

ATUAÇÃO DA ÁREA DE MARKETING EM INDÚSTRIAS DE CONSERVA DE PESCADO DO BRASIL E DA ESPANHA FACE À ESCASSEZ DE PESCADO

MARKETING AREAS PERFORMANCE IN THE FISH INDUSTRIES OF BRAZIL AND SPAIN FACE THE GROWING SCARCITY OF FISH

Ilse Maria Beuren

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP
Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
Universidade Regional de Blumenau – FURB
E-mail: ilse@furb.br

Rodrigo dos Santos Cardoso

Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela
Universidade Regional de Blumenau - FURB
E-mail: rodrigocardososc@yahoo.com.br

RESUMO

O artigo tem como objetivo analisar comparativamente a forma de atuação da área de marketing em indústrias de conserva de pescado do Brasil e da Espanha, em face da escassez de pescado no mundo. A pesquisa exploratória, com abordagem predominantemente qualitativa, foi realizada por meio de um estudo multicase, que se compõe, no Brasil, das três maiores empresas do mercado de conserva de pescado e, na Espanha, de duas empresas de conserva de pescado. Os dados foram coletados por meio de questionário aplicado à área de marketing destas empresas. Os resultados mostram que as empresas analisadas carecem em suas áreas de marketing de uma gestão mais sistêmica e holística da falta de matéria-prima eminente. Por outro lado, há um desempenho favorável da área de marketing com relação ao preço de venda. Conclui-se, pela análise comparativa da forma de atuação da área de marketing em indústrias de conserva de pescado do Brasil e da Espanha, que há semelhanças em alguns aspectos entre as empresas dos dois países, e há divergências na conduta face à escassez de pescado no mundo.

Palavras-chave: Marketing. Performance. Matérias-primas. Indústrias de conserva de pescado.

ABSTRACT

The objective of this study is to make a comparative analysis of the marketing areas performance in the fish industries of Brazil and Spain, in the face of the growing scarcity of fish in the world. Research exploratory, with a predominantly qualitative approach, was carried out by means of a multi-case study, with made up of the three major fish companies in Brazil; and the two major equivalents in Spain. The research data was collected from questionnaire applied to the marketing area of these companies. The results show that the marketing areas of the researched companies lack a more systematic and holistic of management of the growing scarcity of raw material. On the other hand, there is a favorable marketing performance in relation to the sale price. Through the comparative analysis of the marketing areas performance and strategies of Brazilian and Spanish fish industries, it was concluded that similarities existed in some aspects of the companies from the two countries, but there are differences in their conduct in the face of the growing scarcity of fish in the world.

Keywords: Marketing. Performance. Raw materials. Fish industries.

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de obter dados do mercado, estabelecer cenários, analisar a empresa em seus pontos fracos e fortes, direcionar o negócio e entender as dinâmicas do mercado, é o que os administradores buscam incessantemente para sobreviver em ambientes competitivos e globalizados. Neste sentido o papel da área de marketing é relevante, por participar do momento inicial desta busca, ou seja, na obtenção destes dados.

Não menos importante é a função da área de marketing na identificação da forma como estes dados podem fornecer esta visão sistêmica de compreensão dos ambientes internos e externos em que as empresas estão inseridas. Kotler e Armstrong (2003, p.61) afirmam que “o ambiente continua a mudar em um ritmo alucinante”, cabendo aos profissionais da área de marketing a responsabilidade de identificar e prever as mudanças significativas no ambiente e as implicações destas nas organizações.

Em particular, analisando as empresas de conserva de pescado e o ambiente no qual estão inseridas, vale destacar que a matéria-prima pescado, base para indústrias de conserva de pescado, passa por dificuldades de abastecimento. Muitas vezes precisa ser controlada em seus estoques, devido à escassez premente em muitos locais. Sua captura desenfreada também força governos estabelecerem cotas de pesca ou períodos de captura, para que este ramo de atividade ainda sobreviva de forma sustentável.

A matéria-prima pescado constitui-se em preocupação constante para as empresas de conserva de pescado, devido à necessidade de importação da matéria-prima, escassez e sazonalidade de suprimentos, além de acordos internacionais de captura. Fatores estes que levam as empresas a encerrarem suas atividades, por não compreender as mudanças do ambiente neste ramo de atividade industrial e não se ajustar ao novo cenário que se lhes apresenta.

De acordo com Everest Filho e Siqueira (1997, p. 2), denota-se que “os motivos para o declínio das empresas de conserva de pescado no Brasil foram vários. Dentre os principais destaca-se a escassez de matéria-prima, devido à pesca predatória da espécie de sardinha”. As empresas que diversificaram suas produções e passaram a fazer também conservas de pescado da espécie atum conseguiram se manter no mercado.

Consonante a situação brasileira, Marrul Filho (2003) e Hanzin (2006) apontam que a situação da pesca mundial é bastante preocupante e de certa forma em franca estagnação. Hanzin (2006, p. 11), de-

fende alguns pontos de vistas para recuperação do setor de pesca mundial, dentre eles destacam-se “os instrumentos de gestão, ordenamento e fiscalização para assegurar a sustentabilidade da atividades, além de iniciativas que permitam agregação de valor ao produto capturado, sem que haja necessariamente uma ampliação da produção”.

Acredita-se que com a escassez da matéria-prima, as empresas de conserva de pescado, tanto no país como no mundo, necessitam repensar seus produtos, atingir novos mercados, buscar formas diferenciadas de apresentação dos produtos, desenvolver novos sabores e agregar valores aos produtos já tradicionais. Promover novos diferenciais, tanto de valorização da marca como principalmente na formação de preços, são formas das empresas serem competitivas e sustentáveis em face da situação de escassez de matéria-prima.

Kotler (2000, p. 169) salienta que “os profissionais de marketing precisam estar concientes das ameaças e das oportunidades associadas às quatro tendências do ambiente natural: a escassez de matéria-prima, o custo mais elevado de energia, os níveis mais altos de poluição e a mudança no papel dos governos”. Sobre a ótica de escassez da matéria-prima, as empresas de conserva de pescado tornam-se um desafio aos profissionais da área de marketing, ou seja, como reagir e redirecionar a empresa para o cenário premente de escassez, garantindo sua sustentabilidade e competitividade.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo analisar comparativamente a forma de atuação da área de marketing em indústrias de conserva de pescado do Brasil e da Espanha, em face da escassez de pescado no mundo. O estudo mostra-se relevante por ampliar os conhecimentos teóricos sobre o tema e fundamentar o processo decisório com vistas na sustentabilidade, em face do ambiente de escassez de matéria-prima.

No artigo organizaram-se os conteúdos iniciando com a introdução do estudo. Na seqüência, apresentaram-se as conceituações extraídas da literatura sobre estratégias de marketing. Após, evidencia-se a metodologia da pesquisa utilizada. Em seguida, demonstram-se os resultados da pesquisa que compara as estratégias de marketing em empresas de conserva de pescado do Brasil e da Espanha. Por último apresentaram-se as conclusões do estudo realizado.

2 ANÁLISE DO AMBIENTE DE MARKETING

A área de marketing das organizações utiliza-se de informações provenientes do ambiente interno,

do ambiente do consumidor e do ambiente externo, para formulação de suas estratégias. De acordo com Farrell e Hartline (2005, p. 53), “embora uma organização deva manter o esforço contínuo para coletar e organizar dados sobre o ambiente de marketing, os gerentes costumam ter diante de si um fluxo de informações muito pouco ordenado”. Esta possível dificuldade de ordenação além de causar dificuldades de análise sistêmica, pode ocasionar demora nas respostas rápidas que o mercado, por estar em constante modificação, necessita.

Consubstanciando a esta mobilidade dinâmica de análise do mercado, Farrell e Hartline (2005, p. 54) afirmam que, “para conduzir uma análise da situação abrangente, o analista deve ser capaz de enxergar os três ambientes simultaneamente. Dado o ritmo acelerado dos negócios na economia atual, esse exercício tornou-se um grande desafio”.

Salientando o valor da análise conjuntural dos ambientes das organizações, Kotler (2000, p. 160) afirma que “as empresas e seus fornecedores, intermediários de marketing, clientes, concorrentes e público operam em um macroambiente de forças e tendências que dão forma a oportunidades e impõem ameaças”. Destaca ainda que, “essas forças representam ‘fatores não-controláveis’ que a empresa precisa monitorar e aos quais responder. Na arena econômica, as empresas e os consumidores são cada vez mais afetados por forças globais”.

O ambiente natural, foco de discussões e preocupações globais, adquire atualmente um novo e importante fator limitante para as empresas. No caso específico das matérias-primas naturais, que compreendem o elemento que inicia o processo de transformação industrial, sofre em muitos casos com a degradação do meio ambiente, ocasionada pela interferência do ser humano de forma desordenada, imediatista e insensata em muitos casos.

As matérias-primas classificadas como finitas (renováveis e não-renováveis) e infinitas, passam a ter um outro contorno e preocupação na área de marketing. De acordo com Kotler (2000, p. 170), “os recursos finitos, mas renováveis, como florestas e alimentos, devem ser utilizados de maneira sensata”. Os fabricantes de produtos com esta característica, necessitam rapidamente adaptar-se a esta realidade. Há neste sentido um outro desafio, desenvolver produtos alternativos, de maior valor agregado, a ponto de contornar uma possível escassez e melhorar o aproveitamento da matéria-prima com outros componentes a serem acrescentados aos produtos originais.

Com relação à preocupação ambiental nas organizações e a competitividade, Maimon (1996, p. 29) salienta que “a organização deverá ser clara quanto aos produtos que oferece, informando seus componentes, suas práticas produtivas e métodos de distribuição e enfatizando os respectivos impactos ambientais”. Inere-se sobre o exposto, que toda a cadeia produtiva deve ser levada em consideração na estratégia de marketing, ou seja, trabalhar com produtos ecologicamente corretos desde a matéria-prima e os possíveis impactos do processo produtivo e do produto em si sobre o consumidor final.

Desta forma, as organizações passam a ter um outro tipo de reação diante do novo estilo do consumidor, portanto um mercado sensibilizado com a perspectiva ambiental. Assim, os profissionais da área de marketing passam a exercitar a visão além das interpretações evidenciadas de um passado, “devem passar a diferenciar produtos cada vez mais pela qualidade da oferta e distribuição, por serviços agregados e pela construção de imagem percebida. Devem procurar ultrapassar as exigências dos clientes, [...], sendo capazes de antecipar suas expectativas e de onde estarão no futuro” (MEGIDO; XAVIER, 1998, p. 136).

3 MATÉRIAS-PRIMAS PESCADO E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Semelhante a outros processos industriais, no ramo de conserva de pescado, as estratégias de gestão respondem às indagações que a maioria das empresas fazem: “A empresa deve adicionar um novo produto? Deve abandonar um produto existente? Deve fabricar um componente usado na montagem do seu principal produto ou contratar uma empresa para produzi-lo? Qual preço a empresa deve cobrar por um novo produto?” (JIAMBALVO, 2002, p. 3).

Nota-se diante do exposto, que a os componentes de marketing, expressos em seu mix de marketing de produto, praça, preço e promoção, estão ligados diretamente à tomada de decisão. Precisam dar suporte às empresas através de decisões coordenadas juntamente com outras áreas, como sistemas de informações e sistemas de custos, que forneçam elementos relevantes sobre sua posição futura e, possivelmente, à sua sobrevivência.

A conserva de pescado, em seu processo de fabricação, possui um sistema contínuo de fabricação. Analisando sob a ótica dos componentes de marke-

ting, Cardoso, Beuren e Perfeito (2005, p. 6) afirmam que atualmente “há uma grande semelhança nos produtos fabricados pelas empresas de conserva de pescado. Os produtos são basicamente diferenciados pelos seus líquidos de cobertura, que podem ser dos mais diferentes tipos, como: molho de tomate, óleo de oliva ou de soja, água e sal, outros”. Os autores ressaltam ainda que “a flexibilidade em lançar um produto novo no mercado está, neste caso, somente em modificar o líquido de cobertura, pois desta forma já se tem um novo produto em seu *portifólio*”.

Consubstanciando a este panorama, Cardoso, Beuren e Perfeito (2005, p. 6) destacam que os grandes diferenciais das empresas de conserva de pescado “estão em dar ao consumidor um alimento saudável, barato e pronto para ser consumido após abertura da lata. Devido à concorrência com outros produtos similares, os preços destes produtos já estão estabelecidos pelo mercado”.

Aliado a esta situação de mercado, o setor de conserva de pescado, no contexto de suprimento de matéria-prima, convive com um ambiente de escassez de seus estoques. A atividade econômica pesca possui dois elementos diferenciados: a exploração extrativista e o ambiente de incerteza. Enquanto atividade extrativista, a pesca deve ser feita de forma sustentada, isto é, respeitando regras biológicas e naturais. A administração desta sustentabilidade nem sempre é tarefa fácil. A capacidade de reposição dos estoques pesqueiros está sujeita não apenas à ação exploradora, mas há centenas de variáveis de origem natural, nem sempre previsíveis e nem tampouco possíveis de serem controladas pelo homem (MDCI, 2005). A imprevisibilidade desta atividade é sua característica principal.

No Brasil, a concentração da pesca nos recursos pesqueiros tradicionais provocou a redução dos rendimentos da pesca, e os estoques pesqueiros de algumas espécies situaram-se próximo do seu esgotamento (SEAP, 2005). Por outro lado, há o surgimento de outros recursos pesqueiros, como no caso da pesca oceânica o exemplo do atum bonito listrado. Ou ainda, do desenvolvimento da aquicultura do camarão, mexilhão e ostra, estas últimas com tecnologia de criação em cativeiro.

Observa-se que a situação dos principais recursos pesqueiros no Brasil está praticamente em níveis de sobrepesca. Salienta-se ainda que o recurso da sardinha-verdadeira está em situação de sobrepesca, e constitui a principal matéria-prima das indústrias de conserva de pescado nacional (MARRUL FILHO, 2003). Esta situação de sobrepesca força as empresas

de conserva de pescado existentes no país a importarem a matéria-prima de outros países, principalmente de países andinos e da África.

De maneira semelhante no mundo, para manter estes estoques de pescado, os governos dos países estabelecem cotas de captura. Um dos principais órgãos de conservação de espécies é a Comissão Internacional para Conservação do Atum Atlântico (ICCAT), responsável pela conservação de atuns e suas espécies no Oceano Atlântico e mares vizinhos. Os limites sustentáveis de captura de diversas espécies são especificados anualmente pelo Comitê Permanente de Pesquisas e Estatísticas (SCRS). Nota-se então, que vários países e mercados econômicos adotam políticas e comitês para regulamentação da pesca, com a finalidade de garantir os seus interesses e a sustentabilidade deste setor.

Esta situação de escassez reflete-se no tipo e forma de consumo do pescado no mundo. Pawiro (2006) infere que existem diferentes tipos de consumo, para diferentes tipos de países, ou seja, em países desenvolvidos, 54,7% consomem peixe na forma congelada, 25,7 % na forma de conservas e 12,2% na forma de pescado curado e 7,4% na forma de pescado fresco. Por outro lado, há um contraste com países em desenvolvimento, onde 65,6% são consumidos na forma de peixe fresco, 18,4% na forma de peixe congelado, 8,6% na forma de peixe curado e 7,4% na forma de conserva de pescado.

O consumo da conserva de pescado difere de acordo com o estágio de desenvolvimento de cada país. O costume e a tecnologia dos países desenvolvidos, na utilização da conserva de pescado e de tecnologia para resfriamento da matéria-prima, são fatores determinantes na utilização do pescado. Considerando o posicionamento da área de marketing, estes fatores são considerados como forças externas e possuem “influência considerável sobre as oportunidades e atividades de marketing de qualquer organização, portanto são forças macroambientais: demográficas, condições econômicas, concorrência, forças sociais e culturais, forças legais e políticas, tecnologia” (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001, p. 31).

Denota-se que a matéria-prima pescado, tanto no Brasil como no mundo, sofre uma crise de sustentabilidade a ponto de estabelecer cotas de captura em épocas de defeso, ou seja, períodos de proibição da atividade pesqueira, por conta do desenvolvimento natural necessário de determinadas espécies pesqueiras. Esta situação reflete-se na forma de atuar e nas estratégias de marketing das empresas de conserva de pescado.

Segundo Dias et al. (2004, p. 18), “os consumidores não são todos iguais, e tão pouco suas preferências para um mesmo tipo de produto. Há uma complexidade de realidades que deve ser analisada, selecionada e definida para que se tenha uma boa imagem do perfil qualitativo de nosso mercado potencial”.

Um maior conhecimento do segmento-alvo, assim como a análise do ambiente que está inserido nas organizações e nos produtos, propicia maior efetividade das ações de marketing. Para Dias et al. (2004, p. 22), “as vantagens da realização desse trabalho são óbvias. Torna-se possível melhorar a comunicação com os segmentos, manter e criar mercados com melhor gestão produto/comunicação/mercado, explorar melhor o posicionamento do produto e distribuição”.

Conhecer a realidade do mercado e adaptar-se

às modificações dos ambientes são os fatores de sobrevivência das empresas de conserva de pescado. No Brasil, segundo Gazeta Mercantil (2003, p. 69), nos últimos anos, a partir de 2000, o mercado brasileiro de atum e sardinha em lata vem crescendo em volume e faturamento. Em 2001, os dois segmentos juntos movimentaram R\$ 386,7 milhões [...]. Do total, as sardinhas responderam com R\$ 235,1 milhões, alta de 10% sobre o contabilizado no ano anterior. Os atuns foram responsáveis por 151,6 milhões, em valor 13% superior ao de 2000.

Apesar do crescimento do mercado, o número de empresas de conserva de pescado apresenta-se de maneira inversa. A Tabela 1 demonstra o número de empresas de conserva de pescado existente no Brasil ao longo dos anos.

Tabela 1: Evolução do número de empresas de conserva de pescado no Brasil

Classificação	1982	1983	1984	1985	1986	1995	2005
Fábrica de Conserva de Pescado	103	104	104	105	101	66	3

Fonte: adaptado de Everest Filho e Siqueira (1997) e Gazeta Mercantil (2003).

Verifica-se que somente existem atualmente três grandes empresas de conserva de pescado no Brasil: a Pepsico/Quaker do Brasil (com a marca Coqueiro), GDC Alimentos S.A. (com a marca Gomes da Costa) e a Femepe Indústria e Comércio de Pescado S.A. (com a marca Pescador).

No mundo, a União Europeia (UE-25) representa 5% do total desta produção, sendo o segundo maior produtor mundial, a seguir a China. A produção mundial do setor das pescas continua registrando um aumento constante. Neiva (2003, p. 3) cita que “os atuais índices da produção extrativa, aquícola e de consumo de pescado na alimentação humana são recordes. O pescado já contribui com 15% do fornecimento de proteínas animais para a alimentação, em nível mundial. Sendo a China o maior produtor mundial, no ano de 2000”.

Na União Europeia, a Dinamarca e a Espanha continuam a ser os maiores produtores em termos de volume (EUROPA, 2005). Os pescados de maior importância de captura na Espanha são: atum e afins, sardinha, representando respectivamente os mais capturados. Com relação à conserva de pescado, a Espanha constitui o maior produtor e com maior número de empresas processadoras de conserva de pescado (EUROPA, 2005).

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa realizada caracteriza-se como estudo exploratório. Gil destaca que a pesquisa exploratória busca proporcionar uma visão geral sobre determinado fato. Esse tipo de pesquisa é realizado, sobretudo, quando o tema escolhido é pouco explorado e se tem dificuldade de formular hipóteses. A característica exploratória dessa pesquisa decorre do fato de não se ter elementos teóricos e empíricos sobre a atuação da área de marketing nas indústrias de conserva de pescado desses dois países (Brasil e Espanha) face à escassez de pescado.

Nesse sentido se justifica efetuar um estudo multicase. O estudo de caso, segundo Yin (2001), permite uma investigação para apreender as características significantes e holísticas de eventos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, relações internacionais e a maturação de setores. E tecnicamente utiliza múltiplas fontes de evidências. O estudo multicase oportuniza o conhecimento mais aprofundado sobre a realidade atingida pela pesquisa, sem necessariamente fazer comparações entre os casos.

As três empresas selecionadas no Brasil compreendem as principais indústrias de conserva de pes-

cado listadas pela Gazeta Mercantil, em 2003, considerando o faturamento: Pepsico do Brasil Ltda. (com a marca Coqueiro), a GDC Alimentos S.A. (com a marca Gomes da Costa) e a Femepe Indústria e Comércio de Pescados S.A. (com a marca Pescador). Estas três empresas representam 98% do faturamento total em conservas de pescado no Brasil.

Na Espanha, consideraram-se as maiores empresas listadas na Associação Nacional dos Fabricantes de Conserva de Pescado e Marisco (ANFACO), que totalizam 147 empresas de conserva de pescado (ANFACO, 2005). As empresas escolhidas foram as que tiveram maior faturamento no ano de 2005 (ANFACO, 2005). Os contatos com as empresas deram-se através dos endereços eletrônicos contidos no sítio da ANFACO, no qual também obteve-se, na maioria dos casos, os nomes dos responsáveis pela área pesquisada.

Embora o instrumento de pesquisa tenha sido enviado para as 31 maiores empresas listadas na ANFACO, somente duas responderam às questões. Sendo que somente na maior empresa listada o questionário foi respondido pela área de marketing, considerado o setor responsável pelo posicionamento da empresa no mercado frente a problemas de escassez de matéria-prima. Vale ressaltar que a área relatada nesse artigo é apenas uma das pesquisadas, uma vez que o estudo compreende um projeto de pesquisa mais amplo.

Portanto, o estudo multicase da presente pesquisa se compõe, no Brasil, das três maiores empresas do mercado de conserva de pescado e, na Espanha, de duas empresas de conserva de pescado. Os dados foram coletados por meio de um questionário, estruturado com perguntas fechadas e abertas. Para Cerro e Bervian (1996, p. 138), o questionário “é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja”.

O questionário foi elaborado com os seguintes questionamentos: a) atuação das indústrias de conserva de pescado do Brasil e da Espanha; b) motivações para a localização das unidades processadoras; c) principais produtos produzidos e sua participação média no faturamento; d) desenvolvimento de produtos de maior valor agregado face à escassez do pescado; e) desempenho da área de marketing no processo de gestão das indústrias de pescado; f) desempenho da área de marketing com relação ao preço de venda; g) percepção sobre grau de importância de aspectos relacionados ao preço de venda; h) percepção sobre a ordem de importân-

cia de variáveis na determinação do preço de venda.

O questionário foi enviado por correio eletrônico aos responsáveis pela área de marketing das empresas pesquisadas, identificado por meio de sondagem realizada via telefone e de listagens. Os dados foram coletados nos meses de julho e agosto de 2007. Na coleta dos dados buscou-se investigar atributos que possibilitassem avaliar a atuação da área de marketing nas indústrias de conserva de pescado do Brasil e da Espanha face à escassez de pescado. Visando resguardar a identificação legal dos respondentes, bem como das empresas, na análise e interpretação dos dados foram tratadas como empresas *A, B, C, D e E*.

Na análise dos dados considerou-se o objetivo estabelecido, que é a comparação entre estes dois países, Brasil e Espanha, em relação à visão da área de marketing, responsável pelo posicionamento da empresa no mercado frente a problemas com a escassez de matéria-prima. A análise deu-se à luz dos conceitos abordados na revisão da literatura acerca desta temática. Com base em análise predominantemente qualitativa das respostas foram elaborados quadros demonstrativos com as categorias pesquisadas nas empresas do estudo multicase, seguido de descrição interpretativa da atuação da área de marketing nas indústrias de conserva de pescado do Brasil e da Espanha face à escassez de pescado.

As limitações identificadas para este estudo estão relacionadas à estratégia da pesquisa. Primeiro, há possibilidade do respondente no momento da entrevista não ter lembrado de detalhes sobre ocorrências relevantes para a pesquisa, por exemplo, possíveis procedimentos adotados em decorrência da falta de matéria-prima. Ou ainda, não ter compreendido a pergunta, respondendo sobre o planejamento para mudanças e não sobre as ocorrências de fato realizadas. Outra limitação é que os resultados da pesquisa se limitam aos casos pesquisados.

5 ATUAÇÃO DA ÁREA DE MARKETING EM INDÚSTRIAS DE CONSERVA DE PESCADO DO BRASIL E DA ESPANHA

5.1 ATUAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE CONSERVA DE PESCADO DO BRASIL E DA ESPANHA PESQUISADAS

A atuação das indústrias pesquisadas está refletida na exposição do perfil das empresas deste

setor quanto ao número de funcionários e ao mercado de atuação. O Quadro 1 evidencia o perfil das empresas respondentes da pesquisa no que concerne ao número de funcionários.

Em todo o mundo o enlatamento da sardinha e a limpeza do atum são feitos de forma manual, ou seja, com emprego de mão-de-obra intensiva em seu processo produtivo. As empresas pesquisadas

Quadro 1: Quantidade de funcionários diretos das indústrias pesquisadas

Quantos funcionários diretos a empresa possui?	Brasil			Espanha	
	A	B	C	A	B*
	Mais de 1000 funcionários	Entre 800 a 1000 funcionários	Mais de 1000 funcionários	Mais de 1000 funcionários	166 funcionários

Fonte: dados da pesquisa (informação extraída do sítio da empresa).

possuem estas características de conserva de pescado, especificamente conserva de sardinha e atum. O resultado da pesquisa vem confirmar o emprego intensivo de mão-de-obra neste setor, com a quantidade de funcionários empregados de forma direta. Fato este comprovado em todas as empresas do Brasil pesquisadas e em uma da Espanha.

O Quadro 2 demonstra os mercados de atuação das empresas respondentes da pesquisa e as respectivas proporções.

Os dados do Quadro 2 evidenciam a atuação das empresas conserveiras no Brasil, sendo que todas estão com suas ações de mercado voltadas quase que exclusivamente para o mercado interno, acima de 90% de atuação, e semelhante atuação nos mercados da América Latina, em torno de 7%. Dados estes preocupantes diante da competição com outras fontes de proteínas, em relação as quais as conservas de pescado concorrem atualmente, além da globalização econômica.

Quadro 2: Mercado de atuação das indústrias pesquisadas

Mercado de atuação e o percentual médio de vendas dos produtos de conserva de pescado produzidos pela empresa	Brasil			Espanha	
	A	B	C	A	B
	90% mercado interno; 7% América Latina; 2% África; e 1% mercado europeu	92% mercado interno; e 8% América Latina	90% mercado interno; 5% América Latina; e 5% África	36% mercado interno; 35% mercado europeu; 27% América Latina; 1% África; e 1% América Central	

Fonte: dados da pesquisa.

Ao contrário das empresas brasileiras, a empresa espanhola respondente do questionário segue a tendência demonstrada de atingir o mercado globalizado, conforme planejamento estratégico das empresas conserveiras espanholas (ANFA-CO, 2005). A empresa espanhola que participou da pesquisa demonstra em seus números sua segmentação de mercados de atuação além do mercado interno.

5.2 MOTIVAÇÕES PARA A LOCALIZAÇÃO DAS UNIDADES PROCESSADORAS

Em relação à localização das fábricas, através de um questionamento fechado, verificou-se se as localizações das unidades processadoras levam em consideração alguns motivos listados, os quais pediu-se para serem colocados em ordem decrescente

de importância. O Quadro 3 demonstra a importância dos motivos da localização das unidades de fabricação das indústrias de conserva pesquisadas.

A proximidade das fontes produtoras de matéria-prima são fatores que levam a maioria das empresas pesquisadas a definirem sua localização.

Quadro 3: Motivações para a localização das unidades processadoras

Motivos da localização da unidade de fabricação	Ordem decrescente de importância se a localização da unidade (ou unidades) de fabricação está relacionada com os motivos de 1 a 7, sendo 1 para o mais importante e 7 para o menos importante				
	Brasil			Espanha	
	A	B	C	A	B
Mercado consumidor	6	6	4	4	
Proximidades de fontes da matéria-prima pescado	1	5	1	1	
Logística de recebimento de matéria-prima e escoamento de produção	2	4	2	3	
Custo de mão-de-obra	4	3	3	2	
Localização desde a fundação da unidade	7	7	3	Não soube responder	
Incentivos fiscais	3	1	4	4	
Mão-de-obra especializada	5	2	2	7	

Fonte: dados da pesquisa.

Destaca-se como segundo fator de importância verificado na pesquisa, com relação à definição da localização da unidade de produção, a logística de recebimento de matéria-prima e escoamento de produção. Por outro lado, estar presente no mercado consumidor não foi considerado fator relevante pelas empresas. Certamente que a fonte de matéria-prima e a logística de recebimento neste caso são efetivamente mais importantes, quando se trata de uma matéria-prima em escassez.

Depreende-se que a presença da unidade fabril em grandes mercados consumidores passa a ser indiferente, pois atualmente as empresas possuem mecanismos logísticos de escoamento de seus produtos aos mercados consumidores de forma facilitada. Tal decorre principalmente pelo tipo de produto, a conserva, ter condições de tempo de ar-

mazenagem e integridade maior em prateleira, ou seja, em média quatro anos para produtos em óleo e dois anos para produtos em água e sal.

5.3 PRINCIPAIS PRODUTOS PRODUZIDOS E SUA PARTICIPAÇÃO MÉDIA NO FATURAMENTO

Os principais produtos de uma indústria demonstram o grau de diversificação desta. Na pesquisa foi questionado de forma fechada quais são os principais produtos da empresa e de forma aberta foi questionado o percentual médio de cada produto sobre o faturamento da empresa. A Tabela 2 expõe as respostas ao questionamento referente aos principais produtos nas empresas pesquisadas.

Tabela 2: Principais produtos produzidos e o percentual médio de faturamento

Produtos	Produtos produzidos pela empresa e o percentual médio de faturamento				
	Brasil			Espanha	
	A	B	C	A	B
Conserva de sardinha	60%	70%	50%	19%	
Conserva de atum	40%	30%	35%	69%	
Conserva de mexilhão				5%	
Peixe fresco congelado			15%		
Saladas, pratos prontos, etc.				7%	

Fonte: dados da pesquisa.

As empresas do Brasil possuem mais de 50% de sua produção concentrada na espécie sardinha para a conserva. Apesar de existir uma pequena diversificação em duas empresas, A e C, para as conservas de atum e peixe fresco respectivamente. A empresa pesquisada na Espanha espelha o quanto representa a conserva de atum neste país. Conforme Anfaco (2005), as conservas de sardinha representaram 9,2% do volume produzido em 2005 e 12,5 % em valor, enquanto as conservas atum 63 % do volume de produção e 42,1 % do faturamento das empresas espanholas em 2005.

Infere-se também sobre o exposto que a tendência de diversificação da conserva de pescado, para produtos de maior valor agregado, é uma tendência nas empresas pesquisadas, confirmação esta que remete ao Quadro 4, em que se verifica que a maioria das empresas pesquisadas considera que esta diversificação é uma forma de obter maior crescimento no mercado. Embora no Brasil ainda a conserva de sardinha possua um volume maior de faturamento e produção, aspecto este preocupante quando se trata de uma espécie em queda de consumo no mundo.

Salientam-se aqui os dados obtidos na pesquisa da empresa espanhola A, que possui 12% de sua

produção concentrada em outras variedades de conservas tradicionais como de sardinha e atum, sendo que destes 7% em conservas de saladas e pratos prontos. Navarro (2001) alerta que as novas tendências de consumo para os produtos pesqueiros estão sofrendo modificações, igual ao observado nos demais alimentos, ou seja, há uma procura por alimentos com menor tempo de preparação, como no caso dos pratos prontos e saladas, observados na pesquisa pela empresa A da Espanha.

5.4 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE MAIOR VALOR AGREGADO

Devido à escassez da matéria-prima pescado, acredita-se que as empresas estejam preocupadas em desenvolver produtos de maior valor agregado. A pesquisa perguntou se isto é uma tendência na maioria das indústrias pesquisadas. O questionamento foi fechado, sendo que na mesma oportunidade perguntou-se sobre a quem estava subordinado o desenvolvimento de produtos. O Quadro 4 demonstra o resultado destes questionamentos às indústrias respondentes.

Quadro 4: Desenvolvimento de produtos de maior valor agregado

Assertivas	O aumento de valor agregado nos produtos de conserva de pescado é uma tendência neste mercado para ter maior crescimento?				
	Brasil			Espanha	
	A	B	C	A	B
Sim, os lançamentos dos produtos levam em consideração esta tendência	X	X		X	
Não, acreditamos que os atuais produtos, já em linha, têm margem para crescimento no atual mercado e por isso investimos somente nos atuais produtos já lançados			X		
O desenvolvimento de novos produtos está subordinado a qual área em sua empresa?	Controle de qualidade	Área de marketing e controle de qualidade	Existe uma área independente na empresa para desenvolvimento de novos produtos ou inovação	Área de marketing	

Fonte: dados da pesquisa.

Somente a empresa C do Brasil indicou que a tendência é investir em produtos que já estão em linha, portanto nos atuais produtos já fabricados. As demais empresas pesquisadas levam em consi-

deração que há necessidade da criação de produtos de maior valor agregado.

Quanto à subordinação para criação de novos produtos, as empresas pesquisadas demonstram uma va-

riedade de respostas, que vai desde a subordinação a um único setor, marketing ou controle de qualidade, até uma situação de estar subordinado a estes dois departamentos, como no caso da empresa B do Brasil.

Salienta-se que a área do controle de qualidade nestas empresas detém um quadro funcional especializado no ramo de atividade pesquisado, sendo estes designados por tarefas e não por divisão organizacional específica dentro da empresa, para o desenvolvimento de novos produtos.

A empresa C do Brasil, apesar de não acreditar que a tendência é desenvolver produtos de maior valor agregado, possui uma área independente na empresa para desenvolvimento de novos produtos ou inovação.

Segundo Navarro (2001), as empresas espanholas possuem um dinamismo com alto nível de inovação e presença em outros mercados consumidores, sendo que produzem já pratos prontos e saladas como conservas de alta qualidade, seguindo uma

tendência estratégica atual (ANFACO, 2005). Estes dados são confirmados nesta pesquisa, particularmente no Quadro 4 e Tabela 2.

5.5 DESEMPENHO DA ÁREA DE MARKETING NO PROCESSO DE GESTÃO DAS INDÚSTRIAS DE PESCADO

Em relação à escassez da matéria-prima pescado, o desempenho da área de marketing se destaca na busca de dados do mercado e sua constante interação com ele. Perguntou-se, de maneira fechada, qual o nível de desempenho da área de marketing em relação ao seu papel no processo de gestão das empresas, nas formulações de estratégias e tomada de decisões nas empresas, relacionadas com a escassez de matéria-prima pescado. O Quadro 5 demonstra o nível de desempenho das áreas de marketing das indústrias de conserva de pescado pesquisadas.

Quadro 5: Desempenho da área de marketing no processo de gestão das indústrias

Itens de desempenho	Nível de desempenho da área de Marketing com relação ao seu papel no processo de gestão das empresas, nas formulações de estratégias e tomada de decisões nas empresas, com relação à escassez de matéria-prima pescado, seguindo a seguinte escala: (1) nenhum; (2) muito fraco; (3) fraco; (4) médio; (5) forte; (6) muito forte.					
	Brasil			Espanha		
	A	B	C	A	B	
Projeção de cenários de dificuldade de aquisição de matérias-primas pescado	Fraco	Muito forte	Fraco	Muito fraco		
Definição de objetivos a serem perseguidos de consumo e custos de aquisição	Forte	Muito forte	Médio	Muito fraco		
Avaliação das ameaças e oportunidades ambientais	Fraco	Médio	Muito forte	Médio		
Deteção dos pontos fortes e fracos da empresa	Forte	Muito forte	Muito forte	Fraco		
Formulação e avaliação de planos alternativos	Médio	Muito forte	Muito forte	Fraco		
Escolha e implementação do melhor plano alternativo	Médio	Médio	Forte	Fraco		

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se que não há avaliação das oportunidades e ameaças advindas do ambiente, exceto na empresa C do Brasil, que aponta desempenho muito forte da área de marketing neste aspecto, sendo que as demais indústrias pesquisadas demonstram um desempenho de fraco a médio.

A empresa A da Espanha possui um baixo desempenho na área de marketing. Do exposto

depreende-se que o marketing deve estar sendo veículo de promoção de marcas e produtos da empresa, não se preocupando em intervir na estratégia e tomada de decisões.

5.6 DESEMPENHO DA ÁREA DE MARKETING COM RELAÇÃO AO PREÇO DE VENDA

Perguntou-se à área de marketing das indústrias de conserva de pescado pesquisadas, qual o desempenho da área de marketing com relação ao preço de venda. A pergunta foi fechada, o Quadro 6 demonstra o desempenho apontado pelos respondentes.

Analisando os dados do Quadros 6, observa-se que todas as empresas pesquisadas consideram que o desempenho da área de marketing em relação ao preço de venda é de forte a muito forte, participando inclusive de metodologias de gerenciamento como custo meta.

Quadro 6: Desempenho da área de marketing com relação ao preço de venda

Desempenho da área de Marketing com relação ao preço de venda	Desempenho da área de Marketing com relação ao preço de venda, sendo: (1) nenhum; (2) muito fraco; (3) fraco; (4) médio; (5) forte; (6) muito forte				
	Brasil			Espanha	
	A	B	C	A	B
Analisa o comportamento do produto delineado pela engenharia/desenvolvimento de produtos, no mercado em que a empresa se encontra	Forte	Muito forte	Muito forte	Muito forte	
Faz o levantamento das informações de preços dos produtos no mercado	Muito forte	Muito forte	Muito forte	Muito forte	
Faz o levantamento das informações relativas às quantidades possíveis de vendas	Muito forte	Forte	Muito forte	Muito forte	
Faz o levantamento dos anseios dos consumidores	Muito forte	Forte	Muito forte	Forte	
Participa ativamente de metodologias de gerenciamento, como Custo Meta, para definir qual o produto a ser feito e qual o custo a ser perseguido pela empresa	Forte	Muito forte	Muito forte	Médio	

Fonte: dados da pesquisa.

Cardoso, Beuren e Perfeito (2005, p. 1) afirmam que “todo o produto inovador, invariavelmente, em muitos casos, sofrerá rapidamente ataque da concorrência, provocando um ciclo de vida curto. Portanto, não há espaço para ineficiências em ambientes competitivos”. Sendo assim, a utilização de metodologias como o custo meta “proporciona trabalhar de forma interdisciplinar, com várias áreas da empresa e a partir de dados externos e internos da mesma. Levando sempre em consideração o mercado, produto e o consumidor no menor custo possível” (CARDOSO; BEUREN; PERFEITO, 2005, p. 2).

A busca da visão do mercado e a forma interdisciplinar de trabalhar com outras áreas não foi verificado durante a pesquisa. No Quadro 5, verificou-se que a área de marketing das empresas pesquisadas não tem um desempenho forte na análise do ambiente e oportunidades, demonstrando assim de forma contraditória a avaliação

de desempenho alta apontada no Quadro 6 pela maioria das empresas.

5.7 PERCEPÇÃO SOBRE GRAU DE IMPORTÂNCIA DE ASPECTOS RELACIONADOS AO PREÇO DE VENDA

A pesquisa também averiguou o grau de importância dado no preço de venda, em relação a custo de produção, comissão de vendas, frete/logística de distribuição e canais de vendas. A pergunta foi fechada e o Quadro 7 demonstra o grau de importância levantado nestes aspectos.

No Quadro 7, verifica-se que os aspectos relacionados ao preço de venda apontados foram considerados importantes ou muito importantes, com destaque ao custo de produção, que foi considerado por todos como muito importante. No outro extremo, somente o aspecto regiões de consumo obteve a atribuição do grau de fraca importância pela empresa C do Brasil.

O preço é determinado com base nas condições de mercado, características da concorrência, custos, nível de atividade e pela remuneração do capital investido

(SANTOS, 2005). O preconizado nas referências teóricas apresentadas foi constatado nas empresas pesquisadas, com ênfase ao aspecto do custo de produção.

Quadro 7: Grau de importância de aspectos relacionados ao preço de venda

Aspectos relacionados ao preço de venda	Na visão da área de Marketing, qual o grau de importância no preço de venda dos seguintes aspectos, sendo grau correspondente: (1) não tem importância; (2) fraca importância; (3) média importância; (4) importante; (5) muito importante.				
	Brasil			Espanha	
	A	B	C	A	B
Custo de produção	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	
Comissão de vendas	Média importância	Muito importante	Média importância	Muito importante	
Frete/logística de distribuição	Média importância	Muito importante	Média importância	Importante	
Canais de vendas	Importante	Muito importante	Importante	Importante	
Regiões de consumo	Importante	Muito importante	Fraca importância	Importante	

Fonte: dados da pesquisa.

5.8 PERCEPÇÃO SOBRE ORDEM DE IMPORTÂNCIA DAS VARIÁVEIS NA DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

O Quadro 8 demonstra o resultado da pesquisa com referência à determinação de preço de venda. Perguntou-se de maneira fechada qual a ordem de importância dado pelo setor de marketing ao preço de venda, especificamente em relação para algumas variáveis listadas.

Analisando os dados do Quadro 8, confirmam-se as expectativas atuais da determinação sobre o preço de venda. Segundo Slack (1997), Kotler (2000), Kotler e Armstrong (2003), Santos (2005), o preço de venda é determinado pelo mercado consumidor, além de sofrer influências ambientais, demanda, mercado de atuação, níveis de produção e de vendas, custos de fabricar, administrar e comercializar o produto.

Quadro 8: Ordem de importância das variáveis na determinação do preço de venda

Variáveis relacionadas ao preço de venda	Na visão da área de Marketing, a determinação do preço de venda, em ordem decrescente de importância, é com base nos itens (sendo 1 para o mais importante e 5 para o menos importante):				
	Brasil			Espanha	
	A	B	C	A	B
Custo de produção	1	3	1	1	
Preço da concorrência	3	2	3	2	
Mercado consumidor	2	1	1	1	
Lei da oferta e da procura	4	4	1	2	
Flutuações do custo do pescado				3	

Fonte: dados da pesquisa.

Colauto, Beuren e Rocha (2004, p. 1) afirmam que, “ao longo do tempo, os concorrentes conseguem igualar-se à qualidade e ao preço do atual líder de mercado. Em resposta, emerge a impor-

tância de decisões adequadas para assegurar a eficiência e a eficácia empresariais”. Portanto, cabe às empresas encontrarem maneiras de atender a estas influências.

6 CONCLUSÕES

O artigo objetivou analisar comparativamente a forma de atuação e estratégias da área de marketing em indústrias de conserva de pescado do Brasil e da Espanha, em face da escassez de pescado no mundo. Para tal, realizou-se pesquisa exploratória, por meio de um estudo multicase nas três maiores indústrias do mercado de conserva de pescado do Brasil e em duas das maiores indústrias de conserva de pescado da Espanha. Os dados coletados por meio de questionário estruturado, aplicados à área de marketing destas empresas, foram submetidos à análise predominantemente qualitativa.

Os resultados da pesquisa corroboram que o futuro do ramo da conserva de pescado no Brasil é bastante preocupante, devido à falta de suprimentos da principal matéria-prima pescado e à queda acentuada de sobrevivência das empresas nos últimos anos. Na Espanha, denota-se que a inserção da empresa em mercados globalizados, a diversificação de produtos e com maior valor agregado, fazem com que esta empresa tenha uma maior sobrevivência a partir da busca de grandes regiões produtoras de pescado.

A área de marketing das empresas pesquisadas ainda transparece carência de uma visão mais holística e sistêmica da situação dos estoques de matéria-prima no mundo, dificuldade verificada na falta de integração com a área responsável pela compra de pescado. Esta falta de integração dificulta o fluxo de informações advindas dos ambientes internos das empresas e por último a carência de dados do ambiente externo, com referência a escassez de matéria-prima no Brasil e no mundo.

Da mesma forma, o desempenho da área de marketing, no processo de gestão das empresas, nas

formulações de estratégias e na tomada de decisões, em alguns aspectos analisados, ainda são fracos, principalmente na empresa analisada da Espanha. No entanto, a quase total ausência de interferência da área em questões relacionadas às ameaças e oportunidades, inclusive da escassez de matéria-prima pescado, ocorre no Brasil e na Espanha, conforme constatado na pesquisa.

O preço de venda da conserva de pescado é fortemente influenciado pelo custo de produção e pelo mercado consumidor. O primeiro é impactado diretamente com o peso do custo da matéria-prima pescado no custo final do produto. O segundo se refere às outras fontes alternativas de suprimentos de proteínas atualmente existentes na alimentação humana. Nessa última perspectiva do preço de venda, a atuação da área de marketing nas empresas pesquisadas se faz com um elevado desempenho, tanto no Brasil como na Espanha.

Assim conclui-se que, pela análise comparativa da forma de atuação e estratégias da área de marketing em indústrias de conserva de pescado do Brasil e da Espanha, que há semelhanças em alguns aspectos entre as empresas dos dois países, mas também há divergências na conduta face à escassez de pescado no mundo.

Diante das limitações desta pesquisa, recomenda-se para estudos futuros ampliar a pesquisa na Espanha, aplicando o mesmo instrumento de pesquisa nas maiores empresas da Espanha e comparar com as maiores do Brasil aqui apresentadas. Sugere-se também investigar as estratégias das áreas de marketing em indústrias de conserva de pescado de outros países que fabricam conserva de pescado e comparar com as empresas do Brasil e da Espanha aqui contempladas.

REFERÊNCIAS

ASOCIACIÓN NACIONAL DE FABRICANTES DE CONSERVAS DE PESCADOS Y MARISCOS (ANFACO) Presentación de los datos correspondientes al año 2005 del sector industrial transformador de productos del mar. **Anfaco Cacopesca**. Disponível em: <www.anfaco.es> Acesso em: 15 jun. 2006.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Comércio e Indústria. **Pesca**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/publicacoes/sdp/acoSetAumComIndBrasileira/asac0518.pdf>>. Acesso 14 nov. 2005.

CARDOSO, Rodrigo dos Santos; BEUREN, Ilse Maria; PERFEITO, Juarez. O custo meta no desenvolvimento de novos produtos: um caso em uma indústria de conserva de pescado. In: Congresso Internacional de Custos, 9., 2005, Itapema/SC - Brasil. **Anais ...** Florianópolis, ABC, 2005. CD ROM.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

- COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria; ROCHA, Welington. O custeio variável e o custeio-alvo como suporte às decisões de investimentos no desenvolvimento de novos produtos. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 4., 2004, São Paulo/SP. Anais ... São Paulo, FEA/USP, 2004. CD ROM
- DIAS, Sérgio Roberto et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, Willian J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- EUROPA. A atividade da União Européia por tema: pesca. **European Commission**. Portal da União Européia, 2005. Disponível em: <http://europa.eu.int/comm/fisheries/doc_et_publ/list_publi/transformation_05_fr.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2006.
- EVEREST FILHO, Paulo; SIQUEIRA, Sandra Helena G. Panorama da pesca marítima no mundo e no Brasil. **BNDS home page**, 1997. Disponível em: <www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/rspesca.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2004.
- FARRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégias de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- GAZETA MERCANTIL. **Panorama setorial**: a indústria do pescado, 2003. São Paulo: Gazeta Mercantil, 2003. 146 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HANZIN, Fábio H. V. A pesca na zona econômica exclusiva, ZEE: sua importância para o Brasil. **Revista Brasileira de Engenharia de Pesca**. Maranhão, v. 1, n. 1, p. 10-18, ago. 2006.
- JIAMBALVO, James. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2002. 280 p.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. _____; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- MAIMON, Dália. **Passaporte verde**: gerência ambiental e competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- MARRUL FILHO, Simão. **Crise e sustentabilidade no uso dos recursos pesqueiros**. Brasília: Ibama, 2003. 147 p.
- MEGIDO, José Luiz Tejon; XAVIER, Coriolano. **Marketing & agribusiness**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- NAVARRO, Alicia Langreo. Nuevas tendencias en el consumo y la comercialización de los productos de la pesca. **Distribución y Consumo**, set./out. 2001. Disponível em: <www.mercasa.es/es/publicaciones/pdfs/dyc_59/pdf/tendencias_consumo.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2006.
- NEIVA, Getúlio de Souza. Sumário sobre a pesca e aquicultura mundial e no Brasil (2000/2001). Pesca e aquicultura mundial 2000. **Pesca Brasil.com.br**, Rio de Janeiro, jul.2003. Disponível em: <<http://www.pescabrasil.com.br/comercial/artigo9.asp>>. Acesso em: 16 nov. 2005.
- PAWIRO, Sudari. Regional review on marine aquaculture productus demand, trade and markets. In: NACA'S WORKSHOP, Guangzhou, Guangdong. **Paper**... China, 2006.
- SANTOS, Joel José dos. **Fundamentos de custos para formação do preço e do lucro**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- SEAP DIAGNÓSTICO. O diagnóstico da pesca extrativa no Brasil. **Planalto.gov.br**, 2005. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br/seap/>>. Acesso em: 12 dez. 2005.
- SLACK, Nigel. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.