



XI Congresso UFPE de Ciências Contábeis

Modelo de Cadeia de Valor para uma Empresa Processadora de Pescado Cubana

Mariam Valdés Friol

Mestranda em Ciências Contábeis (UFPE)

Luiz Carlos Miranda

Ph.D. Program in Agribusiness (University of Illinois)

Professor Titular do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (UFPE)

Coordenador do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis (UFPE)

Jeronymo José Libonati

Doutor em Controladoria e Contabilidade (USP)

Professor Titular do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (UFPE)

Diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (UFPE)

RESUMO: As organizações atuam em um ambiente cada vez mais competitivo, o que exige que sejam traçadas estratégias para enfrentar os desafios do mercado e conseguir uma vantagem competitiva dentro de setor de atuação de cada entidade. Este estudo teve como objetivo desenvolver um modelo de cadeia de valor aplicável a uma empresa processadora de pescado cubana, visando contribuir ao aperfeiçoamento do sistema de gestão e auxiliar na tomada de decisões gerenciais adequadas. O estudo enquadra-se dentro da pesquisa qualitativa, descritiva. O método aplicado foi o estudo de caso e a empresa objeto de estudo foi a empresa cubana PESCARIO, referência no processamento de pescado em Pinar del Río, cidade mais ocidental da ilha. A coleta das informações foi dada através da entrevista semiestruturada, a observação direta e a revisão documental. A técnica de análise das informações foi a análise de conteúdo, possibilitando a criação do modelo da cadeia de valor para a organização. O modelo de cadeia de valor desenvolvido foi com base no modelo da cadeia de valor genérica de Porter (1985), adaptado para a empresa objeto de estudo. As atividades primárias e de apoio interligadas entre si, convergem para potencializar a margem do negócio. As mesmas foram definidas para os dois grandes processos desenvolvidos pela entidade: Aquicultura e Indústria. A aplicação do modelo de cadeia de valor contribuirá para uma maior interação entre as atividades envolvidas e melhor controle dos custos involucrados nas mesmas. Considera-se que a cadeia de valor fornecerá maior competitividade para a empresa e um aumento da margem operacional. Nesse sentido, o gerenciamento da cadeia de valor brindará à empresa diferenciação no mercado e maior visibilidade.

Palavras-chaves: Cadeia de valor, Vantagem Competitiva, Estratégia Competitiva, Gerencia Estratégica de Custos, Empresa de pesca cubana.



1 INTRODUÇÃO

As organizações de hoje, lidam com ambientes dinâmicos e incertos. Para ter sucesso, as empresas devem estar estrategicamente cientes e entender como as mudanças em seu ambiente competitivo estão se desenrolando. Elas devem procurar ativamente oportunidades para explorar suas habilidades estratégicas, adaptar-se e buscar melhorias em todas as áreas de negócio, com vistas a alcançar vantagem competitiva e conseguir agir rapidamente em resposta a oportunidades e possíveis barreiras (Papulova & Papulova, 2006).

Nesse sentido, a identificação da Cadeia de Valor da empresa, considera-se uma fonte de vantagem competitiva e uma ferramenta que possibilita ajustar a estrutura dos custos da empresa com a sua estratégia competitiva definida no longo prazo (Porter, 1985; Anderson & Dekker, 2009). Desse modo, o gerenciamento da cadeia de valor na empresa é traduzido em eficiência dos processos desenvolvidos pela organização, planificação e controle das atividades e cumprimento dos objetivos desejados, a fim de evitar conflitos e garantir a toma de decisões adequadas (Diaconu & Alpopi, 2014).

A realidade dos negócios na atualidade, analisados em um ambiente global, obriga às empresas, independentemente da localização ou base do mercado primário, a considerar o resto do mundo em sua análise de estratégia competitiva. As empresas não podem se isolar ou ignorar fatores externos como tendências econômicas, situações competitivas ou inovação tecnológica em outros países, haja visto que hoje as empresas mudaram a forma como gerenciam suas operações e atividades logísticas. Uma organização pode desenvolver um produto nos Estados Unidos, fabricar na Índia e vender na Europa (Shailendrakumar, 2008).

Ao comparar essa realidade com a de economias menos desenvolvidas, o cenário é diferente. Cuba é um país com um contexto de economia planificada centralmente, com escassa participação do mercado e determinadas limitações externas (bloqueio econômico, difícil acesso a crédito e a divisa, dependência energética e de insumos externos). A atualização do modelo econômico e social do país propõe uma série de transformações, que são expressadas em diretrizes para todos os setores do país, visando contribuir à dinamização, eficiência e sustentabilidade da economia nacional (Vinci *et al.*, 2014). A cadeia de valor representa uma ferramenta de análise e de gestão de grande utilidade para construir esse novo modelo de gestão que se pretende lograr em uma economia caracterizada por uma alta verticalidade e rigidez. O setor empresarial se traça estratégias na busca pela competitividade e inserção cada vez mais notável no mercado internacional (Romero, 2014).

Nesse contexto, apresenta-se a seguinte questão problema: **Como conformar a cadeia de valor para uma empresa cubana processadora de pescado?** Desta forma, o presente estudo objetivou: Desenvolver um modelo de cadeia de valor aplicável a uma empresa processadora de pescado cubana, que contribua ao aperfeiçoamento do sistema de gestão e auxilie na tomada de decisões gerenciais adequadas. Contudo, este estudo se justifica pela notoriedade que o gerenciamento da cadeia de valor possui para o setor empresarial cubano. Embora tenham sido desenvolvidos trabalhos relacionados com enfoque de atividades, como a cadeia de valor, seu estado na prática não tem mostrado o mesmo desenvolvimento (Ripoll, Monzón & Pérez, 2014). O modelo da cadeia de valor contribuirá com a gerencia e controle dos custos por atividades numa empresa que atende o setor da pesca no extremo oeste do país.

Em termos estruturais, o artigo se apresenta em quatro seções, além desta. Na próxima seção, apresenta-se a revisão da literatura abordando questões como a estratégia e a vantagem competitiva, aspectos referentes à análise da cadeia de valor e estudos anteriores sobre a cadeia de valor desenvolvidos em Cuba. A terceira seção, descreve a metodologia empregada na pesquisa. A descrição da empresa objeto de estudo e a análise dos resultados é apresentada na quarta seção. Por



fim, a quinta seção apresenta a conclusão do estudo, limitação e sugestão para realização de pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estratégia e Vantagem Competitiva

A rentabilidade da empresa depende do atrativo da indústria e da posição relativa dessa empresa dentro dessa indústria. Uma posição relativa forte implica que a empresa tem uma vantagem competitiva, que pode ser sustentada para enfrentar ataques de concorrentes e mudanças na indústria. A busca pela atratividade da indústria e a análise dos concorrentes podem orientar uma empresa na escolha da sua estratégia competitiva (Ensign, 2001).

A estratégia competitiva é baseada na premissa de que a empresa tem uma série de maneiras em que a vantagem competitiva pode ser alcançada. Segundo Porter (1985), tanto a atratividade da indústria quanto a posição competitiva podem ser moldadas por uma empresa. Nesse sentido, a empresa pode melhorar ou prejudicar sua posição dentro de uma indústria através da escolha de sua estratégia. A estratégia competitiva, então, não apenas responde ao ambiente, mas também tenta acomodar esse ambiente em favor da empresa.

Nessa perspectiva, a busca por vantagem competitiva da empresa começa com as escolhas estratégicas que faz em relação à sua disposição dentro de uma indústria. Mas também deve entender como traduzir a estratégia competitiva em vantagem competitiva. Uma empresa deve determinar como implementar a estratégia competitiva escolhida a fim de obter vantagem competitiva. Neste sentido, a vantagem competitiva baseia-se na forma como o valor é criado ou chegou à realização de uma estratégia competitiva. O valor está determinado pela combinação única de atributos - em um produto ou serviço - que são importantes para um cliente. O valor é adicionado à medida que atividades ou funções específicas são executadas para fornecer um produto (ou serviço). Dessa forma, estratégia competitiva e vantagem competitiva podem resultar de qualquer número de configurações diferentes de atividades dentro da empresa (Ensign, 2001).

A estratégia competitiva deve estar ligada à forma como uma empresa pode manter uma posição competitiva e obter rentabilidade a longo prazo. Ao desenvolver uma estratégia competitiva, uma empresa geralmente tem duas opções. Sua posição competitiva pode ser baseada em: liderança de custos ou especialização. De acordo com Porter (1980), a escolha da estratégia de uma empresa geralmente se enquadra em uma das três estratégias genéricas: liderança nos custos, diferenciação ou foco. Uma estratégia genérica não conduz a um desempenho superior, a menos que seja sustentável face aos concorrentes da empresa. A sustentabilidade da vantagem competitiva de uma empresa significa que uma empresa deve possuir algumas barreiras que tornam a imitação de sua estratégia difícil para os concorrentes (Reed & DeFiilippi, 1990). Diante desse fato, a empresa deve encontrar formas de criar valor que a distinga da sua concorrência. Deve encontrar formas de capitalizar as suas competências essenciais. Uma empresa deve investir os seus recursos de forma a proporcionar uma vantagem competitiva sustentável.

Dado que a cadeia de valor se encontra no contexto da gerencia estratégica de custos, é muito importante a sua definição dentro da empresa, com vistas a alcançar a liderança nos custos e por consequência melhorar a estratégia competitiva. Nesse sentido o módulo a seguir apresenta aspectos referentes ao modelo da cadeia de valor.

2.2 Análise da Cadeia de Valor Interna da Empresa

A análise da cadeia de valor constitui uma ferramenta de gerenciamento, que possibilita identificar fontes de vantagem competitiva para a empresa. O propósito de analisar a cadeia de valor é identificar aquelas atividades da empresa que puderam brindar-lhe uma vantagem competitiva

potencial. Aproveitar essas oportunidades dependerá da capacidade da empresa para desenvolver ao longo da cadeia de valor, e melhor que seus competidores, aquelas atividades competitivas cruciais.

Michael Porter (1985) afirmou que uma cadeia de valor é um conjunto de atividades que uma organização realiza para criar valor para seus clientes. Porter propôs uma cadeia de valor de propósito geral que as empresas podem usar para examinar todas as suas atividades e ver como elas estão conectadas. O modo como as atividades da cadeia de valor é realizado, determina os custos e afeta os lucros; portanto, esse conceito pode ajudar às empresas a entender as fontes de valor para sua organização.

Porter (1985), destaca três pontos na sua cadeia de valor genérica:

- Atividades Primárias: São aquelas diretamente comprometidas na criação e desenvolvimento do produto, sua produção, logística comercialização e serviços pós-venda.
- Atividades de Apoio: São as atividades de suporte às primárias e são subdivididas em um subconjunto de atividades específico a cada mercado.
- Margem: É a diferença entre o valor total e os custos totais incorridos pela empresa para desempenhar as atividades geradoras de valor.



Figura 1 Cadeia de valor genérica de Porter, 1985.

Hansen e Mowen (2001) afirmam que a posição estratégica de uma empresa se fortalece através do entendimento da análise da cadeia de valor. Nesse sentido, Ricketts (2014) descobriu que a otimização da abordagem da cadeia de valor como uma forma de realocar, redistribuir riscos e fornecer serviços necessários. A determinação de atividades primárias e de apoio dentro da empresa ajudaram à empresa no controle e gestão de atividades e dos recursos empregados para a sua realização. O módulo em sequência, apresenta estudos relacionados com a cadeia e valor, desenvolvidos em Cuba.

2.3 Estudos sobre a Cadeia de Valor em Cuba

O interesse pelo estudo dos processos que são desenvolvidos nas empresas, através da análise da cadeia de valor há aumentado notavelmente. Em alguns casos, o desenho da cadeia de valor adota uma configuração ampliada, quando são transferidos a terceiros atividades da empresa focal,



XI Congresso UFPE de Ciências Contábeis

conformando-se a cadeia de suprimentos. Especificamente nas entidades cubanas a cadeia de suprimentos é debilmente estruturada (Acevedo, Gómez & Lopes, 2012). A Tabela 1 apresenta algumas das pesquisas, dos últimos anos, realizadas sobre a cadeia de valor em Cuba.

Tabela 1 Pesquisas sobre cadeia de valor em Cuba

Autores	Objetivo	Achados
Cruz e Viamontes, (2009)	Realizar uma análise da cadeia de valor do produto Azulejo Italiano, possibilitando a compreensão dos fenômenos empresariais através da desagregação do mapa de atividades.	A cadeia de valor definida para o Azulejo Italiano na Unidade de Negócio Guillermo Teja, pertencente à empresa Materiais da Construção, abarcou todo o conjunto de atividades teóricas planteadas por Porter (1985). A análise da cadeia de valor e mapeio das atividades permitiu procurar vantagem competitiva diante dos competidores do ramo.
Mayo, Loredó e Reyes, (2009)	Realizar a análise da cadeia de valor dos produtos Quemador de 2 ^o Quemaró y Kit de herrajes para janelas económicas na planta mecânica Camaguey Ignacio Agramonte.	Os resultados básicos de investigação incidiram sobre a construção de atividades mapas, análise do valor adicionado nas operações expressas em custo e tempo e aplicação de Bezeroen Bidez (um instrumento que incorporou a visão do cliente para o estúdio), em seguida, definir as possíveis estratégias genéricas e proposta de valor ao cliente de cada produto.
García e Piloto, (2011)	Definir macroprocessos empresas pertencentes ao Conselho de Administração de Pinar del Río tomando como exemplo as pessoas envolvidas na atividade de trading, comida e serviços pessoais, técnicas e casa.	Pela primeira vez, o conceito de empresa da subordinação local é definido, o que representa uma importância metodológica peso para pesquisas futuras. O estudo do sistema de macro-empresas de subordinação local, que é a base para a concepção de outros sistemas importantes para entidades.
Acevedo, Gomez e Lopez, (2012)	Analisar a estrutura e funcionamento da cadeia de valor hortofrutícola do município Marianao, na Habana, Cuba.	Os achados permitiram identificar a problemática municipal e propor estratégias de melhoramento com enfoque de cadeia de suprimentos, em função dos elementos das redes de valor. Foram identificados os níveis fundamentais da cadeia agroalimentaria do município Marianao.
Prevez, <i>et al.</i> , (2014).	Fornecer uma ferramenta para diagnosticar e avaliar a gestão de uma cadeia de suprimento a partir do desenho de um modelo de referência, avaliando individualmente os elos e da cadeia como um todo, tomando-se como exemplo o estudo de caso da cadeia de suprimentos da polpa de	A ferramenta desenvolvida permitiu mensurar a cadeia de suprimentos, a comparação entre os elos, identificar seus pontos fortes e fracos e a conexão em um sistema integrado, a partir da própria visão e percepção dos atores.



	manga a nível local na cidade de Santiago de Cuba.	
Gómez, Menoya e Rodríguez, (2015)	Avaliar a necessidade e conveniência de tomar como um fio de investigações relativas aos contextos de destinos turísticos, a cadeia de valor, uma vez que constitui a plataforma de suporte para a articulação entre os atores que interagem nesses espaços físicos, seja coincidência ou não a demarcação administrativa a que pertencem.	Foi obtido como resultado, a sistematização da ideia de que o estudo das particularidades envolvidas nos processos que interagem na cadeia de valor do turismo, constitui a pedra angular para entender a natureza desse fenômeno a partir da perspectiva de gestão dos destinos turísticos.
Pacheco e Landa, (2016)	Identificar os principais elementos que devem conformar uma estratégia orientada a incrementar o valor agregado das exportações apícolas cubanas, concebendo o enfoque de cadeia de valor como proposta metodológica da análise.	Foram identificadas potencialidades para incrementar o valor através da diferenciação do mel cubano, aumentando a qualidade percebida pelo cliente e aproveitando os produtos e serviços secundários.
Suarez <i>et al</i> , (2016)	Descrever a abordagem metodológica para a concepção de cadeias de valor de produtos agrícolas localmente, obtidos em 30 fazendas selecionadas das províncias Matanzas e Villa Clara, que são inseridas no projeto internacional co-inovação.	Os procedimentos metodológicos propostos para o projeto de cadeias de valor de produtos agrícolas localmente distinguem-se pela definição de um modelo geral de cadeia de valor, o que tornou possível a definição de mapas genéricos, cadeia de valor ao produto e um deles específico para o contexto de cada fazenda, dada a presença de atores com múltiplas funções, gestão e modelos de propriedade.

A partir dos estudos identificados, acredita-se que a implementação da cadeia de valor em Cuba ainda não foi alcançada em toda a sua complexidade; encontrando-se muitos casos, ainda no setor empresarial, com uma visão extremamente tradicional e sistemas verticalizados completamente. A cadeia de valor vem atuar como instrumento de gestão organizacional com o intuito de cada vez mais as empresas conseguirem se posicionar no mercado. A seção a seguir, apresenta a metodologia empregada no estudo para a elaboração do modelo de cadeia de valor na empresa processadora de pescado cubana.

3 METODOLOGIA

O presente estudo é de natureza qualitativa, no qual pretende-se interpretar e caracterizar o objeto de estudo. Segundo Ryan et al. (2002), a pesquisa qualitativa oferece a possibilidade de entender a natureza da contabilidade na prática, considerando técnicas, procedimentos, sistemas, etc. Este tipo de pesquisa é usado para fornecer descrições da prática contábil, explorar a aplicação de novos procedimentos e para explicar os determinantes de alguma prática. No presente estudo foi possível valorar e analisar os processos desenvolvidos pela empresa e elaborar a cadeia de valor interna para a gestão adequada de atividades e custos.

De acordo com o objetivo da pesquisa, o estudo enquadra-se no tipo descritivo, dado que de acordo com Vergara (2000), este tipo de estudo apresenta as características de uma população podendo



XI Congresso UFPE de Ciências Contábeis

estabelecer relações entre diversas variáveis. Atendendo aos procedimentos técnicos o estudo é documental, dado que analisa uma diversidade de documentos procedentes da empresa, relacionados com os procedimentos operacionais de trabalho no processo de aquicultura e na indústria, relatórios, formulários, planilhas e outros.

O método aplicado foi o estudo de caso, que segundo Yin (2003) é um estudo empírico que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre fenómeno e contexto não são claramente evidentes. A pesquisa foi desenvolvida dentro do contexto da empresa pesqueira, possibilitando a interação com os indivíduos da organização e chegar a conclusões e descrições sobre o fenómeno estudado.

A coleta das informações foi realizada durante os meses janeiro-abril de 2014, por meio de entrevista semiestruturada e através da observação direta. De acordo com Ribeiro (2008), a entrevista e a técnica mais adequada quando o pesquisador precisa de informações com relação ao objeto, possibilitando obter conhecimento sobre atitudes, comportamentos, valores. Foram entrevistados funcionários vinculados diretamente à produção de espécies de aquicultura e ao processo industrial dos produtos distribuídos e comercializados aos destinos finais de venda. Estas entrevistas permitiram uma visão e entendimento mais claro da realidade dos processos desenvolvidos pela empresa, dos recursos utilizados. Além dos operários diretamente vinculados à produção, também foi entrevistado o pessoal dos departamentos de custo, recursos humanos, planificação, gestão de qualidade. Na observação direta, segundo Flick (2004), caracteriza-se pela coleta de informações diretamente no campo, por meio de diários, registros e protocolos de pesquisa.

Foram observados locais de trabalho, os funcionários exercendo as suas atividades, processos de elaboração de produtos. Estas técnicas desempenharam um papel fundamental para compreender o funcionamento da empresa, o desenvolvimento das atividades e o reconhecimento daquelas atividades fundamentais ou primárias da cadeia, assim como das atividades secundárias ou de apoio na empresa.

A análise e tratamento das informações foram realizados aplicando a técnica análise de conteúdo. Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), é uma técnica que permite ler e interpretar o conteúdo de uma diversidade de documentos, que oferecem uma visão mais ampliada do cenário pesquisado, obtendo conhecimento referentes a fenômenos sociais de outro modo inacessível. Esta técnica possibilitou a revisão dos documentos da empresa, dos registros das observações realizadas, das transcrições de entrevistas. Para atender ao objetivo de pesquisa, foi desenhada o modelo de cadeia de valor para a empresa, levando em consideração os elementos da cadeia de valor genérica de Porter (1985), delimitando assim as atividades primárias e de apoio da empresa objeto de estudo. Isto possibilitará um maior reconhecimento por parte da empresa de suas atividades, assim como dos recursos a ser utilizados em cada uma delas, e maior controle dos custos. A seção a seguir, apresenta a descrição da empresa objeto de estudo e a análise dos resultados.

4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Descrição da Empresa de Pesca Cubana

A presente pesquisa foi realizada em uma empresa pesqueira cubana, situada na província Pinar del Río, situada ao extremo oeste de Cuba e possui uma população de 191577 habitantes. A empresa encontra-se localizada aproximadamente entre as coordenadas geográficas 22° 25' 33" latitude Norte e 83° 41' 18" longitude oeste (Figura 2).

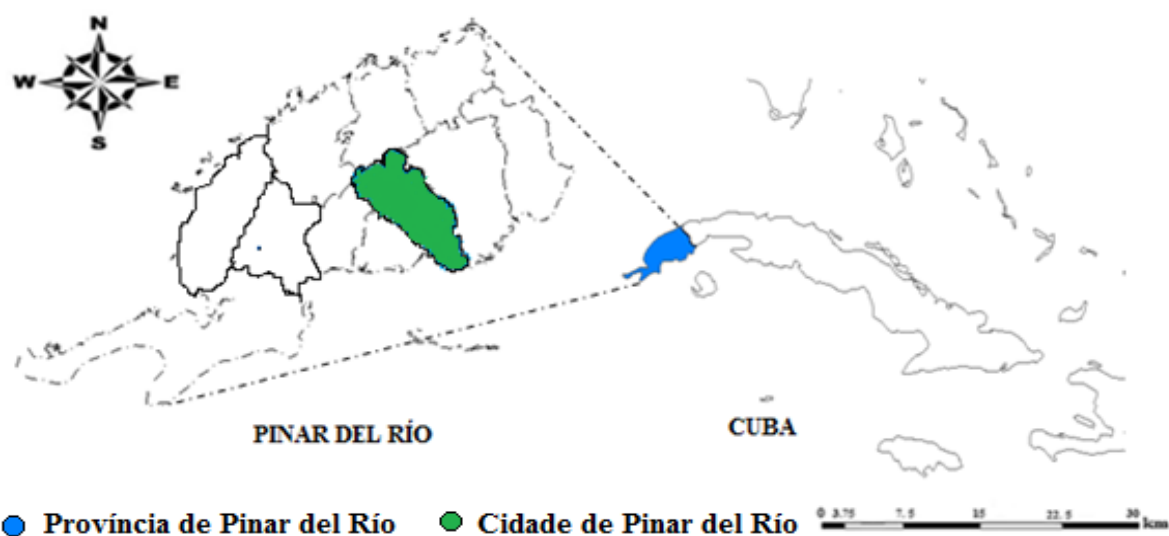


Figura 2 Localização geográfica da empresa PESCARÍO, Pinar del Río, Cuba.

PESCARIO é uma empresa especializada no seu setor, envolvida no aperfeiçoamento empresarial e que satisfaz as necessidades do cliente e do entorno com dimensões ecológicas definidas. A empresa está subordinada ao Grupo Empresarial da Industria Alimentar (GEIA), pertencente ao Ministério da Indústria Alimentar (MINAL) e consta de sete unidades de negócios e de uma oficina central (Tabela 2). A empresa foi criada ao abrigo da Resolução Ministerial No.320/2001 e o objetivo social é industrializar e comercializar, de forma maiorista, espécies de aquicultura em pesos cubanos e convertíveis e da aquicultura e plataforma para o varejo através das pescadarias especializadas.

Além disso, produzem gelo para insumo próprio e seu principal provedor é a Importadora e Provedora de Produtos para a Pesca (PROPE), que funciona como uma intermediária na sua missão de produzir larvas, alevinos, alimentar peixes e desenvolver cultivos. Outro aspecto que a empresa desenvolve é o processamento industrial e comercialização de todas suas produções para aumentar as vendas, tanto no mercado interno quanto externo com o empenho de entregar produtos de qualidade aplicando o sistema de Gestão da Qualidade e Inocuidade dos Alimentos baseado nos requisitos da Norma Cubana ISSO 9001/2008.

Tabela 2 Estrutura da empresa PESCARIO

	Direção	La Juventud	La Paila	Extractiva Pinar del Río	Industria	Distribuição	Comercializadora	Aseguramiento
Dirigentes	9	13	11	9	9	12	13	6
Técnicos	26	20	12	7	11	14	6	15
Administrativos	0	1	0	0	1	6	1	1
Operários	0	101	77	89	52	89	6	30
Serviço	0	8	7	1	5	5	1	12
Técnico em Adestramento	1	2	2	0	1	1	0	1
Total	36	145	109	106	79	127	27	65
Total Geral	694							



XI Congresso UFPE de Ciências Contábeis

A empresa conta na sua carteira com produtos elaborados na indústria, que resultam do processamento das suas três espécies principais que são: a claria, a tilápia e a tenca. A seguir são enunciados os produtos:

- Pescado Inteiro Fresco
- Pescado Inteiro Eviscerado Congelado
- Pescado Inteiro Eviscerado Escamado Congelado
- Pescado Inteiro Sem Cabeça Eviscerado Congelado
- Picadinho
- Filé
- Minuta (Filé de pescado empanado)
- Posta
- Croquete
- Massa Cozida
- Pescado Salgado
- Hambúrguer

Os destinos das produções da empresa são os seguintes: Cesta Familiar Básica (População), Consumo Social (Organismos), Pescadarias dentro da província. As ofertas da empresa cobrem cerca de 30% da demanda na província. As produções da entidade têm outros destinos, além da província onde está situada, que são empresas de pesca localizadas em outras províncias: Copmar, Pescacaribe Habana, Pescavilla, Artemisa, Caribex.

4.2 Análise dos Resultados

Conforme analisado anteriormente, pelos diferentes autores, a cadeia de valor constitui uma ferramenta para a gerencia estratégica da empresa. A identificação da mesma, pode-se converter em uma fonte de vantagem competitiva para a organização, obtendo liderança de custos no setor de atuação. Considerando que a empresa utiliza sistema de custeio tradicional, a análise dos custos através de atividades, possibilitará uma melhoria notável na gerencia de custos.

Diante disso, utilizou-se o modelo de cadeia de valor de Porter (1985), adaptado para a empresa objeto de estudo, processadora de pescado industrial. O resultado é apresentado na Figura 3, onde as atividades primárias e de apoio interligadas entre si, convergem para potencializar a margem do negócio.

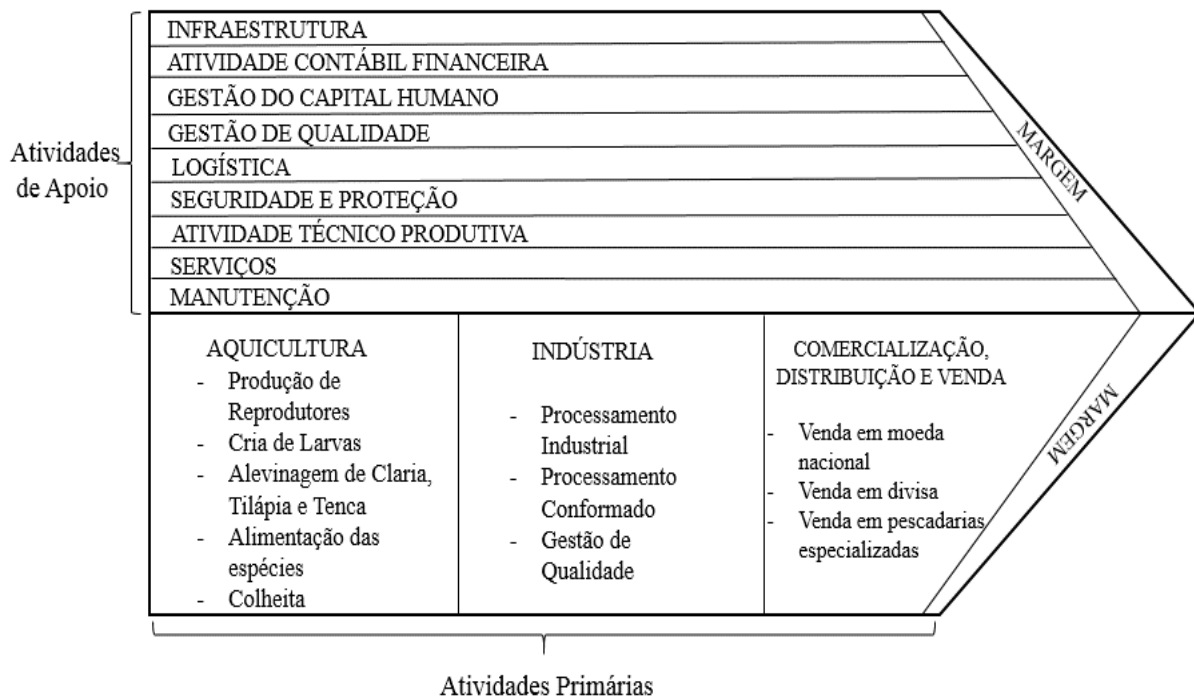


Figura 3 Modelo de Cadeia de Valor Aplicado a uma Empresa Processadora de Pescado Cubana

As Atividades Primárias são detalhadas como segue:

- **Aquicultura:** A sua premissa fundamental é o cumprimento dos requisitos estabelecidos que possibilitem a realização com eficácia tanto do cultivo extensivo, quanto do cultivo intensivo. Abrange atividades desde a produção de reprodutores até a colheita final das espécies que são trasladadas à indústria para processamento. As espécies produzidas são a claria, a tilápia e a tenca;
- **Indústria:** Gerencia o cumprimento do plano de produção industrial com as normas de qualidade requeridas. Recebe a matéria prima procedente da brigada de recepção, após a realização de pesagem e cumprindo com o estabelecido em matéria de higiene e inocuidade dos alimentos. Garante que as operações de limpeza e desinfecção são realizadas com agilidade requerida, bem como o uso adequado de embalagens para a produção e realiza a embalagem das produções terminadas com a marcação correspondente;
- **Comercialização, Distribuição e Venda:** Esta atividade é fundamental possibilitando que o processo de venda se desenvolva satisfatoriamente sem contratempos. Ela efetua vendas em moeda nacional, executando as vendas com qualidade. Seguidamente analisa o cumprimento da planificação das vendas e envia informação correspondente à direção da empresa. Além disso é efetuada a venda de produtos com preços diferenciados e qualidade em pescadarias e férias comerciais. A venda em divisa elabora e concilia as demandas de produtos com clientes e fornecedores. Controla o cumprimento dos preços estabelecidos para cada tipo de produto. A venda em pescadarias especializadas é outro dos destinos possíveis que possui a empresa e as produções também são transferidas para esses lugares.



XI Congresso UFPE de Ciências Contábeis

São tomadas medidas preventivas e corretivas para evitar produções defeituosas e corrigir os desvios que sejam produzidos durante o processo.

As Atividades de Apoio se integram na cadeia para dar suporte às Atividades Primárias. As mesmas são detalhadas na sequência:

- **Infraestrutura:** Nesse aspecto a empresa processadora de pescado PESCARIO, conta de locais próprios. Ela possui uma oficina central e 7 unidades de negócio que desempenham funções diferentes: Unidades dedicadas à aquicultura, ou seja, produção das espécies (2), uma unidade dedicada a extração e pesca das espécies, indústria (1), distribuição (1), comercialização (1), seguridade e proteção (1);
- **Atividade Contábil Financeira:** É organizada e estabelecida a atividade contábil financeira da Unidade de Negócio. Elaborar o plano anual e os orçamentos, garantindo a participação dos trabalhadores no processo. É comprovado o cumprimento do plano da economia e verificados os estoques médios de rotação e ativos fixos tangíveis e intangíveis. Elabora os registros contábeis e a emissão dos relatórios de comprovação em correspondência com os requerimentos estabelecidos;
- **Gestão do Capital Humano:** Implementa as medidas que assegurem o cumprimento do regulamento interno disciplinar definido pela empresa. Brinda-se estimulação aos trabalhadores destacados e se determinam as necessidades de aprendizagem e capacitação para o desenvolvimento eficaz da empresa e suas unidades de negócio;
- **Gestão da Qualidade:** Em esta atividade se trabalha baseado nas normas de qualidade estabelecidas para a comercialização garantindo o plano de vendas fixado. Analisa os resultados do sistema de avaliação de satisfação do cliente e propõe correções nos casos que correspondam;
- **Logística:** Elabora os procedimentos para a realização dos abastecimentos e compras de insumos ou produtos que garantem a produção, os serviços e demais atividades que se desenvolvem na empresa. Gerencia e compra alimentos, matérias primas, insumos e outros artigos. Processo essencial que tributa à gestão da qualidade, onde se determina se o equipamento e o pessoal apresentam as condições idôneas para realizar as operações previstas. Fornece os meios necessários para que sejam desenvolvidas as atividades primárias da empresa, permitindo que não se detenha o processo em nenhuma instancia. Inclui atividades relacionadas com transporte, armazenagem, manipulação dos insumos do processo de produção, gestão dos estoques, materiais, rotas de veículos;
- **Seguridade e Proteção:** Cumpre e faz cumprir as medidas no sistema de seguridade e proteção física. Garante a não ocorrência de atos criminosos, bem como o bom atendimento da propriedade colocada sob sua custódia e controle;
- **Atividade Técnico Produtiva:** Elaboração e controle do plano de reparação e construção das artes de pesca necessárias para garantir as produções. Gerencia e controla o abastecimento de material, a documentação técnica, ferramentas, médios de medição e outros elementos necessários;



XI Congresso UFPE de Ciências Contábeis

- **Serviços:** Garante a adequada limpeza e organização das áreas interiores e exteriores, assim como o controle do cumprimento das reparações menores de mobiliário, instalações eléctricas, marcenarias e obras construtivas. Garante materiais, serviços e obras construtivas;
- **Manutenção:** Se encarrega de reparar, ajustar, desarmar e montar as equipes e mecanismos segundo corresponda, utilizando a documentação tecnológica respectiva. Também está relacionada com trabalhos a realizar para que não aconteçam interrupções no processo aquícola e industrial, relacionadas com o acondicionamento e bom estado de tanques, lagoas e reservatórios.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo desenvolver um modelo de cadeia de valor aplicável a uma empresa processadora de pescado cubana, visando contribuir ao aperfeiçoamento do sistema de gestão e auxiliá-la na tomada de decisões gerenciais adequadas. As atividades primárias e de apoio da cadeia foram definidas para os dois grandes processos desenvolvidos pela entidade (Aquicultura e Indústria) para cumprir com suas produções, com vistas a satisfazer as necessidades do cliente.

A aplicação do modelo de cadeia de valor possibilitará uma maior interação entre as atividades envolvidas e melhor controle dos custos involucrados nas mesmas. Considera-se que a cadeia de valor fornecerá maior competitividade para a empresa e um aumento da margem operacional. Nesse sentido, o gerenciamento da cadeia de valor brindará à empresa diferenciação no mercado e maior visibilidade. No entanto, para garantir o sucesso da entidade, é preciso considerar outros aspectos, variáveis e forças do mercado que influem nas atividades das empresas.

Por fim este estudo plantea como sugestão para realização de pesquisas futuras a identificação da cadeia de valor externa da empresa, assim como a aplicação do sistema de custeio baseado em atividades. Estes aspectos aperfeiçoarão mais ainda o sistema de gestão da empresa, e serviram como ferramentas para melhorar a estratégia competitiva da organização.

REFERÊNCIAS

- Acevedo, S. J. A., Gomez, A. M. I., & Lopez, J. T. (2012). Análisis de la cadena de valor hortofrutícola del municipio Marianao en La Habana, Cuba. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 200-213.
- Anderson, S.W., & Dekker, H.C. (2009): Strategic Cost Management in Supply Chains, Part 1: Structural Cost Management. *Accounting Horizons Review*, 23(2), 201-220.
- Cruz, P Y., & Viamontes, R. M. (2009). Análisis de la cadena de valor de la baldosa italiana en la ueb hormigón y carpintería de la empresa materiales de la construcción" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 111. Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/cpvr.htm>. Acesso em 25 dic. 2016.
- Diaconu, D.M., & Alpopi, C. (2014). *Strengths and Weaknesses of Current Supply Chain Management and Initiatives for the Future*. Proceedings of the 8th International Management Conference "Management Challenges For Sustainable Development", November 6th-7th, Bucharest, Romania.



XI Congresso UFPE de Ciências Contábeis

- Ensign, P.C. (2001). Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships. *Journal of General Management*, 27(1), 18–42.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- García, C.P., & Piloto, E. P. (2011). Diseño de los macroprocesos en las empresas de comercio, gastronomía y los servicios de la subordinación local de Pinar del Río, Cuba. *Avances*. ISSN 1562-3297, 13(2).
- Gómez, G.C., Menoya, S. Z., & Rodríguez, M. M. (2015). La cadena de valor como hilo conductor de la investigación en los destinos turísticos. *Avances*. ISSN-e 1562-3297, 17(3), 306-316.
- Hansen, D.R. & Mowen, M.M. (2001). *Gestão de custos: contabilidade e controle*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Mayo, J.C.A., Loredó, N.A.C., & Reyes, S.N.B. (2009). “La cadena de valor como instrumento de gestión organizacional. El ejemplo de dos producciones de la planta mecánica Camagiüey “Ignacio Agramonte. Observatorio de la Economía Latinoamericana, Nº 114. Disponible em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/acb.htm>>. Acesso em 25 dic. 2016.
- Olabuenaga, J.I. R., & Ispizua, M.A. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao, Universidad de deusto.
- Pacheco, M. F., & Landa, Y. S. (2016). Cadena de valor apícola en Cuba: propuestas para estrategia de valorización de las exportaciones. *ECA Sinergia*, 7(2), 124-140.
- Papulova, E., & Papulova, Z. (2006). *Competitive strategy and competitive advantages of small and midsized manufacturing enterprises in Slovakia*. In E-Leader. Slovakia: International Leadership and Networking Conference.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: “Techniques for Analyzing Industries and Competitors”*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, NY: Free Press.
- Prevez, L et al. (2014). *Proposta de Modelo de Referência para Avaliação de Desempenho da Cadeia de Suprimento a Nível Local*. In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO E MEIO AMBIENTE, 16, São Paulo. Anais, São Paulo: ENGEMA. Disponível em: <<http://www.engema.org.br/XVIENGEMA/393.pdf>>. Acesso em 27 dic.2016.
- Reed, R., & DeFiilippi, R.J. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 15(1), 1990, 88– 102.
- Ribeiro, E. A. (2008). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais*, Araxá/MG, n. 04, 129-148.
- Ricketts, K. D. (2014). Value Chain approaches to development. *Journal of Agribusiness in Development and Emerging Economies*, 4(1), 2-22.
- Ripoll, V. F., Monzón, Y.V., & Pérez, C.O.B. (2014). Análisis de variables que influyen en la implementación del sistema de gestión y de costos basado en las actividades (ABC/ABM): Estudio de un Caso. *RIGC*, 12(23).
- Romero, A. F. (2014). *Transformaciones económicas e cambios institucionales en Cuba*. Centro de Investigaciones de la Economía Internacional, Universidad de la Habana. Editora Brookings.
- Ryan, B., Scapens, R. W., & Theobald, M. (2002). *Research method and methodology in finance and accounting*. 2nd ed., London: Thomson.
- Shailendrakumar, U. K. (2008). *Global Competitiveness: Role of Supply chain Management*. Conference on Global Competition & Competitiveness of Indian Corporate. Sinhgad Institute of Management, Pune, 505-510.
- Suarez, M. C. et al. (2016). Cadenas de valor de productos agropecuarios en seis municipios de Cuba. I. Metodología para su diseño. *Pastos y Forrajes*, 39(1), 56-63.



XI Congresso UFPE de Ciências Contábeis

- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas.
- Vinci, M. et al. (2014). *Hacia una gestión con enfoque de cadena. Conceptos básicos e instrucciones para el diagnóstico*. Agro-cadenas, programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local. La Habana, Cuba.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.