

ANÁLISE DA GESTÃO EMPRESARIAL DA EMPRESA NORPEIXE

Rannielly Bernardo de Lima
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9186-1559>

Nayane Cristina da Silva Santos
<https://orcid.org/0000-0003-4722-8128>

E-mail: rannylima09@gmail.com
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

E-mail: nayanecristina.ssantos@gmail.com
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Editor associado: Francisco Monteiro de Sales Júnior

Artigo submetido em 18/04/2023, aceito em 05/01/2024 e publicado em 31/07/2024
DOI: 10.15628/empiricabr.2024.15348

RESUMO

A busca por uma vida saudável motiva a demanda por pescados, principalmente por sua variedade de vitaminas que compõe um rico valor nutricional. O atum, especificamente, está presente nesse campo de nutrientes, possuindo vitaminas essenciais para a saúde. O presente trabalho, de caráter qualitativo, aborda um estudo de caso acerca da empresa Norpeixe, situada na Rua Chile em Natal/RN, na qual trabalha com exportação de atum. Para o desenvolvimento da pesquisa, foi elaborado um questionário para entrevista com o diretor da empresa, com foco principal em sua gestão empresarial, analisando técnicas utilizadas para alcance de objetivos e estratégias de exportação da empresa em questão.

Palavras-Chave: Saudável. Atum. Norpeixe. Exportação. Gestão empresarial.

ANALYSIS OF THE BUSINESS MANAGEMENT OF COMPANY NORPEIXE

ABSTRACT

The search for a healthy life motivates the demand for fish, mainly for its variety of vitamins that make up a rich nutritional value. Tuna, specifically, is present in this field of nutrients, having vitamins essential for health. This qualitative work deals with a case study about the company Norpeixe, located at Rua Chile in Natal/RN, in which it works with tuna exports. For the development of the research, a questionnaire was prepared for an interview with the director of the company, with a main focus on its business management, analyzing techniques used to reach the objectives and export strategies of the company in question.

KEYWORDS: Healthy. Tuna. Norpeixe. Export. Business management.

1 INTRODUÇÃO

A busca por pescados no mundo vem aumentando gradativamente e um dos fatores é a busca por uma vida saudável. A Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (2021), afirma que a pandemia da COVID-19 impactou duramente nesse setor, mas que o consumo deve aumentar até 2030, mesmo com o cenário atual do mundo (FAO, 2020).

Entretanto, a busca por um caminho saudável que leve ao consumo de pescados é um fator considerável, pois Teixeira (2017) afirma que, no atum, estão presentes vitaminas essenciais como o cálcio, ferro, D e B12, que são importantes ao ser ingeridas. Diante disso, o mercado do atum vem se alastrando e, mesmo com a situação do mercado global na pandemia, seu valor nutricional gera um aumento na procura e no consumo do peixe, como foi destacado anteriormente sobre as suas vitaminas existentes, segundo a ONU (2021). Ela destaca, ainda, que mesmo com a crise da COVID-19, o atum natural manteve o nível de procura dentro de alguns países e aumentou em nível internacional, contudo no Brasil, o nível de consumo ainda é baixo e por mais que seja um país naturalmente produtor de pescados, a Organização Mundial da Saúde (OMS) aponta que os brasileiros consomem 9 kg por habitante ao ano, onde observa-se um número baixo.

Diante desse cenário, a quantidade de atum exportado no Rio Grande do Norte aumentou, impactando diretamente no excesso de demanda por esse produto alimentício. Seguindo esta pauta, o Rio Grande do Norte é apontado como o maior exportador de atum do Brasil, e o jornal Tribuna do Norte (2021), ressalta que 2.500 toneladas de atum foram exportadas até o final do mês de julho de 2021, onde é possível observar que a posição geográfica favorece a pesca do atum na região, e além disso, a Tribuna do Norte (2021) destaca a importância no mercado global das empresas de médio a grande porte que focam nesse tipo de exportação e as embarcações que também trabalham apenas com esse alvo de pesca.

A empresa Norpeixe, situada na cidade de Natal/RN na rua Chile, é uma dessas empresas que têm como alvo a exportação de atum (também exportam moca, mas não iremos abordar neste trabalho). O Diretor da Norpeixe, Victor Calzavara, forneceu informações precisas para a construção deste estudo de caso sobre a empresa em questão. A princípio, seu pai começou neste campo há 18 anos onde, neste período, foi considerada a maior exportadora de atum do estado do Rio Grande do Norte. Porém, por motivos econômicos e de gestão, acabou enfraquecendo e atualmente está na busca por aprimoramento e novas tecnologias. Como já foi ressaltado sobre a empresa Norpeixe, o presente trabalho busca abordar a aplicação de suas técnicas e estratégias voltadas para a gestão empresarial, incluindo aspectos específicos relacionados à gestão e exportações, com o objetivo de ajudar a Norpeixe a aprimorar as técnicas atuais. O problema observado diante da pesquisa são as dificuldades que a empresa encontra ao exportar o seu produto e, dessa forma, analisar a gestão empresarial da empresa Norpeixe, contendo quatro objetivos específicos que são abordar o funcionamento das suas técnicas de *marketing* e planos de negócios; se a empresa já utilizou técnicas de *benchmarking*; como é praticada a administração estratégica dentro da organização; se a mesma possui práticas sustentáveis com responsabilidade social; e quais são as estratégias para exportação de atum e toda documentação utilizada no processo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico da presente pesquisa é realizado com embasamento em materiais de gestão empresarial, abrangendo técnicas de *marketing*, *benchmarking*, planos de negócios, sustentabilidade e a responsabilidade social da empresa, administração estratégica e estratégias de exportações. A pesquisa será realizada com a empresa de exportação Norpeixe e os materiais de apoio utilizados serão livros relacionados ao tema principal, sítios eletrônicos e artigos científicos que versam sobre o assunto, além de maiores informações e percepções sobre o conteúdo abordado.

2.1 TÉCNICAS DE MARKETING

Com relação ao *marketing*, é possível observar que atualmente se encontra presente em praticamente todas as atividades de meio social e, segundo Plínio Monteiro (2017, p. 16) "a essência do *marketing* é estudar e gerenciar as transações ou as trocas sociais". Ele é importante para as organizações no que diz respeito à oferta de produtos ou serviços em troca de poder de venda, pois para que o *marketing* ocorra tem que haver uma troca, é preciso oferecer algo para alcançar determinado objetivo, porém deve ser algo espontâneo e nunca obrigatório.

Uma das maiores dificuldades encontradas pelas empresas atualmente é conseguir transmitir sua mensagem até o consumidor por conta do excesso de informações e propagandas disponibilizadas na internet. Contudo, é fato que o *marketing* não se resume apenas em propagandas e existem diversas estratégias diferentes a serem praticadas nas organizações. As técnicas devem ser analisadas e estudadas para que sejam implementadas aquelas que mais se adapta a determinada atividade praticada, bem como influencie diretamente na lucratividade do negócio.

São inúmeras as técnicas existentes capazes de impulsionar os negócios e, segundo Letícia Chiquetto (2021), pode trazer vantagens como: impactos positivos nos lucros, fidelização de clientes flutuantes, estratégias que aumentam a visibilidade da marca, evidenciar os valores da empresa e melhorar a comunicação, tanto interna quanto externa. Alguns exemplos de técnicas de marketing para melhorar as vendas, são: a utilização das redes sociais, para encontrar seu público-alvo ou novos clientes; utilizar o Google meu negócio, facilitando a pesquisa e maneiras de acesso aos produtos; divulgação em eventos, aproximando o público-alvo da região; investir em melhorias contínuas em atendimento ao cliente, muito importante e agrada ao consumidor; promover o produto em determinados pontos de vendas; entre muitos outros. (CHIQUETTO, 2021).

2.2 BENCHMARKING

O *benchmarking* é uma ferramenta que tem sido muito utilizada atualmente. Ele serve para analisar organizações líderes de mercado, sejam concorrentes ou não, a fim de identificar as melhores práticas. É um processo contínuo, específico para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho, com objetivo de conquistar melhorias organizacionais, além disso, possui três tipos: interno, competitivo e funcional/genérico.

O *benchmarking* interno é focado apenas em características da própria empresa, comparando funções semelhantes e implantando as melhores técnicas. Como vantagem, esse

processo possui custos mais baixos, além da valorização pessoal interna, contudo, é uma prática de visão limitada, enquanto possa ter outras empresas com melhores técnicas e mais eficientes.

No competitivo, há a comparação dos produtos, serviços e processos de trabalho ao qual está sendo avaliado com outras empresas concorrentes do mesmo ramo. Como vantagem, a organização consegue observar o que seus concorrentes estão praticando, mas a maior dificuldade dessa prática é conseguir firmar parcerias entre concorrentes, contudo, há possibilidade de contratar consultorias externas para a obtenção das informações.

Por fim, o funcional, focado em analisar como as atividades semelhantes estão sendo desempenhadas em diferentes ramos industriais, baseado em um processo funcional, buscando informações sobre faturamentos, embalagens e outros. Por não se tratar de empresas concorrentes, há certa facilidade na busca das informações, facilitando o processo.

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2002), dizem que "o *benchmarking* defende o preceito de que ninguém é melhor em tudo". Por isso, é importante pesquisar e copiar o que cada organização faz de melhor, superando os limites, em um processo cumulativo. Contudo, é importante que a empresa conheça bem a si mesma antes de qualquer coisa e invista em um bom planejamento estratégico.

2.3 PLANOS DE NEGÓCIOS

A falta de um bom planejamento na hora de abrir um negócio, leva os novos empreendedores a passarem por diversas dificuldades. O planejamento é essencial para a garantia de sucessos futuros, com isso, torna-se indispensável a elaboração de um plano de negócios.

O plano de negócios é um instrumento muito utilizado, capaz de obter uma imagem do que está acontecendo no mercado e com produtos e atividades organizacionais, a fim de analisar o melhor cenário para quem o pratica. Por meio dele, pode-se obter informações detalhadas sobre determinado ramo, produto, serviço, clientes, concorrentes, fornecedores e pontos fortes e fracos do negócio, ajudando a identificar os meios mais viáveis para a ideia e gestão da empresa. (SEBRAE, 2022).

Segundo o SEBRAE (2022), o plano de negócios é:

Um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

De acordo com Débora Gomes (2021), é preciso ter cuidado na hora de elaborar um plano de negócios, pois é necessário fazer pesquisas e análises de mercado, com dados e informações verídicas e atuais que auxiliarão no momento da escrita do documento. Com isso, é importante lembrar que "esse planejamento não elimina os riscos, mas evita que erros sejam cometidos pela falta de análise" (SEBRAE, 2022).

Algumas vantagens dessa prática, são: organização das ideias; facilita a comunicação dentro da organização; captação de recursos; mostra o caminho a ser seguido; preparação quanto as adversidades; identificação e correção de desvios; entre outros.

2.4 SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Uma empresa ganha mais credibilidade no mercado não apenas por possuir produtos de qualidade ou um bom atendimento, mas além disso, quando adota práticas sustentáveis e responsabilidade social em seu dia a dia.

Além de envolver a geração de lucros, pode ser implementada como prática estratégica de ações sociais vinculadas ao plano de negócios, com objetivo de garantia de vantagem competitiva perante outras organizações (CUNHA; AIRES, et al 2015).

A responsabilidade social pode ser entendida como:

Uma forma de gestão caracterizada por uma relação ética e transparente da organização com o público com o qual esta se relaciona, estabelecendo metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, conservando recursos ambientais e culturais para as futuras gerações, respeitando a diversidade e a diminuição das desigualdades sociais. (CUNHA; AIRES, et al 2015).

Com isso, é importante que as empresas tenham consciência e prezem por práticas sustentáveis, observando a melhoria da sociedade, cuidando do meio ambiente e do seu mercado consumidor, adotando medidas que minimizem os impactos, racionalizando recursos, garantindo condições dignas aos trabalhadores e um ambiente de trabalho saudável. Portanto, é importante destacar que a prática da sustentabilidade e responsabilidade social dentro das empresas influencia diretamente no seu diferencial competitivo, em relação a produzir de maneira socialmente correta, pois, influencia diretamente nos investimentos e no consumo, obtendo vantagem sobre as outras. A melhor maneira de investir neste nicho é adotando estratégias corporativas, investindo em *marketing* ecológico utilizando a lógica da ecoeficiência, "produzir com menos insumos, menos desperdício e menos impacto ambiental" (CUNHA; AIRES, et al 2015).

2.5 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Originada da amplitude, profundidade e complexidade do planejamento estratégico, a administração estratégica permite que os administradores possam ter seus objetivos facilmente atingidos, através da definição clara da missão e das estratégias empresariais. (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002).

De acordo com Fischmann (apud FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002, p. 104):

A administração estratégica tem como objetivo máximo o desenvolvimento dos valores da corporação, sua capacitação gerencial, suas responsabilidades como organização inserida na sociedade e seus sistemas administrativos que interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional.

As estratégias são essenciais dentro de uma empresa, no que diz respeito ao planejamento dos objetivos que determinada organização busca alcançar. A administração estratégica está ligada diretamente aos objetivos e decisões empresariais, que ocorrem no nível estratégico da estrutura organizacional.

A administração estratégica vai além do planejamento e busca empenhar-se em manter a empresa fortalecida e à frente das concorrentes. Ela abrange áreas relacionadas ao: ambiente interno e externo; o planejamento onde é considerado a competência, cultura, inovação, aplicabilidade e outros; a informação, com relatórios estratégicos e controle de resultados, procedimentos, entrada de recursos e de estoque; a comunicação, que tem elementos como a face a face, meios eletrônicos e documentos. Entre suas etapas, encontram-se, respectivamente: análise do ambiente, diretriz organizacional, elaboração das estratégias, implementação das estratégias e o controle estratégico. Possui como benefícios a visão ampla e assertiva, diferencial competitivo, sinergia e fluidez nos processos e crescimento sustentável. (RIBAS, 2022).

2.6 ESTRATÉGIAS DE EXPORTAÇÃO

De acordo com o Governo Federal (2022), a exportação "consiste na saída temporária ou definitiva em território nacional de bens ou serviços originários ou procedentes do país". Com isso, a exportação é considerada uma importante estratégia de competitividade e desenvolvimento dos negócios.

Algumas vantagens que podem ser observadas com a aplicação das estratégias de exportação são: o aumento na produtividade da empresa; uma menor dependência do mercado interno; aperfeiçoamento dos recursos humanos e dos processos de produção; aumento da capacidade de inovação e tecnologia da empresa; garantir boa visão no mercado; e outros. Além disso, desencadeia a competitividade, trazendo fatores críticos importantes a serem considerados, como a capacidade produtiva, flexibilidade, integração entre as equipes, networking, custos estruturados, respeito aos prazos, entre outros. (FAZCOMEX, 2020).

Os erros mais comuns cometidos pela falta de planejamento adequado, pode ser observado: na falta de avaliação da capacidade de internacionalização da empresa; não considerar aspectos culturais dos diversos países; não adaptar os produtos às exigências do mercado; limitação em administrar pedidos; não conhecer a legislação dos países parceiros; falta de monitoramento das atividades dos concorrentes; entre diversos outros envolvidos. (FAZCOMEX, 2020).

Os problemas sempre irão aparecer, por isso é importante contar com um planejamento adequado e estratégias que minimizem os prejuízos possíveis de aparecer, bem como estar atento ao sistema competitivo do país e da capacidade exportadora da empresa em questão, que conta com infraestrutura, políticas de macroeconomia e comércio, as demandas internas e externas, as condições dos fatores de produção e do sistema administrativo fiscal. A exportação exige compromisso da empresa perante as informações, promoções, mercado, além da própria estrutura da empresa.

Outro fator influente é o movimento da balança comercial de acordo com o produto exportado, pois ela descreve a diferença entre as exportações e importações de um país. Chama-se *superávit* quando as exportações excedem as importações feitas no país e *déficit* quando ocorre o contrário, em outras palavras, o *superávit* indica que o país obteve lucro com as exportações, vendendo mais do que comprando, e *déficit* quando compra mais do que vende, saindo assim, no prejuízo, (FAZCOMEX, 2020). Com isso, a análise dessas informações ajuda a empresa a observar a demanda e a oferta do produto que deseja exportar e como anda a competitividade do mercado.

Outro fator importante a ser levado em consideração é o meio de transporte, pois, no Brasil, 90% das exportações para o mercado externo são realizadas pelo modal marítimo. Por causa de seu fator de custo ser baixo, torna-se prioridade para as empresas, contudo, dependendo das características do produto, urgência de recebimento da mercadoria ou das necessidades de cumprimentos de prazos, é preciso optar por outros meios mais rápidos e eficientes. Quanto ao mercado interno, é comum observar a prática da cabotagem, que é o transporte marítimo entre portos do próprio país, que, segundo a FIESC (2022), é "uma alternativa sustentável para o transporte de cargas", capaz de trazer diversas vantagens e benefícios para a organização que a pratica.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é de caráter exploratória e descritiva, pois segundo Gil (2002, p. 42), tem como objetivo o aprimoramento de ideias proporcionando uma maior familiaridade com o problema, de modo a entender como funciona em determinado âmbito e tornando-o mais explícito. Além disso, buscam a descrição de características com o intuito de relacionar duas ou mais variáveis. Esses dois métodos são possíveis de notar diante os resultados obtidos. Dessa forma, o fundamento dessas vertentes contribui com o estudo de caso possuindo uma abordagem qualitativa, desempenhando um papel fundamental para os resultados por meio de uma análise dos dados, além das técnicas de revisão bibliográfica da Gestão Empresarial e uma entrevista semiestruturada. Diante disso, foi desenvolvido um estudo de caso, como já dito antes, que segundo Yin (2001, p.32), “é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Para o desempenho da pesquisa, foi desenvolvido um questionário para entrevista com o diretor da empresa Norpeixe, citado anteriormente, na qual foi respondido um questionário que obtivesse correlação com o campo da Gestão Empresarial, em que se objetiva uma maior compreensão das ações tomadas pela empresa trabalhada e a melhoria em alguns segmentos deste mercado.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados com base na entrevista realizada com o Diretor da Norpeixe, Victor Calzavara. Diante disso, temos o embasamento teórico que irá auxiliar os tópicos importantes juntamente com as perguntas feitas e as respostas obtidas pelo Diretor da Norpeixe, podendo assim, ajudar a entender as aplicações de teoria, na prática da empresa entrevistada.

Iniciamos a entrevista com a Norpeixe referente ao processo de técnicas de *marketing* que é/foi utilizado pela empresa. Observando o cenário atual, o diretor aponta que a empresa está desenvolvendo um aplicativo para auxiliar nas vendas e que esse fator pode servir para a mudança em pagamentos antecipados, devido às regras impostas para o pagamento quando exporta, mesmo tendo em vista outras modalidades de pagamento, neste mercado o pagamento, segundo o diretor da Norpeixe, se estabelece à prazo, o que pode ocasionar adversidades em pagamentos referentes aos funcionários da empresa, como por exemplo, os pescadores, pois segundo o diretor, os pescadores têm um acordo com a empresa no que diz respeito ao pagamento dos mesmos.

Esse acordo gira em torno do pagamento no momento que eles chegam em terra, para que eles consigam repassar para a família e retornar as atividades pesqueiras. Dessa forma, a mudança do pagamento antecipado ou à vista, pode mudar possíveis contratemplos nos pagamentos de funcionários e alterar o rumo das negociações.

Tendo em vista as necessidades avaliadas no momento, pois a empresa, segundo Calzavara, possui uma clientela rigorosa com prazos, desempenho e principalmente com a qualidade do atum. O atum precisa obter um nível de qualidade, diante disso, é necessária uma operação logística da empresa, que inicia desde a captura até o momento que exporta. Contudo, um controle de qualidade é primordial para ser exportado, devido a isso, é necessário saber a

espécie do atum, o frescor, textura, transparência da carne e o grande diferencial, se foi capturado vivo ou morto.

Ao final da pesca é repassado para a empresa o total de toneladas de atum capturados e quantos quilos cada atum tem para ser informado ao comprador, visto que o atum exportado precisa ser necessariamente fresco, a empresa tem 48 horas para exportar. Diante disso, o peixe capturado vivo tem um tratamento diferenciado, a técnica japonesa chamada “*ike jime*” que corresponde, segundo Seco (2019, p. 24), em um furo acima dos olhos do peixe. Essa técnica é aplicada no peixe ainda vivo, mantendo fresco por camadas de gelo para conservá-lo.

Dessa forma, para saber o nível de qualidade do atum para exportar, é necessário entender a classificação de definição do mercado do atum, que corresponde a duas espécies em condições para exportar, segundo o diretor da Norpeixe. Essas duas espécies têm como definição, segundo Freitas (2018, p. 22), “*Thunnus albacares*”, que também é conhecido na região por sua classificação em inglês “*yellowfin*” e o “*Thunnus obesus*”, que também é chamado de “*bigeye*”. Diante disso, será exposto uma tabela que permita uma melhor compreensão sobre a classificação.

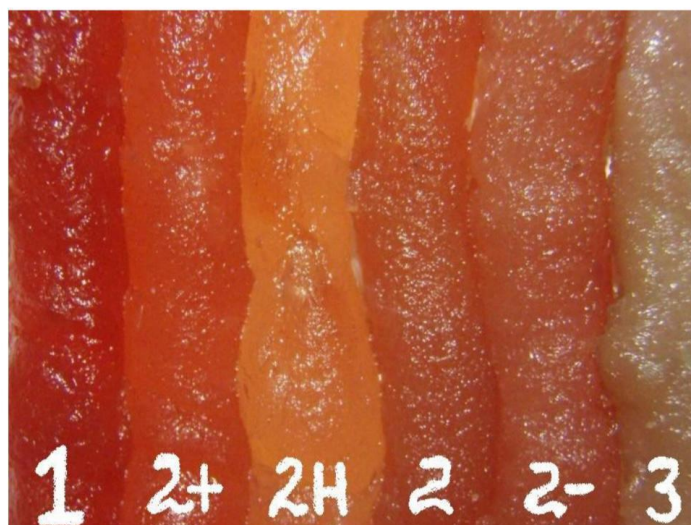
Tabela 1 - Classificação de definição do mercado do atum:

I. Coloração De Transparência	II. Frescor	III. Textura	IV. Condição De Bordo	V. Gordura	VI. Coloração e Transp. Da Calda
1	B+	B+	V (vivo)	F	1
2+	B	B	M (morto)	FF	2+
2h	B-	B-		FFF	2h
2					2
2-					2-
3+					3+

Fonte: Elaboração própria em 2022.

.Coloração de transparência do atum, quanto mais brilhante e vermelho, o frescor é garantido, para melhor ser compreendido, será exposto uma figura abaixo;

Figura 1 - coloração de transparência do atum:



Fonte: Rodrigo Barbosa Acioli de Oliveira, 2009.

II. O frescor que se encontra o atun, é sentido pelo olfato;

- .A textura ao tocar o peixe;
- .A condição de bordo quando o atun chega ao barco, se chegou vivo ou morto, na qual faz total diferença quando se trata da técnica “*ike jime*”;
- .O nível de gordura do atun, pois quanto mais gordura, mais lucrativo será;
- .A coloração e transparência da calda não era dada a devida importância para a empresa, mas foi observado que no exterior é uma das partes mais adquiridas e lucrativas.

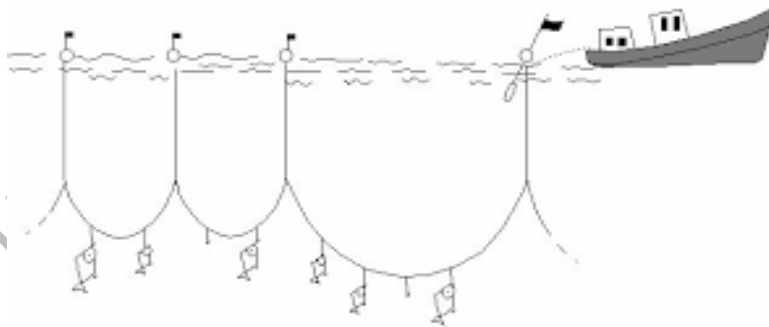
Diante do exposto, foi identificado o estudo de *benchmarking* que a Norpeixe realizou sobre o método japonês para capturar o peixe fresco e manter a qualidade. O método descrito anteriormente, o “*ike jime*”, resulta no grande avanço da empresa diante desse estudo, na qual aprimorou suas técnicas para a pesca do atun, gerando assim uma certa liderança no mercado competitivo da exportação do atun no estado do Rio Grande do Norte, em que consiste em um método que o mercado local observa, ademais, faz total diferença nos resultados da empresa, além do retorno lucrativo.

Observando as técnicas da pesca do atun descritas anteriormente, é primordial que exista uma responsabilidade social e práticas sustentáveis que a empresa possa inserir, pois o modelo de pesca espinhel, na qual a empresa utiliza, pode prejudicar outros animais marinhos devido a forma que é praticado. Segundo Oliveira (2009, p. 23) “O espinhel pelágico, também conhecido como de monofilamento, consiste numa linha principal de nylon de alta resistência, com cerca de 80 km, da qual partem linhas secundárias com anzóis de 1500 a 2.200 no total.”

Diante do observado sobre a pesca espinhel, segundo (NEVES; BASTOS; NEVES, 2001 *apud* Oliveira, 2009, p. 24), a mesma ocorre da maneira a seguir:

O espinhel pelágico é lançado com iscas tingidas com cores brilhantes, principalmente lulas (*Illex argentinus*), que estão presas a bastões luminosos com a finalidade de atrair os peixes. Atingem profundidades que variam de 45 a 80 m, sendo lançados após o pôr-do-sol por causa do comportamento das espécies-alvo que são os grandes peixes que habitam águas superficiais e profundas, ou seja, peixes pelágicos e demersais, respectivamente.

Figura 2 - ilustração da pesca espinhel de superfície:



Fonte: CEPSUL/IBAMA

Dessa forma, o diretor Victor Calzavara informa que devido a esse método de pesca, outros animais marinhos, que não são para a comercialização, acabam sendo capturados e sem pretensão, mas esse fator acontece devido a essa prática de pesca, no entanto, a empresa junto com a Universidade Federal do Pernambuco, desenvolveram um anzol próprio para esse tipo de pesca. A iniciativa partiu na verdade para que o atum chegasse vivo na superfície do barco, mas o anzol acabava prejudicando.

Figura 3 - anzol que era utilizado:



Fonte: Elaboração própria em 2022.

Figura 4 - anzol desenvolvido com a Norpeixe e UFPE:



Fonte: Elaboração própria em 2022.

Diante do observado, o anzol utilizado hoje pela empresa Norpeixe resulta em uma responsabilidade social e práticas sustentáveis, pois mesmo que capture outros animais marinhos não destinados ao comércio da empresa, estes permanecem vivos podendo ser devolvidos seguros ao mar.

É fato que os avanços tecnológicos têm ajudado muito no desenvolvimento de organizações que buscam melhorar sua posição no mercado. A Norpeixe tem investido em novas tecnologias a fim de aprimorar suas técnicas com o objetivo de voltarem a ser líderes no mercado de exportações de peixes do RN. Para isso, como já foi citado acima, o aplicativo irá facilitar a troca de informações e monitoramento dos barcos em alto mar, com a empresa e os clientes, que atualmente é feito via rádio, onde o barco manda para a empresa o relatório da pescaria e lá é repassada todas as informações para o cliente, segundo o diretor Victor Calzavara. O objetivo é colocar câmaras a bordo para obter, no aplicativo, informações em tempo real disponíveis aos clientes, e com isso acelerar o processo de vendas da empresa, ficando apenas responsável pela documentação (como *invoice*, *pecklist*, *incoterms* e outras) para preparar a exportação ao exterior.

Como prioridade, prezam pela melhor qualidade do produto e não por maior volume, pois dessa forma rende mais lucro para a empresa, melhorando sua visão no mercado internacional. Outra estratégia utilizada pela Norpeixe, são os dois geladores que possuem na embarcação responsável pela captura dos peixes, pois, segundo o diretor da Norpeixe, eles cuidam da rentabilidade do barco, determinando a qualidade e quantidade de peixes adquiridos e produzem a quantidade de gelo específica para não atrapalhar na quantidade de peixes capturados e de modo que não derreta com facilidade para que os peixes não encostem um no outro, pois como ainda estão vivos, o atrito acaba diminuindo a qualidade do atum.

Outra técnica a ser implantada na empresa visando uma melhoria significativa na qualidade dos produtos com o qual a empresa trabalha, o atum, é o congelamento *Super Frozen*, que consiste em um método realizado por um tipo de câmara frigorífica de congelamento instantâneo, de $-60\text{ }^{\circ}\text{C}$ utilizando nitrogênio, que aumenta ainda mais a qualidade do atum, pois o peixe não chega a concluir a morte e, se o descongelamento for feito da maneira correta, a qualidade do atum é ainda mais conservada. O congelamento instantâneo permite que o atum mantenha todas as suas características organolépticas (cor, sabor, odor, textura etc.) ao máximo,

pois por ser rápido e baixa temperatura, não é permitida a formação de cristais de gelo no interior da carne do peixe.

Outra estratégia utilizada é a companhia aérea na qual a empresa utiliza para a exportação do atum, pois por ser perecível, o produto depende da entrega mais rápida e eficiente. A companhia aérea utilizada pela Norpeixe é a Azul - Linhas Aéreas Brasileiras, que segundo o diretor Victor Calzavara é a melhor companhia para trabalhar com carga unitizada.

Em relação às estratégias de exportação, a empresa considera o início das exportações a partir da saída do barco para o alto mar, onde será feita a captura do atum. Após isso, é feito um planejamento de analisar o tempo de retorno da embarcação, como está o mercado de exportação naquele momento, para preparar toda a parte logística da documentação a fim de evitar imprevisto, por ser um produto perecível. Após o retorno do barco, 90% de toda a produção já está vendida e após 48 horas, já está com o cliente.

O embarque é feito pelos aeroportos de Recife e Fortaleza à São Paulo, e de lá segue para o exterior, sendo Miami, Nova York, Los Angeles e Boston os principais clientes. Victor informa, ainda, que já exportaram para China, Ásia e Japão, mas por serem distantes, a entrega acaba sendo mais demorada. A Europa já foi cliente, mas por questões de segurança, ainda não está permitida a exportação de pescados brasileiros, apenas após inspeção e avaliações.

Um dos problemas encontrados foi a falta de câmaras refrigeradas nos aeroportos, que é muito importante quando se trata de peixe fresco. Outro, é a documentação específica, pois se o cliente não tiver toda a documentação necessária, o produto é detido pela alfândega, até que esta seja entregue. Uma das estratégias utilizadas para evitar problemas de desperdícios é a quantidade de clientes no exterior, atualmente possuem 9 clientes, e em casos de a carga ficar presa por problemas na documentação, eles encaminham para outros clientes mais próximos, e com isso analisam os melhores clientes para mandarem os melhores produtos.

Como aspectos econômicos, a Norpeixe não possui contrato de exportação e os *Incoterms* utilizados são: CIF, muito utilizado nas transações de comércio exterior de modo marítimo, onde a responsabilidade dos custos de transporte e seguro até o porto de destino é do produtor; e DDP, onde o produtor assume todas as responsabilidades e riscos do transporte, desde a origem, até o endereço de destino estipulado pelo comprador, assumindo os custos das taxas de exportação de seu país e de importação do país do cliente. A modalidade DDP permite uma maior transparência para o cliente no valor final do produto, pois em outras modalidades é comum o cliente ter surpresas por não saberem o valor dos impostos e taxas de importação.

Tendo em vista os aspectos observados, a empresa Norpeixe trabalha para a melhoria dos seus produtos exportados, mesmo com as dificuldades presentes em torno da logística, mas que com grandes esforços e o aprimoramento das técnicas pesqueiras, a empresa tende a obter mais visibilidade nesse mercado, criando assim oportunidades e relações nesse âmbito.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho objetivou um estudo de caso da empresa Norpeixe, na qual abordamos o funcionamento de aspectos relacionados à gestão empresarial, bem como suas estratégias para alcance de objetivos, técnicas de *marketing*, métodos de *benchmarking* utilizados, planos de negócios, sua responsabilidade social e sustentabilidade, além de estratégias de exportação e documentações, abordando assim conteúdo relacionado ao direito e economia internacional.

A empresa atua no setor de exportação de pescados, especialmente com atum, está nesse ramo há 18 anos e já foi considerada a maior exportadora de atum do Rio Grande do Norte. A metodologia utilizada na pesquisa foi suficiente para cumprir com os objetivos propostos, pois apresentaram resultados que serão descritos a seguir.

Foi visto que o Rio Grande do Norte apresenta problemas em relação a falta de investimentos para a logística na exportação, pois geograficamente, o estado tem um grande potencial para essa atividade, pois se trata de um ponto estratégico, além de obter produtos naturais, manufaturados e a variedade de pescados que podem fomentar a economia do estado, gerando empregos e visibilidade para futuros investimentos. A forte cultura pesqueira da região é o que prende determinadas empresas, pois os fatores que mais desmotivam é a falta de espaço suficiente de refrigeração e de voos no aeroporto local e a falta de preparo do próprio porto.

Para o alcance de seus objetivos, a empresa busca investir em técnicas e estratégias que influenciam em uma melhor visão no mercado internacional, impulsionando-a a conquistar novamente o título de maior exportadora de atum do RN. Para isso, buscam utilizar novas tecnologias inovadoras para aprimorar as embarcações da empresa e assim melhorar significativamente a pesca do atum, a fim de garantir a melhor qualidade de produção, que vai desde a captura até a entrega ao cliente. Um dos fatores iniciais que irá ajudar a empresa a melhorar em vários quesitos, é o aplicativo que está em fase de desenvolvimento.

Diante desses aspectos, é válido salientar a relação entre os materiais fornecidos através dos referenciais teóricos e a sua pretensão de enxergar novos caminhos a partir de empresas, podendo assim utilizar a teoria estudada com a prática, na qual foi possível analisar os dados referente a empresa entrevistada.

Conclui-se, portanto, que esse estudo trouxe algumas limitações no que diz respeito a dificuldades na busca por determinadas informações mais aprofundadas. No entanto, serve de experiência para estudos futuros, aprimorando os conhecimentos obtidos na elaboração desta pesquisa. O estudo norteia as principais dificuldades e a busca pela melhoria e novas oportunidades a partir dessa vontade de aprimoramento do trabalho que a Norpeixe exerce e vem exercendo, colaborando com a compreensão de teorias provenientes da Gestão Empresarial exercida na empresa.

6 REFERÊNCIAS

ADMINISTRADOR. ICMBio - Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Marinha do Sudeste e Sul - Artes de Pesca. Disponível em: <<https://www.icmbio.gov.br/cepsul/artes-de-pesca.html>>. Acesso em: 4 ago. 2022.

BRASIL. Por que exportar? 2022. Siscomex. Disponível em: <https://www.gov.br/siscomex/pt-br/servicos/aprendendo-a-exportar/por-que-exportar/>. Acesso em: 15 jun. 2022.

BRASIL, S. Aumenta a demanda global de atum em lata. Disponível em: <<https://www.seafoodbrasil.com.br/aumenta-a-demanda-global-de-atum-em-lata>>. Acesso em: 6 jun. 2022.

CHIQUETTO, Letícia. Técnicas de marketing que podem ajudar (e muito) seu negócio. 2021. Disponível em:

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://aberturasimples.com.br/tecnicas-de-marketing/>. Acesso em: 30 maio de 2022.

FERRERA, Ademir, Ana Carla Reis FONSECA, and Maria Isabel PEREIRA. "Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias—evolução e tendências da moderna administração de empresas." São Paulo: Pioneira Thomson Learning (2002).

FREITAS, Lília Freire. Cadeia produtiva de atum (*Thunnus spp.*) em Itarema, Ceará. 2018. 41 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Pesca) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Acesso em: 18 jul. 2022.

GOMES, Debora. Como fazer um plano de negócios simples, passo a passo. 2021. Disponível em: <https://sambatech.com/blog/insights/plano-de-negocios/>. Acesso em: 12 jun. 2022.

MONTEIRO, Plínio Rafael Reis. "Gestão de marketing." (2017).

NEWS, Nações Unidas. Em Dia Mundial do Atum, ONU diz que consumidores preferem produto enlatado. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2021/05/1749172>>. Acesso em: 6 jun. 2022.

OLIVEIRA, Rodrigo Acioli Barbosa de. Qualidade de atuns tipo exportação capturados no litoral de Pernambuco e Rio Grande do Norte, Brasil. 2009. 107 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Alimentos) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife.

Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação: A gestão da pesca funciona: é hora de aplicá-la de maneira mais ampla | FAO no Brasil | Food and Agriculture Organization of the United Nations. Disponível em: <<https://www.fao.org/brasil/noticias/detail-events/pt/c/1279825/>>. Acesso em: 6 jun. 2022.

Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação: Pesca e aquicultura global foram duramente atingidas pela pandemia de COVID-19, diz relatório da FAO | FAO no Brasil | Food and Agriculture Organization of the United Nations. Disponível em: <<https://www.fao.org/brasil/noticias/detail-events/pt/c/1373383/>>. Acesso em: 6 jun. 2022.

RIBAS, Rodrigo. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: UM CONHECIMENTO QUE TODO DONO DE EMPRESA PRECISA DOMINAR! Disponível em: <http://www.idebrasil.com.br/blog/administracao-estrategica-um-conhecimento-que-todo-dono-de-empresa-precisa-dominar/>. Acesso em: 14 jun. 2022.

RN se consolida como maior exportador de atum do Brasil - 05/09/2021 - Notícia - Tribuna do Norte. Disponível em: <<http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/rn-se-consolida-como-maior-exportador-de-atum-do-brasil/519896>>. Acesso em: 6 jun. 2022.

SEBRAE. Tudo o que você precisa saber para criar o seu plano de negócio. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio/>. Acesso em: 12 jun. 2022.

Seco AMM 2019. Abate de corvina (*Argyrossomus regius*): qual o método que minimiza o stress e maximiza a qualidade?. [dissertação de mestrado]. Lisboa: FMV-Universidade de Lisboa.

SPRENGER, Leandro. O que é superávit e déficit? 2022. Fazcomex. Disponível em: <https://www.fazcomex.com.br/blog/o-que-e-superavit-e-deficit/>. Acesso em: 15 jun. 2022.

TEIXEIRA, Antonio Felipe Gomes et al. Adaptações ao projeto de embarcações de pesca do método de vara e isca-viva focando em redução de impacto ambiental e ganho de eficiência. 2017. TCC (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico de Joinville. Engenharia Naval.

YIN, Robert K. Estudo de caso, planejamento e métodos. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

7 ANEXO I – QUESTIONÁRIO

1. A empresa utiliza ou já utilizou técnicas de marketing?
2. A empresa já realizou pesquisas no mercado, concorrente ou não, a fim de identificar as melhores práticas?
3. A empresa utiliza planos de negócios?
4. Qual a responsabilidade social da empresa?
5. A empresa possui práticas sustentáveis?
6. A empresa utiliza estratégias para facilitar o alcance dos objetivos?
7. De forma geral, como é exercida a estratégia de exportação da empresa?