



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**ESTUDO DE CASO SOBRE A AQUICULTURA NO BRASIL E OS IMPACTOS DA
DESONERAÇÃO TRIBUTÁRIA DA CADEIA PRODUTIVA DO PESCADO NACIONAL**

**TRABALHO DE FINAL DE CURSO APRESENTADO À ESCOLA BRASILEIRA DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE**

FERNANDO LUIZ DE VASCONCELLOS QUINTELLA

Rio de Janeiro - 2014

FERNANDO LUIZ DE VASCONCELLOS QUINTELLA

**ESTUDO DE CASO SOBRE A AQUICULTURA NO BRASIL E OS IMPACTOS
DA DESONERAÇÃO TRIBUTÁRIA DA CADEIA PRODUTIVA DO PESCADO
NACIONAL**

Trabalho Final de Curso apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Data da defesa: 30/04/2014

Aprovada em:

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



Ricardo Lopes Cardoso
Orientador (a)



Fátima Bayma de Oliveira



Valderez Ferreira Fraga

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

TRABALHO DE FINAL DE CURSO DE MESTRADO APRESENTADO POR

FERNANDO LUIZ DE VASCONCELLOS QUINTELLA

**ESTUDO DE CASO SOBRE A AQUICULTURA NO BRASIL E OS IMPACTOS DA
DESONERAÇÃO TRIBUTÁRIA DA CADEIA PRODUTIVA DO PESCADO NACIONAL**

Orientador Acadêmico

Prof. Dr. Ricardo Lopes Cardoso

Versão Preliminar aceita, de acordo com o Projeto aprovado em:

DATA DA ACEITAÇÃO: ____/____/____

ASSINATURA DO PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO

Dissertação de Mestrado

Quintella, Fernando Luiz de Vasconcellos

Estudo de caso sobre a aquicultura no Brasil e os impactos da desoneração tributária da cadeia produtiva do pescado nacional / Fernando Luiz de Vasconcellos Quintella. – 2014.

42 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Ricardo Lopes Cardoso.

Inclui bibliografia.

1. Gastos tributários. 2. Impostos – Dedução. 3. Impostos – Isenção. 4. Incentivos fiscais. 5. Aquicultura. 6. Logística. 7. Planejamento estratégico. I. Cardoso, Ricardo Lopes. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 336.2

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da FGV – Fundação Getúlio Vargas.

Orientador Acadêmico: Prof. Dr. Ricardo Lopes Cardoso

Rio de Janeiro, 30 de Abril de 2014.

Agradecimentos e Dedicatória

Em primeiro lugar, agradeço a Deus que me iluminou durante toda essa jornada. Agradeço ao meu irmão caçula Carlos, que me incentivou muito a iniciar e enfrentar esse novo desafio, me dando força e me apoiando nos momentos de reflexão. Quero agradecer também ao meu irmão mais velho José Eduardo, pois trabalhamos juntos e ele sempre demonstrou grande compreensão por minhas eventuais ausências profissionais, me incentivando quando precisava me dedicar mais ao Mestrado. Aos meus outros dois irmãos Paulo e Pedro, também grandes amigos, agradeço pelos elogios e confiança demonstrados, sempre valorizando minha dedicação ao Mestrado. Aos meus filhos muito queridos, Evandro, grande parceiro e meu amigo de todas as horas, e Gabriel, meu companheiro de todos os dias, as minhas maravilhosas filhas Fernanda e Carolina, ao meu netinho tão esperado Henrique e aos meus genros especiais, Erick e Cedrick, todos por compreenderem carinhosamente minhas faltas, quando realizava estudos e trabalhos às noites e aos finais de semana, sempre me estimulando e ressaltando minha determinação por esse novo projeto de minha vida. Um muito obrigado especial a Luciane, minha mulher e companheira de todos os dias, pela paciência, compreensão, incentivo, força e carinho durante esses dois anos que compartilhei a família, o trabalho e os estudos. Com certeza, valeram a pena todas as renúncias para alcançar essa vitória!!! Agradeço também a todos os professores do curso de Mestrado de Administração Pública – MAP da EBAPE-FGV, que me acompanharam durante minha especialização, e, em particular, ao Prof. Dr. Ricardo Lopes Cardoso, corresponsável pela realização deste trabalho. Dedico esta conquista, “in memoriam”, aos meus pais exemplares e maiores incentivadores de nossa sólida união, Evandro e Dilza e a minha querida irmã Bia pela sua tremenda demonstração de total doação ao ser humano, aos quais sinto muita falta e rogo sempre por eles, sabendo que iluminam de maneira especial os meus pensamentos, me trazendo forças para enfrentar todas as dificuldades da vida e me inspirando a buscar mais conhecimentos, pois sempre foram, são e serão referências marcantes em minha vida e de toda nossa família.

SUMÁRIO

Agradecimentos e Dedicatória	4
Introdução	6
A Aquicultura no Brasil	6
Breve relato sobre a Situação Tributária no Brasil	9
Entendendo um pouco de Desoneração Tributária	13
Impactos Econômicos da Desoneração Tributária	14
A Cadeia Produtiva do Pescado	15
Importância do Licenciamento Ambiental	17
Uma breve Análise do Perfil da Demanda por Pescado no Brasil	18
A Importação do Pescado	20
Situação Problema	21
O Desenvolvimento do Planejamento	23
Os Planos de Ação	24
Notas de Ensino	32
Resumo	32
Abstract	33
Público a que se destina e utilização recomendada	34
Plano de Ensino Sugerido	35
Objetivos de Ensino	36
Sugestões de Questões para Discussão	37
Referências Bibliográficas	41

Introdução

A Aquicultura no Brasil

A Aquicultura é a produção (cultivo) de organismos predominantemente aquáticos, em qualquer fase de desenvolvimento, e que envolva um espaço confinado e controlado, consumindo recursos naturais, tais como: água, energia e solo. Pode ser tanto continental (água doce) quanto marinha (água salgada), também chamada de Maricultura. Quando se avalia especificamente a criação de camarões em viveiros, está se referindo à Carcinicultura, ao passo que a produção de peixes, como subtipo da aquicultura, denomina-se Piscicultura. (SEBRAE 2008)

Conforme levantamentos do Ministério da Pesca e Aquicultura - MPA, a aquicultura marinha (incluindo a Malacocultura – mexilhão, ostra e vieira e Carcinicultura - camarão) representa menos de 20% da produção nacional, enquanto a aquicultura continental (pescados em geral) monta mais de 80% da produção nacional.

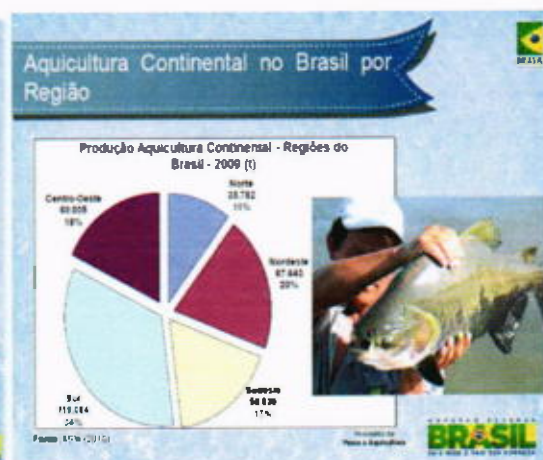
O termo pescado é utilizado para designar quaisquer animais aquáticos (camarões, peixes, rãs, etc.), sejam eles provenientes da aquicultura ou da pesca. Apesar de ser a proteína de maior produção e consumo mundiais, as principais empresas brasileiras de proteínas ainda não demonstraram grande interesse pelo pescado, ficando até excluído das estatísticas e análises na abordagem do tema proteína animal.

A maior diferença entre a aquicultura e a pesca está na incerteza em relação ao produto final. A atividade de pesca (extração, captura), diferentemente da aquicultura, não garante a qualidade nem a quantidade do seu produto final, tornando-a uma atividade incerta. São muitos os fatores que, recentemente, tem aumentado seu índice de incerteza e, entre eles, destacam-se a exploração comercial por grandes empresas, que tem esgotado os estoques naturais de peixes, bem como ações que impactam negativamente à natureza (como o lançamento de resíduos industriais em rios, lagos e no mar) tornando áreas, antes produtivas, totalmente inabitadas por espécies nativas (SEBRAE 2008).

O Brasil é um dos países com grande potencial para expansão da aquicultura: possui uma das maiores faixas costeiras do mundo com mais de 8.500 km de extensão e abrangendo uma área superior a 3,5 milhões de km² de Zona Econômica Exclusiva. Além disso, é o detentor da maior reserva de água doce do planeta, com mais de 8 mil km³ (muito superior à do segundo

colocado, a Rússia, com cerca de 4,5 mil km³), ou seja, uma enorme quantidade de água com elevado potencial para a aquicultura continental no mundo (CNPMA / EMBRAPA).

Os quadros a seguir, preparados pelo Ministério da Pesca e Aquicultura – MPA, apresentam a disponibilidade de água doce e respectiva produção aquícola nos principais países produtores de pescado e a distribuição quantitativa, em toneladas, e correspondente percentual da produção da aquicultura continental, distribuída por região geográfica do Brasil, em 2009.



A aquicultura é um dos sistemas de produção de alimentos que mais cresce no mundo, sendo a piscicultura de água doce a mais promissora. A criação das espécies ocorre em tanques escavados, tanques-redes ou raceway.

Verifica-se que, apesar de ser realizada a adubação e a fertilização para produção do alimento natural nos viveiros de produção de peixes, o alimento principal é a ração.

Os principais componentes da ração são as farinhas de peixes e crustáceos, moluscos, tortas e outros resíduos da extração do óleo de amendoim, elementos químicos do grupo dos Halogênios, como o Flúor, Cloro, Bromo e Iodo, além do Hidrogênio, Selênio, Hipocloritos, Carbonatos, Hormônios e Metais Alcalinos (Lítio, Sódio e Potássio) (SINDIRAÇÕES).

O consumo de ração representa de 50% a 60% dos custos de produção para a atividade desenvolvida de forma intensiva, tornando-se, portanto, fator decisivo na viabilidade do negócio. Os tanques redes ou gaiolas são uma ótima alternativa para produção de tilápias, por exemplo, em reservatórios de água ou açudes, devendo-se levar em consideração a capacidade de suporte da área escolhida (SINDIRAÇÕES).

O aproveitamento do clima favorável e das reservas naturais de água para a produção aquícola ainda estão muito aquém de seu potencial e mesmo com a máxima de Aquicultura Sustentável, há dificuldades na obtenção de licenças ambientais, carência de assistência técnica, manejo inadequado, falta de padronização, insuficiência de pacotes tecnológicos e grande necessidade de capital de giro. A indústria de pescados ainda é incipiente no país e há oportunidades significativas para seu desenvolvimento, seja na pesca ou na aquicultura.

A Food and Agriculture Organization of the United Nations - FAO estima que a população mundial aumente dos sete bilhões em 2011 para 8,3 bilhões em 2030, com maior adensamento populacional em países asiáticos, africanos e sul-americanos. Alimentar esses contingentes representará um desafio para o setor agropecuário, que terá de aumentar sua produção e rebanhos e o Brasil é um dos principais *players* internacionais no setor, com custos de produção reduzidos e empresas competitivas.

As principais carnes consumidas mundialmente são, nesta ordem: pescados, suínos, frango e bovinos e podem ser verificadas no quadro abaixo.



Fonte: MPA

Breve relato sobre a Situação Tributária no Brasil

No estado brasileiro, o chamado Sistema Tributário Legal, que é o conjunto de normas que definem e delimitam o processo de arrecadação, é coordenado pela Receita Federal, responsável pela arrecadação de tributos (impostos, contribuições e taxas), que são os recursos que financiam as atividades governamentais. Entretanto, existem as chamadas "desonerações tributárias" ou "gastos tributários" que ocorrem sempre que existem possibilidades de créditos, isenções, anistias, reduções de alíquotas, deduções ou abatimentos e adiamentos de obrigações de natureza tributária.

Como ao Estado não cabe tributar-se a si mesmo ou àqueles que atuam como seus substitutos na prestação de serviços considerados essenciais ou de interesse público, fica para Receita Federal a atribuição e responsabilidade de especificar o que e quais são gastos tributários.

O Brasil é um dos países em que mais pagam impostos no mundo, sejam taxados por estados, prefeituras e governo federal, incidindo sobre a indústria, comércio, exportação, importação e serviços.

A Constituição Federal de 1988 é que regulamenta a matéria e define os tipos de tributos e a sua competência, da União, dos Estados e do Distrito Federal e dos municípios. Segundo seu Art. 145.

“A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão instituir os seguintes tributos:

I impostos;

II taxas, em razão do exercício do poder de polícia ou pela utilização, efetiva ou potencial, de serviços públicos específicos e divisíveis, prestados ao contribuinte ou postos a sua disposição;

III contribuição de melhoria, decorrente de obras públicas.

§ 1º Sempre que possível, os impostos terão caráter pessoal e serão graduados segundo a capacidade econômica do contribuinte, facultado à administração tributária, especialmente para conferir efetividade a esses objetivos, identificar, respeitados os direitos individuais e nos termos da lei, o patrimônio, os rendimentos e as atividades econômicas do contribuinte.

§ 2º As taxas não poderão ter base de cálculo própria de impostos.”

A estrutura tributária do Brasil é bem complexa, com tributos (impostos, taxas e contribuições) e programas sociais incidindo muitas vezes sobre a mesma base. Abaixo, destacam-se alguns comentários sobre os principais tributos e contribuições, separados por entes arrecadadores, listados a seguir:

- Federal (Artigo 153 da Constituição Federal de 1988)
 - Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI;
 - Imposto de Importação – II;
 - Imposto sobre Exportação;
 - Imposto sobre Renda e Proventos de Qualquer Natureza;
 - Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguros e sobre Operações Relativas a Títulos e Valores Mobiliários;
 - Imposto sobre Propriedade Territorial Rural
 - Programa de Integração Social - PIS;
 - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS;
 - Imposto sobre Grandes Fortunas;
- Estadual e do Distrito Federal (Artigo 155 da Constituição Federal de 1988)
 - Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação Serviços – ICMS;
 - Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores – IPVA;
 - Imposto sobre Transmissão "Causa Mortis" e Doação - ITCM;
- Municipal (Artigo 156 da Constituição Federal de 1988)
 - Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISSQN;
 - Imposto Sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana – IPTU;
 - Imposto Sobre a Transmissão "inter vivos" de Bens Imóveis e de Direitos Reais Sobre Imóveis - ITBI.

O IPI incide sobre a saída dos bens das indústrias e na importação, quando do desembaraço aduaneiro do pescado, e na revenda do pescado no mercado interno, pelo importador. São contribuintes desse imposto: o importador, o industrial e outros agentes a quem a lei equiparar a contribuinte. É um imposto seletivo quanto à essencialidade dos produtos e é

bastante usado para fins econômicos, sociais ou extrafiscais (IOF – Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguros e ITR – Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural), aplicando alíquotas subsidiadas para incentivar o consumo de um determinado produto, como a linha branca de eletrodomésticos e veículos populares ou sujeitos a alíquotas expressivamente altas, para os produtos cujo consumo o governo queira frear (cigarros, bebidas e produtos de luxo, por exemplo). O pescado nacional tem a alíquota reduzida a zero.

O PIS e a COFINS são contribuições sociais destinados a financiar a seguridade social, a assistência social, o seguro-desemprego, etc. São tributos devidos pelas pessoas jurídicas e incidem sobre a receita bruta (faturamento) das empresas. As pessoas jurídicas sujeitas à apuração do lucro real, como regra geral, estão sujeitas ao regime não cumulativo das contribuições, às alíquotas de 1,65% e 7,6%, respectivamente. As empresas optantes pelo lucro presumido estão no regime cumulativo, sendo as alíquotas iguais a 0,65% e 3%, respectivamente. As empresas optantes pelo regime tributário do SIMPLES estão em regime cumulativo, suas alíquotas são menores do que as do lucro presumido e são variáveis de acordo com o montante da receita mensal, com base no faturamento dos últimos doze meses.

O Imposto de Importação – II, administrado pela Secretaria da Receita Federal do Brasil, incide sobre o valor aduaneiro (valor declarado na fatura comercial que amparou a compra do produto no exterior, acrescido do valor do custo do transporte até o ponto de entrada no território nacional, dos custos da carga, descarga e manuseio, associados ao transporte da mercadoria e do custo do seguro envolvido na operação de importação) na entrada da mercadoria estrangeira em território aduaneiro localizado no País. O valor do imposto é calculado mediante a aplicação das alíquotas fixadas na Tarifa Externa Comum - TEC sobre a base de cálculo. Compete à Câmara de Comércio Exterior - CAMEX, fixar e alterar as alíquotas do imposto, obedecidas as Resoluções do Conselho do Mercado Comum - CMC do MERCOSUL envolvendo seus países integrantes. As alíquotas do imposto estão na TEC, que se vale da Nomenclatura Comum do Mercosul - NCM, baseada no Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias.

Na esfera Estadual, estão sujeitas ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS:

- Operações de vendas relativas à circulação de mercadorias dentro do estado ou entre as unidades da federação;

- Prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal, por qualquer via, de pessoas, bens ou mercadorias; e
- A entrada de mercadoria importada do exterior, por pessoa física ou jurídica, ainda quando se tratar de bem destinado a consumo próprio ou ao ativo permanente do estabelecimento importador.

Contribuinte do ICMS é qualquer pessoa, física ou jurídica, que realize, com habitualidade ou em volume que caracterize intuito comercial, operações de circulação de mercadoria ou de prestação de serviços de transporte interestadual e intermunicipal. O ICMS é não cumulativo, compensando-se o que for devido em cada operação relativa à circulação de mercadorias ou prestação de serviços com o montante cobrado nas anteriores pelo mesmo ou por outro Estado. Em cada unidade da federação há um regulamento próprio do ICMS, o que dificulta a uniformização das situações tributárias, como das alíquotas, da base de cálculo e das formas de incidências do imposto. É assegurado ao adquirente de produtos, o direito de creditar-se do imposto anteriormente cobrado em operações de que tenha resultado a entrada de mercadoria em seu estabelecimento. Entretanto, não possuem direito a crédito as entradas de mercadorias ou utilização de serviços resultantes de operações ou prestações isentas ou não tributadas, ou que se refiram a mercadorias ou serviços alheios à atividade do estabelecimento.

No âmbito Municipal, há o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISSQN, que tem como fato gerador a prestação de serviços, ainda que não constitua a atividade preponderante do prestador. Contribuinte do ISSQN é o prestador do serviço e o imposto é retido na fonte, pelo tomador do serviço. A base de cálculo é o preço do serviço, como tal considerada a receita bruta a ele correspondente, sem nenhuma dedução, excetuados os descontos ou abatimentos concedidos independentemente de qualquer condição. Na falta desse valor, ou não sendo ele desde logo conhecido, adota-se o valor corrente na praça. O imposto será calculado mediante aplicação da alíquota estabelecida por cada prefeitura municipal para as operações sobre a base de cálculo, ou seja, o preço do serviço.

Entendendo um pouco de Desoneração Tributária

A desoneração tributária é a aplicação de normas fiscais dos governos federal, estaduais e municipais visando reduzir, permitir ou incentivar a não incidência de tributos. São as disposições existentes na legislação tributária que reduzem a carga tributária, com consequente renúncia de arrecadação potencial do imposto.

Também chamadas de "gastos tributários", se referem aos dispositivos (não incidências, imunidades, isenções, reduções de base de cálculo, créditos presumidos, não estorno de créditos e estatutos de micro e pequena empresa) existentes na legislação dos impostos que substituem gastos governamentais para alcançar objetivos econômicos, ecológicos, culturais e sociais (alimentação, saúde e assistência). Se referem a um tipo de gasto do governo, só que realizado por meio do sistema tributário.

Um dos principais objetivos da Reforma Tributária é a Desoneração Tributária que atende a todos de um determinado segmento, com foco nos tributos que mais prejudicam o desenvolvimento do país. É a redução da carga tributária concedida em caráter geral, de forma automática, e pode ser gozada por todos aqueles que se enquadrem na legislação, mesmo que não haja requerimento ao governo, visando beneficiar toda uma cadeia produtiva.

A desoneração tributária compreende a identificação dos tributos cobrados, a análise detalhada desses tributos em cada etapa das cadeias produtivas (PIS, COFINS, IPI, ICMS, ISS, etc.) e a medição dessa carga tributária, por tributo, em cada etapa e no agregado da cadeia produtiva.

As seguintes situações tributárias especiais constituem-se em alternativas para a desoneração tributária, devendo levar-se em conta as incidências específicas de cada um dos tributos ao longo da cadeia produtiva:

- redução da alíquota, inclusive para zero – diminuição do percentual de incidência sobre a mesma base de cálculo;
- redução da base de cálculo - minoração base de cálculo, mantendo-se o percentual de incidência;
- suspensão do imposto – não aplicação do imposto, temporariamente;
- isenção do imposto - não aplicação do imposto; e,
- diferimento do imposto - prorrogação do pagamento do imposto.

Impactos Econômicos da Desoneração Tributária

Com a desoneração tributária da aquicultura esperam-se impactos positivos derivados da queda dos preços e aumento no consumo, através da identificação da demanda adicional esperada e dos impactos sistêmicos gerados pelo aumento no consumo. A demanda incremental gerada por cenários de desoneração é tradicionalmente denominada impacto direto e se refere apenas ao efeito sobre o setor em questão.

Entretanto, para atender esta demanda adicional, a produção aquícola deve aumentar, e outros setores da economia redimensionarem sua produção de insumos para se adequar ao crescimento de sua demanda, derivada do chamado consumo intermediário entre os setores, gerando um ciclo virtuoso que é conhecido como impacto indireto, mexendo assim com toda a economia.

O aumento da demanda proporciona um aumento no emprego dos setores afetados direta e indiretamente, elevando a renda e a demanda final pelos diversos bens que os trabalhadores consomem. Este efeito-renda e a resultante de sua propagação ao longo das cadeias de consumo intermediário são denominados de impacto induzido.

Os cálculos estimados destes impactos são realizados utilizando-se a Matriz Insumo-Produto - MIP que contém uma representação da estrutura das interligações entre as funções de produção da economia. Por considerar diversos efeitos que derivam de toda a economia, a MIP utiliza a dimensão sistêmica da atividade econômica, o que constitui um diferencial de análise em relação aos estudos setoriais mais tradicionais.

Com base nas situações iniciais de desoneração tributária e as respectivas reduções dos preços, é estimado o efeito sobre a demanda final dos produtos do setor, de acordo com uma estimativa da elasticidade-preço do pescado. Esse aumento de demanda, através dos choques no setor de aquicultura e de sua cadeia produtiva, gera efeitos sistêmicos na produção, que também são mensurados pela Matriz Insumo-Produto.

No presente estudo de caso, não será considerada a análise insumo-produto clássica nem a estimativa da elasticidade-preço do pescado.

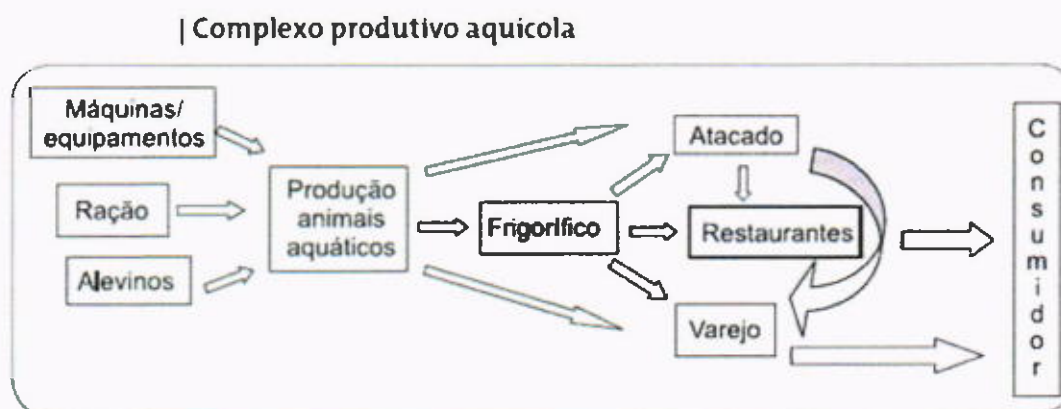
A Cadeia Produtiva do Pescado

A cadeia produtiva da piscicultura como segmento do setor pesqueiro nacional, está integrada por quatro componentes principais:

- Laboratórios de Produção de formas jovens (larvicultura);
- Fazendas de Produção;
- Centros de processamento de pescados;
- Fábricas de ração.

A cadeia produtiva desse segmento é ainda complementada pela participação das seguintes indústrias: de fertilizantes nitrogenados e fosfatados, probióticos, bombas d'água, aeradores, aparelhos medidores de qualidade da água, mão de obra, frigoríficos, transportes especiais, insumos e equipamentos que formam parte da tecnologia de cultivo.

De forma simplificada, a cadeia produtiva da aquicultura pode ser ilustrada, conforme o diagrama a seguir:

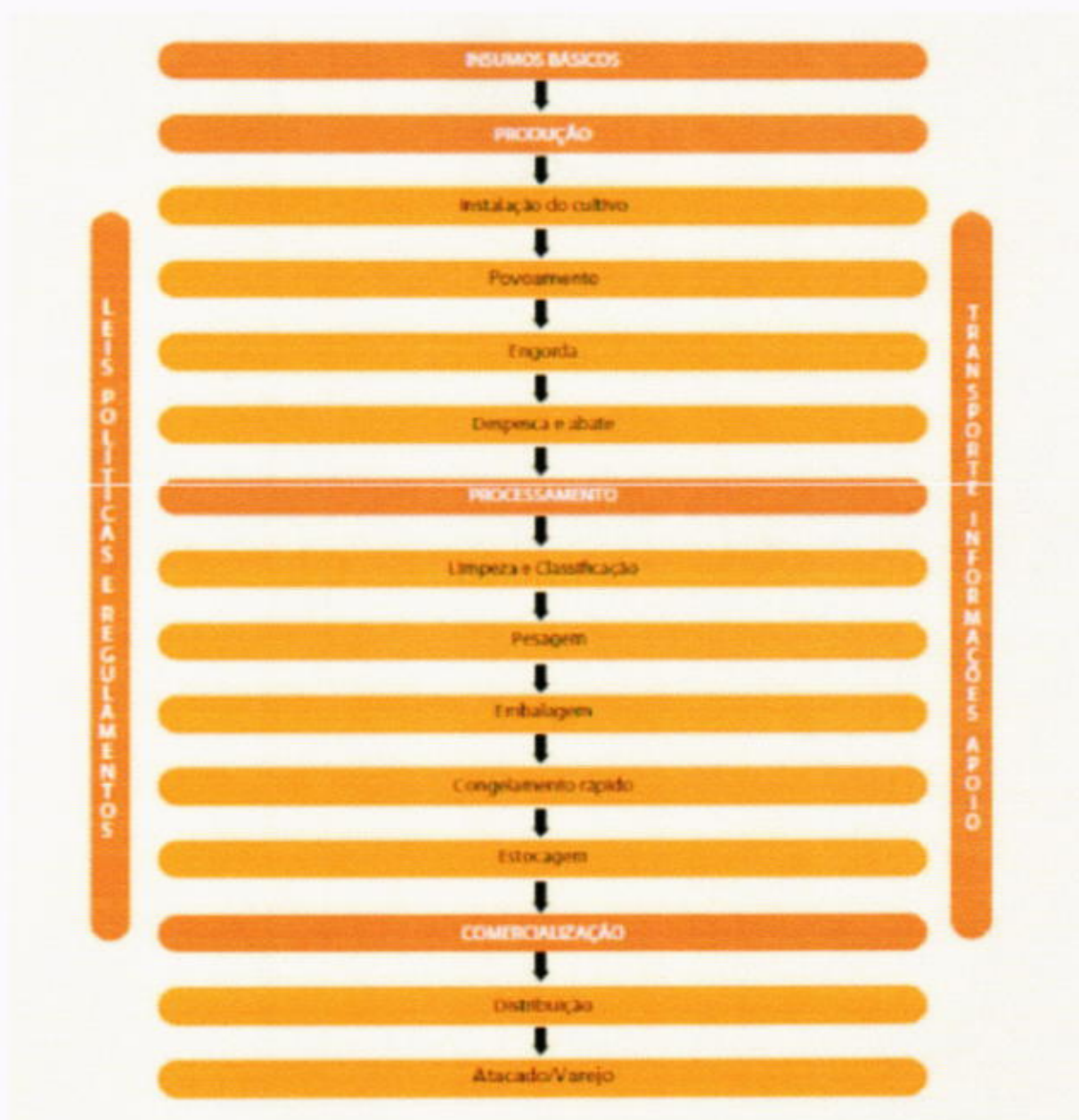


Fonte: MPA

Uma cadeia produtiva, por definição, compreende um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transferidos os insumos até o consumidor final.

Um quadro com um detalhamento maior da Cadeia Produtiva da Pesca e Aquicultura é apresentado abaixo:

Cadeia Produtiva de Pescado



Fonte: SEBRAE-NA, Metodologia do sistema SEBRAE: aquicultura, Brasília, 2001

Importância do Licenciamento Ambiental

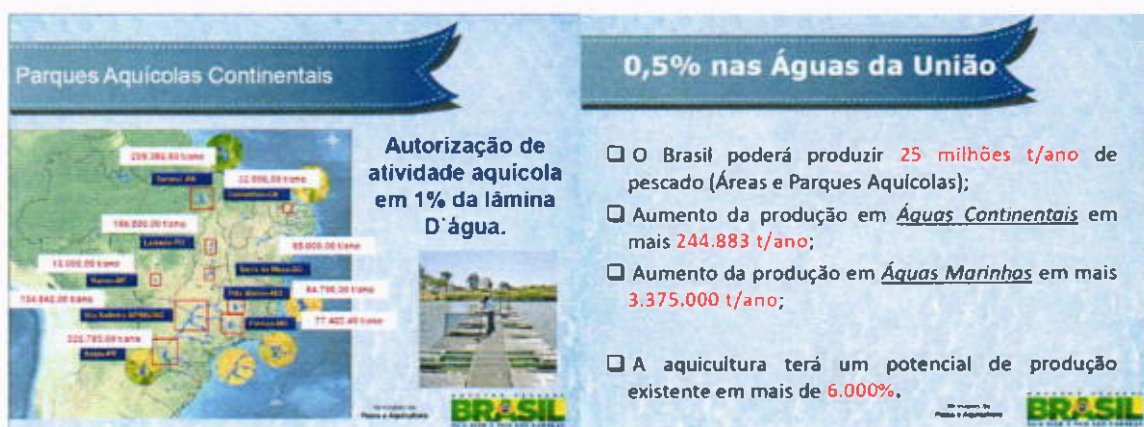
Para a implantação de cultivo de peixes em águas da União, após a concessão da área pelo MPA, é necessário que o produtor obtenha licenças ambientais nos órgãos federais e estaduais, ressaltando que cada um tem sua legislação específica.

O processo de Licenciamento Ambiental, no âmbito federal, passará pelo IBAMA, responsável pela análise ambiental; pela Marinha do Brasil, responsável por questões como sinalização e navegação; e ainda pela Agência Nacional de Águas – ANA (no caso de águas continentais), que cuida da outorga das águas.

Após tramitar e ser analisado por todas estas instâncias, o processo retornará ao Ministério da Pesca e Aquicultura - MPA com os respectivos pareceres técnicos. Se tudo estiver de acordo, encaminha-se o processo à Secretaria do Patrimônio da União – SPU, que, após análise e liberação, emite o Termo de Entrega ao Ministério da Pesca e Aquicultura, passando-se, então, para a licitação pública.

Deverá ser solicitada a licença ambiental para a implantação do projeto, no órgão de meio ambiente de seu estado ou município, a qual deve atender aos requisitos da Resolução CONAMA nº 413/2009, tais como, mais não limitadas à: Licença Prévia, Licença de Instalação e Licença de Operação.

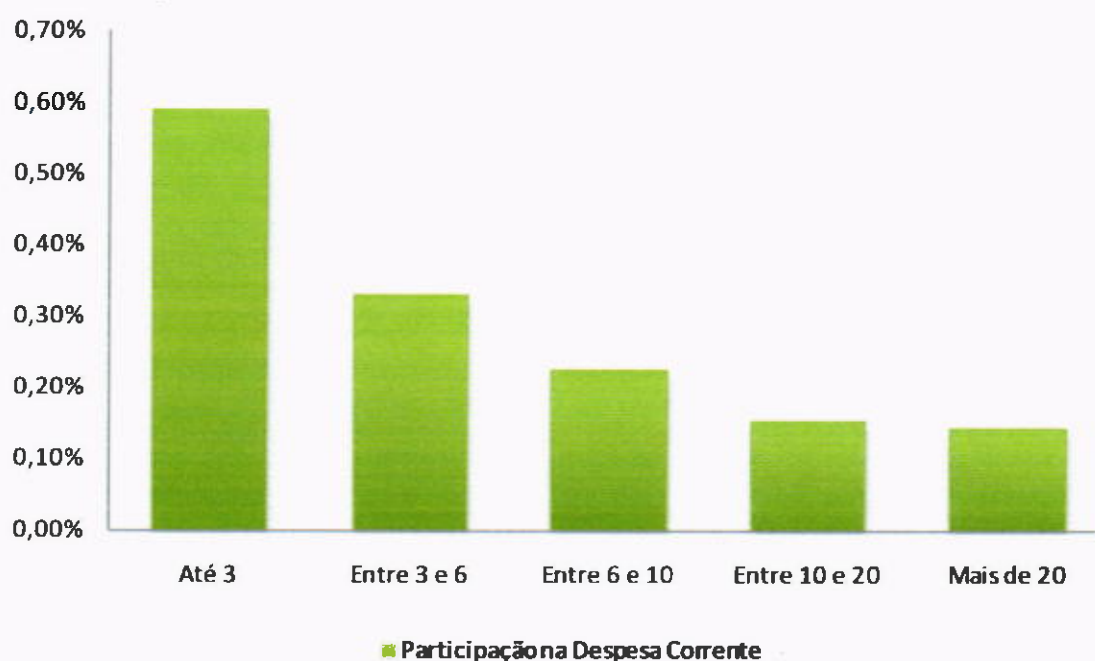
Os quadros a seguir mostram a distribuição dos principais Parques Aquícolas Continentais no Brasil, com suas localizações e respectivas capacidades de produções, com base na autorização ambiental de instalação em 1% da lâmina d'água disponível e os reflexos positivos com a instalação de mais 0,5% da área de lâmina d'água disponível.



Uma breve Análise do Perfil da Demanda por Pescado no Brasil

A análise do perfil da demanda por pescado no Brasil, a partir dos dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008/2009 do IBGE, revelam que, em média, a participação da despesa com pescado é muito baixa, representando apenas 0,26% da despesa corrente dos domicílios brasileiros. Na análise por cortes de renda, observa-se que a participação da despesa com pescado no total da despesa corrente dos domicílios decresce à medida que a renda das famílias aumenta. Na faixa de renda mais baixa (até 3 salários mínimos) a despesa com pescado representou 0,59% da despesa corrente do domicílio e na faixa de renda mais alta (acima de 20 salários mínimos), 0,14%, conforme mostra o quadro abaixo.

Participação Percentual da Despesa com Pescado na Despesa Total Domiciliar - Brasil

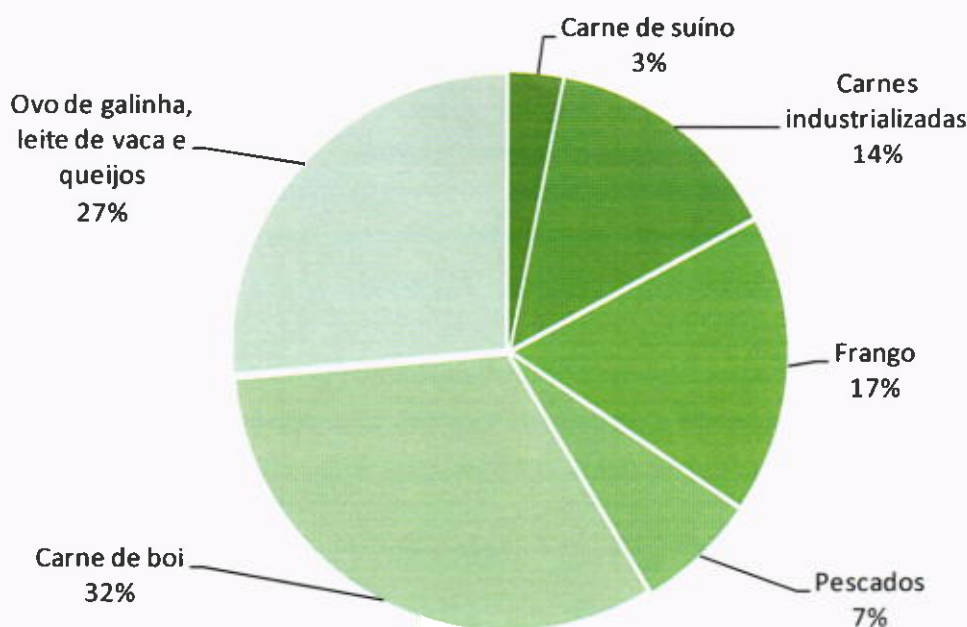


Fonte: Elaborado a partir dos dados da POF 2008-2009 (IBGE, 2010).

Outra análise, realizada a partir dos dados da mesma pesquisa do IBGE, foi a comparação da despesa com pescado em relação aos alimentos considerados substitutos de proteínas, em geral, ou seja, carne de boi, carne suína, carnes industrializadas, frango, ovo de galinha, leite de vaca e queijos. Nesta análise, a soma da despesa domiciliar com estes grupos

de alimentos substitutos foi denominada de despesa com proteínas, no qual a participação de cada grupo foi mensurada, conforme mostra o Quadro a seguir:

Distribuição da Despesa Domiciliar com Proteínas – Brasil



Fonte: Elaborado a partir dos dados da POF 2008-2009 (IBGE, 2010).

Na distribuição da despesa domiciliar com proteínas, a despesa com pescado representa 7%, sendo superior apenas em relação à despesa com carne de suíno. Em primeiro lugar, figura a carne de boi (32%), seguida de ovo de galinha, leite de vaca e queijos (27%), frango (17%) e carnes industrializadas (14%).

Com certeza, impulsionar o setor de pescado contribuiria sensivelmente num incremento da economia, gerando grande número de empregos e divulgando o pescado como um alimento saudável na mesa do brasileiro, assim como foi feito com o frango, transformando-o em alimento popular para o povo brasileiro e fazendo do Brasil um dos maiores exportadores desse produto.

A Importação do Pescado

Na operação de importação, todos os importadores estão sujeitos às alíquotas “cheias”. Aqueles que estão no regime não cumulativo (lucro real) poderão creditar-se do valor pago no desembaraço aduaneiro; para as empresas do lucro presumido e do SIMPLES, os valores pagos na importação representam um custo definitivo.

O impacto da desoneração da aquicultura no comércio exterior deve ser bem avaliado, pois entende-se que as reduções nos custos proporcionadas pelas desonerações tributárias tenham impactos positivos em relação à competitividade do pescado nacional, gerando um aumento de sua participação nos mercados interno e externo. Em princípio, o comércio internacional de pescado apresenta características bem diferentes do nacional, no que se refere ao seu escopo e à percepção de alternativas e custos de oportunidade por parte do consumidor. Alguns tipos de pescados de consumo sazonal no Brasil, como o bacalhau, podem ter produção muito baixa no país por razões físicas, enquanto que outros podem ter grande demanda no exterior sem a mesma representatividade no mercado brasileiro.

Na hipótese de algumas espécies de peixes fossem apenas exportadas e outras apenas importadas, o comportamento observado ao se analisar cada espécie em relação ao seu preço internacional não seria representativo da correlação mais geral do preço dos peixes no Brasil e as condições de competitividade. Ao se fazer um preço médio do volume agregado de exportações nos grandes grupos, a tendência geral é recuperada.

Os efeitos da desoneração sobre a exportação de pescado são claros e significativos. Além dos efeitos do aumento da demanda interna sobre a economia nacional, é importante levar em consideração o impacto direto da mesma sobre o comércio exterior.

Situação Problema

São Paulo, 2014. João Fisherman faz parte de uma cooperativa de produtores de peixe do Sudeste que, devido à necessidade de não perder competitividade em nível mundial, **tem como desafio identificar a melhor alternativa para reduzir o custo do peixe cultivado e aumentar sua produção**. Investimentos em pesquisas de melhoramento genético e na formação de produtores, aquisição de máquinas e equipamentos de grande produção e alta produtividade, desoneração da cadeia produtiva, entre outras precisam ser analisadas. Entendiam que, se fizessem de forma profissional e bem planejada, aumentariam a produção de peixes, os empregos formais, a exportação (e possível redução da importação), o investimento em tecnologia, a arrecadação de impostos e todo um processo cíclico virtuoso se instalaria. João foi designado como responsável por montar o planejamento de como conseguir atingir este objetivo para que, se fosse o caso, eles apresentassem seus pleitos às diversas instâncias de governo e pudessem reivindicar as condições necessárias para que se tornasse alcançável.

Antes de João, muitos na região já haviam tentado organizar todas as informações necessárias, mas acabaram “morrendo na praia”, uma vez que são muitas as exigências e as barreiras para se conseguir levar um planejamento consistente à conclusão. Entretanto, desta vez, João demonstrou ser a pessoa certa. Além de estar bem empolgado por ter assumido há poucos meses o negócio de seu pai, grande aquicultor de tilápias que se aposentou, também adquiriu algumas experiências anteriores em empresas do setor de logística e dispunha de contatos importantes que poderiam facilitar o acesso a informações, que muitas vezes são difíceis de serem encontradas e atravancam os processos quando já estão em fase final.

Para começar o trabalho, João convidou para lhe ajudar Herbert Hunterfish, também dono de uma das empresas produtoras de tilápia que fazem parte da Cooperativa, e sobrinho do maior produtor de tambaquis do Norte e Centro Oeste do país. João precisava de parceiros competentes, experientes e comprometidos para pensar na cadeia produtiva da aquicultura como um todo, e ninguém melhor que Herbert, que trazia uma bagagem de grandes experiências com tilápias e tambaquis, espécies que representam mais de 70% da produção nacional e são criados em quase todas as Unidades da Federação (25 das 27).

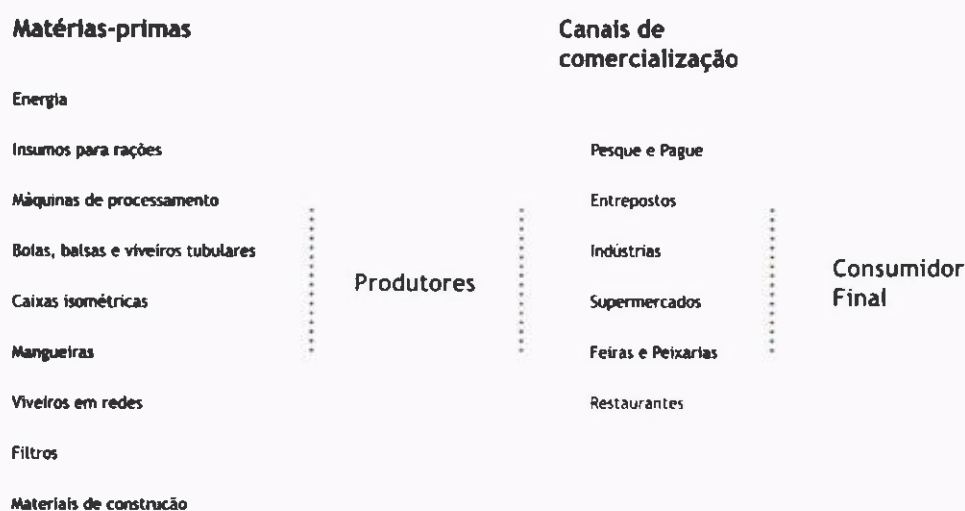
O objetivo deles era conseguir separar as diferentes frentes de ação e entender como uma ação refletiria sobre a outra – pois, assim conseguiriam mais argumentos para utilizar no convencimento de diversos formadores de opinião e tomadores de decisão.

Outro ponto importante, seria identificar qual a ação de maior relevância que pudesse, no menor espaço de tempo, apresentar resultados positivos em relação ao objetivo que tinham, ou seja, redução do custo do pescado e aumento da produção nacional. Herbert, quando trabalhou com seu tio, adquiriu boas experiências com tributação em geral, além de gestão e, por isso, conseguiria ter uma visão holística, enxergando bem as oportunidades e ameaças e seus impactos. Assim se daria o início do planejamento que pretendiam terminar algumas semanas mais tarde. Eles combinaram que se reencontrariam dali a uma semana para juntos analisarem a cadeia produtiva da aquicultura.

O Desenvolvimento do Planejamento

No dia combinado, Herbert e João sentaram para analisar a cadeia de produção aquícola e começaram a traçar linhas de ação sobre quais seriam os pontos que teriam que atuar. Como seria possível reduzir os custos e aumentar a produção de pescados cultivados em sua região e, conseqüentemente, colaborar também para o segmento pesqueiro em todo o território brasileiro.

Após algumas idas e vindas, resumiram os itens que compõem a cadeia produtiva do pescado, demonstrados através do quadro abaixo:



Fonte: MPA

Para terem um melhor panorama do que iriam avaliar, fizeram também um levantamento de custos, obtidos nas empresas inscritas na Cooperativa, dos principais itens que estavam relacionados à produção aquícola continental e, para tanto, identificaram os mais relevantes, a saber:

Energia	R\$ 80,4K
Mão de Obra	R\$ 120,4K
Alevinos	R\$ 79,8K
Rações	R\$ 600,7K
Despesas Gerais e Administrativas	R\$ 69,9K
Despesas Diversas	R\$ 50,2K

Os Planos de Ação

Animados com a evolução das primeiras análises, João e Herbert, que haviam feito MBA juntos, precisavam definir o plano de ação para explorar as oportunidades identificadas.

Estavam cientes que esse mercado é intensivo em mão de obra informal, com pouca especialização e apresenta baixo desenvolvimento tecnológico.

Desenvolvem o trabalho unindo conceitos, teorias e aplicações práticas, repensando seu negócio e procurando identificar novas alternativas em alinhamento com suas competências pessoais e empresariais;

Sabiam que precisavam analisar os cenários existentes de seu setor, tamanho de mercado, taxas de crescimento e concorrência e quais ferramentas de planejamento se apoiariam para definir a melhor estratégia.

Fundamental seria estabelecer planos de ação ousados, mais realistas e concretos, para transformar suas estratégias em realidade, além de registrar suas análises e planos para poderem acompanhá-los, revisá-los e utilizá-los com as lições aprendidas, visando estarem aptos a definir novas estratégias no futuro.

Estavam conscientes de que o mercado é muito dinâmico, extremamente influenciado pelo processo de globalização e sujeito a rápida obsolescência e alta competitividade.

Como afirmam BOLJWIN E KUMPE (1990), a competitividade está fundamentada no trinômio: produtividade, qualidade e flexibilidade. A flexibilidade está associada à capacidade da organização de atender às flutuações da demanda do mercado, ou seja, na sua velocidade na percepção das mudanças e na preparação para seu enfrentamento proativo.

MONTANA E CHARNOV (1998) reforçam a ideia de que informações mais precisas à luz de aspectos importantes aumentam a competitividade das organizações, mesmo sendo impossível conhecer plenamente todas as tendências de mudanças, o conhecimento pelo menos parcial delas permite uma postura pró-ativa em vez de meras reações, podendo significar uma vantagem competitiva considerável, permitindo que a organização planeje melhor suas ações.

Os dois parceiros perceberam ser imperativo que o planejamento organizacional fosse realizado dentro de um processo contínuo de preparação para o futuro, avaliando o comportamento de sua organização frente às forças competitivas do mercado, ou seja, identificando sua posição competitiva no setor em que atua.

Ao se efetuar esta avaliação, para apoiar a tomada de decisão e reduzir a incidência de erros provenientes de ações mal planejadas, resolveram recorrer a instrumentos e ferramentas capazes de perceber o todo, tanto às características internas quanto ao ambiente externo.

Para tanto, decidem analisar melhor, revisando algumas das ferramentas de planejamento que poderiam ser utilizadas em seu plano de ação.

Entre as tantas que estão disponíveis na literatura, fizeram um primeiro filtro e obtaram por resumir as principais características das seguintes: Análise de Pareto – regra 80/20, Plano de Ação 5W2H, Matriz SWOT, Matriz de Ansoff, Curva do Ciclo de Vida do Produto, Matriz Ambiental BCG (Boston Consulting Group) e Modelo das Cinco Forças de Porter, conforme descrito a seguir:

- **Análise de Pareto – regra 80/20** - técnica estatística utilizada na tomada de decisão que permite selecionar e priorizar um número pequeno de itens capazes de produzir grande efeito na melhoria dos processos. A ideia é de que 80% dos resultados correspondem a apenas 20% dos fatores, o que justifica a priorização, ou seja, existem problemas sem importância diante de outros mais graves. Sua maior utilidade é a de permitir uma fácil visualização e identificação das causas ou problemas mais importantes, possibilitando a concentração de esforços sobre os mesmos.
- **Plano de Ação 5W2H** - uma ferramenta administrativa para estruturar o processo, utilizada para planejar e definir planos de ações de forma rápida, a fim de registrar, de maneira organizada e planejada, quais as ações (What) e como (How) elas serão implementadas, assim como por que (Why), por quem (Who), quando (When), onde (Where) e quanto irão custar (How Much) para a empresa. Existem também duas variações, sendo uma sem o How Much (quanto custará) formando uma planilha 5W1H e a 5W3H, que inclui o “How Measure” (como medir e avaliar). Lembrando que a ordem das colunas não irá afetar o entendimento e orientação da planilha desde que “What” seja feito em primeiro lugar.

- **Matriz SWOT**, também denominada análise F.O.F.A. (Forças - Oportunidades – Fraquezas – Ameaças), é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada na análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formulação de estratégias da empresa. Nesta análise, identificam-se as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando, então, as Oportunidades e Ameaças internas para a mesma.

Abaixo, uma representação da Matriz SWOT:

<i>Origem do Fator</i>	<i>Na conquista dos Objetivos</i>	
	<i>Ajudam</i>	<i>Atrapalham</i>
<i>Interna (Organização)</i>	Forças (Capitalizar) Vantagem interna da empresa em relação às concorrentes.	Fraquezas (Fortalecer) Desvantagens internas da empresa em relação às concorrentes.
<i>Externa (Ambiente)</i>	Oportunidades (Investir) Aspectos positivos do ambiente que envolve a empresa com potencial de trazer-lhe vantagens competitivas.	Ameaças (Identificar) Aspectos negativos do ambiente que envolve a empresa com potencial para comprometer a vantagem competitiva que ela possui.

MONTANA e CHARNOV (1998) explicam que a análise de SWOT utiliza a opinião dos executivos da organização, através de entrevistas, para avaliar os pontos importantes do planejamento, que nortearão um plano de ação com base num entendimento abrangente da organização no que se referem a seus pontos fortes, oportunidades, fragilidades e ameaças.

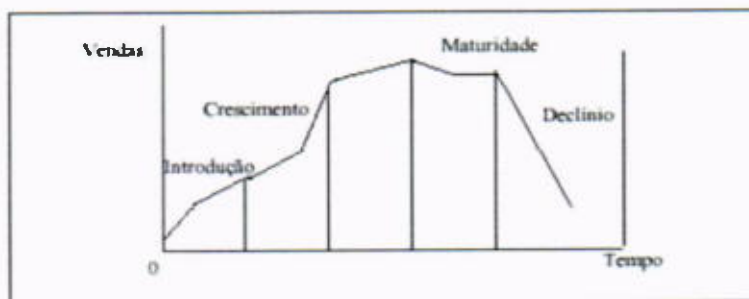
O objetivo da SWOT é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças. Diante da predominância de pontos fortes ou fracos e de oportunidades e ameaças, podem-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização.

- **Matriz Produto / Missão de Ansoff** - GHEMAWAT (2000) destaca a Matriz Produto/Missão de Ansoff, que enfatiza a adequação de novos produtos à "linha comum" dos produtos existentes na organização. Essa linha comum seria a "missão" da empresa ou seu compromisso de explorar uma necessidade existente no mercado como um todo.

Quatro categorias são consideradas para se definir a linha comum na estratégia de negócios/corporativa. Essas quatro categorias estão apresentadas abaixo:

	PRODUTO ATUAL	NOVO PRODUTO
MISSÃO ATUAL	Penetração de Mercado	Desenvolvimento
NOVA MISSÃO	Desenvolvimento do mercado	Diversificação

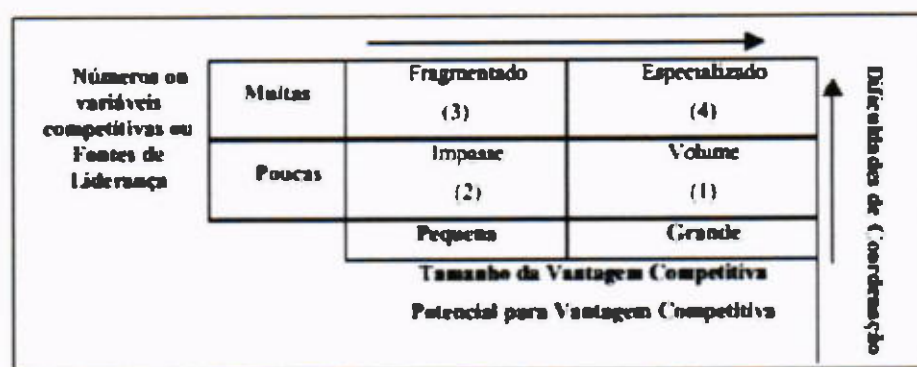
- **Ciclo de Vida do Produto** - todo o produto tem uma vida composta por ciclos, que vão do nascimento à morte, representado pelos ciclos, denominados: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Identifica a fase da vida do produto, a fim de direcionar as estratégias organizacionais. Explica que os produtos têm uma vida composta por ciclos que vão do nascimento à morte, conforme se apresenta na figura abaixo:



- **Matriz Ambiental BCG** - criada pela empresa de consultoria americana, a Boston Consulting Group - BCG, com o intuito de caracterizar os ambientes competitivos para cada tipo de mercado, com o principal objetivo de auxiliar o processo de tomada de decisão dos administradores. A BCG sugeriu a classificação de quatro tipos de ambientes competitivos: Mercado Volume, Mercado de Impasse, Mercado Fragmentado e Mercado Especializado. Caracterizar tipos de estratégia adequada ou aconselháveis para cada tipo de

mercado e suas características ambientais. Focada no dimensionamento da concorrência.

Segundo BETHLEM (1999), o BCG sugeriu a classificação de quatro tipos de ambientes competitivos, que estão representados abaixo:



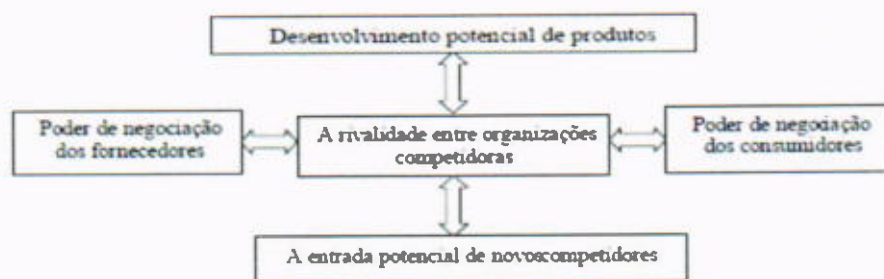
Mercado por Volume – dominância de poucos competidores que atingem uma grande superioridade em uma dimensão qualquer do negócio.

Mercado de Impasse – onde a competência e os recursos para atingir níveis competitivos de atuação são facilmente obtidos. Assim, nenhuma organização leva vantagem sobre a outra.

Mercado Fragmentado – em que as vantagens são provisórias ou restritas a pequenas regiões, ocorrendo uma fragmentação.

Mercado Especializado – onde as oportunidades para o estabelecimento de posições são protegidas, possibilitando o desenvolvimento de uma competência específica pela organização. Neste caso, a competição não é intensa.

- **Modelo das Cinco Forças de Porter** - faz uma análise competitiva na qual é utilizada com objetivo de compreender o desenvolvimento de estratégias em muitas organizações. Este modelo de estratégia apresenta para as organizações da intensidade de competição entre estas organizações, sendo maior entre indústrias de baixo retorno, segundo DAVID (1998). As cinco forças de Porter estão destacadas na figura abaixo:



Reverendo esses conceitos associados a sua situação em particular, registraram, abaixo, os principais objetivos de cada uma das ferramentas estudadas, de forma a nortear melhor a escolha que deveriam tomar:

- ✓ Análise de Pareto – regra 80/20 - observar que, em geral, um pequeno número de causas (idealmente 20%) é responsável pela maioria dos efeitos (80%, em teoria);
- ✓ Plano de Ação 5W2H - utilizada para planejar e definir planos de ações de forma rápida, a fim de registrar, de maneira organizada e planejada, quais as ações (What) e como (How) elas serão implementadas, assim como por que (Why), por quem (Who), quando (When), onde (Where) e quanto irão custar (How Much) para a empresa;
- ✓ Matriz SWOT – estimar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças tanto da organização quanto do mercado onde ela esteja atuando, visando desenvolver planos de médio e longo prazo. Os pontos fortes e fracos referem-se ao ambiente interno da organização enquanto que as oportunidades e ameaças dizem respeito ao seu ambiente externo.
- ✓ Matriz Produto / Missão de Ansoff – defini uma linha comum aos produtos existentes na organização, na estratégia de negócios;
- ✓ Ciclo de Vida do Produto – identifica a fase da vida do produto, a fim de direcionar as estratégias organizacionais;
- ✓ Matriz Ambiental BCG – caracterizar tipos de estratégias adequados ou aconselháveis para cada tipo de mercado e suas características ambientais, classificando as unidades de negócio de uma organização segundo os parâmetros de volume, especificação, fragmentação e beco sem saída. O volume gera alta lucratividade por meio de grande participação no mercado, a especificação gera altos lucros num nicho de mercado, a fragmentação estabelece que a participação no mercado não está relacionada com a lucratividade e, por fim, as unidades de negócio que estão em um beco sem saída geram pouco ou nenhum lucro, pois seu setor oferece poucas perspectivas;

- ✓ Modelo das Cinco Forças de Porter – compreender o desenvolvimento de estratégias nas indústrias, a partir da intensidade da competição, visando analisar a concorrência.

A partir daí, decidem-se pela aplicação da Análise de Pareto, para identificar os pontos principais e mais relevantes que deveriam “atacar”, seguida pela matriz SWOT, que os ajudariam a encontrar suas competências básicas e combiná-las com as possíveis oportunidades do ambiente que as cerca. As demais ferramentas, apesar de úteis e importantes, não se adequavam aos objetivos de suas necessidades prementes de mudança.

Os dois parceiros precisavam identificar qual(is) a(s) ação(ões) mais indicada(s) deveria(m) ser tomada(s). O ponto de partida foi observar o grau de influência de cada aspecto analisado na matriz SWOT. Como um planejamento exige um acompanhamento frequente e a quantidade de aspectos poderia ser elevada, resolveram estabelecer um ponto de corte na priorização de cada ponto forte ou fraco e nas ameaças e oportunidades, atacando somente aqueles com maior importância em relação aos reflexos nos custos.

Após algumas semanas de trabalho, optaram por atuarem em duas frentes de trabalho. A principal frente ficaria por conta das ações relacionadas aos impostos pagos aos itens mais representativos da cadeia produtiva. Já a outra, seria atuar na tentativa de proteger o mercado interno contra a importação de pescados de países que conseguem praticar preços mais baratos.

Ao olharem o mapeamento da cadeia, observaram a importância e urgência de uma desoneração tributária – precisariam convencer os governos Federal, Estaduais e Municipais, demonstrando o tamanho atual deste mercado e o potencial latente a ser explorado. As primeiras conclusões em relação às oportunidades convergiam para o inter-relacionamento das ações e suas consequências benéficas tanto para a Cooperativa quanto para a população e o governo, tais como:

- Uma redução tributária geraria um aumento da demanda, pois o pescado passaria a ter um preço mais acessível às classes sociais mais baixas, que passariam a tê-lo como excelente opção de proteína;
- O aumento da demanda pressionaria um aumento de produção e de empregos formais. Com isso, a renda da população cresceria e as condições de vida iriam melhorar, contribuindo para aumentar a arrecadação tributária do governo;
- O impacto que a desoneração da aquicultura traria ao comércio exterior também foi pensado. A queda nos custos gerada por medidas de desoneração tributária

traria impactos positivos em relação à competitividade do pescadão nacional, aumentando sua participação nos mercados externo e doméstico. Para tanto, caberia uma avaliação mais acurada dos volumes de comércio exterior de pescadão para poder quantificar a sua relação com a evolução nos preços.

- Outro aspecto importante que ressaltaram foi o destaque que se encontra o Brasil em relação à exportação de aves e suínos, reflexo também de um trabalho inicial, que, dentre outras medidas, com certeza teve uma participação fundamental da desoneração de suas cadeias produtivas.

Com o mapeamento da cadeia e o potencial nacional em mãos, os dois viram que o segundo passo que deveriam tomar seria levantarem as nuances e os possíveis trâmites para conseguirem as desonerações tributárias da cadeia produtiva e que, para isso, precisariam realizar um mapeamento dos principais produtores e fornecedores, dos graus de elaboração dos produtos vendidos (peixe vivo, inteiro, filé congelado e preparado) e também de todos os insumos (máquinas, equipamentos, materiais e rações - principais componentes) utilizados em toda a cadeia, para incluírem na lista de possíveis produtos a serem beneficiados. Além disso, aproveitando a experiência de Herbert, gerariam também, em paralelo, uma lista com os impostos que incidem em cada fase e seus efeitos sobre os preços.

Se pensadas em conjunto, todas essas medidas trariam benefícios econômicos e sociais ao País e à população, influenciando no aumento do consumo do pescadão e gerando um aumento incremental na produção que, por sua vez, gerará efeitos positivos em cadeia na economia nacional.

Notas de Ensino

Resumo

As questões ligadas às desonerações tributárias como fomento ao desenvolvimento do país vêm ganhando muita importância e destaque no cenário político e econômico brasileiro. Sendo assim, este estudo de caso fictício tem como objetivo promover uma reflexão acerca dos fatores que sejam relevantes para a desoneração da cadeia produtiva do pescado e atingir objetivos educacionais expondo aos estudantes às interdependências e consequências ao longo do processo. O caso também pretende promover uma discussão sobre as ações gerenciais apropriadas, com utilização de ferramentas de planejamento para orientar tomadas de decisões e, para tanto, apresenta alguns fatores facilitadores e obstáculos, bem como benefícios alcançados, que são impactados por múltiplos fatores. Dentro dos parâmetros estabelecidos, as conclusões levam ao entendimento de que a solução mais indicada seria a de trabalhar na desoneração e mais especificamente nas rações do pescado, que, com a redução dos custos, proporcionaria mais demanda, maior produção, mais investimentos em tecnologia, mais formalização da economia e tantos outros benefícios econômicos e sociais.

Palavras-chave: desoneração fiscal, cadeia produtiva, pescado, logística, planejamento, distribuição, impostos, taxas.

Abstract

Issues regarding tax cuts as fostering the development of the country are gaining much importance and prominence in the Brazilian political and economic scenario. Thus, this fictional case aims to promote consideration of the factors relevant to the discharge of the supply chain of fish and achieve educational goals by exposing students to the interdependencies and consequences throughout the process. This case also aims to promote a discussion on appropriate management using planning to guide decision-making tools and present some facilitating factors and obstacles, as well as benefits achieved, which are impacted by multiple factors. Within the established parameters, the findings lead to an understanding that the most appropriate solution would be to work on taxes discharge, more specifically in the fish feed, providing more demand, more production, more investment in technology, more formalized the economy and so many other economic and social benefits.

Keywords: discharge fiscal, chain of production, fish, logistics, distribution, planning, taxes, rates.

Público a que se destina e utilização recomendada

Idealizado para ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação – *stricto e lato sensu* – e MBA em disciplinas que abordem temas relativos à Economia, Administração de Empresas, Administração Pública, Administração Estratégica, Finanças e Contabilidade. Pode também ser utilizado como material de discussão sobre estratégias de crescimento em disciplinas de Planejamento Estratégico, Estratégica Corporativa ou Empreendedorismo.

Provoca uma reflexão quanto à natureza da gestão pública e à necessidade de multidisciplinaridade necessárias à atuação em diferentes tipos de organizações e temas de políticas públicas.

Além disso, instituições públicas e privadas podem utilizar esse caso em workshops de discussões. Devem abordar as dificuldades e as soluções encontradas por empresas nacionais ou associações relacionadas a segmentos de mercado envolvidos com processos que aderiram à desoneração tributária.

Dessa forma, incentiva-se o aumento da produção nacional, com a consequente redução de importação e do preço final de venda da mercadoria e, em especial, no tocante ao ponto de vista do papel do empresário na implantação, alavancagem, ampliação do negócio e busca de novos mercados afins.

Plano de Ensino Sugerido

Em caráter exclusivamente sugestivo, recomenda-se que o professor deve apresentar uma breve exposição dos principais conceitos teóricos relacionados aos tópicos abordados neste estudo de caso, com maior foco aos relativos à disciplina que está ministrando e sugerir uma leitura individual do caso.

Em seguida, proceder a organização da turma em grupos para uma breve e sucinta discussão do caso e identificação dos assuntos a serem explorados.

O caso deve ser analisado a partir de reflexões de cunho teórico aplicadas a aspectos práticos, envolvendo interesses distintos e políticas públicas.

Após as apresentações e discussões dos tópicos pretendidos pelo professor, pode-se resgatar as experiências dos próprios alunos em relação às situações em questão, que poderiam oferecer uma posição analítica sobre o caso. O professor pode se aprofundar na análise de cada apresentação, respaldando-se na teoria e na sua experiência prática.

Estimular os participantes a se colocarem na posição dos empresários da pesca e, ao mesmo tempo, utilizarem exemplos pessoais e situações nas quais identifiquem a necessidade de uma atuação crítica e propositiva por parte de gestores públicos.

Além das situações apresentadas neste estudo de caso, recomenda-se ser estimulada uma reflexão sobre como devem melhor estruturar quaisquer problemas, priorizando os fundamentos relacionados ao planejamento e a forma analítica sobre descritiva.

Na conclusão dos trabalhos apresentados, o professor pode promover a aproximação entre os conceitos centrais e os principais aspectos abordados nos debates em plenária.

Objetivos de Ensino

Espera-se que o caso alcance o objetivo de promover aos estudantes uma reflexão sobre a importância das competências necessárias aos futuros gestores, aplicando conteúdos multidisciplinares. Dessa forma, eles estarão alinhados em um crescimento profissional, focados em atingir metas e resultados, com responsabilidade, coerência e satisfação, visando alcançarem o sucesso em uma sociedade em desenvolvimento.

O caso tem como propósito descrever as nuances e desenvolver reflexões relacionadas a um processo de desoneração de cadeia produtiva, com suas interdependências e consequências.

Assim, o caso poderá ser utilizado como um exercício para entendimento das dificuldades enfrentadas para a implementação e adoção de processos de desonerações em qualquer cadeia produtiva, com a análise dos seus reflexos e impactos, tanto financeiros e tecnológicos quanto políticos e sociais, transcendendo para os acordos de comércio internacional.

O caso atende aos objetivos de conhecer um pouco sobre as potencialidades da aquicultura no Brasil, de alguns aspectos tributários definidos em nossa legislação, dos pontos relevantes num processo de desoneração tributária, dos aspectos ambientais e econômicos e de ferramentas bastante utilizadas em planejamento para tomada de decisões.

Com a discussão do presente caso, os alunos terão contato com uma situação real, as dificuldades e obstáculos para aplicação de um processo de desoneração tributária no mercado brasileiro. Após a análise do presente relato, os alunos poderão despertar para a importância de uma visão holística interdependente para o sucesso de um negócio, bem como das contrapartidas políticas que acontecem nesse cenário.

Entre os principais objetivos educacionais desse estudo de caso, estão que os alunos e demais participantes poderão:

- analisar e discutir os aspectos relacionados à aplicação de uma política pública;
- identificar e avaliar os riscos e as consequências de decisões onde existem muitos interesses e entes envolvidos;
- discutir a implantação de estratégias em diferentes fases e situações de um processo.

Sugestões de Questões para Discussão

O debate em plenária, a partir da situação-problema introduzida neste caso de ensino, promove entre os participantes uma correlação com cada um dos aspectos envolvidos.

A partir da dinâmica sugerida para utilização em sala de aula, que consiste no estímulo à problematização e formulação de argumentos em grupo, é provida a identificação de múltiplas possibilidades de análise que podem estimular a confrontação entre as competências dos gestores público e privado.

A seguir, são apresentadas algumas questões para análise, com o intuito de direcionar os debates didáticos. As respostas não são únicas e não esgotam os assuntos, mas visam contribuir para orientar a discussão e a análise do caso.

As perguntas abaixo têm o objetivo de colaborar com o docente sobre pontos importantes que podem ser discutidos com os alunos.

1. **Pesquise nesse estudo de caso e elabore uma relação dos principais itens da cadeia produtiva do pescado e, com base na análise de Pareto, identifique qual(is) o(s) componente (s) mais importante(s) que devem justificar uma possível desoneração tributária para impactar na redução do custo do peixe?**

PRINCIPAIS ITENS DA CADEIA PRODUTIVA DO PESCADO	PARTICIPAÇÃO DO CUSTO (%)
Ração	60%
Alevino	8%
Mão de obra	12%
Energia	8%
Despesas Gerais e Administrativas	7%
Despesas diversas	5%
Total	100%

Fonte: MPA

Apenas a ração tem peso percentual expressivo no custo total dos principais itens que compõem a cadeia produtiva do pescado. Qualquer ação sobre os demais itens é considerada inócua, sob o aspecto financeiro, ou seja, não impactaria de forma relevante numa redução do custo do peixe, além de poderem proporcionar desgastes políticos desnecessários.

Tendo em vista a elevada participação do valor das rações no custo total da produção, seria importante destacar seus principais componentes e também identificar os que tem mais relevância (milho, farelo de soja, óleo de soja, glúten de milho, farinha de peixe, cloreto de sódio, calcário calcífico, bagaço de cana cru e fosfato cálcico), bem como as respectivas cargas tributárias, com vistas às hipóteses de desonerações nas áreas federal e estaduais.

2. **Com os dados apresentados no caso, prepare uma Matriz SWOT resumida, com apenas dois aspectos mais relevantes para os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, baseados na situação em questão.**

a) Pontos Fortes:

- Cooperativa organizada e estruturada;
- Experiência da equipe responsável.

b) Pontos Fracos:

- Mercado intensivo em mão de obra informal, com pouca especialização;
- Baixo desenvolvimento tecnológico.

c) Oportunidades

- Assimetria tributária em comparação das aves e suínos ao pescado;
- Altas taxas de crescimento do mercado de aquicultura.

d) Ameaças

- Acordos de Comércio Internacionais;
- Rigorosa regulamentação de Licenciamento Ambiental.

3. **Observando os quadros apresentados neste estudo caso, cite uma medida relacionada ao licenciamento ambiental que poderia trazer um reflexo positivo expressivo no aumento da produção (e consequentemente nos custos) do pescado cultivado.**

Ampliar as áreas destinadas à implantação de parques aquícolas. Para se ter uma ideia do nível de regulamentação na área ambiental e potencialidade de produção, apenas com a autorização de realização de atividades aquícolas passando de 1% para 1,5% da lâmina d'água disponível, o Brasil poderá produzir mais 25 milhões de toneladas de pescados nas áreas e parques aquícolas nacionais.

4. Quais as principais propostas tributárias você recomendaria para a desoneração?

- **ICMS** - Propor a unificação das alíquotas do ICMS, de acordo com as legislações aplicáveis nas 27 Unidades Federativas ou redução a zero a base de cálculo do ICMS nas operações internas e interestaduais de pescados e de rações;
- **PIS e COFINS** - Propor a extensão ao pescado e rações os benefícios previstos nos artigos 54 e 55 da Lei nº 12.350 que são aplicados às aves e suínos (suspensão de PIS e COFINS e concessão de crédito presumido);
- **IPI** - Propor a redução da alíquota a zero do IPI de máquinas e equipamentos do setor aquícola que ofereçam alta tecnologia e produtividade;
- **INSS** - Pleitear uma sensível redução do valor da contribuição do INSS de 5% para 1% sobre o faturamento bruto, apenas para o segmento de pescados e afins, eliminando, até que o setor se expanda, a contribuição de 20% sobre a folha de pagamento para o INSS.

5. Indique uma proposta alfandegária que você recomendaria para a desoneração?

Requerer à Câmara de Comércio Exterior – CAMEX a inclusão de máquinas e equipamentos sem similar nacional na Lista de Exceções à Tarifa Externa Comum - TEC, para obter alíquota zero, visando ao aumento da produtividade e melhoria tecnológica da atividade aquícola.

6. Indique uma questão importante do mercado brasileiro que deve ser ponderada em relação à retração da importação do pescado.

Dadas as excepcionais taxas de crescimento no mercado brasileiro, talvez fosse mais interessante investir internamente os recursos financeiros e gerenciais disponíveis, reduzindo-se, paulatinamente, a importação de pescado.

7. Apresente alguns entraves tributários para o processo de desoneração?

- **ICMS**: grande variação interestadual de taxa cobrada como ICMS, o que faz com que exista uma “guerra fiscal” - que não é interessante para nenhum Estado.
- **PIS/COFINS**: Assimetria tributária existente com desvantagens para o pescado em comparação aos setores de aves e suínos (que tem amplos benefícios atualmente), com ampla vantagem para a produção e consumos destes últimos.

8. Cite um entrave alfandegário que você identificaria para o processo de desoneração?

- Acordos internacionais regulam as possibilidades de aumento das alíquotas de transação de produtos. Esses acordos permitem não só um intenso fluxo de mercado com países como Marrocos, China, Tailândia e Vietnã, como também de países como Portugal, Chile e Noruega, oferecendo, por exemplo, salmão e bacalhau sem pagar imposto.

9. Pesquise e elenque algumas razões pelas quais uma reforma tributária contribuiria, de forma relevante, para acelerar o potencial de crescimento do País?

- Estímulo à capacitação do produtor;
- Simplificação e desburocratização do sistema tributário, reduzindo significativamente o número de tributos e o custo de cumprimento das obrigações tributárias acessórias pelas empresas;
- Aumento da formalidade, distribuindo melhor a carga tributária, reduzindo os impostos para quem paga e exigindo de quem não paga;
- Eliminação da guerra fiscal entre os Estados, resultando em aumento dos investimentos e da eficiência econômica;
- Avanço importante na política de desoneração, reduzindo o custo tributário para as empresas formais, para os consumidores e ampliando a competitividade do País;
- Aperfeiçoamento da política de desenvolvimento regional, introduzindo mecanismos mais eficientes de desenvolvimento das regiões mais pobres.

10. Liste alguns impactos econômicos originados pela desoneração tributária?

- A geração de emprego e renda fomentará o consumo, gerado pelos trabalhadores empregados, implicando em produção de mais bens e serviços derivados de outras atividades econômicas.
- Descentralização do processo de desenvolvimento do país, formado pelo importante papel indutor da aquicultura na formação de economias de aglomeração em regiões do País atualmente menos desenvolvidas que os grandes centros.

Referências Bibliográficas

ALICEWEB - SISTEMA DE ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES DE COMÉRCIO EXTERIOR VIA INTERNET. “Portal da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX)”. Disponível em <aliceweb2.mdic.gov.br/>, acessado em 20 de abril de 2013.

BARBOSA, A.; MENEZES, T.; ANDRADE, B. (2013). “*Demanda por Produtos Alimentares nas Áreas Rurais e Urbanas do Brasil*”. Texto para Discussão IPEA, Rio de Janeiro.

BETHLEM, A. Estratégia Empresarial: Conceitos, Processo e Administração Estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BOLETIM ESTATÍSTICO MPA– Ministério da Pesca e Aquicultura - 2010.

BOLJWIN, P. T. e KUMPE, T. Manufacturing in the 1990's: Productivity, Flexibility and Innovation. Long Range Planning, United Kingdom: v. 23, n. 4, 44-57, 1990.

BOZANO, GUSTAVO. Cadeia Produtiva de Pescado – Aquicultura — M.Cassab Foods.

BRASIL. Lei Federal nº 9.532 de 10 de dezembro de 1997. Altera a legislação tributária federal e dá outras providências. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2004.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Cartilha da Reforma Tributária (28/02/2008).

DEATON, A.; MUELLBAUER, J. (1980b). “*An Almost Ideal Demand System*”. The American Economic Review, n. 70, v. 3, pp. 312-326.

GHEMAWAT, P. A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE (2008). *Matriz de Insumo-Produto Brasil, 2000/2005*. Contas Nacionais no. 23. Rio de Janeiro.

MONTANA, P. J. e CHARNOV, B. H. *Administração*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

NOVAK, AMANDA SAWAYA E CASTOR, BELMIRO VALVERDE JOBIM. Política de Desoneração Tributária e o Impacto na Sustentabilidade do Terceiro Setor — disponível em www.fae.edu/publicacoes/pdf/iiseminario/pdf.../praticas_09.pdf consulta de 16/07/2012.

“O ESTADO DE SÃO PAULO”, Economia & Negócios – Coluna do Jornal de 25/11/2011. PANORAMA DA AQUICULTURA NO BRASIL, DESAFIOS E OPORTUNIDADE, BNDES.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, MPA – Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca – Ministério da Pesca e Aquicultura – 2011.

SEBRAE. Introdução a piscicultura sustentável: viveiros escavados e tanques-redes. 2008.

SILVA, R. F. da. Manejo, nutrição e importância econômica na criação de Tilápia do Nilo (*Oreochromis niloticus*) em piscicultura. 2006. 66 f. Monografia (Enfoque em Parasitologia) – Universidade Plínio Leite, Itaboraí, 2006.

SIMÕES, R., BRANDT, S. (1981). “*Sistema Completo de Equações de Demanda para o Brasil*”. Trabalhos Apresentados no III Encontro Brasileiro de Econometria. Olinda: Sociedade Brasileira de Econometria.