mercado, habituar-se a rotina de mudanças e encará-las como oportunidade de negócios. As vantagens que uma determinada exportadora tem irá determinar sua competitividade no mercado, tanto no interno como no externo. A competitividade setorial ocorre quando as vantagens, como geografia do país, recursos humanos especializados, localização privilegiada, consumidores exigentes, infra-estrutura, indústrias correlatas, demanda interna aquecida e rivalidade atuam de forma sincronizada.

Para o setor exportador a competitividade é o fator mais importante para manter e incrementar as relações comerciais com o exterior. O expressivo valor no volume de exportação, de forma sustentada a longo prazo, com diversificação de sacados e sem concentração de valores, geram entrada de investimentos externos, que por sua vez geram ativos internos que são indicadores da vantagem competitiva da região/nação. Nos setores em que as indústrias são mais produtivas o comércio internacional e os investimentos externos irão favorecer o segmento exportador, e quando a produção for fraca, o segmento importador. Porém, o país, ou a região, poderá ficar ameaçado caso sua produtividade não seja mais elevada que a dos rivais externos, ao enquadrar-se aos padrões internacionais. Porter (1999) constata que a produtividade explica a competitividade da economia nacional.

Para Porter (1993), muitas das vantagens competitivas duradouras num mundo globalizado dependem de fatores locais, sendo que o agrupamento ou aglomeração de empresas, indústrias ou setores rivais sobre uma determinada região gera condições

favoráveis para criação e multiplicação de fatores especializados ou adiantados (como o desenvolvimento de capacitação profissional com habilidades específicas, tecnologias correlatas, conhecimento específico do mercado e infra-estrutura especializada), além daqueles tradicionais, baseadas de forma genérica, em recursos humanos, recursos físicos, conhecimento, capital e infra-estrutura. Os dois tipos básicos de vantagem competitiva são custos e diferenciação de produtos.

“O menor custo é a capacidade de uma empresa de projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores. A diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistências. A vantagem competitiva de qualquer dos dois tipos se traduz em produtividade superior a dos concorrentes. “(PORTER, 1993 p.48)

“As empresas não terão êxito se não basearem suas estratégias na melhoria e na inovação, numa disposição de competir e no conhecimento realista de seu ambiente nacional e de como melhorá-lo”. (PORTER, 1993 p. 31)

Para os exportadores participarem do mercado global a inovação é mais um fator importante, porque eles criam vantagem competitiva ao perceberem ou descobrirem novas e melhores formas para competir em determinado segmento. Esta percepção gera novas oportunidades de mercado, o que já é um ato inovador. Porter (1993) definiu inovação de maneira ampla, incluindo tanto melhorias na tecnologia como melhores métodos ou maneiras de fazer as coisas. “As causas mais típicas das inovações que influem na vantagem competitiva são: (PORTER, 1993, p.57-58)

1. Novas tecnologias: “A mudança tecnológica pode criar novas possibilidades para o projeto de um produto, a maneira pela qual é comercializado, produzido ou entregue e os serviços suplementares proporcionados. É a mais comum precursora da inovação tecnológica. As indústrias nascem quando a mudança tecnológica torna possível um novo produto. É difícil para empresas mergulhadas num velho paradigma tecnológico perceber o significado de um paradigma novo. É ainda mais difícil reagir a ele.”

2. Necessidades novas ou renovadas do comprador. “A vantagem competitiva é criada com freqüência (ou se modifica), quando os compradores desenvolvem novas necessidades ou as suas prioridades se modificam de maneira significativa. Concorrentes estabelecidos deixam de compreender as novas necessidades ou são incapazes de reagir porque para atendê-las precisariam de nova cadeia de valores.”

3. Aparecimento de novo segmento de industria. “A oportunidade de criar vantagem surge quando nasce um novo segmento distinto de uma indústria ou é concebida uma nova maneira de reagrupar os segmentos existentes. As possibilidades abrangem não só novos segmentos de clientela, mas, também, novas maneiras de produzir determinados itens na linha de produtos ou novas maneiras de atingir determinado grupo de clientes. Quando há percepção de um segmento mal atendido, o melhor atendimento cria um novo segmento, que terá, freqüentemente, o poder de reconfigurar substancialmente a cadeia de valores, que poderá ser difícil para os concorrentes estabelecidos.”

4. Custos ou disponibilidade oscilante de insumos. “A vantagem competitiva se modifica freqüentemente quando ocorre mudança significativa nos custos absolutos ou relativos de insumos como mão-de-obra, matérias-primas, energia, transporte, comunicações, mídia ou maquinaria. Isto pode refletir novas condições nas indústrias abastecedoras ou, talvez, a possibilidade de usar um tipo novo (ou diferente) de qualidade de insumo. Uma empresa adquire vantagem competitiva otimizando com base nas novas condições, enquanto os competidores estão amarrados a instalações e processos projetados para condições antigas.”

5. Mudanças nos regulamentos governamentais. “Os ajustes na natureza da regulamentação governamental, em áreas como padrões dos produtos, controles ambientais, restrições à entrada e barreiras comerciais são outros estímulos comuns às inovações que resultam em vantagem competitiva. Os líderes de indústrias existentes projetaram suas atividades para certos regulamentos e pode ser-lhes impossível acompanhar uma modificação nesse regime.”

2.2 O ACASO E O GOVERNO

Existem duas variáveis importantes (Figura 4) atuando com os determinantes da competitividade, uma delas é o acaso e a outra é o governo, que será visto mais adiante.

O acaso são os acontecimentos que fogem aos cenários previstos anteriormente e surgem de surpresa, tais como: atos de pura invenção, invasões, guerras, retaliações, atentados, mudanças de demanda no mercado externo, acontecimentos políticos, inovações, descobertas tecnológicas, todos fora do controle da empresa e geralmente do governo, geram descontinuidades e modificam a estrutura da indústria local permitindo que empresas de um país superem as de outro.

Outra variável é o Governo que pode melhorar ou piorar a vantagem nacional, com políticas que influenciam cada um dos determinantes. Hipoteticamente, o governo resolveu editar as seguintes resoluções:

- 1) o Banco Central entrou no mercado comprando dólares para elevar a taxa de câmbio;
- 2) baixou os juros para os exportadores que solicitarem ACC – Adiantamento sobre Contrato de Câmbio - Exportação de Pescados com valor agregado;
- 3) o BNDES financia projetos pesqueiros - a longo prazo, com carência de 24 meses;
- 4) o governo investiu em educação de qualidade e tecnológica para o setor pesqueiro, visando modificar as condições do fator;
- 5) Isentou de tributação as importações pesqueiras de alta tecnologia para reestruturação do setor.

Estas medidas tornariam a indústria exportadora de pescados mais competitiva ? Porter (1993) enfatiza que “políticas implementadas sem o exame da maneira pela qual influem em todo o sistema de determinantes são tão capazes de enfraquecer a vantagem nacional como de fortalecê-la”.

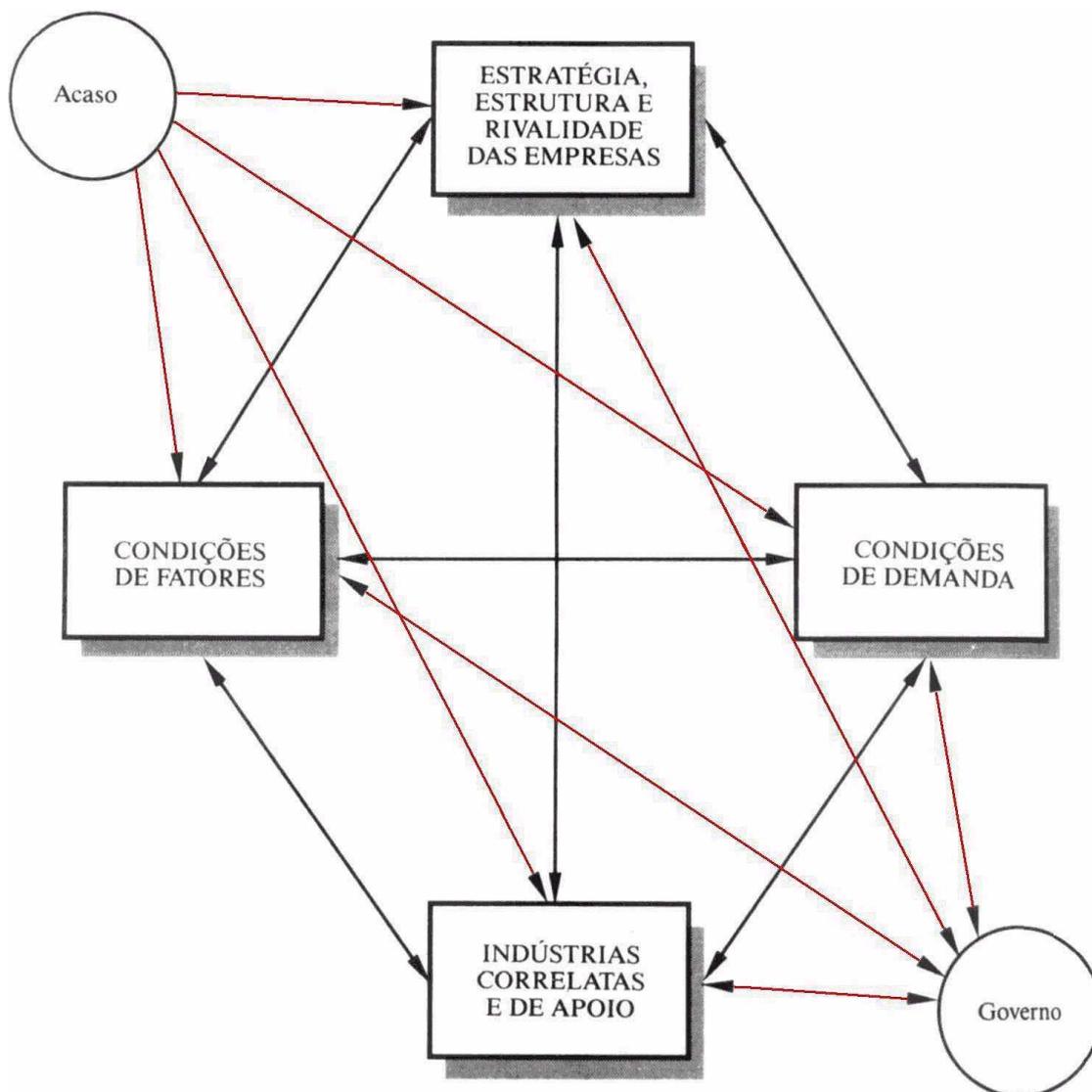


Figura 4 – O Sistema Completo

FONTE: PORTER (1993, p.146).

2.3 CONDIÇÕES DE FATORES

Os fatores de produção, de uma forma geral, podem ser descritos como os insumos necessários para qualquer indústria competir, englobam trabalho, terra cultivável, recursos naturais, capital e infra-estrutura. Porter (1993, p. 91-92) agrupou os fatores nas seguintes categorias amplas:

- **Recursos humanos:** “a quantidade, capacidade e custos do pessoal (inclusive direção) levando-se em conta as horas normais de trabalho e a ética do trabalho. Os recursos humanos podem ser divididos em muitas categorias, como ferramenteiros, engenheiros eletricitas com PhD, programadores de pedidos e assim por diante.”
- **Recursos físicos:** “a abundância, qualidade, acessibilidade e custo da terra, água, minérios ou madeiras, fontes de energia elétrica, **pesqueiro** e outras características físicas do país. As condições climáticas podem ser vistas como parte dos recursos físicos do país bem como a sua localização e tamanho geográfico. A localização, relativamente a outros países que são fornecedores ou mercados ou mercados, afeta os custos de transporte e a facilidade de intercâmbio cultural e comercial. Por exemplo, a Alemanha tem exercido importante influência histórica sobre a indústria sueca. O fuso horário de um país, em relação a outros, pode ser também significativo num mundo de comunicação global instantânea. A posição de Londres, entre os Estados Unidos e o Japão, é freqüentemente considerada vantagem para as indústrias de serviços financeiros, porque empresas com sede em Londres podem transacionar tanto com o Japão quanto com os Estados Unidos durante um dia de trabalho normal.”

- **Recursos de conhecimentos:** “o estoque que o país tem de conhecimentos científicos, técnicos e de mercado, relativos a bens e serviços. Os recursos de conhecimentos estão nas universidades, institutos governamentais e particulares de pesquisas, órgãos estatísticos governamentais, bibliografia de comércio e científica, relatórios de bancos de dados sobre pesquisa de mercado, associações comerciais e outras fontes. Os recursos científicos e outros conhecimentos de um país podem ser divididos em muitas disciplinas, como acústica, ciência dos materiais e química do solo.”
- **Recursos de capital:** “o total e o custo do capital disponível para o financiamento da indústria. O capital não é homogêneo e adquire várias formas, como dívida sem garantias, dívida com garantias, junk bonds (de alto risco e alto rendimento), patrimônio, capital de risco. Para cada forma, há termos e condições diferentes. O estoque total de recursos de capital de um país e as formas sob as quais se apresenta são afetadas pelo índice nacional de poupança e pela estrutura dos mercados nacionais de capital, que varia muito, ambos entre as nações. A globalização dos mercados de capital e os grandes fluxos de capital entre os países estão aos poucos tornando mais semelhantes as condições nacionais. Perduram, porém, diferenças substanciais, que provavelmente persistirão por tempo indefinido.”
- **Infra-estrutura:** “o tipo, qualidade e valor de uso da infra-estrutura disponível que afeta a competição, inclusive o sistema de transportes, o sistema de comunicações, os correios e a entrega de encomendas postais, pagamentos ou transferências de fundos, assistência médica e assim por diante. A infra-estrutura inclui, também, coisas como o estoque de casas e as instituições culturais, que afetam a qualidade de vida e os atrativos de um país, como lugar onde viver e trabalhar.”

Os fatores de produção estão subdivididos em dois tipos: 1) fatores básicos são aqueles em que estão inseridos os recursos naturais como clima, localização, mão-de-obra não especializada e semi-especializada, dívida de capital, que continuam sendo importantes nas indústrias extrativas ou de base agrícola, como madeira e, soja, e também naquelas em que as exigências tecnológicas e de capacidade são modesta; 2) fatores adiantados, agora, os mais significativos para a vantagem competitiva, são os pertinentes a uma infra-estrutura moderna de comunicação de dados digital, pessoal altamente capacitado e

universidades com pesquisa em disciplinas sofisticadas, e fazem parte integral do projeto e desenvolvimento de produtos e processos de uma empresa, exigem grandes e contínuos investimentos em capital humano e físico. Os fatores adiantados de um país, região ou indústria, são construídos sobre os fatores básicos, em muitos casos.

Porter (1993, p.94) afirma que “os fatores adiantados, agora, são os mais significativos para a vantagem competitiva. Necessários para se conseguir vantagem competitiva de ordem superior, como produtos diferenciados e tecnologia de produção protegida por direitos de propriedade. As instituições necessárias a criação de fatores realmente adiantados (como programas de educação) exigem, em si mesmas, recursos humanos e/ou tecnologia sofisticados. Os fatores adiantados fazem parte do desenvolvimento de produtos e processos de uma empresa, bem como sua capacidade de inovar, que se faz melhor na base nacional e deve estar estreitamente relacionada com a estratégia geral da empresa”.

Entre os fatores de produção é importante destacar a especificidade cujos fatores generalizados incluem sistema de rodovias, linhas de financiamentos, reserva de empregados bem motivados e com educação superior, que podem ser usados por numerosas indústrias. Os fatores especializados envolvem pessoas de especializações específicas, infra-estrutura com determinadas propriedades, bases de conhecimento em certos campos e outros fatores relevantes para um número limitado de indústria e, até mesmo para uma indústria. Fatores mais adiantados tendem a ser mais especializados, mas não em todos os casos. Exemplo: Programadores de computador altamente habilitados podem ser usados em numerosas e diferentes empresas. Para Porter os fatores especializados oferecem uma base decisiva e sustentável para a vantagem competitiva. Esta vantagem será mais significativa e mais sustentável, quando for ao mesmo tempo, for constituída de fatores adiantados e especializados, em um país de segmento industrial competitivo.

Os fatores mais especializados são criados pelo setor privado, governo, em parcerias, ou até mesmo por um indivíduo, agregam valor ao produto e vantajosos na conquista de novos mercados. Dentre os mecanismos de criação podemos destacar as instituições educacionais públicas e privadas, os programas de aprendizado, os institutos de pesquisa governamentais ou privados e órgãos que proporcionam infra-estrutura, como administração de portos pelo governo.

No entanto, há necessidade de contínuo aperfeiçoamento, reinvestimentos constantes, e as empresas tem mais condições de saber quais são necessários à competição em suas indústrias.

Os investimentos dos governos em criação de fatores concentram-se geralmente nos mais básicos e generalizados. Ex.: Os investimentos em pesquisa básica, importantes para inovar, porém não são suficientes para alcançar a vantagem competitiva. Os governos são notoriamente vagarosos ou incapazes de identificar novos campos ou as necessidades especializadas de determinadas indústrias, portanto falham na criação de fatores adiantados e especializados (PORTER, 1993, p.97).

Na Itália, em determinados segmentos, predominam empresas, familiares de pequeno e médio portes, cuja criação de fatores, em grande parte, é informal, pela transferência de conhecimentos dentro das famílias.

Segundo Porter (1999, p.112), “nenhum país pode criar e aperfeiçoar todos os tipos e variedades de fatores. Quais os tipos criados e melhorados e com que eficiência depende muito dos outros determinantes, como as condições de demanda interna, a presença de indústrias correlatas e de apoio, as metas da companhia e a natureza da rivalidade interna. Mesmo a direção dos investimentos governamentais é fortemente influenciado pelos outros determinantes. A presença de fatores adiantados e especializados num país é, muitas vezes, não só causa da vantagem nacional como, também, pelo menos em parte, efeito.”

A vantagem competitiva pode ter origem na desvantagem em certos fatores. Os básicos como escassez de mão-de-obra, falta interna de matérias-primas, clima adverso, aumento contínuo na taxa de câmbio podem levar a inovação. O que representa uma desvantagem numa concepção estreita de competição pode tornar-se numa visão mais dinâmica. Exemplo: Em uma analogia com o futebol podemos citar o caso Robinho, ex-atacante do Santos, jogador da Seleção Brasileira, atualmente no Real – Madri, da Espanha, com corpo franzino, baixa estatura e ainda sem a explosão muscular desejável e, também sem chutes fortes, consegue ser um dos atletas mais valorizados do mundo. Para superar suas desvantagens, ele aprimorou suas qualidades e inovou com seu jogo rápido, leve, ágil, habilidoso, de refinada técnica. O papel das desvantagens seletivas de fator resulta do fato de que o ritmo e a direção do aperfeiçoamento e inovação é função da atenção e do esforço.

Porter (1999) alega que “as inovações para contornar as desvantagens seletivas não só economizam a utilização do fator como podem criar vantagens de fator; porque as empresas do país inovarão e compensarão as desvantagens seletivas de maneiras que contribuam para o vigor local, usando infra-estrutura, materiais ou tipos de trabalhos locais disponíveis”.

2.4 CONDIÇÕES DE DEMANDA

Uma cidade, uma região, ou país cujos compradores internos, exigentes e sofisticados, reclamam inovações mais rápidas das empresas locais, estas adquirem Vantagem Competitiva em relação aos concorrentes do exterior. Se as necessidades dos compradores nacionais renunciarem as dos compradores do exterior, os exportadores de um país terão adquirido, também, vantagens, porque as empresas competem globalmente e podem fazê-lo em grande escala, mesmo que seu mercado interno seja pequeno.

Como lembra Porter (1993), a importância do mercado interno, se for grande, pode ser significativa para indústrias que trabalham em economia de escala, porque podem atender ao mercado interno e aquelas que tem estrutura para exportação devem suprir os segmentos procurados por outros países. Muitas empresas exportadoras diante de um mercado interno estimulante, mesmo temporariamente, que exige investimento, reinvestimentos, dinamismo e planejamento estratégico, tem dificuldade em visualizar que é necessário exportar e se possível incrementar vendas no exterior, diversificar mercados e países. Esta dificuldade de visualização ou opção, temporária, pelo mercado interno transforma-se em desvantagem e retrocesso no processo.

“Os países também ganham vantagem se os compradores internos pressionam as empresas locais a inovar mais depressa e a obter vantagens competitivas mais sofisticadas, em comparação com rivais estrangeiras”.
(PORTER, 1993, p.103)

Como salienta Porter (1993) na maioria das indústrias, a demanda é segmentada. O papel mais significativo da estrutura do segmento interno está na determinação da atenção e das prioridades das empresas de um país. Os segmentos relativamente grandes recebem a maior e mais pronta atenção empresarial, enquanto os menores ou menos desejáveis tem pouca prioridade na distribuição de recursos para projeto, manufatura e comercialização. Os segmentos menos lucrativos também são esquecidos. Sem dúvida os grandes segmentos, os que exigem formas mais sofisticadas de vantagem competitiva, são importantes para as empresas locais a aperfeiçoarem a competitividade com o tempo e as posições nesses segmentos são mais sustentáveis.

Porter (1993) estudou inúmeras indústrias nos Estados Unidos, Japão e Europa que passaram a exportar e conquistar mercado externo, com a saturação precoce ou abrupta do mercado interno. Exportar foi a solução, para que pudessem manter o crescimento e até mesmo atingir o rendimento máximo. A saturação do mercado interno é benéfica se for combinada com o crescimento nos mercados internacionais. No entanto, a saturação precoce só constitui vantagem se a composição da demanda interna direcionar as empresas nacionais para produtos e desempenhos desejados no exterior.

“A saturação precoce ou abrupta força-as continuar inovando e aperfeiçoando. Um mercado saturado cria pressões intensas para a redução dos preços, introduz novos aspectos, melhora o desempenho do produto e proporciona outros incentivos para que os compradores substituam produtos antigos por versões mais novas. A saturação intensifica a rivalidade local, forçando a redução de custos e eliminando firmas mais fracas. O resultado é, com frequência, o aparecimento de um número menor de rivais locais, porém mais fortes e mais inovadores.” (PORTER, 1993, p. 114)

2.5 INDÚSTRIAS CORRELATAS E DE APOIO

A presença de indústrias fornecedoras internacionalmente competitivas num país cria vantagens nas outras indústrias ligadas. Porter (1993, p.123) definiu que

“indústrias correlatas são aquelas nas quais as empresas, ao competir, podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valores, ou aquelas que envolvem produtos complementares (como computadores e softwares aplicativos). A participação mútua em atividades pode ocorrer no desenvolvimento de tecnologia, manufatura, distribuição, comercialização ou assistência. Por exemplo, máquinas copiadoras e de fax empregam muitas das mesmas tecnologias e componentes e podem ser distribuídas e ter assistência através dos mesmos canais. A vantagem competitiva de algumas indústrias fornecedoras conferem vantagens potenciais às empresas do país em muitas outras indústrias, porque produzem insumos amplamente usados e importantes e importantes para a inovação ou a internacionalização. Semicondutores, software e comércio, por exemplo, são indústrias que têm impactos importantes sobre muitas outras.”

Além do acesso a maquinaria ou outros insumos, a vantagem mais significativa é que os fornecedores internos estão em constante coordenação e inseridos no processo de inovação e aperfeiçoamento. Segundo Porter (1993, p. 121):

“A vantagem competitiva surge de estreitas relações de trabalho entre fornecedores de classe mundial e a indústria. O intercâmbio de pesquisa e desenvolvimento e a solução conjunta dos problemas levam a resultados mais rápidos e mais eficientes. Os fornecedores também tendem a ser um

canal para a transmissão de informação e inovações de firma para firma. Através desse processo, o ritmo de inovação dentro de toda a indústria nacional é acelerado. Todas essas vantagens são fortalecidas se os fornecedores estiverem localizados próximo das empresas, encurtando as linhas de comunicação.”

Da interdependência dos demais fatores do “diamante” estará subordinada as vantagens tanto de fornecedores como de indústrias correlatadas do segmento baseados no país. Sem acesso a fatores adiantados, as condições de demanda interna que indicam as direções adequadas para mudança do produto ou ativam a rivalidade, por exemplo, a proximidade dos fornecedores internos de classe mundial, podem oferecer poucas vantagens (PORTER, 1993, p. 126).

2.6 ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E RIVALIDADE DE EMPRESAS

A vantagem competitiva determinado segmento industrial está diretamente relacionado ao contexto no qual as empresas são criadas, organizadas, dirigidas, e o padrão de rivalidade interna, que tem importante função no processo de inovação e nas perspectivas finais de sucesso internacional . A vantagem nacional é o resultado do equilíbrio na organização das indústrias, nas estratégias, metas e na opção pela competição, que variam muito em função contexto de cada país.

Para Porter (1993, p. 126): “nenhum sistema administrativo é universalmente adequado. Os países terão a tendência de conseguir êxito nas indústrias onde as práticas administrativas e de organização preferidas pelo ambiente nacional são bem adequados as fontes de vantagem competitiva da indústria. As empresas italianas pequenas ou médias, de propriedade privada e administradas como grandes famílias, são líderes mundiais, numa gama de indústrias fragmentadas (como iluminação, móveis, calçados, tecidos de lã e máquinas de embalagem) nas quais as economias de escala são modestas ou podem ser superadas pela cooperação entre companhias associadas de maneira muito flexível. As empresas italianas competem, na maioria dos casos, empregando estratégias de foco, evitando produtos padronizados e operando em pequenos nichos com seu próprio estilo

peculiar ou sua variedade específica de produto. Em muitos casos dominados por uma única pessoa, essas firmas desenvolvem rapidamente novos produtos e podem adaptar-se às mudanças no mercado com grande flexibilidade.”

O êxito da indústria nacional depende das práticas administrativas e da organização das empresas participais e são diretamente afetadas pelo contexto do país, que cria fortes tendências. Os países têm êxito na indústria quando as metas e motivações das empresas estão alinhadas com as fontes da vantagem competitiva. As metas da empresa são determinadas com mais força pela estrutura da propriedade, motivação dos donos e titulares de débitos, natureza da direção empresarial e processos de incentivos que condicionam a motivação de altos diretores.

Na competição global as empresas bem sucedidas competem vigorosamente no seu país e pressionam-se, mutuamente, para melhorar e inovar.

“A rivalidade interna torna-se superior à rivalidade com os competidores estrangeiros quando a melhoria e a inovação, não a eficiência estática, são reconhecidas como os ingredientes essenciais da vantagem competitiva numa indústria. A rivalidade interna, como qualquer rivalidade, cria pressões sobre as empresas para que melhorem e inovem. Os rivais locais pressionam-se mutuamente para reduzir custos, melhorar qualidade e serviços e criar novos produtos e processos. Embora as firmas possam não preservar vantagens por longos períodos, a pressão ativa dos rivais estimula a inovação tanto pelo medo de ficar para trás quanto pelo impulso para adiantar-se.” (PORTER, 1993, p. 137)

Porter (1993) lembra que onde há um mercado local forte e competitivo, as empresas locais não só melhoram suas vantagens internas, como também são pressionadas a competir no exterior, fortalecidas pela rivalidade interna estão preparadas e equipadas para obter êxitos nas exportações. É raro uma empresa exportadora enfrentar duros rivais estrangeiros, sem ter vencido uma competição difícil em casa.

A concentração geográfica é importante para a gênese da Vantagem Competitiva porque amplia as forças que aprimoram, mantêm essa vantagem e, também, ajuda a evitar algumas desvantagens. Um grupo de rivais domésticos seguindo várias estratégias competitivas formam proteção contra as intervenções governamentais que impedem as inovações e limitam a competição.

Porter (1993) confirma que um grupo de empresa locais tenta abordagem alternativas da estratégia e cria uma gama de produtos e serviços que cobre muitos segmentos. Isso propicia inovação e a amplitude de produtos e abordagens levanta defesas contra a penetração estrangeira. A vantagem da indústria nacional torna-se mais sustentável quando se eliminam os caminhos de entrada para competidores estrangeiros. Boas idéias são imitadas e melhoradas pelos competidores locais, elevando a taxa geral de inovação na indústria.

O estoque de conhecimento e capacidade na indústria nacional se acumula à medida que as firmas se imitam e o pessoal se movimenta entre elas. Como uma determinada empresa não pode guardar todos os conhecimentos e capacidades para si mesma, toda a indústria nacional se beneficia da inovação mais rápida. As idéias difundem-se mais depressa dentro do país do que entre as nações, porque é difícil para as empresas de outros países explorar tal processo. Embora as empresas individualmente não possam reserva para si as inovações por muito tempo, toda a indústria nacional progride mais depressa do que rivais estrangeiros; isso sustenta a lucratividade de muitas das empresas locais.

As empresas bem sucedidas concentram-se, com frequência, em determinadas cidades ou estados dentro de um país. Exemplos: Joalheria italianas estão em Arezzo e Valenza Po, cujas ruas abrigam centenas de empresas; Cutelaria na Alemanha em Solingen e no Japão em Seki; produtos farmacêuticos na Basileia/Suíça; motocicletas e instrumentos musicais em Hamamatsu/Japão; minicomputadores na Route 128, em Boston, e publicidade na Madison Avenue, Nova York.

Na prática, a formação de uma indústria local é normalmente iniciada por um de três determinantes. Uma vantagem inicial nos fatores de produção pode constituir uma semente de uma indústria internacionalmente competitiva ou uma indústria antecessora no grupo. Ex.: Na Suécia as jazidas de minério de ferro de baixo conteúdo de fósforo fizeram o crescimento inicial da indústria de aços especiais. A disponibilidade dos fatores naturais, é o que atrai muitas vezes a atenção inicial para uma indústria.

Porter (1993) afirma que nos países em desenvolvimento, a gênese das indústrias mais competitivas são as condições de fatores básicos ou uma demanda local excepcionalmente intensa. Nos países mais adiantados, as origens da formação inicial de uma indústria são mais numerosas. Novas empresas muito mais provavelmente surgirão de indústrias correlatas ou de apoio, de laboratórios de universidade ou escolas especializadas. Os estímulos que a demanda representa para o aparecimento de indústrias refletirão mais provavelmente a demanda excepcionalmente precoce, segmentada ou sofisticada do que apenas a quantidade.

2.7 AGLOMERADOS/CLUSTERS

Muitas das vantagens competitivas duradouras num mundo globalizado dependem de fatores locais, sendo que o agrupamento ou aglomeração de empresas, indústrias ou setores rivais sobre uma determinada região gera condições propícias para a criação e multiplicação de fatores especializados ou adiantados, além daqueles tradicionais (PORTER, 1993).

A competição global vem forçando a reestruturação das economias nacionais em “clusters”, entendido na sua forma mais genérica e simples, como agrupamento ou aglomeração de empresas que operam em áreas com ramos de atividades afins, que podem envolver poucas ou muitas empresas, competitivas na localidade e internacionalmente, nos mercados competitivos. Essa aglomeração pode ser de empresas de grande porte, médio ou pequeno, ou ainda somente com pequenas e médias, que pressionam autoridades municipais, estaduais e federais para direcionar políticas públicas visando eliminar

obstáculos e entraves ao desenvolvimento e crescimento econômico em determinadas regiões para atingir a competitividade diante da globalização e dos blocos comerciais.

Para Kotler (1997), cluster industrial é um grupo de segmentos industriais que compartilham encadeamentos verticais e horizontais positivos, que abrange a indústria central e as relacionadas e de apoio. Encadeamentos verticais são os relacionamentos entre a indústria central e as de apoio, e os horizontais são os elos entre a indústria focal e outras indústrias que têm complementariedades com a indústria central em tecnologia e ou marketing.

Para Porter (1993) um cluster industrial é um conjunto de indústrias relacionadas através de relacionamentos nas cadeias comprador/fornecedor e fornecedor/comprador ou por tecnologias comuns ou canais de distribuição ou postos de trabalho.

No relatório do Boosting Innovation: The Cluster Approach (1999) - “Focus Group on Cluster Mapping and Cluster Policy” da OCDE, “*clusters*” são definidos como redes de produção de empresas fortemente interdependentes (incluindo fornecedores especializados) ligadas entre si numa cadeia de produção de valor .

Os *clusters* também podem fazer parcerias com empresas e Universidades, Institutos de Pesquisa, escolas técnicas, agentes de interface (assessores, agentes comerciais, corretores, consultores), e clientes.

Em Bologna, 2000 SME Conference Business Symposium, os *clusters* foram definidos em quatro tipos (quadro 1):

1. Micro “Cluster” ou Local – é um conjunto geograficamente próximo de empresas e instituições, inter-relacionadas por elementos comuns e complementares, atuando em uma atividade comum (no mesmo ramo ou no mesmo segmento de um setor). Essas empresas simultaneamente são concorrentes e são capazes de cooperar entre si, e com isto aumentam a competitividade local. Exemplo: Distritos Industriais Italianos em que o foco para um leque reduzido de atividades ou de segmentos de atividades é uma característica chave.

2. “Cluster” Industrial ou “Cluster” – é um conjunto de empresas inter-relacionadas, de fornecedores especializados, de prestadores de serviços, de empresas pertencentes a indústrias relacionadas e de instituições associadas (desde Universidades a centro de certificação de qualidade e a associações comerciais) que desenvolvem a sua atividade em ramos de atividades diferentes, recorrendo a tecnologias distintas mas complementares, e que pela inovação que umas geram se concretizam benefícios para as outras, todas se beneficiam da melhoria na competitividade.
3. “Cluster Regional” – É na essência um “cluster” industrial cujas articulações principais funcionam em um determinado espaço geográfico regional. Essas articulações podem repetir-se total ou parcialmente em outras regiões do País, próximas geograficamente cuja dinâmica de interação poderá levar a competitividade e a inovação a todo o conjunto.
4. Mega “Cluster” é um conjunto de atividades distintas, mas cujos bens ou serviços satisfazem a procura de uma mesma grande Área Funcional da Procura Final recorrendo as competências básicas complementares que podem explorar vantagens de interligação e articulação em rede, entre si e com outras entidades, destacando as que permitem acumulação do “capital imaterial” para o conjunto das empresas envolvidas.

Os *clusters* estão focados na existência dos conhecimentos e saberes que permeiam as várias indústrias e atividades. Esses conhecimentos e saberes podem ser estendidos, como um facilitador, aos trabalhadores qualificados, as relações com fornecedores e com empresas em indústrias relacionadas, as instituições ligadas à ciência e tecnologia, e são cada vez mais importantes para a competição.

“CLUSTERS”	PRINCIPAL UTILIDADE PARA INOVAÇÃO
MICRO OU LOCAL	Identificar as necessidades de inovação para manter a competitividade no seu atual perfil de produtos e/ ou iniciar uma exploração de atividades conexas adaptadas as competências básicas existentes
INDUSTRIAL	Identificar as oportunidades de especialização, expansão e densificação de atividades e complementariedades no interior do “cluster”, deslocar o seu centro de gravidade para atividades menos susceptíveis à concorrência de economias emergentes ou a eventuais decisões de deslocalização de operadores empresariais com um papel chave no “cluster”. Identificar atividades emergentes que possam Ter vantagem na “clusterização”.
REGIONAL	Identificar as possibilidades de um maior aproveitamento das economias de aglomeração nos “clusters” mais enraizados numa região; identificar as oportunidades de diversificação a partir das competências básicas e da exploração da sinergia entre dois ou mais “clusters regionais”.
MEGA	Identificar a posição do País ou da região no conjunto de atividades que materializam uma dada Área Funcional, facilitando o diálogo entre os atores empresariais, o Estado, as Universidades e Institutos Tecnológicos sobre eventuais concentrações de esforços para reforçar posições numa Área Funcional com procura dinâmica e/ ou para ascender na cadeia de valor e enriquecer a presença já existente numa Área Funcional.

Quadro 1: Programa Integrado de Apoio à Inovação – PROINOV – Julho/2001

Fonte: Adaptado do Departamento de Prospectiva e Planeamento – DPP- Portugal (2002)

A educação e qualificação profissional de baixo nível, as insuficiências tecnológicas, dificuldades para obtenção de crédito/capital, subdesenvolvimento das instituições, e as políticas públicas são fatores que retardam o desenvolvimento de aglomerados em países em desenvolvimento, como o Brasil, e não permitem a evolução para uma economia avançada.

O setor pesqueiro não consegue formar aglomerado na RMBS, quer pela escassez de recursos, quer por falta de investimentos, quer pela utilização de tecnologia tradicional e deficiente, que operam com maior número de empregados, cujos níveis educacionais e de qualificação são considerados baixos, quer pela falta de competências, pesquisas, de escolas, institutos e universidades parceiras, quer pela fraca presença de associações e sindicato na vida política da Região, e pela dificuldade e lastro para utilizar de linhas de crédito.

“ Nas economias em desenvolvimento, a formação de aglomerados é inibida pelo baixo nível de educação e de qualificação do pessoal local, pelas deficiências tecnológicas, pela falta de acesso ao capital e pelo subdesenvolvimento das instituições. Às vezes, as políticas governamentais também atuam contra a formação dos aglomerados. As restrições relativas à localização industrial e aos subsídios provocam uma dispersão artificial das empresas. Os currículos das universidades e das escolas técnicas, estabelecidos por órgãos centrais, não se adaptam às necessidades do aglomerados. Finalmente, protegidas da competição, as empresas se envolvem em comportamentos monopolistas que retardam ainda mais o desenvolvimento dos aglomerados.” (PORTER, 1999, p.245)

Para Porter (1999, p.248) a escassez dos aglomerados nos países em desenvolvimento não os impedem de competir, porém os impedem de aumentar a produtividade e o aprimoramento. As exportações crescerão durante algum tempo, com base no baixo custo da mão-de-obra local e na exploração de recursos naturais com tecnologia importada, porém de forma restritiva, porque não será possível aumentar a produtividade e o valor do produto. “Para melhorar os lucros, os salários e o padrão de vida, o desafio, ao longo do tempo, consiste em elevar a produtividade e aumentar o valor dos produtos. Para permitir que uma localidade se torne mais produtiva, desenvolva a capacidade local de melhorar processos e produtos e, em última instância, promova a inovação, é fundamental que, gradualmente, se desenvolvam os aglomerados. Do contrário, não será possível contrabalançar a tendência natural de aumento dos custos locais ao longo do tempo; e outras localidades com custos dos fatores mais baixos ou maiores subsídios, assumirão a produção. Assim, a ampliação e o aprofundamento bem sucedido dos aglomerados são essenciais para o êxito do processo desenvolvimento econômico.”

Segundo Schmitz (1997), a formação de *clusters* não garante crescimento e competitividade, ganhos econômicos de forma automática, mas é apenas facilitador para se atingir esses objetivos, através da divisão do trabalho e especialização entre os pequenos produtores; surgimento de fornecedores de matérias-primas ou componentes, bem como de máquinas novas e usadas; serviços de manutenção; aparecimento de agentes comerciais para o mercado interno e externo; surgimento de prestadores de serviços especializados

como contábil, financeiros, técnicos e de mercado; aparecimento de um grupo de trabalhadores com habilidades setoriais específicas; ação conjunta dos produtores locais.

As empresas que fazem parte do cluster possuem menores custos no acesso a informações, maior frequência e estabilidade nas transações, bem como importantes relações informais, criando um ambiente de menor incerteza nos investimentos em ativos específicos, fundamentais para o aumento da eficiência econômica dos produtores, fazendo com que um que pertence ao cluster se beneficie de economias externas de forma mais eficiente do que um produtor semelhante que esteja fora do cluster (SCHMITZ, 1997).

2.8 O PAPEL DO GOVERNO

“Política pública é um conjunto de ações públicas orientadas a direcionar e controlar o processo de transformação estrutural de uma economia”. (AMATO NETO, 1999).

O conjunto de agentes de determinado setor, como indústrias, pescadores, prestadores de serviço, comerciantes, agências públicas do Estado, Prefeitura Municipal, sindicatos, escolas técnicas, universidades, associações de classe, institutos de pesquisa e demais grupos envolvidos, de determinada região ou território, são regidos por regras e normas formais ou informais, que formam o ambiente institucional. As regras formais representam as políticas públicas que são importantes para que uma empresa ou uma região atinjam a competitividade.

Para Casarotto Filho e Pires (1999), as políticas industriais locais devem ser direcionadas as necessidades específicas de cada localidade, destacando a delimitação da região na formulação das políticas.

A política pública pode influenciar de forma positiva ou negativa cada um dos quatro determinantes do diamante, como, também, pode ser influenciada por eles, (exemplo: dotação orçamentária para educação pertinente ao segmento). “As condições de fatores são afetadas por meio de subsídios, políticas para com os mercados de capital, políticas de educação e outras. O papel do governo em modelar as condições locais de

demanda é, com freqüência, mais sutil. Os órgãos governamentais estabelecem padrões ou regulamentos locais para os produtos, que condicionam ou influenciam as necessidades dos compradores. O governo também é, com freqüência, um importante comprador de muitos produtos do país, entre os quais os relacionados com defesa, equipamentos de telecomunicações, aviões para as linhas aéreas nacionais e assim por diante. A maneira pela qual esse papel de comprador é desempenhado pode ajudar (ou prejudicar) a indústria do país. O governo pode moldar as circunstâncias de indústrias correlatas e de apoio de muitas outras maneiras, como o controle da mídia publicitária ou a regulamentação de serviços de apoio. Sua política também influi na estrutura da estratégia das empresas e na rivalidade, através de recursos como regulamentação do mercado de capital, política fiscal e leis antitruste. A política governamental pode, por sua vez, ser influenciada pelos determinantes. As escolhas a destinação dos investimentos educacionais, por exemplo, são afetados pelo número de competidores locais”. (PORTER, 1993 – p. 147).

Para Kotler (1997), o governo deve apoiar as indústrias para a seleção e desenvolvimento com sucesso de tecnologias comerciais, para aumentar o relacionamento indústria/universidade; para aplicar esquemas fiscais e subsídios de apoio a P & D industrial e adotar a proteção dos direitos de propriedade industrial.

Kotler (1997) enfatiza que o sistema educacional é o principal elemento no desenvolvimento do capital humano de um país, para que possa ocorrer a reciclagem de força de trabalho, e tornar a mão-de-obra mais adaptada as mudanças setoriais e em tecnologia. A importação de intelectuais, de mão-de-obra especializada e de talentos gerenciais é de grande importância; e para o desenvolvimento de empreendedores, de pequenas e médias empresas são necessários principalmente: o crédito, o treinamento e os serviços reais, que devem ser repassados a informalidade da economia, objetivando a absorção pelo setor formal.

A vantagem competitiva depende mais de políticas governamentais bem sucedidas ao invés do envolvimento direto do governo no processo. O assistencialismo do governo enfraquece o dinamismo setorial, quer na forma de subsídios, quer na reserva de mercado ou favoritismo, essa pretensa “ajuda” não conduz a inovação e nem a vantagem competitiva.

Entende-se que as empresas cuja vantagem competitiva está fundamentada e restrita as políticas governamentais, não tem consistência para competir nos grandes e fortes mercados internacionais, especialmente Europa e USA, em função da fraca vantagem.

“A política governamental falhará se continuar sendo a única fonte de vantagem competitiva nacional. As políticas bem sucedidas funcionam nas indústrias onde os determinantes subjacentes da vantagem nacional estão presentes e onde o governo os reforça”. (PORTER, 1993, p. 148).

Porter (1999) enfatiza que os governos nacionais devem fixar a meta adequada, produtividade, que sustenta a prosperidade econômica; lutar pelos seus verdadeiros determinantes, como incentivo, esforço e competição, não por escolhas tentadoras, mas geralmente contraproducentes, como subsídios, colaboração ampla e proteção “temporária”, freqüentemente propostos. O papel adequado do governo é empurrar e desafiar a indústria para que avance, não proporcionar “ajuda” para que a indústria possa evitá-la.

Kotler (1997) lembra que com a globalização dos mercados, as exportações tornaram-se um determinante majoritário do sucesso econômico nacional e para tentar incrementar as exportações os governos utilizam-se de programas diretos, que estão concentrados no lado da demanda, e indiretos, que focalizam o lado da oferta, cujas abordagens são altamente complementares e interativas. Para que as estratégias de promoção de exportação sejam eficazes, dois relacionamentos devem ser levados em consideração: um entre a promoção de exportações e a penetração de importações, e o outro entre a diversificação e a especialização de exportações, baseando-se na eficiência no curto prazo, e na eficácia a longo prazo.

Tanto para o mercado interno, quanto para o externo, quatro questões relativas ao comércio internacional são importantes e fundamentais: a) o acordo geral sobre comércio de serviços; b) o alinhamento econômico e o GATT; c) as normas básicas trabalhistas e o comércio; e d) as políticas ambientais e o comércio. Questionam-se o equilíbrio adequado entre a colaboração e a cooperação, por um lado, e a concorrência e o conflito, por outro, dentro da economia global.

Kotler (1997) enfatiza que para um país traçar políticas macroeconômicas consistentes são necessários seis elementos básicos:

1. controle da inflação;
2. administração de investimento de capitais;
3. administração da taxa de câmbio;
4. administração da prudência fiscal;
5. combate ao desemprego;
6. enfrentar choques externos.

Com um conjunto coordenado de políticas fiscais e monetárias que objetivem o aumento da eficácia da alocação de recursos, a equalização da riqueza e a estabilidade de preços, um país poderá melhorar sua competitividade internacional, e eliminar sistematicamente as desvantagens da política macroeconômica. Cada país tem uma conjuntura diferente, limitações e condições competitivas, com diferentes metas e objetivos e opções para a aplicação de políticas macroeconômicas.

Neves (1999) enfatiza que para Porter (1999), o papel do Governo brasileiro é o de estabelecer um ambiente macroeconômico político estável e previsível, melhorar a disponibilidade, qualidade e eficiência dos insumos genéricos e das instituições, estabelecer regras e incentivos relacionados à competição para estimular o crescimento da produtividade, facilitar a modernização de clusters produtivos e implementar um programa de modernização econômica que seja positivo, distintivo e de longo prazo, mobilizando todos os agentes econômicos.

Krugman (1999) conceituou competitividade fazendo distinção entre uma empresa e uma nação, afirmando que uma nação não é uma empresa, porque não podemos fazer esse tipo de comparação, inclusive com relação quantificação, qualificação e números, e diretrizes delineadas. Para ele competitividade é um sinônimo poético de produtividade. Competitividade é na melhor das hipóteses, um conceito sem sentido, porque não pode ser mensurável, quantificado. Krugman (1999) enfatiza que a produtividade é a única fonte consistente e mensurável para determinar o desempenho de uma economia nacional, e para operar em comércio internacional são necessários conhecimentos econômicos, inclusive câmbio e comércio exterior, e ainda uma satisfatória experiência para participar do mercado global.

“Competitividade tem significados diferentes para a empresa e para a economia nacional... A competitividade de uma nação é o grau para o qual pode, debaixo de condições de mercado facilitadas e justas, produzir bens e serviços que atendam às necessidades e exigências de mercados internacionais enquanto ampliam as reais rendas de seus cidadãos simultaneamente. Competitividade ao nível nacional está baseado em desempenho de produtividade superior e na habilidade da economia para trocar as atividades de alta produtividade que em troca podem gerar níveis altos de reais salários. Competitividade é associada com a elevação de padrões de vida, enquanto ampliando oportunidades e emprego, e a habilidade de uma nação para manter suas obrigações internacionais. Não é só uma medida da habilidade da nação para vender no estrangeiro, e manter um equilíbrio de comércio.” (KRUGMAN, 1999)

O modelo de Porter (1993) apesar de toda a crítica que tenha recebido, tornou-se predominante nos trabalhos de análise de competitividade global, e por conseqüência é motivo de discussão em todo o mundo. Mesmo aqueles que o criticam consideram-no como paradigma (AVRICHIR e CALDAS, 2001).

O “diamante” oferece aos países uma base para o desenvolvimento da indústria, no sentido de torná-las competitivas globalmente. Está implícito nesse modelo que para se ter sucesso é imprescindível a realização de um trabalho conjunto entre governo e empresas, no sentido de atingirem os resultados desejados (PORTER, 1993; IMD, 2001). Cabe às empresas a tarefa de investir no desenvolvimento dos fatores que têm impacto direto na produção, tais como a capacitação dos recursos humanos e o gerenciamento do conhecimento, fatores estes significativos para a vantagem competitiva; trabalhar de forma sintonizada com as condições de qualidade da demanda interna, no sentido de facilitar o processo de criação de novos mercados; atuar de forma sinergia no desenvolvimento de seus fornecedores e revendedores, para que os mesmos atinjam a qualidade mundial esperada; desenvolver estratégia de envolvimento e motivação de diretores e empregados para que os caminhos rumo à vantagem nacional sejam alcançados.

Cabe ao governo, através do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio (MDIC) e a Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca da Presidência da República – SEAP sinalizarem e estimularem o mercado a caminhar na direção preconizada pelo “diamante”. O governo pode e deve ater-se à melhoria das condições de demanda, incentivando a rivalidade interna e criando condições econômicas atrativas para novos investimentos no país e, por isso, suas ações são objeto de análise desta pesquisa e integram a tabela de análise de dados.

2.9 EXPORTAÇÃO

Kotler (1997) mostra-nos e compara uma das estratégias de exportação da Índia e dos EUA, na década de 90, com a participação dos governos, empresários, e a importância dos planos comerciais, das padronizações, certificações :

“Por muitas décadas a Índia manteve em grande parte dos segmentos um sistema de licenciamento industrial, o que permitiu que a burocracia controlasse grande parte da produção nacional e também criou várias oportunidades para corrupção. Atualmente o licenciamento foi abolido para todos os setores, com exceção de 18 deles. De modo similar, os subsídios e controles de exportação foram abolidos. Uma empresa agora pode utilizar até 60 por cento de suas receitas de exportação para gastos com importação. “

“Após um longo período de controle de exportações de alta tecnologia, o governo norte-americano reduziu as limitações. Algumas ações específicas incluíram: (1) o desenvolvimento de um plano comercial estratégico para cada importante mercado de exportação norte-americano; (2) o desenvolvimento de uma estratégia nacional de exportação para uma melhor penetração no mercado mundial de tecnologias ambientais, estimado em 275 a 300 bilhões de dólares; (3) o aumento da participação do governo federal em atividades de padronização e certificação, incluindo a promoção dos padrões norte-americanos em países estrangeiros, a aceitação de certificações e credenciamento norte-americanos, a disseminação da informação a respeito das normas ISO

9000 e conversão dos EUA para o sistema métrico.” (KOTLER, 1997, p.230)

2.9.1 PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÃO

Segundo Kotler (1997), para aumentar a produtividade das empresas exportadoras o incentivo e assistência do governo é de fundamental importância para promoção de exportações. Citando Seringhaus e Rosson, Kotler propõe ao governo incentivar e estimular quatro tipos principais de empresas: o encorajamento de não-exportadores (empresas que não têm experiência de exportação e não estão pensando em exportar no momento) com produtos altamente competitivos a considerar as primeiras exportações. Essas empresas podem necessitar de programas de motivação, como informações a respeito dos benefícios de exportar com apresentação de casos de exportadores bem-sucedidos. A ajuda aos exportadores novatos (empresas que decidem exportar no futuro próximo) nas primeiras e difíceis fases do marketing internacional. Os novatos precisam de extensos dados sobre “como” e “para onde” exportar.

O incentivo à idéia de renovação de exportações para os exportadores fracassados (empresas que têm alguma experiência no marketing estrangeiro, mas decidiram abandonar essas atividades) que podem ser bem-sucedidos na próxima tentativa.

O apoio aos exportadores estabelecidos (empresas que não planejam fazer grandes alterações, mas que querem ajustar suas atuais operações de exportação) quanto tentarem melhorar seu desempenho. Essas empresas podem precisar de ajuda para fazer propaganda e exibir seus produtos no exterior e para se reunir diretamente com os compradores estrangeiros.

Há ainda os exportadores em expansão que são as empresas que planejam fazer seus produtos penetrar em um ou mais novos mercados externos e podem necessitar de programas específicos de venda e de representação para seus produtos, assim como assistência para fazer propostas bem-sucedidas de contratos de exportação (KOTLER, 1997, p.231 e 232).

Os programas governamentais indiretos têm como objetivo melhorar a competitividade e o desempenho do exportador por meio de mudanças estruturais e de processos. Incluem produtividade, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia, inovação, planejamento de mão-de-obra, desenvolvimento regional e setorial e medidas fiscais, como políticas de incentivo fiscal e de investimento, tanto em âmbito setorial como empresarial.

Kotler (1997) acredita que os exportadores ficariam mais competitivos internacionalmente, se os governos dessem isenção de impostos alfandegários e indiretos e ainda rápido acesso as matérias-primas. No entanto, os exportadores terão algumas desvantagens competitivas, pois terão de pagar mais que seus concorrentes estrangeiros pelas mesmas matérias-primas ou utilizar matérias-primas domésticas inferiores. Uma maneira de resolver esse problema é remover as proteções.

Na prática, no entanto, muitos governos hesitam em remover proteções. A questão, então, é como projetar um esquema em que as vendas de exportação se diferenciem das vendas internas, e em que as reduções ou isenções de tarifas vão para exportações. Os esquemas de desconto de impostos, no entanto, são apenas um instrumento do governo para estabelecer um relacionamento interno/externo.

Kotler (1997) salienta a necessidade de haver equilíbrio entre a diversificação e a especialização para promoção de exportações. A especialização pode levar ao sucesso, como os navios porta-contêiners da Coreia e de Taiwan, ou o sistema bancária de Hong Kong. Mas os riscos de novos participantes, da constante mudança nas tecnologias e da volatilidade de demanda também serão maiores. Tanto a especialização como a diversificação podem ser levadas a extremos e se tornarem contraproducentes. A especialização continuada em um conjunto de produtos ou setores por um longo período de tempo não parece ser a melhor estratégia global. Exemplos: O Chile superespecializou-se consistentemente em uma estreita gama de produtos relacionados ao processamento de bens primários. Os resultados não foram bons a participação caiu no mercado de 5 por cento em 1970, para 0,1por cento na década de 90. Índia e Malásia foram casos similares ao Chile com participação declinante no mercado global.

3. O Setor Pesqueiro

3.1 A pesca no Brasil

Desde a origem dos povos a pesca desempenhou papel fundamental na alimentação do ser humano, e no Brasil, o setor, representa uma das mais antigas atividades econômicas, remonta ao período colonial, quando já havia a participação do Estado na administração pesqueira através de leis, decretos e regulamentos, que teve início com a pesca da baleia, para industrialização de seu óleo.

Os primeiros passos na tentativa de pescaria organizada no Brasil foram dados em 1956, com os japoneses no Porto do Recife, em Pernambuco, que conseguiram bons resultados. No entanto, em função do golpe militar de 1964, e de diversos problemas econômicos houve interrupção neste processo, e os barcos espinheiros foram deslocados para outros portos e bases no Atlântico. (SECRETARIA EXECUTIVA DEPARTAMENTO E PESCA E AQUICULTURA, 2003)

Em 1966, Santos foi base de barcos espinheiros de madeira, cuja atividade não conseguiu desenvolvimento adequado em função de dificuldades operacionais relacionadas com as restrições de conhecimento tecnológico (SECRETARIA EXECUTIVA DEPARTAMENTO E PESCA E AQUICULTURA, 2003).

Em 1977, os barcos estrangeiros com predomínio dos asiáticos, passaram a operar sobre contrato de arrendamento por empresas brasileiras. Em 1979, se inicia nas regiões Sul e Sudeste a pesca de superfície com isca-viva, dirigida para captura do Bonito-Barrigalistrada, em barcos sardinheiros e arrasteiros adaptados.

A partir de 1983 uma frota de pequenos barcos espinheiros de madeira iniciou operações de pesca com base no porto de Natal, Rio Grande do Norte.

Na década de 90, segundo o Ministério da Indústria , do Comércio e do Turismo (2001) apenas parte da frota pesqueira nacional adotou as seguintes tecnologias:

- Substituição dos fios de algodão por fios sintéticos na fabricação de redes já havia ocorrido nos anos 70;
- Pesca com dupla - rede na captura do camarão;
- Adoção de tubeira no sistema de propulsão;
- Equipamento de congelamento a bordo nos barcos camaroneiros (anos 70 no NE e anos 80 no SE/Sul);
- Eco sonda colorida;
- GPS para posicionamento no mar;
- Power - block para recolher rede das traineiras (sardinha), anos 70;
- Adoção do dispositivo para escape de tartaruga (TED), em rede de camarão;
- Espinhel (long-line) com monofilamento, grampo e luz - química acoplada a isca, para a pesca do espadarte, atuns e afins;
- Espinhel de fundo (botton-line), para a pesca de batata, cherne, namorado, ...a 200 - 300 m de profundidade;
- 01 barco com água do mar refrigerada (RSW), para a estocagem de bonito (tunídeo);
- Caique/tanga, das traineiras com propulsão, para a pesca da sardinha;
- Pesca com vara e isca - viva, para o bonito;
- Recepção de imagem por satélite da temperatura superficial de massas d' água;
- Substituição do isolamento térmico de isopor do porão do barco para poliuretano;
- Hélice lateral para manobra;
- Guincho hidráulico;
- Telefonia celular;
- Conservação do espadarte fresco a bordo, protegido em saco plástico;
- Marcação e soltura de peixes de bico (agulhão, espadarte) para melhor conhecimento dos hábitos e rotas migratórias, através de instituições de pesquisa, embarcadas na frota comercial ou através de campeonatos de pesca oceânica (desde 1978);
- Captura de caranguejos com covos;
- Cartas náuticas digitalizadas;

- Caixa preta para barco arrendado;
- Sensor de abertura de rede.

A partir dos anos 90, as empresas se utilizaram das seguintes tecnologias para conservação e industrialização de pescado (MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, DO COMÉRCIO E DO TURISMO, 2001):

- Abate do peixe no barco, com choque térmico (água e gelo), aumentando a vida útil e possibilitando exportá-lo fresco.
- Aumento significativo das exportações de peixe fresco via aérea, para os USA, Itália, Grécia, Alemanha e Japão. Em 1996, foram exportadas cerca de 1.500 toneladas.
- Lombo de atum, embalado a vácuo e congelado, pronto para o enlatamento.
- Produção e comercialização de fishburger e de tirinhas de peixe.
- Latas de sardinha e atum de porte institucional, para merenda escolar ou restaurante industrial.
- Aproveitamento da carne remanescente na carcaça de peixe filetado, para congelamento em bloco voltado à merenda.
- Adoção de termo - registradores nas câmaras, túneis e autoclaves.
- Exportação de lagosta cozida congelada.
- Exportação de lagosta viva.
- Adoção de equipamentos para remoção da pele de peixe e de lula.
- Processamento contínuo / automático de lula (corte, cozimento, empanamento, congelamento).
- Incorporação do Plano HACCP (Análise de Perigos e Controle de Pontos Críticos).
- Desenvolvimento de equipamento brasileiro para o descasque de camarão.
- Melhoramento dos sistemas de limpeza e higienização das indústrias, com água pressurizada.
- Adoção de latas de alumínio para conservas.
- Adoção de latas / canecos com lateral e fundo em um só corpo.
- Adoção do código de barras e litografia.
- Produção de filé de peixe empanado.
- Utilização de subprodutos como óleo e cartilagem de tubarão.
- Utilização de equipamento rotativo para pesagem automática de camarão e seu embalamento em saco plástico.

- Equipamento para abate de caranguejo.
- Uso de giro-freezer para congelamento de camarão e filé de peixe.
- Embalagem aluminizada para filé em bloco.
- Extração de quitosana

Os dados estatísticos do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do MICT (2001) apresentavam informações relativas ao O Perfil da Pesca e Aqüicultura no Brasil (Tabela 1), foram atualizadas conforme SEAP (2005), porém não estavam disponíveis estatísticas dos desembarques e do perfil dos estoques capturados (dados biométricos, relação macho/fêmea, imaturos,...) e informações de espécies potenciais, volumes de captura, zonas de ocorrência.

Área da Zona Econômica Exclusiva (ZEE)	3.500.000 Km ²
Área de represas/hidrelétricas	3.520.000 Hectares
Número de barcos – frota industrial	3.500
Número de barcos arrendados	67
Número de barcos – frota artesanal	21.000
Número de pescadores (estimado)	1.800.000
Número de pescadores profissionais (estimado)	834.000
Número de pescadores amadores (estimado)	5.000.000
Número de indústrias pesqueiras	280
Número de empresas pesqueiras exportadoras	153
Produção pesqueira nacional em 2004	800.000 toneladas
Produção da aqüicultura em 2004	200.000 toneladas
Número de aqüicultores (SEAP 2003)	128.000
Previsão de consumo de óleo diesel – 2006 (SEAP – 2005)	34,2 milhões de litros
Consumo per capita de pescados nas capitais (RJ-SP e DF)	15 kg

Tabela 1 O Perfil da Pesca e Aqüicultura no Brasil: 2005

Fonte: Adaptado do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – SEAP (2005)

Os cursos de Ciências do Mar tem maior concentração na Região Sudeste, especialmente no Estado de São Paulo. No entanto, não existem Faculdades ou Escola Técnica em terras paulistas na área específica de Pesca e Aqüicultura. Somente, no segundo semestre de 2006, deverá ser inaugurado o primeiro curso técnico de Pesca e Aqüicultura, e posteriormente de Tecnologia, na região de Cananéia. Para a Região RMBS, segundo políticos da atual Governo, estes mesmos cursos, deverão estar funcionando em 2008, nas cidades de Bertioga ou Guarujá, ainda ser escolhida. (Figura 5 e Tabela 2)



Figura 5: Relação de Cursos nas Áreas de Ciências do Mar por Estados

Fonte: Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do MICT (2001)

Estados	Eng ^a Aliment	Eng ^a Pesca	Ecolo- logia	Eng ^a Naval	Eng ^a Produç	Tecn. Aqüíc	Eng ^a Aqüíc	Oceano- grafia
Ceará		1						
Minas Gerais	1		1					
Pernambuco		1						
Rio de Janeiro	1			1	1	1		1
Rio Grande Sul								1
Paraná							1	
Santa Catarina	1				1			1
São Paulo	3		1	1	3			1*

Tabela 2: Relação de Cursos nas Áreas de Ciências do Mar por Estados

Fonte: Guia do Estudante (2003) e Guias das Universidades (2003)

3.2 PRODUÇÃO PESQUEIRA NACIONAL E A DISCREPÂNCIA ESTATÍSTICA

A produção pesqueira marítima no Brasil apresentou um aumento considerável de 1965 a 1979, passando de 294 mil toneladas para 728 mil toneladas (Tabelas 3 e 4).

A partir de 1985 os volumes capturados foram decrescendo do recorde de 967 mil toneladas para níveis de 700 mil toneladas (92-93-94-95-96 aproximado). A partir de 1994, o IBAMA passou a divulgar a Produção Total da Pesca e Aqüicultura, neste ano foram contabilizadas 701 mil 260 toneladas, e em 2002 atingiu mais de 1 milhão de toneladas.

R e g i õ e s	Estimativa em milhares de toneladas/ano	
	Espécies pelágicas	Espécies demersais
Norte	385 – 475	150 - 240
Nordeste	200 – 275	100 - 175
Sudeste	265 – 290	70 - 75
Sul	550 – 660	180 - 290
Bacia Amazônica	200	

Tabela 3: Participação de cinco macro-regiões na produção pesqueira - 2002

Fonte: Instituto de Pesca (IP) – Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios – apta – (2005)

Regiões	% de produção
Norte	15 - 18
Nordeste	19 - 24
Sudeste	29 - 35
Sul	25 - 30
Centro-oeste	1

Tabela 4: Participação de cinco macro-regiões do país na produção pesqueira - 2002

Fonte: Instituto de Pesca (IP) – Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios –apta (2005)

Há discrepância entre os valores apresentados pelo IBAMA, inseridos na Figura 6 e na Tabela 5, relativos aos anos de 2002, 2001, 1999, 1998 e 1994. Houve conciliação nos anos de 2000, 1997, 1996 e 1995, na totalização que representou a evolução da aquicultura e pesca segundo categorias, em 1000 toneladas, e que representou a produção total.

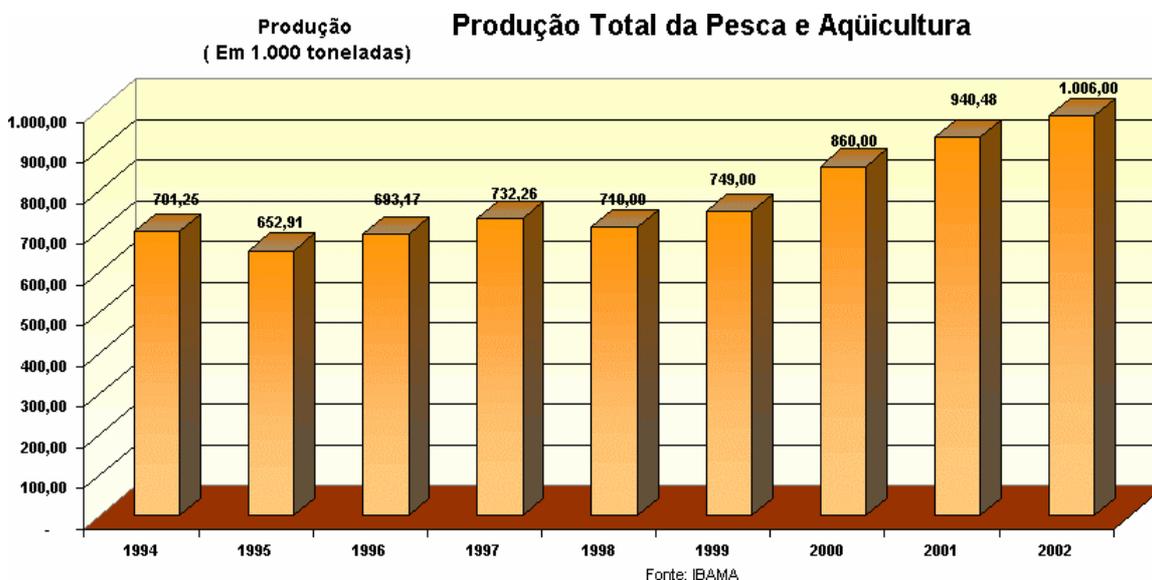


Figura 6: Produção Total da Pesca e Aquicultura

Fonte: IBAMA (2004)

Ano	Extrativa Costeira	%	Continental	%	Oceânica	%	Aquicultura	%	Total
1994	469,02	64,38	203,22	27,90	24,23	3,33	32,00	4,39	728,47
1995	391,41	59,95	193,04	29,57	22,26	3,41	46,20	7,08	652,91
1996	394,56	56,92	210,28	30,34	27,62	3,98	60,72	8,76	693,18
1997	433,09	59,14	178,87	24,43	32,63	4,46	87,67	11,97	732,26
1998	419,00	57,79	173,00	23,86	40,00	5,52	93,00	12,83	725,00
1999	403,00	54,09	158,90	21,33	44,00	5,91	139,10	18,67	745,00
2000	406,00	47,21	228,00	26,51	54,00	6,28	172,00	20,00	860,00
2001	410,00	45,61	223,00	24,81	62,00	6,90	204,00	22,69	899,00
2002	420,00	42,64	230,00	23,35	75,00	7,61	260,00	26,40	985,00

Tabela 5: Evolução da Aquicultura e Pesca segundo categorias em 1000 Toneladas

Fonte: IBAMA (2004)

A Balança Comercial de Pescados, no ano de 2003, apresentou saldo positivo de US\$ 222.672.028, em valores *FOB*, conforme a tabela 6. Para o ano de 2006, a SEAP (2003), pretende aumentar o valor deste *superavit* para US\$ 333 milhões, espera que o crescimento da produção aquícola/pesqueira atinja 1,5 milhão de toneladas/ano. Haverá incentivos para um maior consumo humano per capita de pescados, para que se aproxime do padrão recomendado pela Organização Mundial de Saúde – OMS, que é de 12 kg/hab/ano. Atualmente, o consumo no País é de 6,8 kg/hab/ano. O governo pretende implementar o Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentado da Aquicultura e Pesca e estruturar o Sistema de Informações Pesqueira para atingir esses objetivos.

VALORES EM US\$ FOB			
Mês	Exportação	Importação	Saldo
Jan	26.508.172	10.852.983	15.655.189
Fev	22.491.406	16.955.735	5.535.671
Mar	28.324.460	33.841.497	-5.517.037
Abr	30.178.568	22.221.650	7.956.918
Mai	41.116.203	9.285.675	31.830.528
Jun	37.609.663	9.866.823	27.742.840
Jul	42.778.940	10.794.783	31.984.157
Ago	38.457.983	10.503.094	27.954.789
Set	38.575.232	12.831.883	25.743.349
Out	37.112.303	14.564.561	22.547.742
Nov	37.872.736	18.229.348	19.643.388
Dez	30.690.179	19.095.685	11.594.494
Acumulado	411.715.745	189.043.717	222.672.028

Tabela 6: Balança Comercial de Pescados – 2003

Fonte: Secretaria de Comércio Exterior SECEX (2005)

Santos e Guarujá onde estão sediadas grande parte da frota comercial e embarcações arrendadas receberam 72,9% de toda a produção e 5,6% dos desembarques (Tabela 7).

Os desembarques totais foram de 26.441 toneladas, o que representou 2,3% a mais do que as 25.846 toneladas realizadas em 2001, e um decréscimo de 10,2% em relação a produção média de 28.840 toneladas, nos anos de 1998 a 2001. Em 2002 a produção de peixes representou 89,9%, a de moluscos 1,4% e a de crustáceos 8,7%. Dentro da categoria peixes, os ósseos representaram 95,5% e os cartilagosos 4,5%. As pescarias de profundidade direcionadas ao caranguejo-de-profundidade *Chaceon ramosae* e *C. notialis* e ao peixe-sapo *Lophius gastrophysus* também foram importantes, no entanto, suas capturas foram inferiores as de 2001, espécies como o espadarte, *Xiphias gladius*, goete, *Cynoscion jamaicensis*, e camarão-rosa *Farfantepenaeus paulensis* e *F. brasiliensis* apresentaram declínio da produção (CARNEIRO et al., 2000; ÁVILA DA SILVA e CARNEIRO, 2003).

MUNICÍPIO	DESEMBARQUES	%	CAPTURA (Kg)	%
Santos/Guarujá	1.561	5,6	19.281.822	72,9
Cananéia	6.619	23,8	3.133.870	11,9
Ubatuba	3.696	13,3	2.472.778	9,4
Iguape	15.504	55,8	1.518.791	5,7
Ilha Comprida	404	1,5	33.786	0,1
TOTAL	27.784	100,0	26.441.047	100,0

Tabela 7: Produção Pesqueira no Estado de São Paulo - 2002

Fonte: Instituto de Pesca (IP) – Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios –apta- (2005)

A produção mundial de pescados, segundo dados da FAO, foi da ordem de 126 milhões de toneladas em 2000. Desse total, 97 milhões tiveram origem na captura e 29 milhões da aquicultura. A produção da pesca extrativa encontra-se estagnada, próxima do seu limite sustentável. Em contrapartida, a produção da aquicultura vem ganhando importância na oferta total de pescados, com um crescimento mundial médio de 7% ao ano, nos últimos cinco anos. Apesar dessa expansão da produção, estima-se que em 2010 o déficit de pescado será de 25 milhões de toneladas, isso se a expansão da demanda mundial mantiver o nível atual de 14 kg/ano de consumo per capita (SEAP, 2003).

Sob a ótica do comércio internacional, as exportações mundiais de pescado representam atualmente cerca de US\$ 55 bilhões anuais – é o maior mercado internacional dentre os produtos do agronegócio. A participação do Brasil nesse setor, porém, tem sido pequena. Por outro lado, o País possui cerca de 8,5 mil km de costa e uma ZEE com mais de 3,5 milhões de km², além de aproximadamente 12% do total mundial da reserva de água doce, o que lhe confere um enorme potencial para o desenvolvimento da aquicultura. Apesar disso, em 2002, o Brasil produziu apenas 985 mil toneladas de pescado (SEAP, 2003).

Em 1998, o déficit do setor pesqueiro na balança comercial brasileira foi de US\$ 353 milhões, mas em 2001 essa situação foi alterada, com um superávit de US\$ 22,65 milhões. Em 2002, estima-se que as exportações brasileiras de pescado tenham chegado a US\$ 283,54 milhões, com um superávit de US\$ 129 milhões. Em 2003 as exportações atingiram US\$ 411.715.745,00 e geraram um superávit de US\$ 222.672.028,00. Embora isso reflita uma participação muito baixa no mercado internacional de pescados, também demonstra um potencial de crescimento.

O Brasil pode elevar o montante de suas exportações, aproveitando o potencial produtivo presente na aquicultura e desenvolvendo a pesca oceânica – modalidade em que apresenta vantagens em relação a países com grande tradição pesqueira como Japão, Taiwan, Coréia, Espanha e Portugal, tendo em conta que a ocorrência de cardumes está mais próxima dos portos brasileiros do que dos portos daqueles países.

Segundo a Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca – SEAP (2003) foram focados os principais problemas que dificultam a implementação de políticas para desenvolver os setores da aquicultura e pesqueiro de forma sustentável, sob as perspectivas econômica, social e ambiental, e até 2006 serão destinados 1,1 bilhão de reais para o incentivo da pesca artesanal e 1,5 bilhão de reais para reequipar a frota pesqueira brasileira.

O desenvolvimento do segmento pesqueiro exportador no Brasil não foi considerada prioridade dos governos até a década de 90, período em que não se registrou ação pública efetiva para o setor, somente em 1998 foi criado o Departamento de Pesca e Aquicultura no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, tentando a articulação, entre as esferas do Governamentais, algumas iniciativas isoladas de fomento para a pesca e a aquicultura.

A atividade da pesca extrativa no Brasil ainda se baseia preponderantemente na utilização dos mesmos procedimentos de há quarenta anos. Por falta de investimentos estratégicos no setor, o Brasil não conseguiu, por exemplo, competir com os países asiáticos na exploração da pesca oceânica no próprio Atlântico Sul, e no Atlântico Norte não tem qualquer presença na exploração dos recursos pesqueiros.

Os Governos Federal, Estadual e Municipal relegaram a atividade pesqueira a segundo plano, o empresariado não se capacitou profissionalmente em todos os níveis e não investiu, planos econômicos, taxas de juros, câmbio baixo, globalização e sem uma política setorial, fez com que a performance econômica dessa atividade no Brasil fosse inexpressiva considerando nossas vantagens comparativas do País para essa atividade. O Brasil produz menos de 1% da produção mundial de pescado, quando poderia estar produzindo, de forma sustentável, cerca de 10%. (SEAP, 2003)

Os principais objetivos da Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca (SEAP, 2003) para os próximos anos são:

- Aumentar a produção da aquicultura e da pesca extrativa em 50%, passando de 1,0 milhão de toneladas/ano para 1,5 milhão de toneladas/ano até 2006;
- Incentivar o aumento do consumo per capita de pescado para que se aproxime do padrão recomendado pela Organização Mundial de Saúde – OMS, que é de 12 kg/hab./ano. Hoje, o consumo no País era de 6,8 kg/hab./ano;
- Modernizar a cadeia produtiva da aquicultura e da pesca;
- Reduzir substancialmente o desperdício de pescado;
- Aumentar a renda média familiar do produtor/pescador;
- Aumentar o superávit comercial pela elevação do valor exportado, passando de US\$ 111 milhões em 2002 para US\$ 333 milhões até 2006;
- Reduzir a diferença entre o preço da primeira e da última comercialização e
- Eliminar o analfabetismo entre os pescadores.

Para alcançar esses objetivos, o Governo pretende adotar as seguintes medidas:

- Promover amplo debate em torno do Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentado da Aquicultura e Pesca e garantir sua aprovação na Conferência Nacional de Aquicultura e Pesca;
- Assegurar a sustentabilidade das atividades aquícola e pesqueira pelo reforço institucional e pela estruturação do Sistema de Informação Pesqueira;
- Estruturar o setor aquícola, priorizando as diretrizes colocadas pelo Programa Fome Zero, incrementando as pesquisas e a produção de larvas e alevinos, formulando políticas de uso das águas públicas, realizando o zoneamento das áreas aquícolas, integrando as cadeias produtivas das espécies, estimulando a implantação de fazendas

e sítios de engorda, em especial sob a forma de micro e pequenas empresas, e intensificando o uso de tecnologias avançadas;

- Estruturar o setor pesqueiro em águas fluviais e costeiras, priorizando as diretrizes do Programa Fome Zero e as necessidades dos pescadores artesanais e familiares e dos micro e pequenos armadores, aprimorando a infra-estrutura de distribuição e comercialização, fomentando a renovação da frota, estimulando a implantação de indústrias de processamento dos pescados e intensificando a proteção das áreas de repovoamento pesqueiro;
- Estruturar o setor pesqueiro em águas oceânicas, fomentando o aprimoramento de sua infra-estrutura, mediante a construção de terminais, postos e entrepostos, incentivando a indústria naval na construção e na manutenção de embarcações modernas para a substituição dos barcos estrangeiros arrendados por barcos nacionais, intensificando o estudo e a pesquisa sobre estoques pesqueiros na Zona Econômica Exclusiva e nas áreas pelágicas e reforçando a regulação da pesca de alto-mar;
- Revitalizar o setor de comercialização de pescados reduzindo a extensa cadeia de intermediários na distribuição e na comercialização e ampliando a oferta de pescados de qualidade a preços módicos. Garantir o aproveitamento da fauna acompanhante (pescados não-comerciais capturados) e estimular o consumo de pescados industrialmente processados, implantando mecanismos de fornecimento de pescados que atendam às prioridades do Programa Fome Zero.
- Estruturar políticas de crédito e extensão acessíveis, mediante a criação do Fundo Nacional de Pesca, abrindo linhas de crédito específicas para as diversas modalidades de criação e pesca, estabelecendo parcerias com estados e municípios e com instituições nacionais e internacionais voltadas para o desenvolvimento sustentado da produção pesqueira;
- Fomentar o desenvolvimento tecnológico para expandir a produção e reduzir o desperdício, realizando estudos sobre as áreas de implantação de atratores e recifes artificiais, intensificando as pesquisas e os experimentos de cultivos de espécies autóctones, marinhas e de água doce, prospectando a potencialidade pesqueira da Zona Econômica Exclusiva e das águas oceânicas, estudando o aproveitamento da fauna

acompanhante (pescados não-comerciais capturados), qualificando a mão-de-obra nos diversos elos das cadeias produtivas pesqueira e de aquicultura, implantando escolas para pescadores e a Universidade da Aquicultura e Pesca e ampliando a cooperação técnica e científica internacional.

3.3 POLÍTICA NO GOVERNO FHC (1995 A 2002)

A política anterior do Departamento de Pesca e Aquicultura – DPA/MA tinha como diretrizes o desenvolvimento sustentável do agronegócio da pesca e da aquicultura, a geração, adaptação e transferência de conhecimentos científicos e tecnológicos, a definição de requisitos de qualidade, sanidade e segurança para os produtos de origem pesqueira. Sua estratégia esteve voltada para o fomento da pesca oceânica na ZEE e em águas internacionais, o desenvolvimento da aquicultura continental e marítima, a recuperação e racionalização das pescarias costeiras, a inserção competitiva no mercado internacional e a abertura de espaços para a atração de capitais, tendo como vetores estratégicos a pesca oceânica e a aquicultura.

Embora tais políticas e estratégias contemplassem, formalmente, a pesca artesanal, a aquicultura familiar e a recuperação das pescarias costeira e continental, na prática houve um privilégio, quase exclusivo, ao agronegócio da pesca oceânica e da aquicultura. As pescas costeira e continental – artesanal, familiar ou de micro e pequenos armadores – sofreram um processo de estagnação ou de queda, resultado, em parte, do modelo de gestão inadequado e da política aplicada, principalmente, em função da ausência histórica de um ordenamento apropriado e da conseqüente sobre-exploração dos estoques.

Apesar da recuperação sensível a partir de 2000, de 688 mil/t para 725 mil/t, a pesca extrativa manteve-se pouco acima do patamar anterior. A pesca costeira permaneceu bem abaixo. A pesca oceânica foi a única que manteve um ritmo crescente, chegando a 75 mil/t em 2002. Por sua vez, a aquicultura também apresentou um crescimento constante, saindo de 32 mil/t em 1994 para 260 mil/t em 2002.

O aumento da pesca de tunídeos, por causa do incremento da política de arrendamento de embarcações atuneiras de empresas estrangeiras, sob contrato com empresas nacionais, ocorreu sem a devida contrapartida de treinamento, uso ou desenvolvimento dos recursos humanos brasileiros e incorporação da tecnologia utilizada. O instrumento de arrendamento, em alguns casos, foi em grande medida mal utilizado em função da carência de mecanismos adequados de controle e fiscalização da atividade.

Em relação à pesca artesanal e de pequena escala, a rede de intermediação no processo de distribuição e comercialização - que vai do atravessador individual, geralmente alguém da comunidade que se especializa na compra e venda de pescado, até os representantes de empresas que compram e financiam a produção -, constitui, hoje, um dos maiores entraves para que o pescador se aproprie dos ganhos engendrados pelo seu trabalho, e para que os consumidores tenham um alimento sadio e de baixo-custo.

3.4 O GOVERNO LULA (2003 A 2006)

O Projeto Político Estrutural do Governo Lula para a Aquicultura e Pesca teve como base a manutenção do estabelecido no Governo de FHC, e contemplou formalmente a pesca artesanal, a aquicultura familiar e tentou iniciar a recuperação das pescarias costeira e continental.

O governo Lula criou o Conselho Nacional de Aquicultura e Pesca (CONAPE), um órgão consultivo composto por 54 membros, sendo 27 da administração federal de ministérios vinculados a aquicultura e pesca e os demais de entidades da sociedade civil organizada, empresários, pesquisadores, pescadores e aqüicultores. O CONAPE é a responsável pela elaboração e acompanhamento da instalação de políticas para o setor, onde sociedade civil e Estado discutam seus problemas setoriais e promovam o desenvolvimento sustentável da pesca.

Conforme a SEAP (2004) foram abertas linhas de créditos pelo Pronaf Pesca, pelos Fundos Constitucionais, do Norte, do Nordeste, e do Centro-Oeste disponibilizadas pelo Banco da Amazônia, Banco do Nordeste, Banco do Brasil e BNDES destinadas aos

pescadores e aquicultores. Há, também, o Pró-Frota Pesqueira, crédito subsidiado, que tem como meta crescimento consistente e equilibrado da pesca oceânica, geração de empregos na construção naval e no processamento industrial do pescado. O pescador artesanal conquistou o direito da nova Lei do Seguro Defeso já em vigor. Ainda segundo, a SEAP (2004) o programa de alfabetização de pescadores, Pescando Letras, contava em 2003 com mais de cinco mil pescadores em sala de aula.

O governo tem um diagnóstico preciso do setor pesqueiro, precisa transformá-lo em ações pontuais, com maior velocidade e melhor controle, cujas principais estratégias que transcrevemos abaixo (SEAP, 2003), vão ao encontro do Diamante de Porter:

- Assegurar que o Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentado da Aqüicultura e Pesca seja amplamente debatido pelos diversos segmentos profissionais e sociais envolvidos na atividade pesqueira e aprovado na Conferência Nacional de Aqüicultura e Pesca.
- Assegurar a sustentabilidade dos setores da aqüicultura e pesqueiro, por meio de seu ordenamento, reorganização, revisão legal, reforço do sistema de fiscalização e estruturação do sistema de informação pesqueira.
- Estruturar o setor da aqüicultura, incrementando as pesquisas e produção de larvas e alevinos, estipulando políticas de uso das águas públicas, realizando o zoneamento das áreas para cultivo, integrando as cadeias produtivas das espécies, incentivando o associativismo e o cooperativismo, estimulando a implantação de fazendas e sítios de engorda, em especial de micro e pequenos produtores, intensificando o uso de tecnologias avançadas, e incentivando a construção de indústria de processamento, como frigoríficos, para agregar valor ao produto.
- Estruturar o setor pesqueiro de águas fluviais e costeiras, priorizando os pescadores artesanais, familiares e os micro e pequenos armadores, reformando sua infra-estrutura de distribuição e comercialização, fomentando a renovação da frota, estimulando a

implantação de indústrias de beneficiamento dos pescados, e intensificando a proteção das áreas de repovoamento pesqueiro.

O plano governamental pretende estruturar o setor pesqueiro de águas oceânicas, com a construção de terminais, postos e entrepostos, incentivar a indústria naval na construção e manutenção de embarcações modernas para a substituição dos barcos estrangeiros arrendados por barcos nacionais, intensificar o estudo e a pesquisa dos estoques pesqueiros da ZEE e das áreas pelágicas e reforçar a fiscalização e o controle da pesca de alto mar.

- Reestruturar o setor de comercialização de pescados, de modo a reduzir a extensa cadeia de intermediação na distribuição e comercialização, que encarece os produtos, ampliando a oferta de pescados de qualidade e mais baratos para a população, garantindo o aproveitamento da fauna acompanhante (pescados não-comerciais capturados), estimulando o consumo de pescados industrialmente processados.
- Utilizar a Política Nacional de Aquicultura e Pesca prioritariamente para gerar inclusão social, criando grande quantidade de empregos, aumentando a renda e sua distribuição mais equitativa, ampliando a oferta de alimentos protéicos de qualidade e baratos para a população, alfabetizando a totalidade dos pescadores, qualificando-os profissionalmente, incluindo a proteção previdenciária e trabalhista do setor na legislação, incluindo as trabalhadoras, intensificando o estudo, a prevenção e o tratamento das doenças adquiridas na pesca, melhorando a situação habitacional das comunidades pesqueiras, estimulando o associativismo e o cooperativismo e implantando políticas de seguro para a frustração das safras.

Outro fator importante, segundo a SEAP (2003), será a estruturação de políticas de crédito e extensiva aos pescadores artesanais e micro e pequenos armadores e criadores, e a criação do Fundo Nacional de Pesca, com linhas de crédito específicas para as diversas modalidades de criação e pesca, estabelecendo parcerias com estados e municípios e com instituições nacionais e internacionais voltadas para o desenvolvimento sustentado da produção pesqueira.

A SEAP (2003) em seu projeto político-estrutural visa intensificar o desenvolvimento tecnológico, expandir a produção e reduzir o desperdício, realizar estudos sobre as áreas de implantação de atratores e recifes artificiais, ativar pesquisas e os experimentos de cultivos de espécies autóctones, marinhas e de água doce, prospectar a potencialidade pesqueira da ZEE e das águas oceânicas. Serão focados o aproveitamento da fauna acompanhante (pescados não-comerciais capturados), projetando a readaptação da atual frota e a construção de novas embarcações modernas, pesquisando a melhoria dos métodos de pesca e criação, estudando as áreas de implantação de parques para aquicultura e a seleção das espécies mais adaptáveis a cada área, qualificando a mão-de-obra para os diversos elos das cadeias produtivas pesqueira e de aquicultura, implantando escolas para pescadores e a Universidade da Aquicultura e Pesca e ampliando a cooperação técnica e científica internacional.

- Contribuir decisivamente para o Programa Fome Zero, priorizando a implantação de projetos de desenvolvimento de aquicultura e pesca costeira e continental nas regiões de maior carência alimentar, implantando o aproveitamento da fauna acompanhante e estimulando a captura de novas espécies através da garantia de sua comercialização.

As atividades no segmento de pescas costeira e continental da SEAP (2003), previstas para curto prazo, contemplam parcialmente antigas reivindicações do setor exportador e se direcionam ao que é preconizado pelo Diamante de Porter. As mais importantes e necessárias para melhoria da competitividade são:

- “Selecionar áreas de pesca costeira e áreas de pesca continental para fazer uma avaliação dos estoques com a participação das colônias de pescadores e demais organizações ligadas ao setor, com o auxílio das universidades e Marinha do Brasil.
- Elaborar projetos participativos de colocação de atratores e recifes artificiais, repovoamento e recuperação de estoques, adoção de técnicas não-predatórias de pesca, assistência técnica, apoio creditício, melhoria das embarcações e comercialização adequada do pescado.

- Desenvolver programas articulados institucionalmente de alfabetização, qualificação da mão-de-obra, regularização profissional, saúde, habitação e associativismo com as comunidades.
- Estudar a realização de convênios de cooperação internacional para a pesca.”

Para os exportadores que se utilizam da pesca oceânica haverá maior incentivo, controle e fiscalização, estão previstos convênios de cooperação internacional com o objetivo de desenvolver conhecimentos científicos e tecnológicos e o cumprimento das obrigações assumidas pelo País perante a comunidade internacional, particularmente ao ICCAT (International Commission for the Conservation of Atlantic Tunas) e FAO.

A SEAP (2003) deverá realizar nos próximos anos, estes procedimentos:

- a) Levantamento da frota de pesca oceânica nacional e estrangeira arrendada, incluindo a composição das tripulações.
- b) Avaliar os procedimentos de arrendamento, os contratos vigentes, a observância de seus termos, os instrumentos de fiscalização e controle e os benefícios para a pesca nacional.
- c) Estabelecer compromissos com as empresas pesqueiras no sentido de priorizar seus investimentos no aproveitamento de recursos pesqueiros potenciais para atendimento das demandas do Programa Fome Zero.
- d) Cooperar com o Ibama para o melhor desempenho de sua função de fiscalização da atividade pesqueira.
- e) Desenvolver projetos para a consolidação da frota nacional da pesca de alto mar.

f) Promover convênios de cooperação internacional com o objetivo de desenvolver conhecimentos científicos e tecnológicos para a pesca oceânica.

g) Garantir uma efetiva participação em fóruns internacionais relativos ao setor pesqueiro, assim como o cumprimento das obrigações assumidas pelo País perante a comunidade internacional, particularmente ao ICCAT (International Commission for the Conservation of Atlantic Tunas) e FAO.

A SEAP (2003), também, atuará no levantamento do setor pesqueiro identificando todos os órgãos públicos, associações, organizações civis, ecológicas, comunidades de pescadores, escolas técnicas, universidades, enfim fará mapeamento que compreenderá as seguintes atividades, que também irão de encontro ao Diamante de Porter:

- Identificar os órgãos públicos federais, estaduais e municipais que tenham relação com a aquicultura e pesca.
- Identificar as universidades e instituições públicas e privadas que desenvolvam programas e projetos de estudo e pesquisa relacionados com a aquicultura e pesca.
- Dar início à identificação das colônias e comunidades de pescadores existentes na costa e no continente e sua situação econômica e social.
- Identificar as associações e outras organizações da sociedade civil relacionadas com a aquicultura e pesca.
- Dar início ao levantamento da frota pesqueira existente, nacional e arrendada, especificando modalidade, tonelagem, número de tripulantes previstos, equipamentos e apetrechos técnicos e eletrônicos e outras informações que permitam ter um quadro preciso das condições da frota.
- Efetuar levantamento de toda a legislação referente à pesca.”

As ações governamentais excetuando-se o subsídio ao combustível não contemplaram os exportadores da RMBS, as linhas de crédito não foram utilizadas porque os empresários consideram o contexto desfavorável.

No entanto, o Governo de São Paulo adotou uma política para transformar o estuário de Santos no principal pólo da indústria naval no Brasil. Em Agosto de 2004, criou um grupo de trabalho com a missão de viabilizar a instalação de dois estaleiros na Região Metropolitana da Baixada Santista. Os dois empreendimentos devem gerar 10 mil empregos e a expectativa é que, a curto prazo, estejam definidas as áreas que vão abrigar as duas indústrias. (Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia, Desenvolvimento Econômico e Turismo de São Paulo – Agosto/ 2004).

A primeira meta é construir em São Paulo parte dos 22 navios de grande porte que a Petrobras vai adquirir nos próximos anos. A expectativa é que estes navios representem um investimento de US\$ 1,3 bilhão - ou R\$ 3,9 milhões - em circulação na indústria naval brasileira até o fim do governo Lula. A pressa em definir áreas capazes de abrigar os estaleiros se deve ao fato de que a estatal do petróleo está prestes a lançar os primeiros editais de licitação para compra das embarcações.

A estratégia traçada pelo governo do estado prevê a retomada da construção de plataformas de extração de petróleo na Baixada Santista. Há cerca de duas décadas, quatro plataformas chegaram a ser produzidas na região e exportadas para o Oriente Médio, sem o sucesso e retorno esperado.

O governo do estado deverá exercer o papel de indutor do negócio, juntando os dois elos dessa cadeia, ou seja, os proprietários de áreas às margens do Estuário e os construtores de navios. O governo já está conversando com grandes construtores de navios do mundo, que estão na Coréia e no Japão.

O segundo estaleiro a ser erguido no estuário deverá se especializar no reparo e manutenção de embarcações de grande porte. A idéia é transformá-lo em referência no Atlântico Sul, de forma a atender uma demanda por serviços de alta complexidade.

O Governo de São Paulo está disposto a implantar a infra-estrutura de apoio aos estaleiros e assume a responsabilidade de viabilizar eventuais garantias necessárias à liberação dos créditos para os grupos empresariais dispostos a ingressar no negócio. O Estado dará isenção de ICMS.

3.5 SUSTENTABILIDADE PESQUEIRA

A Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca da Presidência da República – SEAP, tem por objetivo revisar e aprofundar as políticas em andamento para os setores da pesca costeira, continental e oceânica e para a aquicultura e, ao mesmo tempo, formular políticas que permitam a inclusão social das comunidades pesqueiras, desenvolvendo a pesca artesanal, familiar e de micro e pequenos armadores, e a micro e pequena aqüiculturas, de maneira a solucionar entre outros problemas aqueles relacionados à fome, ao analfabetismo e à distribuição e comercialização de pescado.

O setor pesqueiro no Brasil representa aproximadamente 0,4 % do PIB. Considerando-se toda a sua cadeia produtiva, incluindo a produção de rações, transportes, processamento e treinamento, essa participação alcança 2% do PIB. A produção atualmente conta, como enunciado, principalmente com a pesca oceânica e a aquicultura para sua expansão.

Entre as décadas de 1960 e 1980 verificou-se uma tendência de crescimento da produção de pescado, que alcançou 971,5 mil toneladas em 1985. A partir de 1986 assistiu-se a um contínuo decréscimo da produção, chegando a 640,3 mil toneladas em 1990 e 653 mil toneladas em 1995. O principal fator apontado para esse declínio tem sido a sobrepesca, pela qual passam os principais recursos pesqueiros, mas é evidente que as políticas governamentais anteriores pesaram consideravelmente nos desequilíbrios do setor e no pequeno ritmo de crescimento global pesqueiro.

Estudos recentes apontam que mais de 80% dos principais estoques de pescados da costa marítima estão em seu nível de exploração plena, acima do nível sustentável ou em fase de esgotamento. Com exceção da pesca extrativa costeira, houve recuperação das modalidades continental e oceânica, a partir de 1997, e um aumento substancial da produção por cultivo. Essa situação de desequilíbrio no processo de crescimento aponta para o conjunto de problemas de sustentabilidade que deve ser encarado. Nesse conjunto de problemas observa-se uma gama muito grande de conflitos, tanto entre pescadores industriais e artesanais e diferentes modalidades de pesca, como entre diferentes usos da água, além de uma legislação ultrapassada e a falta de fiscalização, o que permite alta clandestinidade na produção e comercialização de pescado.

Observa-se também uma carência de informações sobre o setor, em virtude da inexistência de uma rede de informações e um cadastro nacional de informações pesqueiras, o que compromete a gestão dos recursos e a própria resolução dos conflitos. Esses conflitos são ainda exacerbados pela inexistência de uma política de zoneamento pesqueiro, pela não regulamentação do acesso às águas públicas, agravado pelo fato dos pequenos produtores não possuírem terras para a aquicultura, e pela concorrência nas atribuições de diversos órgãos de governo, inclusive para a documentação da frota.

A degradação dos rios e lagos tornou-se fator preponderante para a escassez dos recursos pesqueiros continentais. O desmatamento das matas ciliares, a construção de barragens e aterros, a canalização dos cursos d'água, a contaminação das bacias e o pouco envolvimento dos estados e municípios na política voltada ao setor pesqueiro têm contribuído para a degradação ambiental, a modificação das condições de reprodução e sobrevivência das espécies e a redução dos estoques pesqueiros.

A frota de embarcações nacionais é obsoleta, sendo composta por barcos de médio e pequeno porte. Dotada de equipamentos ultrapassados, atua apenas em condições de navegação costeira, dependendo sempre de referências de terra pela indisponibilidade de equipamentos eletrônicos para navegação e para pesca. A grande maioria das embarcações não está registrada junto ao órgão licenciador, agravando o desconhecimento do esforço real de pesca sobre os recursos em exploração e dificultando seu manejo. Além disso, a fiscalização é ineficaz, com pouco controle sobre a frota, o que propicia a operação de

embarcações ilegais, a ocorrência e uso indevido de embarcações não autorizadas em capturas de recursos sob controle e a invasão das águas jurisdicionais brasileiras por barcos estrangeiros (SEAP, 2003).

3.6 PESQUISA E EMPREGO DE TECNOLOGIAS

Os estudos e pesquisas sobre os recursos pesqueiros – costeiros, continentais, de águas profundas e de criação de espécies marinhas e de água doce – são dispersos e insuficientes para o potencial do Brasil como produtor de pescado. O País não explora a potencialidade de sua ZEE, particularmente nas suas áreas oceânica e de águas profundas, realizando uma política tímida de prospecção pesqueira nessas áreas.

O setor pesqueiro brasileiro também não dispõe de técnicas, petrechos e embarcações, principalmente de longo curso, ou suficientemente potentes, que possibilitem uma exploração pesqueira de acordo com seu potencial. Por exemplo, para explorar os estoques de xixarro, manjuba, e outras espécies pelágicas, é necessário dominar as técnicas de pesca com arrasto de meia água, desconhecida dos pescadores brasileiros. Por outro lado, o Brasil é o terceiro maior usuário mundial de produtos oriundos de tecnologia espacial, principalmente de imagens de sensoriamento remoto, que podem gerar informações precisas nas áreas da meteorologia, oceanografia, comunicação, navegação e no rastreamento da frota (SEAP, 2003).

As tecnologias para o desenvolvimento da aquicultura com espécies autóctones de alta produtividade ainda são incipientes, enquanto o número de técnicos e cientistas dedicados ao setor é reduzido. Além disso, há uma grande carência de cursos de formação de aqüicultores, pescadores e toda gama de profissionais envolvidos na aquicultura, na pesca e beneficiamento.

Tudo isso tem resultado numa forma de exploração no setor pesqueiro, que gera desperdícios que poderiam ser evitados.

3.7 PESCADORES E COMUNIDADES

Grande parte dos trabalhadores vinculados ao setor pesqueiro está excluída das redes de proteção social do Estado. Além do alto índice de analfabetismo, a maioria dos pescadores/tripulantes dos diversos tipos de embarcações pesqueiras nacionais não possui vínculos empregatícios com os proprietários dos barcos, nem é devidamente qualificada. Esse problema é particularmente grave na pesca artesanal e de pequena escala, nas quais a relação de trabalho na sua vasta maioria se dá de maneira informal por meio de parceria.

Pretextos como o acesso ao seguro-desemprego, a simples sonegação de dados e impostos dificultam e/ou servem de justificativa para a não contratação legal da força de trabalho. A precariedade da legislação trabalhista específica para o setor pesqueiro, especialmente a que é relacionada aos segmentos feminino e artesanal, estimula a conivência entre o pescador e o armador no desrespeito à legislação, agravando a ausência de cobertura assistencial e social aos pescadores.

As limitações das linhas de crédito, a ausência da extensão no caso da aquíicultura e da pesca costeira e continental, e as dificuldades de acesso àquelas linhas e à extensão, também representam um sério gargalo ao desenvolvimento do setor pesqueiro. Em geral, o crédito disponibilizado não chega da forma desejada ao tomador final do empréstimo, por falta de informação dos pescadores ou por relutância das instituições credoras. A falta de recursos, de informações e de orientações técnicas constitui ainda um obstáculo à assimilação das inovações tecnológicas do setor pesqueiro.

4. ANÁLISE DE DADOS

As empresas exportadoras analisadas “A”, “B” e “C” são antigas e seus sócios atuam no segmento há mais vinte anos, passaram por diversos planos e crises econômicos, são experientes e conhecedores do ramo, atualmente destacam que a valorização do Real frente ao Dólar, a alta taxa de juros, e a tributação dos pescados brasileiros no mercado exterior, prejudicam as exportações. Não costumam fazer planejamento estratégico para médio e longo prazo. A captura de pescados está localizado entre o litoral do Estado do Espírito Santo e a Costa Argentina.

Não possuem administração profissionalizada, a gestão e gerência são centralizadas usam tecnologia tradicional e por conseguinte mais mão-de-obra. O Departamento de Marketing é inadequado ou inexistente. A empresa “A” opera com um barco arrendado.

Estas empresas pesqueiras, duas das quais familiares, pequenas e médias, tem inúmeras dificuldades relativas à gestão, inclusive as relacionadas ao processo de globalização, a tecnologia de informação, a tomada de decisão como a apuração do custo de capital, substituição de equipamentos, aquisição de ativos de longo prazo, obtenção de linhas de crédito etc.

As atividades e funções dos gestores destas empresas aparentavam não estar próxima do que mencionava Chiavenato (2001), com relação ao envolvimento das diferentes entradas em uma realidade complexa, tais como:

- Interdisciplinaridade - os processos de negócio envolvem equipes de diferentes áreas, perfis profissionais e linguagens ;
- Complexidade - as situações carregam um número maior de variáveis;
- Exiguidade - o processo decisório está cada vez mais espremido em janelas curtas de tempo, e os prazos de ação/reação são cada vez mais exíguos;
- Multiculturalidade - o gestor está exposto a situações de trabalho com elementos externos ao seu ambiente nativo, e, por conseguinte, com outras culturas: clientes,

fornecedores, parceiros, terceiros, equipes de outras unidades organizacionais, inclusive do estrangeiro;

- Inovação - tanto as formas de gestão quanto a tecnologia da informação e da comunicação estão a oferecer constantemente novas oportunidades e ameaças;
- Competitividade - o ambiente de mercado é cada vez mais competitivo, não só em relação aos competidores tradicionais, mas principalmente pelos novos entrantes e produtos substitutos.

Neves (1999) citando Porter (1999) ao afirmar que a internet/tecnologia da informação é uma ferramenta ligada à realização de atividades de maneira mais eficiente, dentro do conceito de trabalhar melhor, ao realizar a mesma tarefa, do que os concorrentes. A internet cria novos setores de atividades e transforma setores existentes, permitindo que se aperfeiçoe a eficácia operacional. No período da pesquisa as empresas “A” e “B” não possuíam web site na Internet, e a exportadora “C” estava desenvolvendo suas primeiras páginas na Rede.

Segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior – SECEX (2001) na RMBS, cinco empresas atuavam no segmento exportador, cujos pescados frescos, refrigerados e congelados são descarregados em Santos (quatro) e Guarujá (uma), atualmente somente três exportam, as demais se voltaram para o mercado interno, em função da valorização do Real/Dólar. Estas empresas apresentam algumas dificuldades na gestão, tais como:

- seus equipamentos aparentam ser pouco adequado do ponto de vista de pesca seletiva;
- faltam dados e informações suficientes e confiáveis acerca dos principais recursos que se encontram em alto-mar;
- insuficiência de informação científica acerca das principais espécies;
- melhor capacitação profissional em todos os níveis;
- insuficiência de infra-estrutura de armazenamento;
- pouco conhecimento com relação às linhas de crédito e custos BNDES, e demais Bancos autorizados em operar em Câmbio e com Crédito Rural;
- insuficiente conhecimento do constante na Consolidação das Normas Cambiais (CNC) do Banco Central do Brasil, e pouca organização no encaminhamento burocrático junto a Bancos, Receita Federal e Despachantes;

- identificação de outros mercados, etiquetas e regulamentos aduaneiros dos países importadores;
- inadequado planejamento estratégico para médio e longo prazo;
- concentração de sacados no exterior e de países;
- inadequado ou inexistente Departamento de Marketing;
- contratação de câmbio exportação, na modalidade de cobrança à vista, pagamento à vista, para embarque marítimo FOB com destinado a país do Continente asiático. Prazo máximo, permitido pelo Bacen, para liquidação e pagamento: até 30 dias, após a data do embarque. No entanto, o navio chega ao destino em 45/60 dias, quando o sacado pagará, se a mercadoria estiver de acordo com o pactuado.
- entrega de mercadoria e documentos de embarque diretamente e em nome do importador, por via aérea. Efetua assim, a chamada remessa sem saque, corre risco de inadimplência e dificilmente terá amparo legal para acionar judicialmente o sacado.

Apesar dos aspectos vistos anteriormente, o setor é globalizado e as empresas participam das principais feiras internacionais, a última foi realizada em Maio de 2005, em São Paulo, e contou com a presença de mais de cinco mil profissionais de toda a cadeia produtiva da pesca e da aquicultura. As principais missões internacionais estiveram presentes, como a da Alemanha, da Grã-Bretanha, da Espanha e do Chile, que participaram das rodadas de negócios.

A importância dessas feiras pode ser visualizada pelo exemplo da comitiva espanhola, que foi liderada pela ministra da Aquicultura, Pesca e Alimentação da Espanha, Elena Espinosa Manglana; o Brasil pelo secretário da Aquicultura e Pesca, José Fritsch,, além das delegações da Alemanha, Estados Unidos e Chile. Esses eventos permitem ações de cooperação com a Espanha e apresentam projetos do governo e possibilidades de ações em parceria com as demais nações.

Embora suas exportações de pescados atendam as necessidades dos mercados externos, como Europa, Ásia e Estados Unidos, de forma competitiva, e se insiram em uma economia globalizada, não há “clusters” pesqueiro na RMBS. Porque os clusters representam novas maneiras de organizar estratégias de desenvolvimento econômico, pois são grupos industriais próximos de firmas e instituições associadas a um determinado setor

produtivo, interligados uns com os outros. Estas concentrações geográficas congregam, por outro lado, fornecedores especializados de serviços e de insumos, de infra-estrutura, de governo, universidades e centros de pesquisa, agências de normatização, assegurando uma lucratividade e produtividade a nível global.

Para Porter (1999, p.248) a escassez dos aglomerados nos países em desenvolvimento não os impedem de competir, porém os impedem de aumentar a produtividade e o aprimoramento. As exportações crescerão durante algum tempo, com base no baixo custo da mão-de-obra local e na exploração de recursos naturais com tecnologia importada, porém de forma restritiva, porque não será possível aumentar a produtividade e o valor do produto. “Para melhorar os lucros, os salários e o padrão de vida, o desafio, ao longo do tempo, consiste em elevar a produtividade e aumentar o valor dos produtos. Para permitir que uma localidade se torne mais produtiva, desenvolva a capacidade local de melhorar processos e produtos e, em última instância, promova a inovação, é fundamental que, gradualmente, se desenvolvam os aglomerados. Do contrário, não será possível contrabalançar a tendência natural de aumento dos custos locais ao longo do tempo; e outras localidades com custos dos fatores mais baixos ou maiores subsídios, assumirão a produção. Assim, a ampliação e o aprofundamento bem sucedido dos aglomerados são essenciais para o êxito do processo desenvolvimento econômico.”

Segundo Schmitz (1997), a formação de *clusters* não garante crescimento e competitividade, ganhos econômicos de forma automática, mas é apenas facilitador para se atingir esses objetivos, através da divisão do trabalho e especialização entre os pequenos produtores; surgimento de fornecedores de matérias-primas ou componentes, bem como de máquinas novas e usadas; serviços de manutenção; aparecimento de agentes comerciais para o mercado interno e externo; surgimento de prestadores de serviços especializados como contábil, financeiros, técnicos e de mercado; aparecimento de um grupo de trabalhadores com habilidades setoriais específicas; ação conjunta dos produtores locais.

As empresas que fazem parte do cluster possuem menores custos no acesso a informações, maior frequência e estabilidade nas transações, bem como importantes relações informais, criando um ambiente de menor incerteza nos investimentos em ativos específicos, fundamentais para o aumento da eficiência econômica dos produtores, fazendo com que um que pertence ao cluster se beneficie de economias externas de forma mais eficiente do que um produtor semelhante que esteja fora do cluster (SCHMITZ, 1997).

As empresas exportadoras reclamam da insuficiente capacitação profissional e tecnológica de seus funcionários/colaboradores/pescadores/mestres em todos os níveis e de falta de escolas técnicas públicas voltadas para o setor. As tentativas de parcerias com Universidades em Santos não obtiveram sucesso, as empresas recorrem as Universidades de São Paulo e a Institutos no Rio de Janeiro para análise de metais pesados e histaminas.

4.1 A Exportadora “A”

A exportadora “A” tem administração com familiares compartilhada com pai, mãe e filho. O pai, é o gestor, a mãe é a principal responsável pelo setor administrativo, e o filho opera como gerente geral e financeiro. Exporta para Europa e Ásia, 80 por cento embarque aéreo, na modalidade de remessa sem saque, e 20 por cento embarque por via marítima, na modalidade de cobrança à vista. Segundo informações dos gestores da empresa o volume de exportação em dólares cresceu em média 12,5%, nos dois últimos anos do Governo FHC, em razão da valorização taxa de dólar em relação ao R\$. No primeiro e segundo ano do governo Lula o crescimento ficou por volta de 10%, e em 2005 o crescimento deverá ficar próximo de Zero %, Assim sendo, o resultado de 2004 foi de US\$ 3.000.000,00, que deverá se repetir em 2005. A empresa não efetua investimento em tecnologia, e nem capacitação profissional de seus empregados, embora considere muito importante, o único investimento foi para manutenção do ativo imobilizado e a aquisição de uma máquina para empacotar pescados. Arrendou área da CODESP, inicialmente para armazenagem, enquanto estuda a possibilidade de novos investimentos.

Consta no Portal do Exportador (quadro 2) que esta empresa pesqueira negocia com exterior em uma faixa anual de U\$ 1.000.000,00 até U\$ 10.000.000,00, os seguintes produtos:

NCM/SH	Produto
030410	Filés e outras carnes de peixes, mesmo picadas, frescas ou refrigeradas - peixe pescado pescados
030269	Outros peixes frescos ou refrigerados, exceto fígado, ovas, sêmen, ou filés e outras carnes da posição 0304 - peixe pescado pescados
030379	Outros peixes, congelados, exceto fígado, ovas, sêmen, ou filés e outras carnes da posição 0304 - peixe peixes pescado pescados
030373	Peixes-carvão, congelados, exceto fígado, ovas, sêmen, ou filés e outras carnes da posição 0304 - peixe peixes pescado pescados

Quadro 2 – Produtos exportados pela Empresa “A”

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior–Portal do Exportador (2005)

4.2 A Exportadora “B”

A exportadora “B” também é familiar, antiga e tradicional, seus principais gestores são o pai e filho, com uma empresa coligada no Japão. Exporta para Europa e Ásia, em média anual de US\$ 2.000.000,00, há concentração de sacados, no modalidade de cobrança à vista. Para o principal gestor, membro da diretoria sindical e associação de classes, não há diferenças significativas entre o Governo FHC e Lula, e sim uma evolução lenta e gradual, com a implantação de uma política pesqueira nacional. Reclama do mercado de taxas de livres, afirmando que não há mercado de taxas livres com uma taxa de juros tão elevada quanto a brasileira.

Os investimentos realizados pela empresa foram direcionados para manutenção do imobilizado, não havendo novas inversões em ativos de alta tecnologia, e nem cursos de capacitação de pessoal.

No ano base de exportação 2003/2004, teve como faixa de valor anual de US\$ 1.000.000,00 até US\$ 10.000.000,00. (SECEX, 2004), e o código da nomenclatura e os produtos foram estes (quadro 3):

NCM/SH	Produto
030614	Caranguejos congelados - crustáceo crustáceos
030269	Outros peixes frescos ou refrigerados, exceto fígado, ovas, sêmen, ou filés e outras carnes da posição 0304 - peixe pescado pescados
030759	Polvos (octopus spp.) congelados, secos, salgados ou em salmoura - molusco moluscos

Quadro 3 – Produtos exportados pela Empresa “B”

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior–Portal do Exportador (2005)

4.3 A Exportadora “C”

A empresa “C” é gerida por três amigos com relação de compadrio, também experientes e conhecedores do ramo. Um deles é o responsável pela administração, outro atua como financeiro e o último na departamento comercial e prospecção de negócios. Seu quadro pessoal é composto por 27 empregados.

Não há investimentos significativos em capacitação profissional, e na aquisição de equipamentos de alta tecnologia. Os investimentos são realizados apenas para manutenção do imobilizado.

Concentra o maior volume de suas exportações nos Estados Unidos, com uma média mensal de US\$ 600.000,00, por embarque via aérea, para seus principais clientes como Mitsubish Corporation, Netuni USA, Bobbery Interprises Inc, Shamrock Seafood Company, na modalidade de remessa sem saque. O volume de exportação anual encontra-se na faixa de US\$ 7.200.000,00.

Seus principais fornecedores estão localizados fora da RMBS, em cidades como Itajaí/SC, Osasco, São Paulo, São Bernardo do Campo e Jundiaí.

A empresa aparece com um capital social de R\$ 60.000,00, mas, seus sócios participam integralmente de uma transportadora e comércio de pescados com capital social de R\$ 1.000.000,00, além de firmas de vídeo, importação e exportação e Representações. Sua faixa de valor anual de exportação é de U\$ 1.000.000,00 até U\$ 10.000.000,00, no ano base de exportação 2003/2004. Portal do Exportador (Quadro 4)

NCM/SH	Produto
030759	Polvos (octopus spp) congelados, secos, salgados ou em salmoura
030269	Outros peixes frescos ou refrigerados, exceto fígado, ovas, sêmen, ou filés e outras carnes da posição 0304 - peixes pescados
030619	Outros crustáceos congelados, incluídos as farinhas, pós e "pellets" próprios para alimentação humana
030379	Outros peixes, congelados, exceto fígado, ovas, sêmen, ou filés e outras carnes da posição 0304 - peixes pescados
030420	Filés de peixes, congelados - peixes pescados
030613	Camarões congelados
030490	Outra carne de peixes, mesmo picada, fresca, refrigerada ou congelada - peixes pescados
030410	Filés de peixes, frescos ou refrigerados - peixes pescados
030263	Peixes-carvão frescos ou refrigerados, exceto fígado, ovas, sêmen, ou filés e outras carnes da posição 0304 - peixes pescados
030342	Albacoras e atuns-de-barbatana-amarela, congelados, exceto fígado, ovas, sêmen, ou filés e outras carnes da posição 0304 - peixes pescados
030341	Atuns-brancos ou germões, congelados, exceto fígado, ovas, sêmen, ou filés e outras carnes da posição 0304 - peixes pescados
030629	Outros crustáceos não congelados, incluídos as farinhas, pós e "pellets" próprios para alimentação humana

Quadro 4 – Produtos exportados pela Empresa “C”

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Portal do Exportador (2005)

4.4 O Modelo do Diamante para o Setor Pesqueiro em Santos

A verificação do “diamante” de Porter foi conduzida através do confronto de 10 enunciados teóricos (Quadros 5 a 14), em uma única tabela, abrangendo os quatro determinantes bem como o papel do governo no processo de vantagem competitiva da indústria pesqueira exportadora de Santos.

	ENUNCIADO TEÓRICO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO
CONDIÇÕES DE FATORES	Fatores especializados oferecem uma base decisiva e sustentável para a vantagem competitiva.	O país conta com eficientes centros de qualificação de profissionais para a indústria exportadora de pescados, bem como de laboratórios e institutos de pesquisa (USP, IP - ata, UNESP, FATEC, etc)? Há interesse das empresas em parcerias para estabelecer convênios com entidades de ensino locais e centros especializados da Europa, EUA, China, Índia, Japão, Peru e Chile (Ex.: USP, UNESP x Universidade Parceira no exterior), como forma de ampliar a qualificação de profissionais? Há interesse das empresas no sentido de capacitar profissionais para atuar com processos e tecnologias de última geração, inclusive com a expatriação, enviando brasileiros para o exterior e trazendo alguns estrangeiros para o Brasil com o objetivo de transferir know-how?, Existe na exportadora de pescado política de desenvolvimento de pessoas com foco para a capacitação de profissionais para lidarem com as novas tecnologias agregadas?	NÃO.

Quadro 5 – Condições de Fatores especializados

Fonte: Adaptado de Regime Automotivo e Competitividade da Indústria Automobilística Brasileira (2003)

Condições Fatores – Fatores especializados oferecem uma base decisiva e sustentável para a vantagem competitiva – A RMBS não conta com eficientes centros de qualificação de profissionais para o setor exportador de pescados, bem como de laboratórios e institutos de pesquisas – As empresas A, B e C se utilizam de Universidades e Laboratórios no Rio de Janeiro para análises de metais e histaminas. As tentativas com Universidades locais, Laboratórios e Institutos não corresponderam as expectativas da indústria pesqueira.

Estas empresas têm interesse em parcerias e convênios com entidades de ensino locais e centros especializados do exterior, porém, encontram dificuldades para viabilização, quer pela limitação de pesquisas, laboratórios, e Universidades e incapacidade de investir diretamente, sem aporte e parcerias dos governos municipais, estaduais, federal, entidades de classe e associações.

Não há nas empresas A, B e C política de desenvolvimento de pessoas/empregados/colaboradores com foco na capacitação profissional para lidarem com as novas tecnologias agregadas. A empresa “A” adquiriu maquinário para empacotar/embalar a vácuo e a capacitação dos empregados foi realizada pelos próprios sócios e fornecedor. Esta mesma empresa pretende contatar um cliente na Inglaterra (Supermercado) e tentar viabilizar a exportação com embalagem dentro do padrão Inglês, direto para as prateleiras.

Estas empresas não demonstram atualmente, muito interesse, em capacitar profissionais para atuar com processos e tecnologias de última geração, enviando brasileiros aos principais centros e trazendo estrangeiros com o objetivo de transferir know-how.

	ENUNCIADO TEÓRICO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO
CONDIÇÕES DE FATORES	Fatores adiantados são os mais significativos para a vantagem competitiva e fazem parte integral do projeto e desenvolvimento de produtos e processos de uma empresa.	A indústria exportadora de pescados trabalha com metodologia de desenvolvimento de projetos na linha da engenharia da pesca simultaneamente, envolvendo todas as áreas nesse processo? O segmento está totalmente globalizado ?	NÃO.

Quadro 6 – Condições de Fatores Adiantados

Fonte: Adaptado de Regime Automotivo e Competitividade da Indústria Automobilística Brasileira (2003)

Fatores adiantados são os mais significativos para a vantagem competitiva e fazem parte integral do projeto de desenvolvimento de produtos e processos de uma empresa – O segmento pesqueiro exportador é globalizado, porém as indústrias de pescados não trabalham com metodologia de desenvolvimento de projetos na linha da engenharia de pesca simultaneamente envolvendo todas as áreas no processo.

	ENUNCIADO TEÓRICO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO
CONDIÇÕES DE DEMANDA	Compradores internos sofisticados e exigentes pressionam as empresas locais a inovar mais depressa e a obter Vantagem Competitiva em comparação com rivais estrangeiros.	Como os exportadores de Santos promovem algum processo de inovação para atender as exigências dos consumidores locais ? Com a entrada de produtos importados houve alguma mudança significativa no perfil de exigência dos consumidores? Se houve, esta mudança pode ser caracterizada como sofisticada o suficiente para impulsionar a indústria a se diferenciar no mercado mundial? Nos casos estudados qual as principais exigências do mercado interno e do mercado externo?	NÃO.

Quadro 7 – Condições de Demanda – Compradores Internos

Fonte: Adaptado de Regime Automotivo e Competitividade da Indústria Automobilística Brasileira (2003)

Condições de Demanda – Compradores internos sofisticados e exigentes pressionam as empresas locais a inovar mais depressa e a obter vantagem competitiva em comparação com rivais estrangeiros – No mercado brasileiro os compradores internos não pressionam as empresas neste sentido, as inovações são impostas pelo mercado externo. Segundo, as empresas, os consumidores brasileiros de classe média e alta costumam e são influenciados pelos modismos dos mercados americano e europeu, a partir daí, os exportadores adaptam as embalagens para os compradores regionais. Exemplo recente é a exigência de certos restaurantes de classe alta, em São Paulo, que exigem embalagens importadas, fechadas a vácuo, onde somente entra o oxigênio para manutenção da coloração vermelha. Outros exigem embalagens com data de vencimento maior, para demonstrar que se trata de mercadoria recente, popularmente conhecidas como “frescas”.

	ENUNCIADO TEÓRICO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO
CONDIÇÕES DE DEMANDA	As empresas de um país adquirem vantagens se as necessidades dos compradores nacionais prenunciam as dos compradores de outros países.	Com a globalização indústria exportadora pesqueira, fornecedores, prestadores de serviços, tem interesse em direcionar suas ações para o desenvolvimento de tecnologias para mercados emergentes e que poderá atingir, também, os países desenvolvidos? Esta estratégia poderá ser o importante diferencial dos exportadores para a Vantagem Competitiva? As empresas estudadas confirmam essa tendência?	NÃO.

Quadro 8: Condições de Demanda – Compradores de outros países

Fonte: Adaptado de Regime Automotivo e Competitividade da Indústria Automobilística Brasileira (2003)

Condições de Demanda - As empresas de um país adquirem vantagens se as necessidades dos compradores nacionais prenunciam as dos compradores de outros países - Com a globalização, a indústria exportadora pesqueira, fornecedores, prestadores de serviços da RMBS não têm demonstrado interesse em direcionar suas ações para o desenvolvimento de tecnologias para mercados emergentes e que poderia, também, atingir os países desenvolvidos. Alguns fornecedores situam-se fora da Região, do Estado de São Paulo, outros são importadores ou representantes comerciais. Os compradores nacionais ainda são incipientes. Esta estratégia poderia ser o importante diferencial dos exportadores para dar início do processo da Vantagem Competitiva, mas não é valorizada pelas exportadoras A, B e C, que não confirmam essa tendência.

	ENUNCIADO TEÓRICO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO
IND. CORRELATAS E DE APOIO	A presença de indústrias fornecedoras internacionalmente competitivas num país cria vantagens nas outras indústrias ligadas.	Faz parte do desenvolvimento de projetos para a introdução de novos produtos e tecnologias, a qualificação dos fornecedores locais para que a indústria como um todo seja competitiva internacionalmente. No caso-piloto da pesquisa será verificada a porcentagem de fornecedores qualificados para competirem globalmente? E se os principais fornecedores se qualificaram, num âmbito global, ex.: ISO ?	NÃO.

Quadro 9: Indústrias Correlatas e de Apoio

Fonte: Adaptado de Regime Automotivo e Competitividade da Indústria Automobilística Brasileira (2003)

INDÚSTRIAS CORRELATAS E DE APOIO - A presença de indústrias fornecedoras internacionalmente competitivas num país cria vantagens nas outras indústrias ligadas – Na RMBS não há desenvolvimento de projetos para a introdução de novos produtos e tecnologias, e também na há qualificação dos fornecedores locais para que a indústria como um todo seja competitiva internacionalmente.

	ENUNCIADO TEÓRICO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO
ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E RIVALIDADE	O êxito da indústria nacional depende das práticas administrativas e da organização das empresas participantes e são diretamente afetadas pelo contexto do país, que cria fortes tendências.	Verificaremos se a cadeia da indústria exportadora de pescados passou, passa ou passará, por significativas transformações estruturais? Se continua praticando um modelo de organização piramidal, com distâncias bem definidas entre o topo e a base? Se é uma característica do ambiente nacional onde se insere? O que pode contribuir para a melhoria dos resultados de qualidade e produtividade, neste segmento?	NÃO.

Quadro 10: Estratégia, Estrutura e Rivalidade – práticas administrativas

Fonte: Adaptado de Regime Automotivo e Competitividade da Indústria Automobilística Brasileira (2003)

ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E RIVALIDADE - O êxito da indústria nacional depende das práticas administrativas e da organização das empresas participantes e que são diretamente afetadas pelo contexto do país, que cria fortes tendências. - A cadeia da indústria exportadora de pescados passa e passará, por significativas transformações estruturais, em função da política governamental para o setor, embora continue praticando um modelo de organização piramidal, com distâncias bem definidas entre o topo e a base que ganha mensalmente R\$ 600,00, para o pescador profissional; e R\$ 630,00, para o especializado, enquanto o Mestre de embarcação recebe R\$ 1.150,00, por mês, mais pequena participação na captura de pescados. Esta é uma característica do ambiente nacional onde se insere. A capacitação profissional de qualidade, em todos os níveis, tecnologias agregadas, criação de clusters poderão contribuir para a melhoria dos resultados de qualidade e produtividade, neste segmento.

	ENUNCIADO TEÓRICO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO
ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E RIVALIDADE	Os países têm êxito na indústria quando as metas das empresas estão alinhadas com as fontes da vantagem competitiva..	Qual o valor anual em dólares que o setor vem investindo nos últimos 04 anos para o desenvolvimento do setor exportador ? Quais os outros indicadores que demonstrarão esse alinhamento, como aumento de qualidade, produtividade anual, rentabilidade e lucro?	NÃO.

Quadro 11: Estratégia, Estrutura e Rivalidade – metas

Fonte: Adaptado de Regime Automotivo e Competitividade da Indústria Automobilística Brasileira (2003)

Os países têm êxito na indústria quando as metas das empresas estão alinhadas com as fontes da vantagem competitiva.- Não foi possível apurar qual o valor anual em dólares dos investimentos, nos últimos 04 anos, para o desenvolvimento do setor exportador. Apuramos que foram feitos somente investimentos para manutenção do ativo imobilizado, um arrendamento e uma compra de máquina para empacotamento a vácuo.

Os outros indicadores que demonstraram esse alinhamento, como aumento de qualidade, produtividade anual, rentabilidade e lucro, estiveram vinculados somente a âncora cambial, período final do governo FHC, quando houve crescimento médio anual de 12,5%, durante os dois últimos anos, segundo a empresa “A”, já no primeiro e segundo ano do governo Lula, o crescimento médio anual foi de 10%, e deverá encerrar 2005 com crescimento perto de zero por cento.

	ENUNCIADO TEÓRICO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO
ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E RIVALIDADE	Na competição global as empresas bem sucedidas competem vigorosamente no seu país e pressionam-se, mutuamente, para melhorar e inovar.	Quantas empresas estão atuando hoje na exportação de pescados? Nos últimos quatro anos ampliou-se ou houve redução no cenário competitivo local? Produtos com maior valor agregado foram exportados? As importações de pescados e a rivalidade local trouxeram mais melhorias e inovações?. O Brasil exporta hoje para os principais mercados mundiais, tais como: América do Norte, Europa e Ásia ?	SIM.

Quadro 12: Estratégia, Estrutura e Rivalidade – inovação

Fonte: Adaptado de Regime Automotivo e Competitividade da Indústria Automobilística Brasileira (2003)

ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E RIVALIDADE – Na competição global as empresas bem sucedidas competem vigorosamente no seu país e pressionam-se mutuamente para melhorar e inovar – Atualmente apenas 03 (três) estão atuando no segmento exportador, houve uma redução no cenário competitivo local, nos últimos anos, dos 05 (cinco) exportadores 02 (dois) decidiram atender ao mercado interno, por decisão econômica/financeira. O peixe sapo considerado como o de maior valor agregado é exportado, pela empresa “A”, à Coréia do Sul, que importa peixes, mais populares, da Argentina, para colocação no mercado interno, sem agregar melhorias, e ou inovações. O Brasil e a RMBS exportam hoje para os principais mercados mundiais, como América do Norte, Europa e Ásia, através das empresas “A”, “B” e “C”.

	ENUNCIADO TEÓRICO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO
O PAPEL DO GOVERNO	A vantagem competitiva depende mais de políticas governamentais bem sucedidas ao invés do envolvimento direto do governo no processo.	O governo brasileiro tem atuado de forma a alavancar o processo da vantagem competitiva do Setor Pesqueiro Exportador? Investimentos e Legislação estão beneficiando o setor? Para ampliar o potencial de exportações estão sendo fechados acordos internacionais importantes? A política de câmbio de taxas Livres tornou o mercado mais favorável ao processo de exportações?	SIM.

Quadro 13: O papel do Governo – políticas governamentais

Fonte: Adaptado de Regime Automotivo e Competitividade da Indústria Automobilística Brasileira (2003)

O PAPEL DO GOVERNO - A vantagem competitiva depende mais de políticas governamentais bem sucedidas ao invés do envolvimento direto do governo no processo -

O governo brasileiro, de forma lenta e tímida, reinicia o processo de criação da vantagem competitiva do Setor Pesqueiro Exportador por meio de uma política setorial específica. Linhas de Crédito, financiamento, combustível com subsídio, e a Legislação estão beneficiando o setor. Para ampliar o potencial de exportações, em 2004, foram enviadas missões a 07 (sete) países com o objetivo de fechar acordos internacionais importantes. A política de câmbio de taxas Livres tornou o mercado menos favorável ao processo de exportações, tendo em vista, atual valorização do Real frente ao Dólar.

O governo, a partir do ano 2000, passou a controlar melhor a exploração estrangeira em águas profundas brasileiras. Como o país não possui barcos apropriados para este tipo de pesca, a exploração de espécies com alto valor no mercado europeu, asiático e americano, como o caranguejo real, peixe-sapo e o camarão-caribineiro, estavam sendo amplamente capturados por outros países. Hoje, sessenta barcos estrangeiros arrendados estão em atividade na costa estrangeira sob a observação da Secretaria Especial da Pesca e Aquicultura.

Em Outubro de 2005, foi aprovada pelo Congresso a Medida Provisória 255 - (MP do Bem), com incentivos fiscais amparados pela Lei 11.196/2005, para as empresas que exportarem até 80% de sua produção estão isentas de recolhimento do PIS – Programa de Integração Social e da Cofins - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.

	ENUNCIADO TEÓRICO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO
O PAPEL DO GOVERNO	A concentração geográfica é importante para a gênese da Vantagem Competitiva porque amplia as forças que aprimoram e mantêm essa vantagem.	As empresas pesqueiras exportadoras do Estado de São Paulo estão concentradas em Santos/Guarujá e receberam 72,9% de toda a produção de pescados ao ano 2002.(IP – ata) Há ou não um cluster pesqueiro desenvolvido em Santos/Guarujá? Há necessidade de intervenção governamental. Ex.: infraestrutura?	NÃO.

Quadro 14: O papel do Governo – clusters

Fonte: Adaptado de Regime Automotivo e Competitividade da Indústria Automobilística Brasileira (2003)

Não há cluster pesqueiro na RMBS, porém, o governo estadual pretende transformar o estuário de Santos no principal pólo da indústria naval Brasileira, instalando dois estaleiros na Região, que devem gerar 10 mil empregos.

A primeira meta é construir em São Paulo parte dos 22 navios de grande porte que a Petrobras vai adquirir nos próximos anos. A expectativa é que estes navios representem um investimento de US\$ 1,3 bilhão em circulação na indústria naval brasileira até dezembro/2006.

A estratégia traçada pelo governo do estado prevê a retomada da construção de plataformas de extração de petróleo na Baixada Santista. Há cerca de duas décadas, quatro plataformas chegaram a ser produzidas na região e exportadas para o Oriente Médio, sem o sucesso e retorno esperado.

O governo do estado deverá exercer o papel de indutor do negócio, juntando os dois elos dessa cadeia, ou seja, os proprietários de áreas às margens do Estuário e os construtores de navios. O governo já está conversando com grandes construtores de navios do mundo, que estão na Coreia e no Japão.

O segundo estaleiro a ser erguido no estuário deverá se especializar no reparo e manutenção de embarcações de grande porte. A idéia é transformá-lo em referência no Atlântico Sul, de forma a atender uma demanda por serviços de alta complexidade.

O Governo de São Paulo está disposto a implantar a infra-estrutura de apoio aos estaleiros e assume a responsabilidade de viabilizar eventuais garantias necessárias à liberação dos créditos para os grupos empresariais dispostos a ingressar no negócio. O Estado dará isenção de ICMS.

Para Porter (1999, p.248) a escassez dos aglomerados nos países em desenvolvimento não os impedem de competir, porém os impedem de aumentar a produtividade e o aprimoramento. As exportações crescerão durante algum tempo, com base no baixo custo da mão-de-obra local e na exploração de recursos naturais com tecnologia importada, porém de forma restritiva, porque não será possível aumentar a produtividade e o valor do produto.

Segundo Schmitz (1997), a formação de clusters não garante crescimento e competitividade, ganhos econômicos de forma automática, mas é apenas facilitador para se atingir esses objetivos, através da divisão do trabalho e especialização entre os pequenos produtores; surgimento de fornecedores de matérias-primas ou componentes, bem como de máquinas novas e usadas; serviços de manutenção; aparecimento de agentes comerciais para o mercado interno e externo; surgimento de prestadores de serviços especializados como contábil, financeiros, técnicos e de mercado; aparecimento de um grupo de trabalhadores com habilidades setoriais específicas; ação conjunta dos produtores locais.

As empresas que fazem parte do cluster possuem menores custos no acesso a informações, maior frequência e estabilidade nas transações, bem como importantes relações informais, criando um ambiente de menor incerteza nos investimentos em ativos específicos, fundamentais para o aumento da eficiência econômica dos produtores, fazendo com que um que pertence ao cluster se beneficie de economias externas de forma mais eficiente do que um produtor semelhante que esteja fora do cluster (SCHMITZ, 1997).

CONCLUSÃO

Esta pesquisa tratou da competitividade do setor pesqueiro exportador de Santos, baseada em um estudo exploratório com múltiplos casos, fundamentada no Diamante de Porter (1993), que estabeleceu os quatro determinantes: condições de fatores; condições de demanda; indústrias correlatas e de apoio; estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas; e ainda, as variáveis: o acaso e o governo, que são fundamentais para favorecer ou dificultar a criação da vantagem competitiva. Houve a verificação da relação existente entre a teoria da competitividade global e a realidade dos exportadores de pescados da localidade, representados pelas empresas ou exportadoras “A”, “B” e “C”, e a validação ou não de cada enunciado da teoria.

A verificação do “diamante” de Porter foi conduzida através do confronto de 10 enunciados teóricos, em uma única tabela, abrangendo os quatro determinantes bem como o papel do governo no processo de vantagem competitiva da indústria pesqueira exportadora de Santos.

A pesquisa revelou que apesar da globalização do setor pesqueiro, as empresas “A”, “B” e “C”, ainda encontram-se distantes da competitividade preconizada pelo Diamante de Porter, e não atendem aos enunciados teóricos inseridos nos quatro determinantes: condições de fatores; condições de demanda; indústrias correlatas e de apoio; estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas; por isto, não foram validados.

No entanto, “O papel do Governo – políticas governamentais” – atende parcialmente e foi validado, por dar continuidade ao processo de criação da vantagem competitiva do Setor Pesqueiro Exportador. A política setorial adotada, apesar da lentidão e timidez, criou Linhas de Crédito, financiamentos, combustível com subsídio, e melhorou a Legislação. Contudo, a política cambial, com a atual valorização do Real frente ao Dólar, acompanhado das altas taxas de juros, tornou o mercado menos favorável a exportação.

As três exportadoras analisadas são antigas e seus sócios atuam no segmento há mais de vinte anos, passaram por diversos planos e crises econômicos, são experientes e conhecedores do ramo, atualmente reclamam da valorização do Real frente ao Dólar, da alta taxa de juros, e da tributação dos pescados brasileiros no mercado exterior. Não costumam fazer planejamento estratégico para médio e longo prazo. A empresa “A” opera com um barco arrendado. A captura de pescados está localizado entre o litoral do Estado do Espírito Santo e a Costa Argentina. Não possuem administração profissionalizada, a gestão e gerência são centralizadas, usam tecnologia tradicional e por conseguinte mais mão-de-obra. O Departamento de Marketing é inadequado ou inexistente. O volume de exportação, em 2005, da empresa “A” atingiu US\$ 3.000.000,00; da “B” chegou a US\$ 2.000.000,00; e da “C” ultrapassou os US\$ 7.000.000,00.

Estas empresas apresentam algumas dificuldades na gestão, tais como:

- seus equipamentos aparentam ser pouco adequado do ponto de vista de pesca seletiva;
- faltam dados e informações suficientes e confiáveis acerca dos principais recursos que se encontram em alto-mar;
- insuficiência de informação científica acerca das principais espécies;
- melhor capacitação profissional em todos os níveis;
- insuficiência de infra-estrutura de armazenamento;
- pouco conhecimento com relação às linhas de crédito e custos BNDES, e demais Bancos autorizados em operar em Câmbio e com Crédito Rural;
- insuficiente conhecimento do constante na Consolidação das Normas Cambiais (CNC) do Banco Central do Brasil, e pouca organização no encaminhamento burocrático junto a Bancos, Receita Federal e Despachantes;
- identificação de outros mercados, etiquetas e regulamentos aduaneiros dos países importadores;
- concentração de sacados no exterior e de países;
- contratação de câmbio exportação, na modalidade de cobrança à vista, pagamento à vista, para embarque marítimo FOB com destinado a país do Continente asiático. Prazo máximo, permitido pelo Bacen, para liquidação e pagamento: até 30 dias, após a data do embarque. No entanto, o navio chega ao destino em 45/60 dias, quando o sacado pagará, se a mercadoria estiver de acordo com o pactuado.

- entrega de mercadoria e documentos de embarque diretamente e em nome do importador, por via aérea. Efetua assim, a chamada remessa sem saque, corre risco de inadimplência e dificilmente terá amparo legal para acionar judicialmente o sacado.

No período da pesquisa as empresas “A” e “B” não possuíam web site na Internet, e a exportadora “C” estava desenvolvendo suas primeiras páginas na Rede.

Apesar dos aspectos vistos anteriormente, o setor é globalizado e as empresas participam das principais feiras internacionais, a última foi realizada em Maio de 2005, em São Paulo, e contou com a presença de mais de cinco mil profissionais de toda a cadeia produtiva da pesca e da aquicultura. As principais missões internacionais estiveram presentes, como a da Alemanha, da Grã-Bretanha, da Espanha e do Chile, que participaram das rodadas de negócios.

As empresas exportadoras reclamam da insuficiente capacitação profissional e tecnológica de seus funcionários/colaboradores/pescadores/mestres em todos os níveis e de falta de escolas técnicas e faculdades públicas, voltadas para o setor. As tentativas de parcerias com Universidades em Santos não obtiveram sucesso, as empresas recorrem as Universidades de São Paulo e a Institutos no Rio de Janeiro para análise de metais pesados e histaminas.

Somente “O papel do Governo – políticas governamentais” – foi parcialmente validado, também, por tomar algumas iniciativas importantes, que vão ao encontro do Diamante de Porter, como, em 2004, quando enviou missões a 07 (sete) países com o objetivo de fechar acordos internacionais e ampliar o potencial de exportações.

No ano 2000, passou a controlar melhor a exploração estrangeira em águas profundas brasileiras. Como o país não possui barcos apropriados para este tipo de pesca, a exploração de espécies com alto valor no mercado europeu, asiático e americano, como o caranguejo real, peixe-sapo e o camarão-caribineiro, estavam sendo amplamente explorados por outros países. Hoje, sessenta barcos estrangeiros arrendados estão em atividade na costa estrangeira sob a observação da Secretaria Especial da Pesca e Aquicultura.

Em Outubro de 2005, foi aprovada pelo Congresso a Medida Provisória 255 - (MP do Bem), com incentivos fiscais amparados pela Lei 11.196/2005, para as empresas que exportarem até 80% de sua produção estão isentas de recolhimento do PIS – Programa de Integração Social e da Cofins - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.

Conforme a SEAP (2004) foram abertas linhas de créditos pelo Pronaf Pesca, pelos Fundos Constitucionais, do Norte, do Nordeste, e do Centro-Oeste disponibilizadas pelo Banco da Amazônia, Banco do Nordeste, Banco do Brasil e BNDES destinadas aos pescadores e aquicultores. Há, também, o Pró-Frota Pesqueira, crédito subsidiado, que tem como meta crescimento consistente e equilibrado da pesca oceânica, geração de empregos na construção naval e no processamento industrial do pescado. O pescador artesanal conquistou o direito da nova Lei do Seguro Defeso já em vigor. Ainda segundo, a SEAP (2004) o programa de alfabetização de pescadores, Pescando Letras, contava em 2003 com mais de cinco mil pescadores em sala de aula.

Kotler (1997) enfatiza que o sistema educacional é o principal elemento no desenvolvimento do capital humano de um país, para que possa ocorrer a reciclagem de força de trabalho, e tornar a mão-de-obra mais adaptada as mudanças setoriais e em tecnologia. A importação de intelectuais, de mão-de-obra especializada e de talentos gerenciais é de grande importância; e para o desenvolvimento de empreendedores, de pequenas e médias empresas são necessários principalmente: o crédito, o treinamento e os serviços reais, que devem ser repassados a informalidade da economia, objetivando a absorção pelo setor formal.

A educação e qualificação profissional de baixo nível, as insuficiências tecnológicas, dificuldades para obtenção de crédito/capital, subdesenvolvimento das instituições, e as políticas públicas são fatores que retardam o desenvolvimento de aglomerados em países em desenvolvimento, como o Brasil, e não permitem a evolução para uma economia avançada.

O setor pesqueiro não consegue formar aglomerado pesqueiro na RMBS, quer pela escassez de recursos, quer por falta de investimentos, quer pela utilização de tecnologia tradicional e deficiente, que operam com maior número de empregados, cujos níveis

educacionais e de qualificação são considerados baixos, quer pela falta de competências, pesquisas, de escolas, institutos e universidades parceiras, quer pela fraca presença de associações e sindicato na vida política da Região, e pela dificuldade e lastro para utilizar de linhas de crédito.

Não há *cluster* pesqueiro, porém, o governo estadual pretende transformar o estuário de Santos no principal pólo da indústria naval Brasileira, instalando dois estaleiros na Região Metropolitana da Baixada Santista, que devem gerar 10 mil empregos.

São Paulo pretende construir parte dos 22 navios de grande porte que a Petrobras vai adquirir nos próximos anos. A expectativa é que estes navios representem um investimento de US\$ 1,3 bilhão em circulação na indústria naval brasileira até dezembro/2006.

O governo do estado deverá exercer o papel de indutor do negócio, juntando os dois elos dessa cadeia, ou seja, os proprietários de áreas às margens do Estuário e os construtores de navios. O governo está negociando com os grandes construtores de navios do mercado, os coreanos e japoneses.

O segundo estaleiro a ser instalado no estuário deverá se especializar no reparo e manutenção de embarcações de grande porte. O objetivo transformá-lo em referência no Atlântico Sul, para atender uma demanda por serviços de alta complexidade.

O Governo de São Paulo está disposto a implantar a infra-estrutura de apoio aos estaleiros e assume a responsabilidade de viabilizar eventuais garantias necessárias à liberação dos créditos para os grupos empresariais dispostos a ingressar no negócio. O Estado dará isenção de ICMS.

Para Porter (1999, p.248), a escassez dos aglomerados nos países em desenvolvimento não os impedem de competir, porém os impedem de aumentar a produtividade e o aprimoramento. As exportações crescerão durante algum tempo, com base no baixo custo da mão-de-obra local e na exploração de recursos naturais com

tecnologia importada, porém de forma restritiva, porque não será possível aumentar a produtividade e o valor do produto.

Segundo Schmitz (1997), a formação de *clusters* não garante crescimento e competitividade, ganhos econômicos de forma automática, mas é apenas facilitador para se atingir esses objetivos, através da divisão do trabalho e especialização entre os pequenos produtores; surgimento de fornecedores de matérias-primas ou componentes, bem como de máquinas novas e usadas; serviços de manutenção; aparecimento de agentes comerciais para o mercado interno e externo; surgimento de prestadores de serviços especializados como contábil, financeiros, técnicos e de mercado; aparecimento de um grupo de trabalhadores com habilidades setoriais específicas; ação conjunta dos produtores locais.

As empresas que fazem parte do cluster possuem menores custos no acesso a informações, maior frequência e estabilidade nas transações, bem como importantes relações informais, criando um ambiente de menor incerteza nos investimentos em ativos específicos, fundamentais para o aumento da eficiência econômica dos produtores, fazendo com que um que pertence ao cluster se beneficie de economias externas de forma mais eficiente do que um produtor semelhante que esteja fora do cluster (SCHMITZ, 1997).

Neves (1999) enfatiza que para Porter (1999), o papel do Governo brasileiro é o de estabelecer um ambiente macroeconômico político estável e previsível, melhorar a disponibilidade, qualidade e eficiência dos insumos genéricos e das instituições, estabelecer regras e incentivos relacionados à competição para estimular o crescimento da produtividade, facilitar a modernização de clusters produtivos e implementar um programa de modernização econômica que seja positivo, distintivo e de longo prazo, mobilizando todos os agentes econômicos.

O "diamante" fornece às empresas uma base para o desenvolvimento industrial para torná-las competitivas em sua localidade e globalmente. Está implícito nesse modelo a necessidade de governo e empresas trabalharem conjuntamente para atingirem os resultados desejados (PORTER, 1993, IMD 2001). Cabe às empresas a tarefa de investir no desenvolvimento dos fatores que têm impacto direto na produção, tais como a capacitação dos recursos humanos e o gerenciamento do conhecimento, fatores estes

significativos para a vantagem competitiva; trabalhar de forma sintonizada com as condições de qualidade da demanda interna, no sentido de facilitar o processo de criação de novos mercados; atuar de forma sinérgica no desenvolvimento de seus fornecedores e revendedores, para que os mesmos atinjam a qualidade mundial esperada; desenvolver estratégias de envolvimento e motivação de diretores e empregados para que os caminhos rumo à vantagem nacional sejam alcançados. Cabe ao governo, através do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio (MDIC) e a Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca– SEAP sinalizarem e estimularem o mercado a caminhar na direção preconizada pelo “diamante”. O governo pode e deve ater-se à melhoria das condições de demanda, incentivando a rivalidade interna e criando condições econômicas atrativas para novos investimentos no país.

O modelo de Porter (1993) apesar de toda a crítica que tenha recebido, tornou-se predominante nos trabalhos de análise de competitividade global, e por conseqüência é motivo de discussão em todo o mundo. Mesmo aqueles que o criticam consideram-no como paradigma (AVRICHIR e CALDAS, 2001).

O governo tem um diagnóstico preciso do setor pesqueiro, precisa transformá-lo em ações pontuais, com maior agilidade e melhor controle, cujas principais estratégias vão ao encontro do Diamante de Porter.

O desenvolvimento do segmento pesqueiro exportador no Brasil não foi considerada prioridade dos governos até a década de 90, período em que não se registrou ação pública efetiva para o setor, somente em 1998 foi criado o Departamento de Pesca e Aquicultura no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, tentando a articulação, entre as esferas do Governamentais, algumas iniciativas isoladas de fomento para a pesca e a aquicultura.

O Brasil não efetuou investimentos estratégicos no setor, e não conseguiu competir com os países asiáticos na exploração da pesca oceânica no próprio Atlântico Sul, e no Atlântico Norte não tem qualquer presença na exploração dos recursos pesqueiros.

Os Governos Federal, Estadual e Municipal relegaram a atividade pesqueira a segundo plano, o empresariado não se capacitou profissionalmente em todos os níveis, não fez planejamento estratégico e não investiu, planos econômicos, taxas de juros elevadas, câmbio desfavorável, globalização e sem uma política setorial, fez com que a performance econômica dessa atividade no Brasil fosse inexpressiva considerando nossas vantagens comparativas do País para essa atividade. O Brasil produz menos de 1% da produção mundial de pescado, quando poderia estar produzindo, de forma sustentável, cerca de 10% (SEAP, 2003).

Recomenda-se para futuras pesquisas no segmento pesqueiro exportador de Santos, discussões de trabalhos que permitam avaliar as condicionantes necessárias para viabilizar a criação das condições de fatores; de demanda; das indústrias correlatas e de apoio; estratégia, estrutura e rivalidade e a constituição de micro *cluster* ou local na RMBS, reunindo todos os atores, principalmente a cadeia produtiva; políticos, autoridades, instituições de pesquisa e ensino, nos níveis municipais, estaduais e federais. Todos esses atores deverão trabalhar com integração e alinhamento tanto horizontalmente, como verticalmente, com metas para curto, médio e longo prazos, considerando-se que nicho de exportações mundiais de pescados, é o maior mercado internacional dentre os produtos do agronegócio (SEAP, 2003).

REFERÊNCIAS

AMARAL FILHO, 1999. XXVII Encontro Nacional de Economia. Belém/PA. 07 a 10 de dez. 1999

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial.** Tese (Livre Docência) – Departamento de Engenharia de Produção – Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

BECK, Ulrich. **O que é globalização?** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

ANTUNES, Luciano et al. **Reengenharia, um sucesso português.** Universidade de Lisboa: Departamento de Engenharia Industrial, 2000.

ASSUMPÇÃO, Roberto. **Crise e proposta para a produção pesqueira nacional.** **Informações Econômicas.** São Paulo: Instituto de Economia Agrícola, v. 25, no. 12, dez. 1995.

AVILA-DA-SILVA, A O e CARNEIRO, M.H. **2003 Produção pesqueira marinha do Estado de São Paulo do ano 2000.** Série Relatório Técnico, São Paulo, II:1-14.

AVRICHIR, I., CALDAS, M.P., **Discussão da validade da teoria de competitividade nacional de Porter a partir do caso Embraer,** In Anais da XXV ENANPAD, Campinas, 2001.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN – Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>
Acesso em: 23 nov.2004.

BITTENCOURT, Francisco R. **A nova lógica das organizações.** Instituto MVC M Vianna Costacurta Estratégia e Humanismo, 2000.

BNDES. **Pesca Marítima**. Informe Setorial, Rio de Janeiro, no. 9, set. 1996.

BOLOGNA 2000, **SME Conference Business Symposium** – Disponível em <<http://www.oecd.org.dataoecd/50/41/1912567.pdf>>..Acesso em: 2 set. 2004.

BRETAS PEREIRA, M..J. Características dos momentos de transição. **Revista Decidir**. On-line, 2001. Disponível em <<http://www.decidironline.com.br>>. Acesso em: 15 jul. 2004.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA - CEPEA - Disponível em <<http://www.cepea.esalq.usp.br>>. Acesso em : 05 mar.2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Sucesso Empresarial. **Revista Decidir On-Line**. Disponível em <<http://www.decidironline.com.br>>. Acesso em: 12 jul. 2001.

CHORINCAS, Joana, MARQUES, Isabel, RIBEIRO, José Felix. **Clusters e Políticas de Inovação** – Conceitos, Experiências Europeias e Perspectivas de Aplicação a Portugal. Lisboa: Prospectiva e Planeamento, 2001.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE AGRICULTURA – CNA -- Disponível em <<http://www.cna.rural.org.br>>. Acesso em: 30 jan. 2005.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO – CONAB - Disponível em <<http://www.conab.gov.br>>. Acesso em: 15 fev. 2004.

COULSON-THOMAS, COLLIN. **Reengenharia dos Processos Empresarias**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

DIAS NETO, José, MARRAL FILHO, Simão. **Síntese da Situação da Pesca Extrativa Marinha no Brasil**. Brasília: Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA, 2003.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA- Disponível em <<http://www.embrapa.gov.br>>. Acesso em: 15 ago. 2004.

ESCOLA SUPERIOR DE AGRONOMIA LUIZ DE QUEIROZ – ESALQ - Disponível em <<http://www.esalq.usp.br>>. Acesso em: 30 maio 2004.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV - Disponível em <<http://www.fgv.com.br>>. Acesso em: 10 ago. 2004.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS – IBAMA - Disponível em <<http://www.ibama.gov.br>>. Acesso em: 12 jun. 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE – Disponível em <<http://www.ibge.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2005.

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA - IEA – Disponível em Disponível em <<http://www.iea.sp.gov.br>>. Acesso em: 20 maio 2005.

IMD - INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT, WORLD COMPETITIVENESS SCOREBOARD, Lausanne, 2001.

INSTITUTO DE PESCA – IP - AGÊNCIA PAULISTA DE TECNOLOGIA DOS AGRONEGÓCIOS (APTA) - Disponível em <<http://www.pesca.sp.gov.br>>. Acesso em: 05 fev. 2005.

JOÃO , Belmiro N. **Cluster Marítimo-portuário na micro-região de Santos: Um diagnóstico baseado no conhecimento**. In: II Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2001, Londrina. Caderno de Resumos e Programação. LONDRINA : UEL/UEM, 2001. p. 56-56.

JOÃO , Belmiro N. et alli. **Regime Automotivo e Competitividade da Indústria Automobilística Brasileira**. In: VI SIMPOI, 2003, São Paulo. Anais do VI Simpoi, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing das Nações**. São Paulo: Futura, 1997.

KRUGMAN, Paul. **Internacionalismo pop**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KRUGMAN, Paul. **Geography and Trade**. Londres : MIT Press, 1991.

KAPLAN, Robert S. et alli. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAWAKDIYE, A. **Revista Problemas Brasileiros**. Março/Abril, 2003. Disponível em http://www.sescsp.org.br/sesc/revistas/pb/artigo.cfm?Edicao_Id=150&ArtigoID=2141>. Acesso em: 05 maio 2003.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR- MDIC – SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR – SECEX - Disponível em <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 15 Ago. 2005.

MICHILES, Ronaldo J. **A competitividade das Indústrias de Televisores de Manaus, no Mercado Internacional**. Dissertação de Mestrado: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA - SECRETARIA EXECUTIVA DEPARTAMENTO E PESCA E AQUICULTURA, In Documento **“Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade”**. Brasília, 2001.

NEVES, M.F. O Brasil e a Nova Era da Estratégia – **Gazeta Mercantil**, Caderno Interior Paulista, Opinião Econômica, p. 2, 8 de nov.de 1999.

OHMAE, K. **O fim do estado nação: a ascensão das economias regionais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PINHEIRO NETO, J.C. **Entrevista com Pinheiro Neto in Opinião Legal**, [S.L.]: 2001. Disponível em <http://www.carvalhopereira.com.br/ol/ol_27/foco.htm>. Acesso em: 10 jan. 2003.

PORTER, M. **Competition on Global Industries**. Boston:Harvard Business School Press, 1986a, p.539-567.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986b.

PORTER, M. **Competição - On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. Competition on Global Industries: A Conceptual Framework, in PORTER, M. (org.). **Competition on Global Industries**. Boston:Harvard Business School Press, 1986c, p.15-60.

PORTER, M. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro:Campus, 1993.

PORTO, Adélia, GUIMARÃES, Odilon. Milagre dos Peixes. **Globo Rural**, v. 10, no. 108. out. 1994.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3 ed, São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMITZ, H. **Collective efficiency and increasing returns**. IDS Working Paper no. 50. Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, UK, March 1997.

SCHMITZ, H. Clustering and industrialization: Introduction. **World Development**, 27 (9), 1999.

SECRETARIA DE AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO DO PARANÁ -SEAB - DEPARTAMENTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA PARANÁ - DERAL -Disponível em: [http://< www.pr.gov.br/seab/ >](http://www.pr.gov.br/seab/). Acesso em: 12 out.2004.

SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR – SECEX - Disponível em <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 12 mai.2001.

SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR – SECEX - Disponível em <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 15 ago. 2005.

SECRETARIA ESPECIAL DE AQUICULTURA E PESCA – SEAP – In Documento **“Projeto Político-Estrutural”**. Brasília, 2003.

SECRETARIA ESPECIAL DE AQUICULTURA E PESCA – SEAP – Disponível em <<http://www.presidencia.gov.br/seap>>. Acesso em: 30 nov.2005.

SECRETARIA EXECUTIVA DEPARTAMENTO DE PESCA E AQUICULTURA.
Atuns. Disponível <<http://www.agricultura.gov.br/dpa/atum>>. Acesso em: 26 jun.2003.

SECRETARIA DE POLÍTICA AGRÍCOLA – SPA - Disponível em <<http://www.agricultura.gov.br>> Acesso em: 15 jul.2003.

TIMM, Ubirajara. A Crise do Setor Pesqueiro. **Revista de Política Agrícola**, ano V, no.1, jan./fev./mar. 1996.

YIN, R., **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA ABERTA ESTRUTURADA

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Tipo de Empresa:

Classificação da empresa:

Anos no mercado:

Volume médio de exportação anual:

Possui Departamento de Marketing:

Possui WEB site na Internet:

Número de empregados:

Número de barcos:

QUESTÕES

1. Quais são os principais pescados/produtos exportados ?
2. Quais são os países importadores ?
3. O volume de exportação é concentrado ? Quais são as modalidades de exportação ?
4. Onde estão localizados seus principais fornecedores ? Possuem certificados de qualidade ?
5. Como é realizada a administração da empresa ?
6. Há planejamento estratégico para médio e longo prazo ?
7. A empresa efetua investimento em tecnologia, e na capacitação de seus empregados ?
8. Os investimentos são direcionados para que setor (es) ? Há processos de inovação ?
9. A empresa tem realizado parcerias com universidades e institutos de pesquisa ?
10. As políticas governamentais tem beneficiado o setor pesqueiro exportador ?