

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS**

ANDRÉ XIMENES DE MELO

**COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DOS AGENTES
DA CADEIA PRODUTIVA DO PEIXE NA REGIÃO DE
DOURADOS - MS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS

**CAMPO GRANDE/MS BRASÍLIA/DF GOIÂNIA/GO
JUNHO/2008**

ANDRÉ XIMENES DE MELO

**COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DOS AGENTES
DA CADEIA PRODUTIVA DO PEIXE NA REGIÃO DE
DOURADOS - MS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO SUBMETIDA AO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MULTIINSTITUCIONAL EM AGRONEGÓCIOS
(CONSÓRCIO ENTRE A UNIVERSIDADE
FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL,
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA E A
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS), COMO
PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS À
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
AGRONEGÓCIOS NA ÁREA DE RECURSO
ORGANIZACIONAL - VANTAGEM
COMPETITIVA.**

PATRICIA CAMPEÃO

**CAMPO GRANDE/MS/BRASÍLIA/DF/GOIÂNIA/GO
JUNHO/2008**

ANDRÉ XIMENES DE MELO

**COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DOS AGENTES DA CADEIA PRODUTIVA
DO PEIXE NA REGIÃO DE DOURADOS - MS**

APROVADA POR:

PATRICIA CAMPEÃO, Prof. Dr. UFMS.
E-mail: campeao@nin.Ufms.br

RENATO LUIZ SPROESSER, Prof. Dr. UFMS.
E-mail: drls@nin.Ufms.br

OLIVIER FRANÇOIS VILPOUX, Prof. Dr. UCDB.
(Examinador Externo)

**CAMPO GRANDE – MS
JUNHO/2008**

DEDICATÓRIA

Ao Deus do amor - que faz sentir o quanto as pessoas são importantes nas horas mais difíceis de nossas vidas, e que assim podemos ser.

AGRADECIMENTOS

Aos mestres acadêmicos:

Renato Luiz Sproesser – Sua dedicação leonina me guiou tornando-me discípulo seu.

Patrícia Campeão – Sua calma me transmitiu segurança.

Á minha vida:

Ao amor que entra no âmago da alma e perpetua, não por uma vida, mas pela eternidade – Sonia Aparecida Beato Ximenes de Melo.

André e Arthur Ximenes de Melo - que souberam me entender e cuidaram de mim.

Alen Aundrei Ximenes mesmo longe você esteve presente.

Ao Cláudio César da Silva - ...seu coração é uma casa de portas abertas, amigo você é o mais certo das horas incertas.

Aos mestres naturais:

Lúcio Rodrigues de Melo: ...sobretudo, sê a ti próprio fiel; segue-se disso, como o dia à noite, que a ninguém poderás jamais ser falso!

Hilda Ximenes de Melo: ... não pediste riquezas, bens ou honra, nem a morte dos que te odeiam, nem tampouco pediste muitos dias de vida, mas pediste para nós sabedoria e conhecimento.

José Roberto de Souza Freire

Ordália Alves de Almeida

Pelo incessante apoio

Paulo Augusto Ramalho de Souza

Vanessa Cezar de Oliveira

Pelo apoio na correção dos originais.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA E CATALOGAÇÃO

Melo, André Ximenes de. **Comportamento estratégico dos agentes produtivos da cadeia produtiva do peixe na região de Dourados - MS.** Campo Grande: Departamento de Economia e Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2007, p. Dissertação de Mestrado.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília e Universidade Federal de Goiás e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Melo, André Ximenes de

Comportamento estratégico dos agentes da cadeia produtiva do peixe na região de Dourados - MS. / André Ximenes de Melo; orientação de Patrícia Campeão. – Campo Grande, 2007.

120 p. : il.

Dissertação de Mestrado (M) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/Faculdade de Administração e Economia, 2007.

1.Recurso Organizacional 2.Gestão de Conhecimento 3. Cadeia de Valor 4. Vantagem Competitiva. I. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Centro de Ciências Sociais. Programa de Pós-Graduação em Agronegócios.

CDD ou CDU

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Problemática	18
1.2 Objetivos.....	21
1.3 Estrutura do Trabalho	21
2 MÉTODO.....	22
2.1 Método de pesquisa	22
2.2 Método de procedimento	22
2.3 Técnica de coleta de dados	23
2.4 Procedimentos de Coleta de Dados.....	24
2.5 Amostra de Dados	24
3 REVISÃO TEÓRICA	26
3.1 Vantagem Competitiva de Sistemas.....	26
3.2 Vantagens Competitivas das Organizações	28
3.3 Estratégias Genéricas	33
3.3.1 Dominação Pelos Custos.....	36
3.3.2 Condutores de Custo.....	38
3.3.3 Diferenciação	41
3.3.4 Condutores de Diferenciação	46
3.3.5 Enfoque.....	47
3.4 Cadeia de Valores.....	49
4.0 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	55
4.1 Cadeia Produtiva do Peixe.....	55
4.2 Comportamento estratégico dos agentes econômicos	64
4.2.1 Produção de Alevinos	65
4.2.2 Engorda.....	75
4.2.3 Abate e Frigorificação	81
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
5.1 Avaliação do Estudo.....	86
5.2 Contribuições do Trabalho	91
5.3 Limitações do Trabalho	91
5.4 Sugestões para os Próximos Trabalhos	93
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	94

LISTA DE TABELAS

TABELA 3.3.1: BASE DAS ESTRATÉGIAS DE PORTER.....	35
TABELA 4.1.1.: SUMÁRIO DA PRODUÇÃO PESQUEIRA MUNDIAL E CONSUMO DE PESCADO PER CAPITA.....	56
TABELA 4.1.2: PRODUÇÃO PESQUEIRA MUNDIAL E SUA UTILIZAÇÃO, EXCLUÍDA A CHINA.....	56
TABELA 4.1.3: PRODUÇÃO PESQUEIRA POR PAÍS.....	57
TABELA 4.1.4: PRODUÇÃO ESTIMADA E PARTICIPAÇÃO RELATIVA DA PESCA EXTRATIVA INDUSTRIAL, ARTESANAL E AQUICULTURA NO BRASIL, POR UNIDADE FEDERATIVA, ANO 2000.....	59
TABELA 4.1.5: PRODUTORES EM PISCICULTURA.....	61
TABELA 4.2.1.1.: ESPÉCIES DISPONÍVEIS AOS ENGORDADORES PRODUZIDAS NO MS.....	68
TABELA 4.2.1.2.: DEMONSTRATIVO DOS ITENS PRODUZIDOS PELOS DIVERSOS ALEVINOCULTORES.....	69
TABELA 4.2.1.3.: PRODUÇÃO DE ÚNICO ALEVINADOR.....	70
TABELA 4.2.1.4: A INTENSIDADE DOS CONDUTORES DE DIFERENCIAÇÃO PRESENTES NO ESTUDO.....	75
TABELA 4.2.2.1: CONDUTORES DE CUSTOS DA ENGORDA.....	81
TABELA 4.2.3.1: CONDUTORES DE DIFERENCIAÇÃO NO ABATE/FRIGORIFICAÇÃO.....	85
TABELA 5.1.1: CONDUTORES DE DIFERENCIAÇÃO NO ABATE/FRIGORIFICAÇÃO.....	90

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 4.1.1: PRODUÇÃO DE PESCADO NO BRASIL.....	60
FIGURA 4.1.2: PRODUÇÃO DE PESCADO NO MATO GROSSO DO SUL.....	61
FIGURA 4.1.3: CADEIA PRODUTIVA DO PEIXE E DERIVADOS DO MS.....	64

RESUMO

Para o estudo da Vantagem Competitiva da cadeia produtiva do peixe do Estado de Mato Grosso do Sul, baseou-se nos estudos de Porter (1989) em seu livro: Vantagem Competitiva - criando e sustentando desempenho superior, o qual leva a uma das correntes teóricas na área de estratégia. Criar vantagem competitiva sustentável é objetivo primordial das organizações com capacidade de conduzi-las a uma diferenciação de performance. Todavia, com o aumento da competitividade entre as empresas, seus produtos e serviços cada vez mais se equívalem, ficando aí centrada a árdua tarefa das empresas de entregarem valor superior para seus clientes. O objetivo desta pesquisa é verificar como se comporta estrategicamente os agentes da cadeia produtiva do peixe na região de Dourados – MS, com que intensidade um conjunto pré estabelecido de ações se manifesta ou é utilizado. A escolha do tema justifica-se pela importância atual da estratégia do agronegócio. Essa perspectiva está exigindo de seus gestores um amplo entendimento dos negócios da organização. A coleta de dados foi realizada por entrevista pessoal em 17 engordadores, quatro alevinadores e um abatedouro/frigorífico, que participaram da pesquisa tipo Survey. Os principais problemas ambientais do Pantanal decorrente do garimpo que provoca o assoreamento e compromete a produção biológica contaminando os mananciais e os peixes, bem como os projetos agroindustriais que degradam a qualidade das águas, com os agrotóxicos e efluentes que penetram nos rios e no lençol freático. O manejo agro-pecuário inadequado também acarreta a erosão do solo e o aumento de carga de partículas sedimentáveis. O surgimento de um novo padrão produtivo de peixes, quer sejam nativos ou exóticos, de maneira sustentável, que amplie a renda de pequenos ou grandes produtores rurais. Nessa pesquisa foram analisados os três mais relevantes elos da cadeia - a alevinocultura, a engorda e, o abate com a frigorificação. Os elos são diferenciados durante toda a cadeia. Na alevinagem encontra-se o oligopólio concentrado, com nichos específicos, estratégia dominante é a diferenciação, com *mix* de produtos composto de 58 itens, sendo quatro espécies comuns aos alevinocultores dentre elas espécies nativas e exóticas já aclimatadas e prontas para a engorda em qualquer lugar do Brasil. A engorda de peixes, tem estrutura de mercado com características de concorrência perfeita, o produto é homogêneo, a estratégia dominante nessa estrutura de mercado é a dominação pelos custos. Identificou-se quatro tipos de engordadores: Familiar, Pequeno, Médio e o Grande ou profissional. A maioria dos engordadores não possui formação técnica específica para a atividade, o índice de aprendizagem está correlacionado à escala, o *mix* de produtos oferecidos pelos engordadores fica entre duas e cinco diferentes espécies de

peixes. No abate/frigorificação segmento caracteriza-se como oligopólio concentrado escala produtiva distribuindo para varejistas e exportando para outros países, maior diferenciação esta na espécie produzida e em seus cortes especiais. A estratégia predominante é a diferenciação do produto, via mix, qualidade e imagem. O poder público concede benefícios por meio do Programa Peixe Vida, que propicia melhores condições e preços, incentivo fiscais para a atividade de alevinos e peixes, com isenção para operações dentro do Estado.

PALAVRAS-CHAVES: Vantagem Competitiva, Cadeia de Valores, Diferenciação.

ABSTRACT

For the study of the Competitive Advantage of production chain from fish of the Estate of Mato Grosso do Sul, based on studies of Porter (1989) in his book *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, which takes one of the theoretical chain in the strategic area. To create sustainable advantage competitive is the main goal of the organizations with capacity to lead them to differentiation of performance. However, with increasing competition between companies, their products and services are getting more similar each time being there centred the arduous task of the companies to offer superior value to its customers. The goal of this research is to verify how the agents in the production chain of fish in the region of Dourados – MS, strategically behave, what intensity that a pre-set group of actions manifests itself or is used. The choice of the theme is justified by the current importance of the strategy of agro business. This prospect is requiring from its managers wide understanding of the business' organization. The data collection was performed by a personal interview on twenty-two creators, four fish nursery owners and a slaughterhouse / frigorific, which participated in the research Survey like. The main environmental problems of Pantanal, comes from gold mining camps causing the silting and implicate the organic production contaminating the water and fish, and the agro industrials projects that degrade water quality, with the effluent and agricultural chemicals that penetrate into rivers and the water table. The inadequate agro-livestock management also results in soil erosion and increased load of sedimentary particles. The appearing of a new standard production of fish, whether native or exotic, in a sustainable way, which expand the income of small or large rural producers. In this research were analyzed the three most important links in the chain - the fish nursery, and fattening, killing with cold storage. The links are different throughout the whole chain. In the nursery we find the oligopoly concentrated, with specific niches, dominant strategy is the differential, with mix of products composed of 58 items, being four species common to alevinocultores among them native and exotic species already acclimatized and ready for fattening anywhere of Brazil. The fattening of fish, has a market structure with characteristics of perfect competition, the product is homogeneous, the dominant strategy in this market structure is the domination by the costs. It was identified four types of creators: family, Small, Medium and Large or professional creators. Most creators has no technical training specific to the activity, the index of learning is correlated with the scale, the mix of products offered by the creators is between two to five different species of fish. In the slaughter / cold storage segment is characterized as concentrated oligopoly

productive scale distributing to retailers and exporting to other countries, greater differentiation is in the kind produced and their special cuts. The predominant strategy is the product differentiation, via mix, quality and image. The public authority concede benefits through the Peixe Vida Program, which offers better conditions and prices, fiscal incentives for the activity of frys and fish, with exemption for operations within the state.

KEYWORDS: Competitive Advantage, Chain of Values, Differentiation

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, seus rios e afluentes sempre favoreceram a atividade pesqueira, de modo que, mesmo antes do descobrimento, a pesca já havia se estabelecido entre os indígenas. Quando os portugueses aqui atracaram, encontraram tribos nativas com os seus métodos próprios para a construção de canoas e utensílios para a captura de peixes. Com a colonização, a chegada de diferentes povos no território nacional e a miscigenação, essa gente trouxe seu conhecimento, suas receitas e temperos, estimulando a efetiva introdução do peixe na culinária brasileira (LAZZARETTI, 2004).

A influência da pesca no aspecto socioeconômico do Brasil é significativa, visto que várias cidades litorâneas se formaram a partir de núcleo de pescadores, no decorrer dos distintos ciclos da história nacional (plantações de cana-de-açúcar e café, bandeiras de mineração e extrativismo). Tradição que persiste até hoje na Amazônia, onde a localização das comunidades não corresponde à rua, ou bairro, mas sim aos afluentes dos rios.

A aquicultura brasileira, atualmente, conta com seis grupos principais de produção de organismos aquáticos em cativeiros: peixes de água doce, camarões marinhos, mexilhões, ostras, camarões de água doce e rãs. Os peixes de água doce representam 80% de toda a produção aquícola (águas doces e salgadas) e são cultivados em 20 (vinte) estados brasileiros. O cultivo de moluscos bivalves (mexilhões, ostras e vieiras) vêm crescendo de forma expressiva, sendo um setor que merece atenção e planejamento para seu desenvolvimento (ROSA, 2002).

O consumo de peixes no Brasil é pouco significativo, em torno de 6 kg/habitante/ano. Uma das maneiras de reverter este quadro seria o uso de mecanismos que estimulem as diferentes formas de apresentação dos pescados, pois o consumidor busca alimentos de fácil e rápido preparo. A produção brasileira elevou-se de 6,6 mil toneladas em 1995 para 17,5 mil toneladas de peixes fluviais em 2001, sendo 62% destinadas aos pesqueiros, 26% às indústrias de transformação, 10% consumidos diretamente e 2% comercializadas em feiras. O Brasil obteve pela primeira vez um superávit de US\$ 22,6 milhões na balança comercial em 2001, principalmente com a venda de atuns. Estes fatos indicam tendência ávida de expansão da área, visando à comercialização.

Uma tendência mundial para um aumento global do consumo de peixe é impulsionada pela China, onde o consumo “per capita” era de menos de 5 kg na década de 1970 passou em 2008 a 26 kg/per capita. Os principais países importadores e os varejistas internacionais, têm posto

em prática rigorosas normas de segurança e de qualidade para os peixes importados, requisitos relativos à rotulagem ecológica, certifica os peixes capturados ou criados em ambiente adequado e de forma socialmente responsável também são levados em consideração.

O consumo mundial de pescado tem apresentado crescimento, principalmente, devido ao consumidor que está cada vez mais consciente da importância em cuidar da saúde. Verifica-se uma forte tendência de mudança dos hábitos alimentares. A preocupação em consumir alimentos mais saudáveis, que apresentem baixos teores de gordura, livres de colesterol e produzidos sem o uso de produtos químicos, tem contribuído para um incremento na demanda das chamadas carnes brancas, grupo ao qual pertence o peixe.

A média de consumo per capita de pescado no mundo gira em torno de 15,7 kg/ano. Os países de maior consumo per capita de pescado são: Japão - 71,9 kg/ano; Portugal - 60,2 kg/ano; Noruega - 41,1kg/ano; e Espanha - 37,7 kg/ano. Na América do Sul, a média de consumo de pescado é de 10,0 kg/ano. Os países de maior consumo são: Guiana - 55,3 kg/ano; Guiana Francesa - 32,5 Kg/ano; Peru - 25,4 Kg/ano; Suriname - 24,4 Kg/ano; e Chile - 22,3 Kg/ano. A produção pesqueira mundial tem apresentado crescimento impulsionado principalmente pela Aquicultura, que é a criação de animais e plantas aquáticas.

Segundo a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura - FAO (2002), as proteínas derivadas de peixes, crustáceos e moluscos representaram entre 13,8% a 16,5% da ingestão de proteína animal da população humana mundial no ano 2000. A média do consumo aparente de pescado no Brasil entre 1997 e 1999 foi de 6,5 kg/ano (veja figura 1.1). Não existe um quadro geral do tamanho dos empreendimentos aquícolas no Brasil. Conforme Leão, (2008) baseada em Takagi *et Alli* (2007), a “piscicultura no Brasil foi considerada como uma atividade complementar de renda nas propriedades rurais”. Assim, é razoável supor que, na maioria dos Estados brasileiros, esses empreendimentos sejam realizados em pequenas áreas.

O consumo per capita do pescado no Brasil é de 6,5 quilos por ano. Isso significa quase onze vezes menos do que o Japão. O pescado ocupa o 4º lugar entre as carnes mais consumidas no Brasil, perdendo para a carne bovina, a carne de frango e a suína. O consumo brasileiro também é diferenciado conforme a região. Nas regiões como o norte brasileiro, devido à abundância de peixes da Amazônia, o consumo chega a atingir 55 quilos ao ano por habitante. Existe uma evidente correlação entre o consumo da carne de peixe e a renda per capita.

Quanto maior a renda nos centros urbanos, ou quanto menor a renda e mais próximo dos rios, maior tende a ser o consumo de peixes. Assim muitos consumidores não se habituaram ao consumo de peixe devido ao elevado preço, prevalecendo outros tipos de carne, principalmente a bovina.

Mato Grosso do Sul, a sexta Unidade da federação em área, com uma população estimada de 2.026.600 habitantes, compreende a maior parcela das bacias dos rios Paraná e Paraguai da Região Centro-Oeste. O Pantanal conta com cerca de 180.668 km² de superfície e feições planas (altitude variando de 100m a 300m), em sua parte inundável. Possui clima quente e úmido, tem primavera e verão muito quentes, e o inverno, sob a ação de massas polares, pode apresentar temperatura de 0°C. Os solos são predominantemente argilosos e arenosos nas áreas mais altas, podendo ser derivados de rochas calcárias e xistosas nas elevações isoladas, como na Serra da Bodoquena e no Maciço de Urucum (PROCHMAN e MICHELS, 2003).

Os peixes no Pantanal são abundantes, diversificados e possuem larga distribuição geográfica, são muito utilizados na alimentação local como fonte de proteína. Atualmente, o consumo de peixe está sendo estimulado, devido ao seu baixo nível de colesterol em relação às carnes vermelhas, principalmente a bovina.

Parte da legislação referente a pesca das principais espécies comerciais do Pantanal, vem utilizando informações geradas pelas pesquisas da EMBRAPA. Tamanhos mínimos de captura, época, locais de pesca tem sido aspectos norteadores da administração pesqueira da região. A demanda crescente quanto à sustentabilidade das populações de peixes resultou no desenvolvimento de linhas de pesquisas para ampliar o conhecimento de espécies utilizadas como iscas vivas pela pesca esportiva, particularmente da tuvira, cuja comercialização foi estimada em cerca de 17 milhões de unidades em 1997. Entre outros projetos, a Embrapa Pantanal está desenvolvendo, o "Banco de Sêmen Congelado de Peixes do Pantanal", com o objetivo de assegurar a conservação e a utilização da diversidade genética dos peixes neotropicais brasileiros (MORAES et alli, 2007).

A pesca, esportiva e profissional é a segunda maior atividade econômica do Pantanal, movimentando cerca de R\$ 150 milhões/ano. A mesma impulsiona outro setor da piscicultura que apresentou crescimento, os pesque-e-pague ou pesqueiros, que se multiplicaram rapidamente nos últimos anos. Distribuídos em todo o território brasileiro, parte da produção nacional está sendo direcionada para esse mercado. Observa-se que esse tem sido o principal canal de comercialização dos peixes criados em cativeiro, chegando a atingir 80% da

demanda em algumas regiões. Segundo a Associação Brasileira de Piscicultores e Pesqueiros – ABRAPESQ, apud Leão (2008), existem cerca de 2.250 pesqueiros em todo o País, responsáveis pelo movimento anual de R\$ 300 milhões e consumo de 45 mil toneladas de peixes.

Na produção da piscicultura predomina a criação de peixes pela utilização de tanques, através do manejo do alevino e peixes de engorda. Dados divulgados pela Secretaria de Produção - SEPROD (1999, p. 21), informam que a área alagada utilizada entre 1998 e 1999 foi de 436 hectares, em relação à utilização de 813m³ de tanques-rede. A utilização desta última técnica está restrita à microrregião de Três Lagoas, pois para a instalação das redes são utilizados os lagos da hidroelétrica de Jupiá e de Ilha Solteira. Já entre 2001 e 2002, as áreas destinadas para a piscicultura passaram para 1.752,25 hectares de lâmina d'água, demonstrando o rápido crescimento da atividade no Estado do MS (DFA, 2003, p.5).

Segundo Prochmann e Tredezini (2004), dos dez municípios que mais produzem peixe através da piscicultura no Estado, sete encontram-se na microrregião de Dourados. A região demonstra potencialidades diferenciadas das demais por contar com um número de pequenas propriedades fundiárias e por ser uma região produtora de grãos.

A microrregião de Dourados foi responsável, entre 2001 e 2002, por aproximadamente 4.240,48 toneladas, cerca de 62,02% da produção total do Estado, estimada pela Delegacia Federal de Agricultura. Em seguida vem a microrregião de Campo Grande, com uma produção de 777,86 toneladas, que corresponde a 11,38% do total. A terceira microrregião que mais produz é a de Iguatemi, com 753,68 toneladas, ou seja, 11,02% da produção estadual. As microrregiões de Dourados e de Iguatemi também são beneficiadas pela infraestrutura viária existente, que facilita o escoamento da produção para os Estados de São Paulo e Paraná (DFA, 2003).

Nas últimas três décadas, o Pantanal vem sofrendo agressões, praticadas não somente na planície, mas principalmente nos planaltos adjacentes. Os impactos ambientais e sócio-econômicos são evidentes, decorrentes da falta de um planejamento ambiental que garanta a sustentabilidade dos recursos naturais desse importante bioma. A expansão desordenada e rápida da agropecuária, com a utilização de pesadas cargas de agroquímicos, a exploração de diamantes e de ouro nos planaltos, por meio da utilização intensiva de mercúrio, são responsáveis por profundas transformações regionais constatadas pela Embrapa Pantanal, como a contaminação dos peixes e da fauna local (MORAES et alli, 2007).

Os principais problemas ambientais do Pantanal, no entanto, decorrem da penetração do garimpo e dos investimentos em projetos agroindustriais, como as usinas de cana-de-açúcar. O garimpo provoca o assoreamento dos rios e compromete a produção biológica, pela utilização do mercúrio para a lavagem do ouro, poluindo as águas, acumulando-se nas baías e contaminando os peixes. As usinas de açúcar e álcool degradam a qualidade das águas do Pantanal, com os agrotóxicos e efluentes que penetram nos rios e no lençol freático. O manejo agrícola inadequado nessas atividades também acarreta a erosão do solo e o aumento de carga de partículas sedimentáveis de vários rios, ampliando o problema de contaminação com biocidas e fertilizantes. Esses processos resultaram em elevados níveis de degradação ambiental e poluição das águas, assoreamento de lagos e lagoas, aumento do teor de metais pesados e mercúrio (DIEGUES, 2006).

Como a questão da contaminação ambiental, do assoreamento e da baixa piscosidade, a pesca extrativa se torna cada vez mais difícil, como as possibilidades de desenvolvimento de espécies nativas e a introdução de espécies exóticas e a busca por peixes de carne saborosa e de bons aspectos a piscicultura ganha credibilidade ambiental e respeito do consumidor quando consegue proteger o meio-ambiente e reproduzir em cativeiro as espécies mais procuradas evitando assim seu desaparecimento no sistema.

1.1 Problemática

Por ser a piscicultura uma atividade relativamente nova no Estado do Mato Grosso do Sul, existe pouca informação sobre a produção, a industrialização e a comercialização da mesma. O sistema produtivo conta com inúmeros projetos, mas ainda tem se desenvolvido de forma desordenada. A escolha da região de Dourados, neste trabalho, justifica-se pelo fato de possuir o maior número de piscicultores, foi responsável, entre 2001 e 2002, por cerca de 62,02% da produção do Estado.

A Cadeia Produtiva da Piscicultura no Estado de Mato Grosso do Sul tem se desenvolvido basicamente com investimentos do setor produtivo, e somente em 2001 é que o governo do Estado, em parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/MS) iniciaram ações visando apoiar e promover o desenvolvimento nessa área. Nesta ocasião foram reunidos os atores da cadeia produtiva da piscicultura: frigoríficos, produtores rurais (piscicultores), universidades e institutos de pesquisa, entidades representantes de classe e outros. Através das reuniões foram identificados os principais estrangulamentos do setor no estado de MS:

- Falta de organização dos produtores e coordenação entre os segmentos;

- Falta de assistência técnica;
- Falta de informações sobre o setor (banco de dados);
- Baixa agregação de valor ao produto;
- Deficiência na comercialização (escala de produção insuficiente para atender a demanda) e desconhecimento do mercado consumidor;
- Sazonalidade da produção (conforme a espécie cultivada);
- Alto custo dos insumos apropriados (principalmente ração);
- Baixa utilização de insumos apropriados (rações comerciais, equipamentos de controle da qualidade da água);
- Inobservância das legislações ambientais e sanitárias.

O produto gerado das discussões foi um Programa de Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Piscicultura (PDCT – Piscicultura - MS) onde se propôs uma série de projetos cooperativos com o objetivo de resolver os principais gargalos científicos e tecnológicos.

A Câmara Técnica da Piscicultura tem como objetivo traçar as diretrizes, propor ações para futuras implementações visando o aprimoramento da piscicultura no Estado e promover a organização e cooperação entre os parceiros.

O nível de organização e cooperação está muito aquém do mínimo necessário para cumprir os seus objetivos. As ações que estão em andamento estão centradas nos gargalos científicos, tecnológicos e qualificação de recursos humanos e estão sendo desenvolvidos pelos parceiros com pouca cooperação institucional, ou seja, as ações são desenvolvidas na maioria das vezes por um único parceiro.

Segundo Prochmann e Tredezini (2004), a piscicultura em Mato Grosso do Sul conta com dois tipos de produtores, que possuem condições distintas de inserção nos seus respectivos mercados. Alguns piscicultores são capitalizados, e realizam investimentos significativos na produção. Por outro lado, há produtores de origem familiar, nesse caso, o sistema não é organizado, e as transações são desenvolvidas através do mercado spot (MICHELS & PROCHMANN, 2003). Estes buscam na piscicultura uma alternativa de renda.

A piscicultura sul-mato-grossense confronta-se com diferentes barreiras comprometendo o seu desempenho. A falta de coordenação no setor mostra que as restrições tecnológicas, sócio-econômicas, e institucionais comprometem o desenvolvimento do sistema produtivo. Esses estrangulamentos levam ao incremento de investimentos específicos realizados pelos agentes do sistema, de modo que os custos de coordenação se tornam elevados. Segundo Zylbersztajn & Farina 1994, a constituição de subsistemas estritamente coordenados,

formados a partir de propósitos claros e específicos, faz-se necessária para fazer frente a tais custos de coordenação.

A posição competitiva e a atratividade de uma indústria podem ser modeladas por uma empresa. A estratégia competitiva, responde ao meio ambiente, e este pode ser modelado em favor de uma empresa. A atenção deve ser dada às cinco forças competitivas, que são: novos entrantes no mercado, a concorrência, os produtos substitutos, os clientes e os fornecedores. A influência das cinco forças se modifica com o passar do tempo, mas elas determinam a atratividade e suas causas subjacentes. A vantagem competitiva descrita por Porter (1989) é constituída do valor que uma empresa pode criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de produção. Nesse ponto, o ideal é que as empresas possam entender e criar oportunidades, transformando as regras em seu benefício.

Mesmo com o crescente consumo e com o apoio de legislações que dão incentivo por meio de isenção de impostos, a melhora nas condições econômicas e a busca pela qualidade de vida saudável, motivando uma alimentação segura e com possibilidades de erradicar doenças que podem se manifestar na terceira idade, a piscicultura no Mato Grosso do sul, encontra-se, numa fase inicial quando verificadas as potencialidades desta atividade. A falta de informações sobre a atividade piscícola em Mato Grosso do Sul constitui uma das barreiras à definição de políticas para o setor.

Questiona-se se os elos da cadeia da piscicultura, na área estudada, não oferece condições estratégicas internas, ou seja, falta-lhes estrutura em planejamento estratégico de cada empresa, conhecimento de suas forças e suas fraquezas, seus concorrentes, têm dificuldade de compreensão de suas ligações com os elos, com seus clientes e possíveis consumidores; existe certa dificuldade de entrosamento com seus fornecedores; é perceptível dificuldades de trabalhar com as barreiras de entradas com os novos entrantes e seus produtos substitutivos. Esses elementos podem originar problemas, inclusive de inadimplência que afetaria a rentabilidade, forçando a empresa trabalhar de forma passiva.

Questionar se os produtores estão organizados, se seus produtos possuem diferenciação, se existe produtor com preços diferentes, se a oferta aquém da necessidade da região. Dessa forma, constatar se há problema de coordenação no sistema produtivo do peixe na região e se fica evidente a necessidade de avaliação da coordenação existente. Neste sentido, o presente trabalho pretende identificar o comportamento estratégico, seus condutores de custo e de diferenciação e a “coerência” das ações estratégicas estabelecidas na região, com base na

análise da Vantagem Competitiva – de Porter (1989), de forma a permitir elaborar um modelo que possa demonstrar a aplicação prática.

1.2 Objetivos

O objetivo deste trabalho é identificar o comportamento estratégico predominante dos principais agentes que constituem a cadeia produtiva da piscicultura na região de Dourados Estado de Mato Grosso do Sul.

Os objetivos específicos são:

- Avaliar os condutores de custo e de diferenciação utilizados pelos agentes econômicos ao longo da cadeia produtiva do peixe em Dourados - Mato Grosso do Sul;
- Avaliar a “coerência” das ações estratégicas praticadas pelos agentes econômicos nos diversos elos da cadeia produtiva.

1.3 Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado da seguinte forma:

No capítulo dois apresenta-se a metodologia da pesquisa, no capítulo três o referencial teórico, onde a intenção é analisar a vantagem competitiva de sistemas, o sistema de produção local, as estratégias de Porter com os modelos de dominação de mercado e a cadeia de valores, bem como seus condutores. No capítulo quatro pode-se refletir sobre a cadeia do peixe de Mato Grosso do Sul, pontuando os elos da cadeia na região de Dourados-MS, produção de alevinhos, engorda e abate/frigorificação. Ao final, são tecidas algumas considerações sobre a nova estrutura local de produção que está sendo construída como resultado dessas trajetórias, as contribuições esperadas pelo trabalho, as limitações e sugestões para os próximos estudos.

2 MÉTODO

O presente capítulo visa explicitar a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho, pode-se perceber a forma como procedeu-se, como foram levantados os dados e como foram analisados, bem como seu tratamento.

2.1 Método de pesquisa

O método científico consiste em uma seqüência de atividades: reconhecimento e definição de um problema, formulação de hipóteses, coleção de dados, análise dos dados e exposição a respeito da confirmação ou não das hipóteses lançadas inicialmente pela pesquisa.

O método de pesquisa utilizado foi o indutivo, é um processo mental por intermédio do qual se infere uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas, partindo de dados particulares suficientemente constatados. Este estudo utilizou o método de estudo de casos como método de procedimento.

A indução segundo Marconi e Lakatos (2000) realiza-se em três etapas:

- Observação dos fenômenos – nessa etapa observamos os fatos ou fenômenos e os analisamos, com a finalidade de descobrir as causas de sua manifestação;
- Descoberta da relação entre eles – na segunda etapa procuramos, por intermédio da comparação, aproximar os fatos ou fenômenos, com a finalidade de descobrir a relação constante existente entre eles;
- Generalização da relação – nessa última etapa generaliza-se a relação encontrada na precedente, entre os fenômenos e os fatos semelhantes, muitos dos quais ainda não observados (e muitos, inclusive, inobserváveis).

A indução apresenta duas formas: completa e incompleta. A forma completa induz a partir de todos os casos comprovados pela experiência; a forma incompleta ou científica permite induzir a partir de alguns casos adequadamente, observados sob circunstâncias diferentes, sob vários pontos, entre outros (MARCONI e LAKATOS, 2000).

2.2 Método de procedimento

O método de estudos de caso visa investigar fenômenos contemporâneos e reais, priorizando a compreensão de fatos em detrimento à mensuração dos mesmos. São inseridas neste contexto,

por exemplo, pesquisas sobre políticas governamentais, cultura, comportamento organizacional, ações estratégicas, entre outros aspectos de difícil abordagem quantitativa. Segundo Yin (1989), o método de estudo de casos, mesmo sendo um procedimento de pesquisa de caráter qualitativo, também possibilita a utilização de evidências quantitativas, o que contribui para uma melhor aplicabilidade do método.

Quatro aplicações básicas deste método de pesquisa podem ser destacadas:

- Explicar relações causais em intervenções na vida real muito complexa para os métodos quantitativos;
- Descrever um contexto da vida real no qual tenha ocorrido alguma intervenção;
- Ilustrar determinados casos em que intervenções foram efetivadas;
- Explorar situações em que a intervenção avaliada não apresente resultados perfeitamente claros ao pesquisador.

Segundo Godoy (1995), o estudo de caso tem se tornado um procedimento particularmente utilizado quando os pesquisadores procuram responder as questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando a pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

2.3 Técnica de coleta de dados

Para a realização desse estudo foram utilizados os levantamentos de dados secundários, obtidos de documentos e publicações sobre o setor local, e de dados primários, obtidos por meio da realização de entrevistas.

Para o levantamento de dados e de informações relevantes à investigação e à compreensão das questões propostas, foram utilizadas técnicas de documentação direta e indireta.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p. 107), as técnicas utilizadas para coleta de dados podem ser através da observação direta intensiva (com entrevistas exploratórias) e extensiva (com aplicação de questionário). Neste estudo foi utilizada a técnica extensiva.

O questionário foi composto por perguntas do tipo “como”, “qual” ou “porque”, que não requerem controle sobre o evento (YIN, 1989), e composto também de questões fechadas de diferentes tipos (dicotômicas, escolhas múltipla e escala de importância).

As entrevistas foram realizadas por conveniência, aos associados da Cooperativa MS Peixe e aos alevinocultores e engordadores que abriram as portas dos sítios e nos receberam por influencia dos cooperados, bem como com agentes envolvidos na dinâmica local do sistema produtivo da piscicultura na região de Dourados – MS, com a finalidade de obter as informações relevantes sobre o setor.

2.4 Procedimentos de Coleta de Dados

As técnicas de documentação direta e indireta abrangem o levantamento de dados de fontes diversas, com o intuito de obter informações sobre o assunto de interesse. A documentação indireta divide-se em pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. A fonte de coleta de dados da pesquisa documental limita-se aos documentos, escritos ou não, denominados de fontes primárias. Por outro lado, a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já publicada tanto na comunicação escrita quanto na oral. Este estudo fará uso de ambas as fontes, primária e secundária.

A pesquisa exploratória consiste na formulação de questões ou de um problema com três fins: desenvolver hipóteses; aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente ou fato, para uma pesquisa futura mais precisa; modificar e esclarecer conceitos (MARCONI e LAKATOS, 2000).

A documentação direta difere-se da indireta pelo fato de que os dados são coletados no local onde os fenômenos ocorrem, e pode se manifestar de duas formas: pela pesquisa de campo e pela pesquisa de laboratório. Neste estudo, em particular, foi utilizada a pesquisa de campo, a qual se divide em quantitativo-descritiva, o foco deste estudo.

Também chamados de *survey* (pesquisa ampla), o questionário é um dos procedimentos mais utilizados para obter informações. É uma técnica de custo razoável, apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garante o anonimato e pode conter questões para atender a finalidades específicas de uma pesquisa.

2.5 Amostra de Dados

A amostragem desta pesquisa será não probabilística e intencional. De acordo com Selltiz et alli (1974), “a suposição básica da amostra intencional é de que, com um bom julgamento e uma estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa”.

Foram utilizados também dados secundários fornecidos pelas entidades ligadas à piscicultura no Brasil, tal como o Instituto Brasileiro de Meio Ambiente - IBAMA, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento/DFA, e órgãos do Estado, como a Secretaria de Estado de Produção e Turismo, a Secretaria de Estado de Meio Ambiente e do antigo Instituto de Estudos e Planejamento de Mato Grosso do Sul, atual Secretaria de Estado de Planejamento e de Ciência e Tecnologia e Fundação Cândido Rondon.

A pesquisa é descritiva com pesquisa exploratória, aplicada junto aos agentes integrantes da cadeia produtiva, representando determinados elos, cujo resultado será apresentado através de uma análise descritiva.

Dadas às características deste estudo, a aplicação dos questionários foi por conveniência de utilizar preferencialmente os associados da Cooperativa MS Peixe e os vizinhos ou produtores que estivessem próximos destes, em que foi definida a amostra a partir da identificação da população a ser pesquisada.

Amostra da pesquisa constou das seguintes unidades:

- Quatro alevinadores – três alevinadores de Dourados-MS e um de Campo Grande-MS todos associados da Cooperativa MS Peixe.
- Dezessete produtores (engordadores) sendo assim distribuídos: 59% de pequenos, 18% médios e 24% grande engordadores.
- Um abatedouro na cidade de Itaporã – MS.

3 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se o embasamento teórico do trabalho. É composto por cinco itens que visam esclarecer a dinâmica dos sistemas e sua funcionalidade, seus elos, seus valores, suas diferenças e o entendimento sobre a Vantagem Competitiva, Sistemas Locais de Produção, Cadeia de Valores e Estratégias Genéricas.

3.1 Vantagem Competitiva de Sistemas

Nos agrupamentos de empresas, aglomeradas espacial e setorialmente, existem redes de relacionamentos, que resultam na aquisição de alguma vantagem competitiva para cada empresa e, conseqüentemente, para o grupo como um todo. Diferentes fatores institucionais, sociais e culturais influenciam a formação e desenvolvimento dos espaços geográficos.

As empresas estão procurando e chegando ao incrementalismo ao redor do mundo, para atender mais rápido aos desejos dos clientes, melhorar a qualidade e conquistar mais pontos de *market-share* no mercado (HAMEL, 1998). Há empresas que estabelecem as regras para o setor, denominadas de oligárquicas, pois criam e defendem a ortodoxia industrial.

Rosa, (2001), conceitua que a dinâmica das cadeias agroindustriais está fortemente condicionada pelas estratégias de concorrência e crescimento das empresas processadoras de alimentos. Além de ocupar uma posição estratégica dentro da cadeia, a indústria alimentar tem missão de codificar os desejos e necessidades do consumidor, traduzindo-os em novas oportunidades de investimento para si próprias e transmitindo-os para seus fornecedores mais distantes, que pouco percebem o cliente final.

Pode-se considerar que existem dois grupos de empresas, as que seguem as regras e prestam reverência aos líderes do setor, e aquelas que quebram as regras, livres das convenções - empresas essas que estão dispostas a subverter a ordem do setor – denominadas revolucionárias. Empresas que chegaram à liderança global nos últimos anos, invariavelmente, começaram com ambições desproporcionais aos seus recursos e capacidades. Elas criaram, em todos os níveis da organização, uma obsessão por vencer e sustentaram essa obsessão por anos, na busca da liderança.

Uma nova forma de organizar e coordenar os agentes de uma cadeia de suprimentos passa a ser vista como uma inovação organizacional, ou seja, uma forma inovadora de se organizarem e se relacionarem. Não são os acordos e parcerias firmados entre os agentes e nem mesmo a própria coordenação da cadeia de suprimentos que devem ser vistos como uma inovação em

si. Essa inovação ocorre a partir do momento em que a cadeia de suprimentos passa a ser considerada e coordenada como uma grande empresa e, para poder competir, deve agir como tal, tendo, na inovação, a sua Vantagem Competitiva (FURLANETTO, 2002).

O que está em jogo é o desempenho de um sistema e não de uma firma individual. Ocorre que os sistemas são formados por segmentos que podem exibir diferentes graus de dependência mútua. Essa dependência está determinada pelos atributos das transações intersegmentos, em especial pela especificidade dos ativos envolvidos nas transações (especificidades locacionais, temporais, tecnológicas, etc.). Quando as especificidades não são simétricas, os conflitos são prováveis, especialmente quanto à avaliação de políticas públicas setoriais (FARINA e ZYLBERSZTAJN, 1998). Quando se estende o conceito de competitividade das empresas para os sistemas, admite-se que:

- O segmento como um todo é capaz de sobreviver no mercado, ainda que várias de suas firmas não o sejam;
- Os segmentos de um determinado sistema podem apresentar graus distintos de competitividade e, portanto, pode ocorrer que um ou mais segmentos de um sistema nacional ou regional reduzam sua participação relativa nos mercados, sendo substituídos por importações;
- A depender das especificidades dos ativos envolvidos nas transações entre os segmentos, podem se formar sistemas regionais que irão competir entre si nos mercados consumidores nacionais ou internacionais, gozando de níveis diferenciados de competitividade;
- Dentro de um mesmo segmento podem se formar grupos estratégicos, para adotar um particular padrão de concorrência, associado ao segmento específico da indústria.

A formação de grupos estratégicos pode ser iniciada pela estratégia bem sucedida de uma firma individual que coordena um sistema próprio, por meio de contratos formais ou informais, a que denominamos de subsistema estritamente coordenado. O processo de imitação das estratégias bem sucedidas pode resultar em um conjunto de firmas que disputam o mesmo segmento e compartilham o mesmo padrão de concorrência. Nesse sentido, identificar estratégias individuais bem sucedidas pode ser uma importante fonte de captação de tendências e mudanças (FARINA e ZYLBERSZTAJN, 1999).

Furlanetto (2002) acredita que empresas diferentes entram em “atrito” com seus custos e preços diversos, tornando real e concreta a incerteza e o risco, por conhecer o preço de mercado. Como consequência, acaba gerando um custo, ao utilizar o sistema de preços de mercado para validar sua melhor combinação de fatores. Empresas agroindustriais competitivas são aquelas que, reconhecendo a especificidade das transações com as quais lidam, apresentam capacidade para desenvolver e sustentar vantagens competitivas frente a seus concorrentes.

Como o desempenho do sistema depende não de uma firma, mas de firmas que dependem-se mutuamente, ocasionam dessa forma as transações locacionais, criando facilidade de se negociar entre os agentes, pelas garantias intrínsecas, pelo fácil acesso aos produtores, técnicas, treinamentos e outros. Pode-se acreditar que hajam diferentes vantagens das organizações inseridas nos sistemas produtivos, que será detalhado no item 3.2.

3.2 Vantagens Competitivas das Organizações

Durante milhares de anos as vantagens competitivas das organizações e até mesmo das nações resumiam-se à disponibilidade de fatores físicos, tais como mão-de-obra, matéria-prima e capital. Entretanto, a partir da Revolução Industrial, com o advento dos componentes tecnológicos, esses parâmetros de competitividade sofreram grandes mudanças, a tecnologia e informação foram incorporadas. As novas tecnologias, ao disseminarem-se pela sociedade, possibilitam a criação de novos desejos, necessidades e oportunidades nos indivíduos. Com os estudos, foram ampliando e introduziram uma generalidade maior, tendo os recursos físicos relacionados à infra-estrutura, financeiros e bens intangíveis, como a marca e a imagem, aos quais se agregam os recursos humanos e os aspectos organizacionais, como os sistemas administrativos e cultura organizacional. Já Prahalad e Hamel (1990) propõem o conceito de competências essenciais ou *core competence*, considerando-as como a capacidade organizacional de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Para Haddad (2001), os fundamentos da competitividade moderna residem no desenvolvimento científico e tecnológico incorporado nas organizações públicas e privadas. Neste sentido, a sustentabilidade de um *cluster* produtivo tem muito mais a ver com a qualidade do capital humano e intelectual que comanda cada uma das suas atividades, do que com eventos efêmeros de natureza macroeconômica ou de políticas regionais que podem gerar competitividades espúrias.

O desenvolvimento regional deve envolver os conceitos de “endogenia regional” e de “sustentabilidade ambiental”. A endogenia é um componente básico da formação da capacidade de organização social da região e nasce como uma reação aos modelos de desenvolvimento regional que colocam ênfase maior na atração e na negociação de recursos externos como condição suficiente para a promoção do crescimento econômico de áreas específicas. Em um processo de desenvolvimento endógeno, a ênfase maior está na mobilização de recursos latentes na região, privilegiando-se o esforço, de dentro para fora, na promoção do desenvolvimento da região (HADDAD, 2001).

O termo competitividade não possui uma definição precisa. Do ponto de vista das teorias da concorrência, a competitividade pode ser vista como uma medida de desempenho das firmas individuais definida como a capacidade de sobreviver e crescer em mercados correntes ou novos mercados de maneira sustentável. Pode-se definir competitividade como “a capacidade de produzir bens e serviços que passem no teste de competição internacional, enquanto os cidadãos desfrutam de um padrão de vida cada vez melhor e sustentável.” As condições de competitividade dos negócios têm dependido da capacidade das empresas de agregar valor aos seus produtos, deixando de depender apenas de ganhos de escala e passando a oferecer produtos especiais voltados a segmentos específicos de mercado. Este fato é extremamente crítico quando o produto é uma commodity e, portanto, altamente padronizado e oferecido em alta escala, o que lhe confere um valor unitário diminuído no mercado e um baixo poder competitivo (CAMPEÃO e SPROESSER, 2000).

A busca por competitividade tem sido a tônica predominante de inúmeras discussões nesta década. Organizações, tanto privadas quanto públicas, estão cada vez mais se vendo forçadas a alterar suas estratégias com vistas a melhorar seus desempenhos e, assim, tornarem-se capazes de sobreviver em um ambiente altamente dinâmico e competitivo. As disputas por melhores posições no mercado vêm se acirrando nesta atual economia globalizada, onde as fronteiras geográficas deixam de ser barreiras intransponíveis aos negócios (CAMPEÃO e SPROESSER, 2000).

Vantagem Competitiva é um diferencial que não pode ser facilmente copiado pela concorrência, mas que vem ficando cada vez mais difícil de lograr êxito, uma vez que as estratégias de produto, preço e promoção têm caminhado muito próximas. A logística oferece maior potencial de obtenção de vantagem competitiva, pois tem um grau de dificuldade avançado. A obtenção e manutenção da vantagem competitiva tornam necessária a

compreensão dos participantes do mercado, pois a inovação e transferências tecnológicas podem ser conseguidas pelos demais, com certa rapidez (PORTER, 1989)

A competitividade é compreendida como a capacidade de criar, manter e sustentar uma vantagem competitiva, e, desta forma, garantir um desempenho superior; para isso é necessária a adoção de um conjunto de estratégias voltadas para níveis ótimos de eficiência e desempenho. Ações voltadas para manter a eficiência podem ser obtidas via estratégias de preço, tecnologia, produtividade e qualidade. O desempenho pode ser sustentado por meio de estratégias voltadas para o aumento da participação de mercado, o reconhecimento e o valor de uma marca.

Entender o processo geral de funcionamento de uma empresa é algo muito complexo; entretanto, tomar conhecimento da capacidade ou não em desenvolver várias atividades praticadas pela empresa é um meio adequado de conhecer o papel da empresa e se constitui também em uma vantagem competitiva.

A empresa precisa dominar uma ou mais atividades que se identifique como uma vantagem competitiva efetiva, a fim de que o sucesso competitivo venha a ser atingido. De acordo com Porter (1989), isto pode decorrer de custos mais baixos ou da capacidade de destacar a empresa junto aos consumidores. Sustentar a vantagem competitiva traduz-se como elevação da produtividade, pois está associada à melhoria da qualidade e eficiência no processo produtivo.

Para uma reunião de empresas configurada em uma estrutura de agrupamento ou *cluster*, abre-se a possibilidade de ganhos de eficiência que a nível individual raramente essas empresas conseguiriam obter. Esses ganhos são capturados no conceito de “eficiência coletiva”, definido como a vantagem competitiva derivada das economias externas locais e da ação conjunta das empresas reunidas no *cluster*.

Conforme Silva (2004) baseado em Iglioni, (2000) o conceito de eficiência coletiva identifica duas fontes de vantagens competitivas. A primeira delas decorre das economias externas locais. A existência de economias externas não depende das ações deliberadas das empresas, mas apenas da concentração espacial e setorial das mesmas. Por isso, a batizaram de economia coletiva passiva. A segunda fonte de vantagem competitiva, ao contrário, está diretamente ligada às ações cooperadas que as empresas realizam de forma deliberada. Estas, analogamente, receberam o nome de eficiência coletiva ativa, embora a eficiência coletiva

passiva seja importante, não é suficiente para explicar o sucesso dos *clusters*, é fundamental que as empresas “invistam” nas formas de eficiência coletiva ativa, agindo cooperativamente.

A conceituação de competitividade acarreta em conseqüências para a determinação dos indicadores de desempenho. O aumento da participação no mercado é um indicador de resultado que tem a vantagem de resumir inúmeros fatores que determinam o desempenho. Produtividade e custos são indicadores de eficiência que esclarecem a competitividade. (JANK & NASSAR, 2000).

Haguenauer, (1989) apud Kupfer, (1991), conceitua a competitividade sob duas óticas: a) competitividade como desempenho – sob esta ótica, a competitividade é expressa na participação do mercado atingida por uma empresa em um mercado em algum momento; sugere o resultado dos vários fatores que compõem a capacidade produtiva da empresa; b) competitividade como eficiência – exprime a competitividade por meio da relação insumo-produto praticada pela empresa. Sob essa ótica, a competitividade é ligada à capacidade de uma empresa na produção de bens com maior eficiência que os seus concorrentes; é dada pelo nível de capacitação apreendida pelas empresas.

A Vantagem Competitiva não pode ser compreendida conservando-se a empresa como um todo. Tem como objetivo principal realçar e inter-relacionar as atividades, primárias ou secundárias, que mais significativamente contribuem no valor adicionado pela empresa. Sendo possível traçar estratégias que interferem nas atividades, buscando também uma posição de vantagem competitiva dentro da indústria (PORTER, 1989).

Uma forma sistemática para o exame de todas as atividades executadas por uma empresa e do modo como elas interagem é necessária para a análise das fontes da vantagem competitiva. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência (FERREIRA, 2002; PORTER, 1989).

Uma empresa competitiva pode apresentar um conjunto de fatores que faça com que o produto seja mais vendido que o outro, no qual seus custos de fabricação alcancem valores inferiores aos da concorrência, ou que os seus sistemas e processos aplicados sejam mais eficientes (PORTER, 1989).

As rápidas mudanças que se processam no mundo, o ritmo das inovações tecnológicas e a concorrência em todas as atividades estão contribuindo para o crescimento da competição em todas as áreas da atividade humana. A competição exige investimentos em tecnologia e uma

busca constante por ganhos em produtividade. Nesse ambiente de mudanças, preços, custos, as vantagens comparativas são informações de extrema importância, mas insuficientes para traçar estratégias de inserção ativa na competição internacional, tornando-se necessário um conjunto de ações para aproveitar as oportunidades de sustentação e crescimento (ROSA, 2001).

Os sistemas de produção e consumo nos países desenvolvidos sofreram profundas mudanças. O dinamismo da competição deve-se ao rápido surgimento de novos produtos, de novos processos de produção, de novas maneiras de comercializar e novos segmentos de mercado. A natureza da competição não é o equilíbrio, mas um constante estado de mudanças. Porter (1989) afirma que: “... Melhoria e inovação numa indústria são processos que não terminam nunca...” e “... as vantagens de hoje são logo superadas ou anuladas.” Este ambiente com ameaças e oportunidades, impõe aos empresários uma série de desafios. A empresa deve ser capaz, quando necessário, de modificar seu marketing, sua linha de produtos, onde e de que forma os produz e sua forma organizacional. Por pressão dos concorrentes e consumidores, as empresas estão constantemente buscando e encontrando soluções inovadoras (ROSA, 2001).

A análise do desempenho competitivo fornece subsídios para a formulação de um diagnóstico que indique os pontos positivos e negativos da atuação das empresas participantes de uma determinada indústria. Desta forma, contribui para que as empresas formulem suas estratégias visando moldar seu perfil concorrencial, com o intuito de aumentar sua capacidade competitiva interna e externamente. Também pode fornecer elementos para a formulação de políticas industriais por parte das autoridades governamentais. Uma empresa cria valor para o comprador reduzindo o custo, ou elevando o desempenho do comprador. O custo é importante não só para as empresas que pretendem competir em preço, como também para as que concorrem num dos campos da diferenciação, como por exemplo, produto ou imagem (ROSA, 2001).

As organizações podem utilizar suas Vantagens Competitivas, na visão de Prahalad e Hamel (1990), por meio de *core competences*, ou com o mapa das inovações, as mesmas devem dispor de barreiras para que não sejam facilmente copiadas; criar, manter e sustentar uma vantagem competitiva é garantir desempenho superior. Para isso, conforme Porter (1989) pode-se usar a Cadeia de Valores, como no item 3.3 a seguir.

3.3 Estratégias Genéricas

As pesquisas de Porter (1980) estão voltadas para as questões que, segundo ele, são as determinantes da competitividade. A primeira questão é como determinar a atratividade de um ramo de negócio, pois oferece oportunidades diferentes de rentabilidade e a rentabilidade inerente a um ramo é um ingrediente essencial na determinação da rentabilidade de qualquer empresa que atue nele. Há ramos de negócios onde a rentabilidade é alta e obtida muitas vezes sem desgaste ou investimento significativo. De outro lado, há negócios exatamente opostos, em que às empresas não são lucrativas. A segunda questão é a de como determinar o posicionamento competitivo da empresa dentro um segmento ou ramo de negócios (PORTER, 1989).

Porter (1989) defende que a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, importância de qualquer ponto forte ou ponto fraco que uma empresa possui é, em última instância, uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação.

O modelo idealizado por Porter pretende encontrar os fatores que determinam a atratividade de um negócio ou indústria e o melhor posicionamento de uma empresa dentro de um mercado, e como os fatores e forças competitivas vão interferir na escolha da estratégia da organização. Esta pode escolher entre as três posições estratégicas: Custo, diferenciação e enfoque. A Estratégia da Liderança em Custo exige que a organização se molde para oferecer o menor custo total a seus clientes.

A Estratégia de Diferenciação busca oferecer um diferencial aos clientes, por meio das dimensões estratégicas (qualidade intrínseca, serviço, inovação, tecnologia, marketing etc.). Na estratégia de Enfoque será buscado um nicho específico de mercado, visando atendê-lo de forma única e muito superior aos demais competidores, por meio da configuração exclusiva da organização para este segmento. A escolha de uma estratégia genérica por uma organização ou unidade de negócio não garante a operacionalização. De fato, a forma como a organização se relaciona com o ambiente dependerá da implantação de um determinado tipo de comportamento, que pode ainda não ser existente. A organização poderá buscar diferenciação através em vários fatores como: atendimento, confiabilidade de entrega, flexibilidade, tecnologia, inovação etc. (DONDONI, 2000; DIEHL, 2004).

Em conformidade com os preceitos das principais estratégias competitivas, as empresas podem optar por duas estratégias básicas: competir por diferenciação de produto ou por liderança de custos. A primeira – diferenciação – implica produzir sob encomenda ou com flexibilidade, com ênfase na tecnologia de produto. Por outro lado, a segunda estratégia – liderança de custo – implica produzir em larga escala, de forma padronizada, com preços baixos, dando destaque à tecnologia de processo (escala). À medida que o ambiente do mundo dos negócios foi-se tornando mais complexo, a cadeia de valor expandiu-se para frente e para trás e, com isso, a competência das pequenas empresas que residia na produção ficou insuficiente para mantê-las competitivas. Entretanto, em virtude das ameaças externas e das oportunidades que se apresentavam, a alternativa para as organizações de pequeno e médio porte seria alterar o paradigma dominante através de estruturas inovadoras de coordenação das atividades econômicas.

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, tendo o cuidado da empresa não se deixar influenciar pela amplitude do ambiente, pois as grandes indústrias ditam as regras competitivas do jogo, assim como as estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas (PORTER, 1989).

A figura 3.3.1 mostra que cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho fundamentalmente diverso, combinando uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva buscada com o escopo do alvo estratégico onde ela deve ser alcançada (PORTER, 1989).

Os riscos de seguir as estratégias genéricas são dois: primeiro, falhar em alcançar ou sustentar a estratégia; segundo, que o valor da vantagem estratégica proporcionada pela estratégia seja desgastado com a evolução da indústria. Especificamente, as três estratégias são prescritas para levantar diferentes tipos de defesas contra as forças competitivas, e não causa surpresa o fato de envolverem tipos diferentes de riscos. É importante tornar estes riscos explícitos, de modo a melhorar a escolha da empresa entre as três alternativas (PORTER, 1989).

Genéricas	Recursos e Habilidades Requeridos	Requisitos organizacionais
Liderança no custo	Investimento de capital sustentado	Controle de custo rígido
	Acesso ao capital	Relatório de controles freqüentes
	Boa capacidade de engenharia de processo	Organização e responsabilidades estruturadas
	Supervisão intensa de mão-de-obra	Incentivos baseados em metas
	Produtos projetados para facilitar a fabricação	estritamente quantitativas
	Sistema de distribuição com baixo custo	
Diferenciação	Grande habilidade de Marketing	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing.
	Engenharia do produto	Avaliação e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas.
	Criatividade	Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas.
	Grande capacidade em pesquisa básica	
	Reputação como líder e qualidade e tecnologia	
	Longa tradição na indústria ou combinação impar de habilidade de negócios	
Enfoque	Forte cooperação dos canais	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular
	Combinação das políticas acima dirigidas	

FONTE: Porter, (1989).

TABELA 3.3.1: Base das Estratégias de Porter.

Carneiro et alli (1997) avaliam que autores como Miles et alli¹ (1978); Hambrick² (1983) e Mintzberg³ (1988) acreditam ser possível definir uma tipologia de estratégias suficientemente ampla de tal forma que elas sejam aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento da indústria. Poder-se-ia identificar um

¹ MILES, R. E. et al. **Organizational strategy, structure, and process**. Academy of Management Review, v.3, n.3, p.546-562, July 1978.

² HAMBRICK, D. C. **Environment, strategy and power within top management teams**. Administrative Science Quarterly, v. 26, p. 253-275, 1981.

³ MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: five ps for strategy. **Management Review**, California. Fall 1987.

número limitado de arquétipos estratégicos que capturariam a essência das diversas posturas competitivas da maioria das empresas, porém a utilização de certas tipologias reduz o vasto leque de combinações que um pesquisador teria de considerar, o que representa caracteres gerais (FLEURY e FLEURY, 2003).

No próximo item será vista a dominação pelos custos, onde uma empresa pode conseguir a liderança de um mercado tendo diferencial nos preços. Isso se dá pela dificuldade de diferenciação na qualidade do produto, ou em seus atributos.

3.3.1 Dominação Pelos Custos

A liderança nos custos é conseguida por meio da estratégia orientada para esse objetivo básico utilizando-se de um conjunto de políticas funcionais, e não apenas ações isoladas. Uma das estratégias genéricas de Porter (1989), a dominação pelos custos é a ferramenta para empresas que não conseguem se diferenciar pela qualidade ou atributos extrínsecos ao produto, tal que a diminuição dos custos se torna um diferencial que eleva a empresa a ser uma das líderes de mercado, não só pelos preços, mas também pela lucratividade.

Autores como Andreotti et alli (2002), Rosa (2001), Dondoni (2000), Shank e Govindarajan (1997), baseados em Porter (1989), trabalham com propósito de análise dos custos. A desagregação da cadeia de valores genérica em atividades de valores individuais deve refletir três princípios que não são mutuamente exclusivos:

- O volume e o crescimento do custo representado pela atividade;
- O comportamento do custo da atividade;
- Diferenças entre concorrentes na execução da atividade.

As atividades devem ser separadas para a análise dos custos, caso representem um percentual significativo ou em rápido crescimento dos custos operacionais ou dos ativos. Embora a maioria das empresas possa facilmente identificar os grandes componentes de seu custo, elas negligenciam muitas atividades menores de valor, porém crescentes, que às vezes podem modificar sua estrutura de custo. Atividades que representam uma percentagem pequena e estagnada dos custos ou dos ativos podem ser agrupadas em categorias mais amplas. Fica evidente que a liderança no custo é talvez a mais clara das três estratégias genéricas. Nela uma empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria. A empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais, podendo até mesmo operar em indústrias correlatas - a amplitude da empresa normalmente é importante para sua vantagem

de custo. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria (PORTER, 1989).

Se uma empresa pode alcançar e sustentar a liderança no custo total, então ela será um competidor acima da média em sua indústria, desde que possa comandar os preços na média da indústria ou perto dela. Com preços equivalentes ou mais baixos do que seus rivais, a posição de baixo custo de um líder no custo traduz-se em retornos mais altos. Um líder em custo não pode, contudo, ignorar as bases da diferenciação. Se o seu produto não é considerado comparável ou aceitável pelos compradores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo dos da concorrência para ganhar vendas. Isto pode anular os benefícios de sua posição de custo favorável (PAULA e BIGNETTI, 2002; PORTER, 1989).

A liderança de custo é vulnerável aos riscos de basear-se na escala ou na experiência como barreiras de entrada. Alguns destes riscos são:

- Mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anterior;
- Aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas;
- Incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo;
- Inflação em custos que estreitam a capacidade de a firma manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.

Essa estratégia faz com que a empresa tenha retornos acima da média em seu setor e se defenda contra a rivalidade dos concorrentes e dos compradores poderosos. Os administradores reconhecem a importância do custo, e muitos planos estratégicos estabelecem a “liderança de custo” ou a “redução de custo” como meta (PORTER, 1989).

A diferenciação se dá de forma análoga da dominação pelos custos, onde uma empresa pode conseguir a liderança de um mercado tendo diferencial no produto, suas características, sua distribuição ou seus atributos. Isso ocorre pela dificuldade de obter vantagens nos custos do produto, e que precisa se diferenciar, de diversas maneiras, quer seja na entrega, na especificação do produto ou na disposição de vendas.

3.3.2 Condutores de Custo

Na análise dos direcionadores de custo, também chamados por Porter (1989) de condutores de custo, o foco está em compreender quais os fatores que causam o custo. Internamente, este conceito pode ser entendido no escopo do ABC - custeio baseado em atividades, como condutores de custo. A efetiva gestão de custos deve ser realizada sobre as causas dos custos, sem o que as ações gerenciais estarão sendo tomadas sobre os efeitos, não impedindo recorrências (DIEHL, 2004).

O custo de uma atividade de valor pode cair com o passar do tempo devido à aprendizagem que aumenta sua eficiência. Do mesmo modo que com economias de escala, a medida apropriada do índice de aprendizagem difere para cada atividade de valor. Em uma atividade de valor em que a aprendizagem afeta o comportamento do custo, através, por exemplo, de um aprimoramento da eficiência do operário, o índice de aprendizagem pode estar ligado ao volume cumulativo nesta atividade. Neste caso, o índice de aprendizagem está correlacionado à escala, porque uma escala alta faz com que a aprendizagem acumule-se rapidamente. Quando, porém, a aprendizagem ocorre por meio da introdução de máquinas mais eficientes, seus índices podem refletir o nível de mudança tecnológica nas máquinas, tendo pouco a ver com o volume da empresa. O índice de aprendizagem está quase sempre sujeito a retornos decrescentes, e, portanto, ele pode declinar no decorrer do tempo para algumas atividades de valor com o amadurecimento de uma empresa (MARINHO, 1999).

Investir em tecnologia para direcionar os condutores de custos a favor da organização envolve uma política de custos, bem como um custeio profissional e responsável. A avaliação correta dos custos, sua mensuração e classificação são atributos indispensáveis. As ferramentas que auxiliam o seu entendimento no campo da estratégia empresarial, como a Cadeia de Valor de Porter, busca interpretar a origem e orientar para as soluções, baseando-se na inter-relação entre os diversos condutores de custo. As economias de escala, procedimentos otimizados como aquisição, por exemplo, e o monitoramento cuidadoso dos custos unitários e totais é fundamental. A curva da experiência é o ponto de partida para a diminuição dos custos. Mas, segundo Porter (1989), ela ignora muitos dos condutores importantes do comportamento do custo e encobre relações relevantes entre eles, tal como o compartilhamento de custos com outras empresas. A redução de custos nem sempre envolve um sacrifício na diferenciação, sendo até mesmo vital para estratégias de diferenciação porque um diferenciador deve manter o custo próximo da concorrência. O uso de práticas mais eficientes, bem como novas tecnologias, além de aumentar a diferenciação, diminui também os custos gerais. Porém, ele

também enfatiza que uma empresa que busque uma liderança no custo deve dispor de sistemas de controle rígidos, de poucas despesas indiretas, da busca de economia de escala e dedicação à curva da aprendizagem (BAUMEIER, 2002).

Alguns condutores de custos de uma atividade de valor ficam intuitivamente claros com o exame de sua economia básica. Por exemplo, medidas como rendimento, índices de refugo, horas de trabalho, e outras podem ser empregadas para testarem as fontes de mudanças de custos em uma atividade de valor e a sua lógica. Outro método de identificação de condutores de custos é uma empresa examinar sua própria experiência interna, sobretudo se as circunstâncias modificaram-se no decorrer do tempo ou se ela operar múltiplas unidades. Curvas de aprendizagem ou níveis de custos em escalas diferentes de produção podem gerar subsídios para a tomada de decisão. Os condutores de custos também podem ser determinados com base em entrevistas com especialistas. O último método para identificar condutores de custos é comparar o custo de uma empresa em uma atividade de valor ao de seus concorrentes ou comparar os custos da concorrência entre si (MARINHO, 1999).

Os elos redundam no impacto direto ou indireto que um dado processo causa em outro, afetando seu custo ou desempenho, e refletindo positiva ou negativamente no valor final criado pela cadeia de valor da empresa para seu comprador, que é o cliente externo.

Entretanto, adverte Porter (1989), tanto “os elos verticais, como os elos dentro de uma cadeia de valores de uma empresa, são freqüentemente negligenciados”. A presente etapa do modelo visa exatamente reconhecer e salientar os impactos causados pelo processo do fornecedor sobre o processo do cliente, por meio da identificação dos elos que os unem. Portanto, este é o momento propício para se desenhar o processo do fornecedor, estabelecendo-se a configuração necessária em termos de sub-processos identificando os mais críticos. Para tanto, deve-se procurar preliminarmente definir o que se considera um processo crítico. Esta definição deve levar em conta uma série de aspectos que, de forma isolada ou coletiva, em maior ou menor grau, podem se tornar preponderantes em sua definição.

Segundo Porter (1989), embora os condutores variem para cada atividade, algumas generalizações sobre o controle de cada um podem ser feitas:

- Estabelecer políticas para reforçar economias de escala em atividades sensíveis à escala;
- Explorar os tipos de economias de escala onde a empresa é favorecida;

- Enfatizar atividades de valor conduzidas por tipos de escala em que a empresa tenha uma vantagem;
- Lidar com a curva de aprendizagem;
- Manter a aprendizagem patenteada;
- Elos:
 - Elos com fornecedores (interação para beneficiar toda a cadeia de fornecimentos);
 - Elos com clientes (explorar a cadeia do canal de distribuição);
 - Elos das atividades internas (otimizar as atividades internas);
 - Elos das unidades de negócio da empresa (otimizar unidades de negócios da empresa).
- Inter-relações: envolve o compartilhamento de uma atividade de valor por várias unidades dentro de uma organização;
- Política discricionária: políticas de manutenção dos resultados, solução de problemas ou direcionamento da atenção;
- Localização: mão-de-obra operacional, técnica e administrativa, matéria-prima, energia, impostos, nível salarial, clima, logística e normas culturais são influenciados pela localização geográfica.
- Examinar sistematicamente possibilidades de integração e desintegração
- Fatores Institucionais: a regulamentação governamental, incentivos financeiros, sindicalização, tarifas e tributos, são condutores de custo que merecem uma atuação política por parte da empresa.

Todos os processos são altamente dependentes das entradas fornecidas através de meios físicos ou informações. Deve-se, examinar permanentemente a real necessidade das entradas ou saídas, sua qualidade, seu sincronismo, forma e quantidade (FRANCO, 2005).

Shank e Govindarajan (1997) mencionam ainda que para uma empresa manter-se competitiva ela deve gerenciar seus custos utilizando-se da cadeia de valores, do seu posicionamento estratégico e dos direcionadores de custos. As atividades que envolvem o projeto, a produção, a comercialização, a entrega e a sustentação dos produtos de uma empresa podem ser representadas na cadeia que, segundo Porter (1989, p. 44), não é uma coleção de atividades independentes, e sim um sistema de atividades interdependentes.

As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Esses elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de outra. A vantagem competitiva freqüentemente provém de elos entre atividades, da mesma forma que provém das próprias atividades individuais, podendo resultar em vantagem competitiva de duas formas: otimização e coordenação refletindo trade-offs entre atividades para o mesmo resultado global. É importante observar que os elos não existem somente dentro da cadeia de valores de uma empresa, mas também entre a cadeia da empresa e as cadeias dos fornecedores e dos canais. Esses elos são denominados por Porter (1989) como elos verticais. Os elos do fornecedor significam uma relação em que ambos podem ganhar (FREITAS, 2003).

As características do produto de um fornecedor, assim como seus outros pontos de contato com a cadeia de valor da empresa, podem afetar intensamente o custo e a diferenciação. A habilidade para coordenar elos reduz o custo ou aumenta a diferenciação. A cadeia de valores da empresa relaciona-se também com a do comprador. É caracterizada pelo insumo comprado de uma empresa para a cadeia do comprador. A origem da diferenciação de uma empresa está na forma como sua cadeia de valores está relacionada à cadeia de seu comprador. O valor é criado quando uma empresa proporciona vantagem competitiva, reduzindo o custo para o seu comprador ou elevando-lhe o desempenho. A cadeia de valor de uma empresa e o modo como ela executa suas atividades individuais são reflexos de sua estratégia e da economia básica das próprias atividades. Em suma, pode-se observar a importância das relações entre fornecedores, indústrias e compradores para a obtenção da competitividade. A agregação de valor em produtos e processos definirá a competitividade da cadeia e a condição de sucesso de todos os seus integrantes. Ou seja, o estudo da cadeia de valores contribui de várias formas para a identificação, construção e sustentação de vantagens competitivas (FREITAS, 2003).

3.3.3 Diferenciação

A estratégia da diferenciação estimula tornar o produto ou o serviço oferecido pela empresa diferente, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. É conseguida quando há lealdade do consumidor à marca ou quando o produto não seja sensível aos preços. Como fator estratégico também permite retornos acima da média. Este tipo de estratégia dificulta o alcance de grandes parcelas de mercado, pois normalmente exige esforços decisivos para diferenciar as atividades. A diferenciação provém da criação singular de valor para o comprador.

Neste tipo de estratégia, Porter (1986) explica que uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. Ela é recompensada pela sua diferenciação com um preço-prêmio.

A lógica da estratégia da diferenciação exige que uma empresa escolha atributos que sejam diferentes dos de seus rivais. Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa, ou ser considerada única para que possa esperar um preço-prêmio. Ao contrário da liderança no custo, contudo, pode haver mais de uma estratégia de diferenciação de sucesso em uma indústria, se houver uma série de atributos muito valorizados pelos compradores. Elas podem incluir a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial à matéria. O status do produtor de baixo custo envolve mais do que simplesmente descer na curva de aprendizagem. Um produtor de baixo custo deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo. A proximidade na diferenciação significa que o desconto de preço necessário para obter uma parcela de mercado aceitável não compensa a vantagem de custo de um líder no custo e, portanto, esse líder no custo obtém retornos acima da média (PORTER, 1989).

Essa estratégia consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Os métodos para essa diferenciação podem assumir muitas formas como, por exemplo, mudança de projeto ou imagem da marca, troca de tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores mais qualificados, ou outras dimensões. Em termos gerais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões (CORDEIRO, 2005; PORTER, 1989).

Nessas dimensões podem-se obter benefícios, tais como maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais e o ponto-chave para a diferenciação é a aquisição de uma vantagem que seja rapidamente percebida pelo consumidor. Os meios para a diferenciação são específicos para cada indústria e eles podem estar baseados em características intrínsecas ao produto, à imagem da marca, aos serviços agregados, ao sistema de entrega, à qualidade e à tecnologia. A diferenciação de um produto é criar algo que seja diferente aos olhos do consumidor (FREITAS, 2003).

A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de marketing e em uma grande variedade de outros fatores. Uma empresa

que pode obter e sustentar uma diferenciação será um competidor acima da média em sua indústria se seu preço-prêmio for superior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única. Um diferenciador deve, portanto, procurar sempre formas de diferenciação que levem a um preço-prêmio superior ao custo da diferenciação. Um diferenciador não pode ignorar sua posição de custo, porque seus preços-prêmio serão anulados por uma posição de custo acentuadamente inferior. Um diferenciador visa, assim, a uma paridade ou a uma proximidade de custos em relação a seus concorrentes, reduzindo o custo em todas as áreas que não afetam a diferenciação (PORTER, 1989).

Segundo Baumeier (2002), uma das formas de se diferenciar, de obter escala, concentrar forças e recursos, ocupar uma posição e intensificar o aprendizado é manter o foco, tal como em nichos de mercado, preço e produtos. A segmentação é a chave para a análise de negócios, para o posicionamento estratégico e para a alocação de recursos. Ela identifica explicitamente o domínio de atuação da instituição, esclarecendo onde ela deve agir e onde ela não deve atuar, levando em consideração a identificação das diferenças nas necessidades do consumidor. Faz-se, necessária portanto, a utilização dos mecanismos de *feedback*, permitindo a empresa identificar os segmentos e ajustá-los ao seu programa de *marketing*, bem como o conhecimento e controle dos atributos, como os que seguem:

- Conhecimento dos clientes potenciais;
- Conhecimento das tendências do ramo de atividade;
- Conhecimento dos clientes atuais;
- Seleção dos produtos ou novas linhas de produtos;
- Habilidade em diferenciar o sortimento de produtos e de serviços das lojas;
- *Layout* e apresentação do produto;
- Imagem.

Os consumidores geralmente não são todos semelhantes, variando de acordo com a demografia, os hábitos, o *status*, os contatos sociais, a idade, o nível de escolaridade, o tamanho da família, a localização, a cultura, a geração, a personalidade, a lealdade, a renda, entre outros. Enfim, uma série de características diferenciam os consumidores, gerando uma variedade de maneiras para segmentá-los. Um segmento poderia também ser definido com base na variedade de produtos (segmentação na linha de produtos ou serviços), como: o tamanho físico, as características tecnológicas, a embalagem, o preço e o desempenho, sendo que estes atributos podem estar inter-relacionados entre si. De uma forma geral, a tendência

da segmentação é focar diferenças observadas nas variedades de produtos (ou serviços) e nos consumidores (BAUMEIER, 2002).

Para Porter (1989) uma empresa também pode diferenciar-se por meio da *amplitude* de suas atividades, ou de seu escopo competitivo. Uma série de outros fatores diferenciadores pode resultar de um escopo competitivo amplo:

- Habilidade para atender as necessidades dos compradores em qualquer parte;
- Manutenção simplificada para o comprador, caso peças sobressalentes e filosofias sejam comuns para uma linha ampla;
- Único ponto onde o comprador pode comprar;
- Único ponto para prestar assistência técnica ao cliente;
- Compatibilidade superior entre produtos.

A diferenciação também pode originar-se da "*corrente abaixo*". Os canais de uma empresa podem constituir uma fonte potente de singularidade e podem melhorar sua reputação, seu serviço, o treinamento do cliente e diversos outros fatores. A distribuição seletiva através de pontos de venda bem escolhidos também demonstrou ser uma fonte extremamente importante de diferenciação para empresas, que podem aumentar o papel dos canais na diferenciação por meio de ações como as que se seguem:

- Seleção de canais para alcançar consistência nas instalações, nas capacidades ou na imagem;
- Estabelecer padrões e políticas para o modo como os canais devem operar;
- Fornecer materiais de treinamento e publicidade para uso pelos canais;
- Fornecer fundos, de modo que os canais possam oferecer crédito.

As empresas confundem o conceito de qualidade com o de diferenciação. Embora a diferenciação envolva qualidade, ela constitui um conceito muito mais amplo. A qualidade normalmente está associada ao produto físico. As estratégias de diferenciação procuram criar valor para o comprador por toda a cadeia de valores.

A diferenciação tem sua origem nos elos dentro da cadeia de valores ou nos elos com fornecedores e com canais que são explorados por uma empresa. Os elos podem resultar em diferenciação se o modo como uma atividade é executada afeta o desempenho da outra.

A satisfação das necessidades do comprador quase sempre envolve a coordenação de atividades ligadas. Satisfazer de uma forma singular as necessidades do comprador pode

exigir a otimização de atividades ligadas. De modo semelhante, um investimento mais alto em atividades indiretas como manutenção pode melhorar o desempenho de atividades diretas.

A diferenciação para satisfazer as necessidades do comprador também pode ser o resultado da coordenação com fornecedores. Uma íntima coordenação com fornecedores pode reduzir o tempo de desenvolvimento de um novo modelo se os fornecedores trabalharem para produzir novas peças, ao mesmo tempo em que uma empresa está completando o projeto do equipamento para fabricar o novo modelo. De modo semelhante, esforços de vendas missionários empreendidos pelos fornecedores para os compradores de uma empresa podem, por vezes, ajudar a diferenciar o produto de uma empresa (PORTER, 1989).

A diferenciação pode resultar do momento em que uma empresa começa a executar uma atividade. Sendo a primeira a adotar uma margem do produto, por exemplo, uma empresa pode evitar que outros façam isto, tornando-se singular. Em outras indústrias, movendo-se por último, uma empresa pode empregar tecnologia mais moderna e, portanto, diferenciar-se.

A diferenciação de uma atividade de valor pode provir de seu compartilhamento com unidades empresariais irmãs. Compartilhar uma força de vendas em seguros e em outros produtos financeiros, como algumas empresas líderes estão começando a fazer, pode permitir que o vendedor ofereça ao comprador um melhor serviço.

A diferenciação de uma atividade pode ser o resultado da aprendizagem sobre como executá-la de melhor maneira. Alcançar uma qualidade consistente em um processo de fabricação pode ser, por exemplo, conduzido pela aprendizagem. Tal como o custo, o vazamento de aprendizagem para concorrentes reduz sua contribuição para a diferenciação. Apenas uma aprendizagem patentada resulta em uma diferenciação sustentável (PORTER, 1989).

O nível de integração de uma empresa pode torná-la singular. A integração em novas atividades de valor pode tornar uma empresa singular porque ela fica em melhores condições de controlar o desempenho das atividades ou de coordená-las com outras. A integração também pode fazer com que um maior número de atividades constitua fontes de diferenciação. A integração pode envolver não só atividades dos fornecedores ou dos canais, mas ela pode envolver a execução de atividades no momento executadas pelo comprador

Uma grande escala pode permitir que uma atividade seja executada de uma forma singular impossível com um volume menor. O tipo de escala relevante que resulta em diferenciação irá variar. Em alguns casos, contudo, a escala pode funcionar contra a diferenciação de uma atividade. Ela pode, por exemplo, reduzir a flexibilidade de empresas relacionadas à moda em

relação às necessidades do comprador (PORTER, 1989).

Fatores institucionais, às vezes, desempenham um papel fundamental, permitindo que uma empresa seja singular. Assim, uma boa relação com o seu sindicato pode permitir que uma companhia estabeleça definições singulares das tarefas para os empregados.

Os elos com canais também podem resultar de várias formas em singularidade. Através de uma coordenação com os canais ou de uma otimização conjunta da divisão de atividades entre a empresa e os canais. Alguns exemplos de como os elos com os canais podem levar à diferenciação são os seguintes:

- Treinar pessoal de vendas e em outras práticas comerciais;
- Esforços de vendas conjuntos com canais;
- Subsidiar investimentos dos canais em pessoal, instalações e na execução de atividades adicionais.

A diferenciação de uma empresa em uma atividade de valor é determinada por uma série de condutores básicos, análogos aos condutores dos custos já descritos no capítulo 3.3.4. Os condutores da diferenciação são as razões subjacentes *pelas quais* uma atividade é singular. Sem identificá-los, uma empresa não pode desenvolver inteiramente meios para a criação de novas formas de diferenciação ou para diagnosticar o grau de sustentabilidade da diferenciação existente.

3.3.4 Condutores de Diferenciação

Para Porter (1989) a diferenciação de uma empresa em uma atividade de valor é determinada por uma série de condutores básicos, análogos aos condutores dos custos. Os condutores da diferenciação são as razões subjacentes pelas quais uma atividade é singular. Sem executá-los, uma empresa não pode desenvolver inteiramente meios para a criação de novas formas de diferenciação ou para identificar o grau de sustentabilidade da diferenciação existente.

Segundo Morais (2004), as empresas fazem escolhas de políticas com relação às atividades a serem executadas e a como executá-las. Estas escolhas são o condutor da diferenciação simples mais prevalente. Algumas escolhas de políticas comuns que resultam em diferenciação incluem:

- Desempenho e características dos produtos oferecidos;
- Serviços fornecidos (por exemplo, crédito, entrega ou conserto);

- Intensidade de uma atividade adotada (por exemplo, índice de gastos com publicidade);
- Conteúdo de uma atividade (por exemplo, as informações fornecidas no processamento de pedidos);
- Tecnologia empregada na execução de uma atividade (por exemplo, precisão das máquinas operatrizes, computadorização do processamento de pedidos);
- Qualidade dos insumos adquiridos para uma atividade;
- Procedimentos que governam as ações do pessoal em uma atividade (por exemplo, procedimentos de serviço, natureza das visitas de vendas, frequência da inspeção ou da amostragem);
- Especialização e nível de experiência do pessoal empregado em uma atividade e treinamento oferecido;
- Informações empregadas para controlar uma atividade (por exemplo, número de temperatura, pressão e variáveis usadas para controlar uma reação química);
- Em geral, a diferenciação tem sua origem nos elos dentro da cadeia de valores ou nos elos com fornecedores e com canais que são explorados por uma empresa. Os elos podem resultar em diferenciação se o modo como - uma atividade é executada afeta o desempenho.

3.3.5 Enfoque

As estratégias de *liderança no custo* e *na diferenciação* buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do *enfoque* visa a uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento mais estreito. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico (CORREA, 2002).

A estratégia do enfoque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. Otimizando sua estratégia para os segmentos-alvo, o enfocador procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, muito embora não possua uma vantagem competitiva geral.

A estratégia de enfoque tem duas variantes. No enfoque em custo, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no enfoque na diferenciação uma empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo. Ambas variantes da estratégia de enfoque baseiam-se em diferenças entre os segmentos-alvo de um enfocador e outros segmentos na indústria. Os segmentos-alvo devem ter compradores com necessidades incomuns ou o sistema de produção e entrega que atenda da melhor forma; o segmento-alvo deve diferir do de outros segmentos da indústria. O enfoque no custo explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos. Estas diferenças implicam que os segmentos são atendidos de uma forma insatisfatória por concorrentes com alvos amplos que os atendem ao mesmo tempo em que atendem outros. Obtendo assim, vantagem competitiva, dedicando-se apenas aos segmentos. A amplitude do alvo é claramente uma questão de grau, mas a essência do enfoque é a exploração de diferenças de um alvo estreito do resto da indústria. O enfoque estreito por si só não é suficiente para um desempenho acima da média (PORTER, 1989).

O enfoque de *mercado* requer preços observáveis e outras informações geradas por negociações reais envolvendo ativos e passivos idênticos, similares ou de outra forma comparáveis. Já o enfoque de *resultado* fundamenta-se no ajuste ao valor presente. Os valores futuros esperados (fluxos de caixa ou lucros, por exemplo) serão estimados com base no valor indicado pelas expectativas de mercado. Poderão ser utilizadas técnicas de ajuste a valor presente ou modelos de precificação de opções que incluam tais técnicas. O enfoque de *custo*, aplicável somente a ativos, baseia-se no critério do custo corrente de reposição, ou seja, o valor que seria necessário hoje para repor a capacidade do ativo de gerar benefícios para a entidade. A estimativa de valor justo considerará o custo de aquisição de um ativo substituto, de utilidade comparável, ajustado por um fator de obsolescência, um critério mais amplo que a mera depreciação, pois, além desta, inclui a obsolescência funcional e econômica (KEHL, 2005).

Se o segmento-alvo de um enfocador não é diferente de outros segmentos, então a estratégia de enfoque não terá êxito. Se uma empresa pode alcançar uma liderança no custo sustentável (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) em seu segmento e se o segmento for estruturalmente atrativo, então o enfocador será um competidor acima da média em sua indústria. A atratividade estrutural do segmento é uma condição necessária, porque alguns segmentos em uma indústria são muito menos lucrativos do que outros. Normalmente

há lugar para diversas estratégias de enfoque sustentáveis em uma indústria, desde que os enfocadores escolham segmentos-alvo diferentes. A maioria das indústrias tem vários segmentos, e cada um que envolva uma necessidade diferente do comprador ou um sistema de produção ou entrega ótimo diferente é candidato a uma estratégia de enfoque.

Uma definição útil deve abranger todos os segmentos para os quais as inter-relações entre eles são muito fortes. Segmentos onde as inter-relações com outros segmentos são fracas podem, às vezes, constituir indústrias distintas do ponto de vista estratégico. Indústrias relacionadas ligadas por fortes e inter-relações podem, em termos estratégicos, constituir uma única indústria (PORTER, 1989).

Fatores de Vantagem Competitiva podem ser percebidos como a reunião das capacidades, comprometer, inovações, melhorias, ferramentas, funções, métodos e/ou quaisquer outros meios implícitos ou explícitos que adequados a uma estratégia, dispondo de recursos e implementados de acordo com tal estratégia, seu somatório se encaixe e possibilite um desempenho superior em relação aos concorrentes no setor. O somatório e o encaixe destes fatores levarão à sustentabilidade neste setor, que é de vital importância para a empresa, saber como os Fatores de Vantagem Competitiva surgem e como devem ser desenvolvidos para fazer emergir esta vantagem (BAUMEIER, 2002).

3.4 Cadeia de Valores

Porter (1990) desenvolveu a idéia de “cadeia de valor” (*value chain*), uma visão revolucionária da organização empresarial para a época que, basicamente, desagrega a organização em atividades estrategicamente relevantes e passíveis de mensuração. Davenport⁴(1994) apresenta uma das definições mais populares na literatura sobre o assunto, conceituando processo como um conjunto estruturado e mensurável de atividades projetadas para produzir uma saída específica para um mercado ou consumidor particular. Já Hammer e Champy, (1994) apud Müller et alli, 2003 entendem processo empresarial como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente.

O conceito de Cadeia de Valor, conforme figura 3.4.1, de uma forma geral, é um conjunto de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um determinado produto ou serviço, que executar estas atividades a um custo menor ou de forma melhor do que a concorrência, a empresa obterá vantagens competitivas.

⁴ DAVENPORT, Thomas. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.



FONTE: Porter, 1989.

FIGURA 3.4.1: Cadeia de Valor

A análise da cadeia de valor é considerada um conjunto de processos importantes e úteis para a gestão dos negócios. Para Porter (1989) ela é uma ferramenta de que os estrategistas necessitam para diagnosticar a vantagem competitiva. De acordo com Shank e Govindarajan (1997), gerenciar custos e processos eficientes exige um enfoque amplo e externo às empresas, o qual Porter denomina de cadeia de valor. Para que uma empresa possa manter-se competitiva, ela deve gerenciar seus custos, utilizando-se da cadeia de valores, do seu posicionamento estratégico e dos direcionadores de custos.

As atividades que envolvem o projeto, a produção, a comercialização, a entrega e a sustentação dos produtos de uma empresa podem ser representadas na cadeia de valor. Segundo Porter (1989), ela não é uma coleção de atividades independentes, e sim um sistema de atividades interdependentes.

Conforme Porter (1989), dentro de cada categoria de atividades principais e de apoio, existem três tipos de atividades que desempenham um papel diferente na vantagem competitiva:

- Atividades diretamente envolvidas na criação de valor para o comprador, como montagem, fabricação de peças, operação da força de vendas, publicidade, projeto do produto, recrutamento etc.
- Atividades que tornam possível a execução de atividades diretas em uma base contínua, como manutenção, programação, operação de instalações, gerência da força de vendas, administração de pesquisa, manutenção de registro do vendedor etc.
- Atividades que garantem a qualidade de outras atividades, como monitoramento, inspeção, testes, revisão, verificação, ajuste e reforma.

As atividades primárias são:

- A logística interna, que diz respeito às atividades de recebimento, armazenagem e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frota, veículos e devolução para fornecedores; também se associa ao manuseio de material, armazenamento, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores;
- As operações, que diz respeito às atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamentos, testes, impressão e operações de produção;
- Logística externa, que diz respeito às atividades associadas à coleta, ao armazenamento e a distribuição física dos produtos aos compradores, tais como: armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação;
- Marketing e vendas, que diz respeito às atividades associadas a oferecer um meio (propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços) pelo qual compradores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços;
- Serviço, que diz respeito às atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto;

Assim como as atividades principais, cada categoria de atividades de apoio pode ser dividida em uma série de atividades de valor distintas, específicas de uma determinada indústria. As atividades de apoio sustentam às atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções em âmbito da empresa, definindo as categorias descritas a seguir (Porter, 1989):

- Infra-estrutura da empresa: refere-se a uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade. Fornece apoio à cadeia inteira e não às atividades individuais. Várias dessas atividades podem

ocorrer em mais de um nível, contribuindo para a vantagem competitiva da organização.

- Gerência de recursos humanos: consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal. Pode afetar a vantagem competitiva, por seu papel de determinar as qualificações e a motivação dos empregados e os custos de contratá-los e treiná-los. A gerência de recursos humanos tem influência na vantagem competitiva de qualquer empresa de várias formas, entre elas a na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo de contratação e do treinamento;
- Tecnologia: o desenvolvimento da tecnologia é importante para a vantagem competitiva em todas as indústrias, sendo vital em algumas. Cada atividade engloba tecnologia, know-how, procedimentos ou a tecnologia envolvida no equipamento do processo. Portanto, refere-se às atividades associadas a esforços para aperfeiçoar o produto e o processo;
- Aquisição: refere-se à função de uma política de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa com o objetivo de intensificar a qualidade dos processos/aquisições, com redução de custos, e não aos próprios insumos adquiridos. Referem-se às matérias-primas, suprimentos e outros itens de consumo, bem como ativos, aí incluindo máquinas, equipamentos de laboratório e de escritório e prédios. As melhores práticas de compra tendem a contribuir para o desempenho da empresa.

A cadeia de valor de uma empresa está inserida em uma corrente maior de atividades denominada por Porter (1989) de Sistema de Valores. O uso desse conceito estabelece uma forma sistemática de avaliação de todas as atividades executadas por uma empresa, e do modo como elas interagem entre si, bem como das inter-relações entre diferentes cadeias de valores de diferentes empresas pertencentes a um mesmo sistema de valores, o qual inclui fornecedores que propiciam insumos, passando pelos canais de distribuição até atingir o cliente final. Estas atividades conectam as atividades internas à empresa, e criam interdependência entre a empresa e seus fornecedores e canais. Ao partir do conceito de sistema de valores, para os quais a cadeia de suprimentos pode ser considerada como uma extensão e integração da cadeia de valor para várias empresas. A cadeia de valor de uma

empresa, portanto, além de traduzir-se na verdadeira fonte de vantagem competitiva da mesma, permite a desejada ampliação da "visão gerencial" para além dos domínios da organização. O conceito de sistema de valores pode ser considerado como um termo sinônimo de cadeia de suprimentos (BRAND, 2004 e MARINHO, 1999).

Segundo Porter (1989), a empresa tende a ser uma reunião de atividades a serem executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. A margem é representada pelo valor total que os compradores pagam menos o custo total da execução das atividades, que para os clientes não é distinguível, pois é o resultado de uma cadeia produtiva.

Shank e Govindarajan (1997) descrevem que a análise da cadeia de valor é relevante para todas as empresas, pois é a forma mais significativa de explorar a vantagem competitiva. É importante ressaltar que a análise da cadeia de valor é essencial para determinar onde exatamente existem oportunidades para melhorar o desempenho empresarial de forma durável.

Conforme Franco (2005), um fator relevante é que, mesmo as empresas sendo similares. A cadeia de valor é única para cada organização. Assim, empresas do mesmo segmento podem ter cadeias similares, porém possuem características individuais de como obtêm, processam e ofertam recursos ao mercado e da tecnologia que utilizam. Estes fatores determinam uma realidade diferente para cada empresa, necessitando-se que a cadeia de valor seja analisada individualmente.

Para diagnosticar a vantagem competitiva é importante definir a cadeia de valores de uma empresa para competir em uma indústria em particular. Começando com a cadeia genérica, atividades de valor individuais são identificadas, na empresa particular, cada categoria genérica pode ser dividida em atividades distintas. Funções gerais como fabricação ou marketing devem ser subdivididas em atividades. O grau apropriado de desagregação depende da economia das atividades e dos propósitos para os quais a cadeia de valores está sendo analisada. Porter (1989) escreve que o princípio básico é que as atividades deveriam ser isoladas e separadas, se tiverem economias diferentes, tiverem um alto impacto em potencial de diferenciação, ou representarem uma proporção significativa ou crescente do custo.

No uso da cadeia de valores, desagregações sucessivamente mais refinadas de algumas atividades são feitas, visto que a análise expõe diferenças importantes; outras atividades são combinadas porque mostraram ser sem importância para a vantagem competitiva ou são governadas por economias similares. Embora as atividades de valor sejam os blocos de

construção dessa vantagem, a cadeia de valores não é uma coleção de atividades independentes, e sim um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da Cadeia de Valor. Esses elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de outra (PORTER, 1989).

As atividades podem contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. Uma vantagem de custo, por exemplo, pode resultar de fontes disparatadas como sistema de distribuição física de baixo custo, um processo de montagem altamente eficiente ou a utilização de uma força de vendas superior. A diferenciação pode originar-se de fatores similarmente diversos, inclusive a aquisição de matéria-prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento a clientes ou a um projeto do produto superior (FERREIRA, 2002; PORTER, 1989).

A Cadeia de Valores baseada em Porter (1989) nos remete a dois direcionadores que deverão estar relacionados com a estratégia da empresa para que ela tenha sustentação no mercado, tanto nas atividades envolvidas na criação de valor, como nas atividades que tornam possível a execução de atividades diretas em uma base contínua e as atividades que garantem a qualidade dessas atividades. Para tal, as atividades primárias ou principais devem estar equilibradas de acordo com o rumo estratégico a ser seguido, que devem se utilizar dos condutores de Custo e Diferenciação.

4.0 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se o produto das pesquisas realizadas. A primeira delas define as variáveis envolvidas no trabalho de campo e foi obtida por meio de procedimentos de pesquisa bibliográfica. A segunda, dividida em três partes, levanta dados nas empresas selecionadas com vistas a obter informações sobre o relacionamento entre as variáveis definidas e compreendê-los.

4.1 Cadeia Produtiva do Peixe

A produção mundial de pescado tem apresentado crescimento impulsionado, principalmente, pela aquicultura. A captura do pescado em mares e rios, de forma extrativa, está praticamente estagnada devido à sobrepesca, que é a atividade de pesca acima da reposição natural dos peixes (PROCHMANN e MICHELS, 2003).

Durante os anos 50, a produção mundial da pesca aumentou, em média, 6% ao ano, passando de 18 milhões de toneladas, em 1950, a 56 milhões, em 1969. Durante as décadas de 70 e 80, a taxa média de crescimento diminuiu para 2% ao ano e reduziu-se há quase zero nos anos 90. Essa redução das capturas totais deve-se à tendência generalizada registrada na maioria das zonas pesqueiras do mundo que atingiram o potencial máximo de captura pesqueira. Nas últimas duas décadas, frotas pesqueiras de diversos países tornaram-se economicamente inviáveis. De acordo com estudos da FAO, no início da década de 90, aproximadamente 69% das espécies marinhas mais conhecidas do planeta encontravam-se sob excesso de exploração, ou até esgotadas. A produção da aquicultura cresceu entre as décadas de 50 e 70, aproximadamente, 5% ao ano; durante os anos 70 e 80, teve aumento de 8% ao ano, apresentando um crescimento médio superior a 17% ao ano, na década de 90 (PROCHMANN e MICHELS, 2003).

A produção total da pesca extrativa em 2000 foi de 94,8 milhões de toneladas (Tabela 4.1.1). O valor estimado da primeira venda dessa produção foi de 81,0 bilhões de dólares americanos. A FAO estima uma queda da produção em 2001 para cerca de 92,0 milhões de toneladas.

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001*
Continental:												
Captura Continental	6,53	6,32	6,15	6,55	6,81	7,23	7,4	7,5	8,0	8,5	8,8	8,8
Aqüicultura Continental	8,18	8,44	9,46	10,68	12,21	13,77	15,9	17,5	18,5	20,1	21,4	22,4
Total Continental	14,72	14,77	15,61	17,23	19,02	21,01	23,3	25	26,5	28,6	30,2	31,2
Marinha:												
Captura Marinha	79,03	78,48	79,58	80,18	85,29	84,74	86,1	86,4	79,3	84,7	86,0	82,5
Aqüicultura Marinha	4,22	4,55	4,99	5,76	6,23	7,16	10,8	11,1	12,0	13,3	14,2	15,1
Total Marinha	83,26	83,03	84,75	85,94	91,51	91,65	96,9	97,5	91,3	98	100	97,6
Total Aqüicultura	12,41	13,00	14,45	16,44	18,44	20,94	26,7	28,6	30,5	33,4	35,6	37,5
Total Captura	85,56	84,80	85,72	86,73	92,10	91,97	93,5	93,9	87,3	93,2	94,8	91,3
Prod. Total Mundial	97,97	97,80	100,18	103,17	110,54	112,91	120	123	118	127	130	128,8
Uso Não-humano	28,74	28,84	28,17	29,23	33,37	31,00	32,2	31,7	25,1	32,2	33,7	29,4
Alimento	69,23	68,96	72,01	73,94	77,17	81,91	88,0	90,8	92,7	94,4	96,7	99,4
População (bilhões)	5,28	5,36	5,44	5,52	5,60	5,69	5,7	5,8	5,9	6,0	6,1	6,1
Consumo per caput (kg)	13,11	12,86	13,24	13,39	13,77	14,40	15,3	15,6	15,7	15,8	16,0	16,2
Com exclusão das plantas aquáticas												

Fonte: FAO, (2002). El Estado Mundial de La Pesca y Aqüicultura, (2002).

TABELA 4.1.2.: Sumário da Produção Pesqueira Mundial e Consumo de Pescado per capita

Com exclusão da China (Tabela 4.1.2) a produção total da pesca em 2000, foi de 78,0 milhões de toneladas, isto é, menor que os 83,0 milhões de toneladas de 1989, porém maior que os 70,0 milhões de toneladas de 1998. Essas oscilações recentes se devem às variações da captura da anchoita peruana provocadas por fatores climáticos (*El Niño*). China e Peru foram os maiores produtores, seguidos do Japão e Estados Unidos. A produção peruana restringe-se basicamente à captura de anchoita, pescado que é utilizado para produção de farinha de peixe para rações animais.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001*
	(milhões de toneladas)					
PRODUÇÃO						
Continental:						
Captura Continental	5,7	5,7	5,8	6,2	6,6	6,6
Aqüicultura Continental	4,9	5,1	5,2	5,9	6,3	6,5
Continental Total	11	11	11	12	13	13,1
Marinha:						
Captura Marinha	74	73	64	70	71	67,9
Aqüicultura Marinha	4,1	4,2	4,5	4,7	4,7	5
Marinha Total	78	77	69	75	76	72,9
Captura Total	79	78	70	76	78	74,5
Aqüicultura Total	9	9,3	9,7	11	11	11,5
Produção Total	88	88	80	87	89	86
UTILIZAÇÃO						
Consumo humano	60	62	61	62	63	65,1
Uso não alimentar	28	26	19	25	26	20,9
População (bilhões)	4,5	4,6	4,7	4,7	4,8	4,9
Consumo per caput (kg)	13	13	13	13	13	13,3
Com exclusão das plantas aquáticas * Estimativa preliminar						

Fonte: FAO, 2002.

TABELA 4.1.3: Produção Pesqueira Mundial e sua Utilização, excluída a China

O Chile, por sua vez, obtém praticamente toda a sua produção nos limites das suas águas territoriais e jurisdicionais. O Brasil ocupa a 25ª posição, segundo os dados da FAO (Tabela 4.1.3). Segundo os dados do IBAMA, o Brasil produziu em 2000, 843.376,5 toneladas, o que lhe daria a mesma posição, após o Marrocos. A queda da produção sardinheira da região sudeste/sul, é a grande responsável pela baixa produção do Brasil. Em termos de captura, ela poderia ser compensada pela pesca da anchoita Argentina, abundante em nossas águas. Todavia, até o momento sua pesca não despertou interesse por ser peixe de baixo valor comercial. Será compensada, no entanto, pela crescente produção advinda da aquicultura, que poderá vir a colocar o Brasil, em futuro próximo, entre os 15 maiores produtores mundiais. A China é o maior produtor e consumidor de pescado atualmente (NEIVA, 2002).

País	2000 (mt)	2001 (mt)	Diferença
1. China	16987325	16529389	-2.70%
2. Peru	10658620	7986103	-25.07%
3. Japão	4971412	4719152	-5.07%
4. EUA	4745321	4944406	4.20%
5. Chile	4300160	3797143	-11.70%
6. Indonésia	4069691	4203830	3.30%
7. Fed. Rússia	3973535	3628323	-8.69%
8. Índia	3742296	3762600	0.54%
9. Tailândia	2911173	2881316	-1.03%
10. Noruega	2703415	2687303	-0.60%
11. Islândia	1982522	1980715	-0.09%
12. Filipinas	1893017	1945217	2.76%
13. Rep Coréia	1823175	1988002	9.04%
14. Dinamarca	1534089	1510439	-1.54%
15. Vietnã	1450590	1491123	2.79%
16. México	1315581	1398592	6.31%
17. Malásia	1289245	1234733	-4.23%
18. China, Taiwan	1093889	1005199	-8.11%
19. Mianmar	1069726	1166868	9.08%
20. Espanha	1045488	1084820	3.76%
21. Canadá	1010489	1049508	3.86%
22. Bangladesh	1004264	1000000	-0.42%
23. Argentina	913622	923322	1.06%
24. Marrocos	896620	1083276	20.82%
25. Brasil	766846	770000	0.41%
26. Reino Unido	747358	741106	-0.84%
27. África do Sul	643238	755345	17.43%
28. França	623755	606194	-2.82%
29. Paquistão	614069	607020	-1.15%
30. Equador	592547	586570	-1.01%

Fonte: FAO, 2002.

TABELA 4.1.4: Produção Pesqueira Por País

Em muitos países em desenvolvimento, a pressão demográfica junto à ausência de políticas eficientes de conservação ambiental e ordenação da pesca extrativa incrementa a atividade

como única fonte de proteína animal e geração de emprego, principalmente para as comunidades de baixa-renda (PROCHMANN e MICHELS, 2003).

Segundo a FAO, a produção mundial de pescado, em 1991, foi de 94 milhões de toneladas, sendo que 16% constituíam produtos da aquicultura (criação). Em 2001, com as pescas totalizando 128,8 milhões de toneladas, dentre as quais 29% são produtos oriundos da aquicultura. No Brasil, 25º produtor mundial. No entanto, a produção de pescado está na ordem de 800.000 toneladas nos últimos anos, sendo que a produção aquícola ainda é insignificante, não atingindo 1,00% do total com cerca de 8.000 toneladas (MARTIN et alli, 1995).

O setor produtivo é o elo mais desenvolvido da cadeia produtiva da piscicultura brasileira. A cadeia produtiva compreende um conjunto de agentes econômicos que interagem e se relacionam para atender às necessidades dos consumidores em adquirir um determinado produto. As técnicas de produção de alevino e engorda das principais espécies (tilápia, por exemplo) já estão relativamente bem dominadas. Pode-se considerar que a eficiência da produção está diretamente ligada à espécie de peixe escolhido, ao manejo necessário e às condições ambientais da piscicultura (PROCHMANN e MICHELS, 2003).

Para Prochmann e Michells (2003) a cadeia produtiva da piscicultura pode ser dividida em três grandes elos: a alevinagem, em que se inserem os integrantes relacionados à criação de alevinos, a engorda, ou seja, ao operacional da criação, o abate/frigorificação e a distribuição - a transformação, realizada desde o simples abate do peixe ao processo de industrialização; e a distribuição, relacionada à comercialização do peixe in natura e de sua carne industrializada ou não.

O potencial do Brasil para o desenvolvimento da aquicultura é imenso, constituído por 8.400 km de costa marítima, 5.500.000 hectares de reservatórios de águas doces, aproximadamente 12 % da água doce disponível no planeta, clima extremamente favorável para o crescimento dos organismos cultivados, terras disponíveis e relativamente baratas na maior parte do país, mão-de-obra abundante e crescente demanda por pescado no mercado interno e grande extensão territorial. Três quartos de sua área encontram-se na zona tropical, onde recebe energia solar abundante durante o ano todo. Há um significativo potencial de espécies nativas adequadas para a piscicultura, e que podem ser melhoradas geneticamente. (MARTIN et alli, 1995).

A produção do Brasil pode ser ampliada antes que o estoque pesqueiro seja dizimado. A situação de produção relativa por unidade da federação e por tipo de pesca é apresentada na tabela 4.1.4. Vários fatores favoreceram o rápido crescimento da aquicultura no Brasil: condições climáticas favoráveis (pequena variação de temperatura do ar e da água); grande quantidade de coleções hídricas disponíveis e de boa qualidade; facilidade de adaptação de tecnologias estrangeiras; e de possibilidade de fácil importação de insumos e equipamentos.

Regiões e Unidades da Federação	Pesca Extrativa Industrial	%	Artesanal	%	Aqüicultura Total Aqüicultura	%	Total (t)
BRASIL	236.956,00	28,1	429.890,00	51	176.530,50	20,9	843.376,50
Norte	37.705,50	16,7	179.869,50	79,6	8.336,00	3,7	225.911,00
Rondônia	0	0	4.285,00	55,1	3.487,00	44,9	7.772,00
Acre	0	0	1.699,00	60,9	1.091,00	39,1	2.790,00
Amazonas	0	0	55.726,00	98,5	837	1,5	56.563,00
Roraima	0	0	201	31,9	430	68,1	631
Pará	37.705,50	25,9	106.713,50	73,3	1.191,00	0,8	145.610,00
Amapá	0	0	9.774,00	98	198	2	9.972,00
Tocantins	0	0	1.471,00	57,2	1.102,00	42,8	2.573,00
Nordeste	16.683,50	7,6	170.369,50	77,6	32.561,50	14,8	219.614,50
Maranhão	0	0	62.273,50	99	603	1	62.876,50
Piauí	0	0	3.679,00	56	2.896,00	44	6.575,00
Ceará	2.665,50	9,7	19.230,50	69,8	5.666,00	20,6	27.562,00
Rio G. do Norte	3.333,50	14,7	12.239,00	54,1	7.050,50	31,2	22.623,00
Paraíba	10.168,00	69,1	3.138,00	21,3	1.416,50	9,6	14.722,50
Pernambuco	56	0,5	7.991,00	70,4	3.308,00	29,1	11.355,00
Alagoas	0	0	7.830,50	87,3	1.135,00	12,7	8.965,50
Sergipe	0	0	4.213,50	90,9	421,5	9,1	4.635,00
Bahia	460,5	0,8	49.774,50	82,5	10.065,00	16,7	60.300,00
Sudeste	77.695,00	50,1	43.391,00	28	34.044,00	21,9	155.130,00
Minas Gerais	0	0	7.402,00	51	7.106,00	49	14.508,00
Espírito Santo	5.160,00	32,4	8.710,00	54,7	2.049,00	12,9	15.919,00
Rio de Janeiro	47.982,00	70,8	13.955,50	20,6	5.811,50	8,6	67.749,00
São Paulo	24.553,00	43,1	13.323,50	23,4	19.077,50	33,5	56.954,00
Sul	104.872,00	48,6	24.477,00	11,3	86.511,00	40,1	215.860,00
Paraná	0	0	3.239,50	12,3	23.092,00	87,7	26.331,50
Santa Catarina	71.042,00	65,3	7.543,00	6,9	30.236,00	27,8	108.821,00
Rio Grande do Sul	33.830,00	41,9	13.694,50	17	33.183,00	41,1	80.707,50
Centro Oeste	0	0	11.783,00	43,9	15.078,00	56,1	26.861,00
Mato Grosso do Sul	0	0	4.709,00	70,8	1.938,00	29,2	6.647,00
Mato Grosso	0	0	5.768,00	39,9	8.675,00	60,1	14.443,00
Goiás	0	0	1.021,00	19,8	4.130,00	80,2	5.151,00
Distrito Federal	0	0	285	46	335	54	620

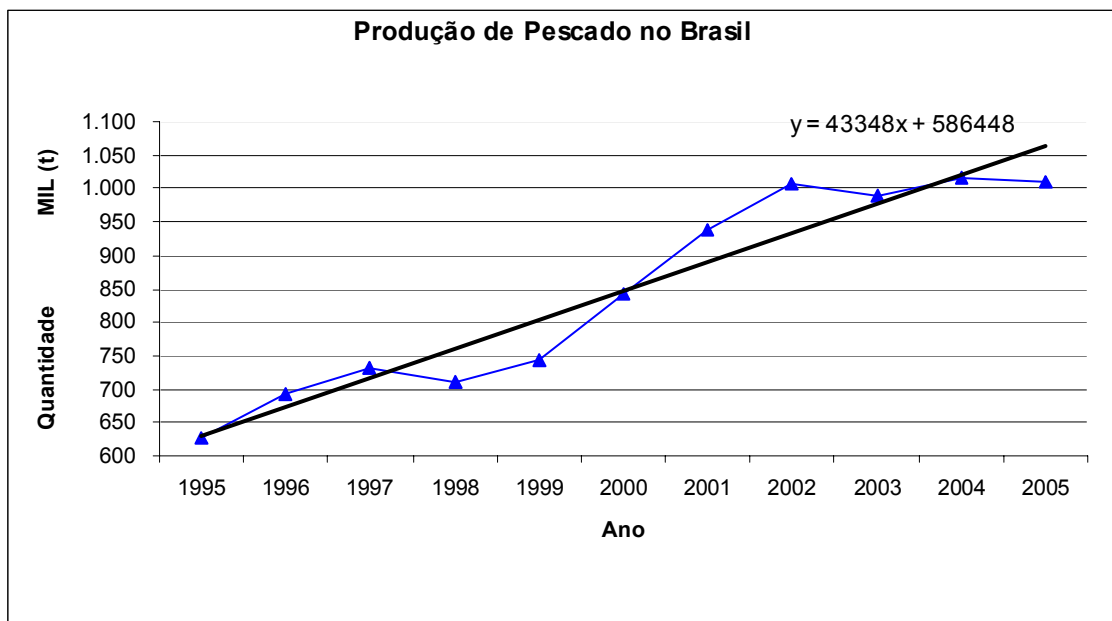
FONTE: IBAMA/DIFAP/CGREP

TABELA 4.1.5: Produção estimada e participação relativa da pesca extrativa industrial, artesanal e aquicultura no Brasil, por Unidade Federativa, ano 2000.

Outros fatores favorecem o desenvolvimento atual da piscicultura são as modificações do habitat como: poluição, desmatamento e represamentos, a mudança do hábito alimentar das

peças, o aparecimento de novos produtos mais práticos para o consumo e a utilização para lazer e esporte por falta de rios piscosos (SCORVO FILHO, 2007).

Dentre as “novas” atividades do meio rural, a piscicultura atraiu significativo número de ex-produtores e alguns novos empresários agrícolas para atividades de criação de alevinos, engorda de peixes ou lazer (como os pesque-e-pague e pesque-e-solte). Na última década a produção de pesca do Brasil, era cerca de 650 milhões de toneladas, em 10 anos a produção quase dobrou, um crescimento de aproximadamente 44.000 toneladas ao ano; neste mesmo período no país, houve a disseminação da prática de piscicultura o que colaborou para este crescimento, como se pode notar na figura 4.1.1 (SOUZA e SPROESSER, 2007).



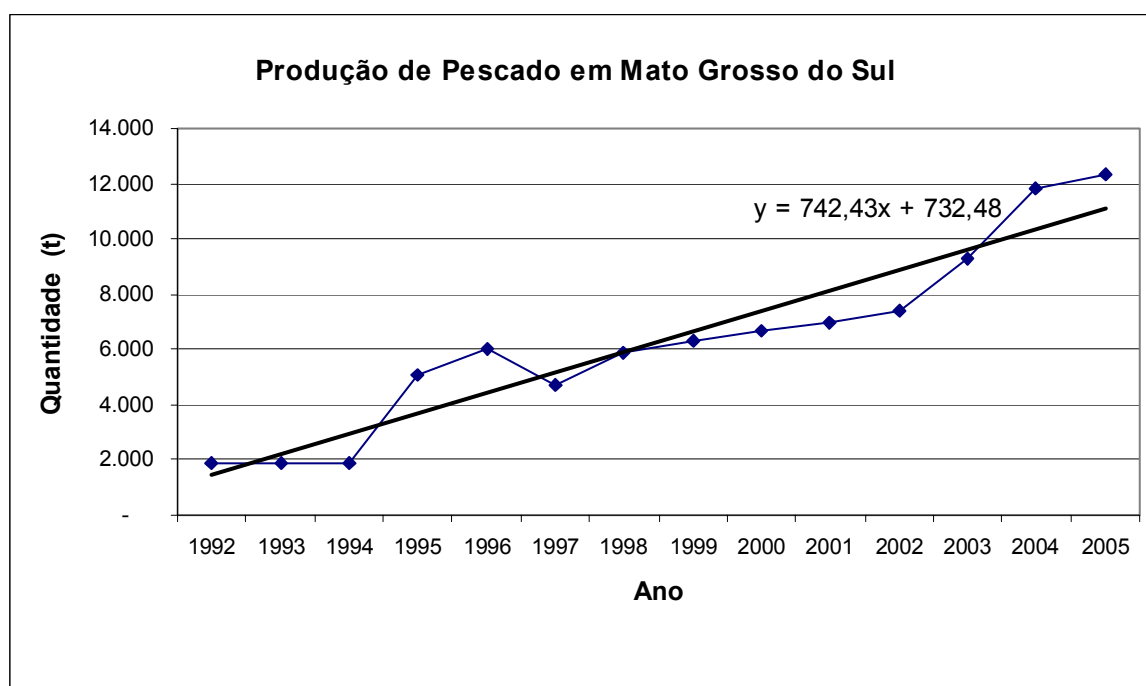
Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da SEAP (2005).

FIGURA 4.1.1: Produção de Pescado no Brasil

A piscicultura tem sido impulsionada pela demanda e pela oferta, simultaneamente. As taxas de retorno e de lucratividade são altas, comparativamente às de outras opções de investimento, enquanto a mudança do hábito alimentar a favor do pescado tem estimulado a produção de peixes *in natura* e industrializados. A piscicultura tem-se destacado também pela geração de emprego direto e indireto e pela ampla e complexa relação econômica com outras atividades (MARTINS et alli, 2001).

A figura 4.1.2 mostra que no Brasil, no período compreendido entre 1995 e 2001, a atividade da piscicultura experimenta significativo crescimento, afirmando-se como importante atividade de para o país no setor do agronegócio. O Mato Grosso do Sul também pôde experimentar crescimento substancial no período de 1992 a 2005 a piscicultura em MS

aumentou sua produção de peixes em mais de 600%, pode-se evidenciar a produção de pescado por microrregião do Mato Grosso do Sul.



Fonte: Elaborado pelos autores com dados retirados do relatório SEAP (2005).

FIGURA 4.1.2: Produção de Pescado no Mato Grosso do Sul

Uma das características do meio rural brasileiro, nas últimas décadas, é o gradativo empobrecimento dos pequenos produtores e sua conseqüente migração para outras atividades no próprio meio ou no meio urbano. Segundo Diegues (2006), o censo do IBGE registrou 19.277 aqüicultores que têm no cultivo de organismos aquáticos sua atividade principal, distribuídos conforme tabela 4.1.5, que apresenta o número de piscicultores por região.

REGIÕES	NÚMERO	PERCENTAGEM
Norte	1.135	6.0%
Nordeste	8.211	43.0%
Sudeste	4.979	26.0%
Sul	3.239	17.0%
Centro-Oeste	1.713	9.0%

FONTE: IBAMA/DIFAP/CGREP

TABELA 4.1.6: Produtores em piscicultura.

Segundo o IBGE, o Estado com maior número de aqüicultores é a Bahia, com 2.520 aqüicultores, seguido pelo Rio Grande do Norte e Ceará. No Sudeste, é o Estado de São Paulo que apresenta o maior número, seguido de Minas Gerais. No Sul, o Paraná ocupa o primeiro lugar (1551), seguido de Santa Catarina. No Centro-Oeste, o primeiro lugar em número de é Goiás com 917, e no Norte é Tocantins, com 320 (DIEGUES, 2006). Conforme Prochman e Michels, (2003) baseados no IBGE, descrevem que o Brasil contava, em 2000, com 98.657 piscicultores distribuídos em todo o território nacional, ocupando uma área cultivada de

78.552 hectares. Essas diferenças na interpretação dos dados do IBGE indicam opções diversas e dúbias.

A partir dos anos 80, a aquicultura assumiu características de atividade econômica. Essa nova posição é fruto de uma série de fatores que possibilitaram a sua real implantação. Pode-se citar como um deles a existência de tecnologia compatível com uma criação racional, viabilizando diferentes processos de produção que permitem o escoamento da produção, tanto em larga como em pequena escala. Utilizando-se de técnicas de criação extensiva e semi-intensiva, as tecnologias vêm sendo aprimoradas para melhorar a produtividade das criações, a qualidade dos produtos e o retorno da atividade (SHIROTA, OBA e SONODA, 2000; MARTIN et alli, 1995).

Peixes nobres como o surubim, disponíveis no mercado são provenientes da pesca comercial em rios e lagos e tem apresentado declínio dos estoques naturais devido à sobrepesca, o que faz que aumentem os esforços de captura e, conseqüentemente, o custo. A aceitação pelo consumidor e a exigência de mercado para determinada espécie estão intimamente interligadas à economicidade de criação. Para espécies consideradas “finas”, a qualidade do produto é uma questão de cor, de sabor e de rendimento da carne, além do formato do corpo. Sob o ponto de vista econômico, o parâmetro mais importante a ser melhorado em um programa de seleção é o crescimento, que tem como um dos componentes principais o estudo da forma do corpo (ROMAGOSA et alli, 2003).

Na safra de 1998/99, a produção de pescado no Estado foi de 1.613,6 toneladas, obtida por meio de uma área alagada de aproximadamente 436 hectares de viveiros e de 813 metros cúbicos de tanques-redes. A produtividade estimada para cada modalidade foi 3,4 toneladas por hectare para os viveiros e 177 kg/m³ para os tanques-redes. Em Mato Grosso do Sul, embora a atividade de piscicultura tenha demonstrado sinais de crescimento, a participação relativa da sua produção é muito pequena na produção nacional. Em 1998, o Estado contribuiu somente com 1,82% do pescado produzido no Brasil, ficando em décimo primeiro lugar na classificação dos estados produtores. A produção de peixe através da piscicultura representou 13% do total do Estado, sendo os outros 87% oriundos da pesca extrativa. Do total produzido pela piscicultura, 70% foram destinados aos pesqueiros de outros Estados (principalmente São Paulo e Paraná) e o restante foi destinado ao mercado interno de pesqueiros, peixarias e supermercados (PROCHMANN, 2006).

A produção de peixes tem consumo e destino diferenciado, conforme a espécie cultivada. Determinadas espécies favorecem a produção e comercialização, assim como a aceitação no mercado. Na produção comercializada da safra 1998/1999, observa-se o predomínio das espécies nativas colocadas no mercado. As espécies pacu e piauçu somaram 49,4% da produção comercializada, mesmo com o constante crescimento da comercialização do pintado e do cachara. Apesar de o volume ser expressivo, estas espécies (pacu e piauçu) apresentam limitações de mercado externo para a industrialização. São peixes vendidos a pesqueiros e às peixarias, sem nenhuma forma adicional de agregação de valor; contando com 679,7 toneladas, em comparação com as espécies exóticas (tilápia, bagres e carpa) com 360,5 toneladas. O pintado, no entanto, apresenta boas possibilidades de comércio em forma de postas ou filés, mesmo enfrentando a concorrência de outras espécies de peixes de couro, como é o caso do “pintado do Pará” (PROCHMANN, 2003).

Atualmente, o consumo de peixe oriundo da piscicultura no Estado de Mato Grosso do Sul tem sinalizado crescimento seguindo a tendência brasileira. Parcela significativa do peixe vendido pelos pesqueiros, ou adquirido pelo consumidor no comércio (supermercados e peixarias) geralmente é feito na forma fresca ou congelada.

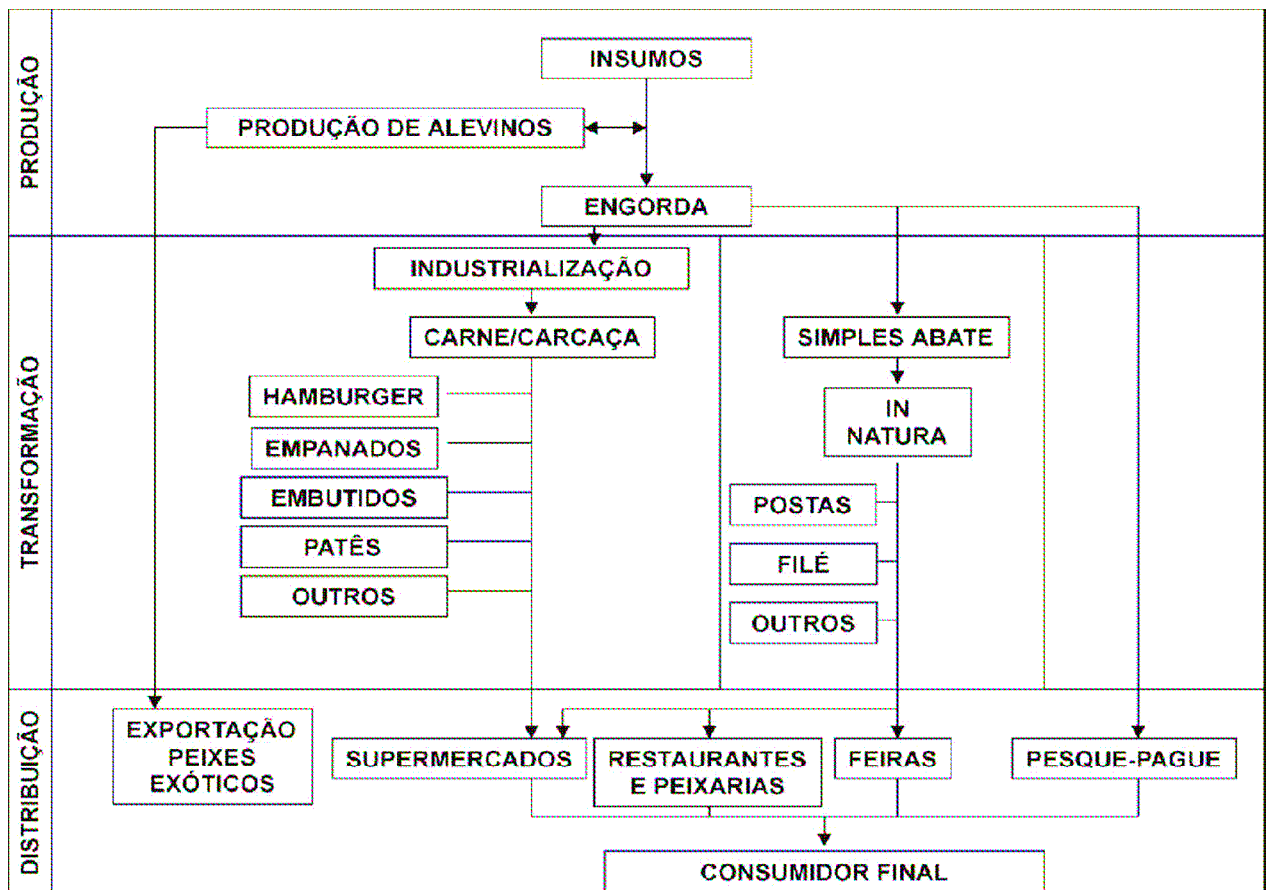
De acordo com os dados da safra de 1998/1999, pode-se afirmar que a maioria dos produtores do MS está instalada próxima a grandes centros urbanos. Destes destacam-se os municípios de Dourados, com aproximadamente 40% da produção de peixes e Três Lagoas, responsável por 20% da produção total. É interessante ressaltar que, segundo esses estudos, a região do Pantanal não possui valores quanto à criação de peixes por meio da piscicultura, porém o crescimento da piscicultura no Pantanal começa a demonstrar resultados. Em Corumbá, por exemplo, a piscicultura começa a fornecer peixes para o comércio de pescado do porto, para restaurantes e para peixarias, bem como para atender o fornecimento de iscas vivas (RESENDE, TAKAGI e LOESCHNER, 2007).

As técnicas de produção de alevino e engorda das principais espécies já estão relativamente bem dominadas. Pode-se considerar que a eficiência da produção está diretamente ligada à espécie de peixe escolhido, ao manejo necessário e às condições ambientais da piscicultura.

Acredita-se que existem basicamente três tipos de sistemas de criação, na aquicultura: extensivo, semi-intensivo e intensivo. Segundo Prochmann (2003), o Mato Grosso do Sul produz principalmente as espécies nativas, como o pacu, tambaqui e o pintado. Segundo Romagosa et alli (2003), os peixes de Couro e gênero *Pseudoplatystoma* pertencentes à ordem dos Siluriformes e gênero *Pseudoplatystoma* estão entre as espécies de peixes brasileiros de água doce com grande potencial de consumo, representativos na produção pesqueira de águas interiores, devido às suas grandes proporções e à qualidade de sua carne. São espécies mais

apreciadas e amplamente aceitas pelo consumidor devido ao seu sabor, consistência e coloração da carne. Com o desenvolvimento da técnica de criação realizada no Estado, a criação destas espécies tem crescido consideravelmente.

A cadeia produtiva da piscicultura no Mato Grosso do Sul, pode ser dividida em três grandes elos: a produção, em que se inserem os integrantes relacionados à criação de alevinos, ao fornecimento de insumos e à infra-estrutura operacional da criação, e ao suporte técnico operacional (pesquisas); a transformação, realizada desde o simples abate do peixe ao processo de industrialização; e a distribuição, relacionada à comercialização do peixe in natura e de sua carne industrializada ou não, bem como de alevinos, como peixes exóticos. A cadeia produtiva do peixe em Mato Grosso do Sul, compreende um conjunto de agentes econômicos que interagem e se relacionam para atender às necessidades dos consumidores em adquirir um determinado produto, como demonstrado na figura 4.1.3. (PROCHMAN e MICHELS, 2003).



Fonte: Prochmann; 2003.

FIGURA 4.1.3: Cadeia produtiva do peixe e derivados do MS

4.2 Comportamento estratégico dos agentes econômicos

Conforme visto no item 4.1, a cadeia produtiva do peixe da região de Dourados - Mato Grosso do Sul, pode ser dividida em quatro grandes grupos operadores: a alevinagem, a engorda, o abate/frigorificação e a distribuição. Apresenta-se a seguir o comportamento estratégico destes operadores, exceto da distribuição.

4.2.1 Produção de Alevinos

A estrutura de mercado identificada na região em relação à produção dos alevinos foi o oligopólio concentrado. Identificou-se a presença de apenas três produtores e um quarto produtor que, distante 300 quilômetros da região de Dourados-MS, se destaca pelo pioneirismo e referência como marca estabelecida em produção de peixes nativos, porte e tecnologia empregada. Cada produtor tem nichos específicos com os quais tem mais habilidades.

A estratégia dominante nessa estrutura de mercado é a diferenciação dos produtores oferecidos. Acreditam os alevinadores entrevistados que produzem algo preferido ou especial, e que podem cobrar mais por isso; no entanto, têm dúvidas quando questionados em relação à classificação de marcas do setor.

Dados os altos custos dos alevinadores, como a contratação de mão de obra, a energia (energia elétrica e combustível), as matrizes e a manutenção, principais itens de custeio, estes deveriam ter um controle rigoroso em suas contabilidades, visto que, caso suas perdas sejam acima da margem de contribuição, eles começam a ter prejuízos. Porém, os alevinadores pesquisados não compreendem, ou seja, não sabem diferenciar os custos fixos dos variáveis, não conhecem, nem controlam seus custos eficientemente.

A formação do alevinador tem suma importância na pesquisa e desenvolvimento de hibridismos e na educação alimentar do alevino, ou seja, o “ensinar a comer”. Nos casos que há equipe de pesquisa, a área de biologia é a que necessita de maior capacitação, foi perceptível em 50% dos casos estudados. A presença de aprendizado está evidente nessa função estratégica.

A ração, item importante na alimentação dos peixes, apesar de ter custos diferenciados se produzida nas alevinadoras, há casos em que ela é produzida com miúdos de animais, e serve como diferencial para que os alevinos aprendam a se alimentar com ração nos primeiros dias de vida, transformando-os de carnívoros para onívoros. Nesse caso, tais compostos produzidos com miúdos de animais, apesar de mais caros, dão ao alevino a capacidade de

“apreciar” as razões comerciais e delas fazer melhor conversão, o que implica na melhor qualidade dos alevinos.

Porter (1989) salienta que cada estratégia genérica implica qualificações e exigências para o sucesso, que comumente se traduz em diferenças na cultura e na estrutura organizacionais. A liderança implica em rígidos sistemas de controle que minimizam as despesas indiretas, forçando a curva de aprendizagem diminuir o custo de uma atividade, tendendo a reduzir com o passar do tempo, devido à aprendizagem que aumenta a eficiência. Novas visões passaram a ser consideradas importantes, como: valor futuro, capital intelectual, inovação, aprendizagem organizacional, tecnologia e logística. Isso pode incluir melhoria nas formas de atendimento, melhores programas de produção, aumento da eficiência da mão-de-obra, modificações no produto (hibridismo), peixes com possibilidades de oferecer melhor rendimento por carcaça, utilização da matéria-prima e uso de ativos, entre outros.

Na perspectiva da administração estratégica, o processo racional de planejar é apenas mais um dos componentes de um processo sócio-dinâmico muito mais complexo, que gera a mudança estratégica. Assim, é imprescindível que os alevinadores aprendam a se comportar como “*players*” estratégicos, definindo, usando e treinando seu corpo funcional baseado na missão e visão da alevinadora. O aprendizado estratégico tem início com o esclarecimento da visão compartilhada que o alevinador está tentando alcançar. A ênfase na construção de relações de causa e efeito gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos, nos diversos setores, compreendam suas funções e inter-relações como o seu papel influencia o papel de outras pessoas/empresas, além de facilitar a definição de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam.

As perspectivas de aprendizado e crescimento enfatizam a importância de alinhar os ativos intangíveis com a estratégia dos alevinadores. Os três componentes dos ativos intangíveis, essenciais à implantação da estratégia neste segmento, são: Capital Humano – competências estratégicas (habilidades, talento e *know-how*); Capital de informação – informações estratégicas (sistemas, bancos de dados, bibliotecas e redes); Capital Organizacional – cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe (a capacidade dos alevinadores de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar a estratégia). Os objetivos destes três componentes devem estar alinhados com os objetivos dos processos internos e integrados uns aos outros.

Investimentos em treinamento geram maiores retornos quando estiverem alinhados com a estratégia da organização. O alinhamento estratégico é o princípio dominante na criação de valor pelos ativos intangíveis.

A estratégia do alevinador líder é a diferenciação, sendo pioneira no desenvolvimento de tecnologia para reprodução de peixes nativos brasileiros. Esta oferece um produto altamente tecnificado e de qualidade superior nesse mercado, possibilitando em função disso, um preço-prêmio elevado em comparação com o praticado no mercado, devido aos altos investimentos realizados.

Dois alevinadores têm colocado seus alevinos tanto no mercado interno quanto externo, o que caracteriza o padrão de qualidade conquistado na região, o conhecimento dos peixes que, com suas características organolépticas, satisfazem outros mercados consumidores.

É importante observar que foi detectado por meio da pesquisa a cooperação inter-organizacional que caracteriza uma importante estratégia para que os alevinocultores aumentem sua eficiência e seu poder de competitividade. Eles trabalham com um portfólio de produtos, mas podem se apoiar nos concorrentes quando ocorrem faltas de determinados alevinos. E essa é uma das principais tendências que vêm se intensificando na economia moderna, sob o marco da globalização e do processo de reestruturação industrial. São as formas de relações intra e inter-empresas, particularmente aquelas envolvendo pequenas e médias organizações. Porém na região não existe o fator cooperacional para as vendas dos alevinos. As empresas não têm departamentos dedicados ao atendimento ao cliente, não há uma preocupação com vendas, pós vendas ou assistência ao engordador.

Estratégias claras de vendas foram percebidas apenas em uma alevinadora, o que melhora seu posicionamento e torna a comunicação com o mercado mais eficiente.

Com o intuito de assegurar qualidade superior de seus produtos, o processo de entrega é efetuado pelo alevinador ou transportador especializado. As exportações requerem um aparato cuidadoso, que demandam grande qualidade de transporte para assegurar a qualidade do produto a ser entregue.

Os alevinadores, dependendo do cliente e sua localização, enviam uma quantidade superior que varia em até 10% do item vendido, como reserva de segurança. Alguns dos alevinadores aceitam a devolução dos peixes repondo-os aos compradores.

O *mix* de produtos é considerado parte integrante da oferta, impossibilitando a permanência no mercado a quem não os ofertar. Os serviços secundários ao cliente são elementos *extras*.

Nesse caso, a transferência de tecnologia, como o aprendizado de criação e manejo dos peixes. Equipamentos também são oferecidos, ou seja, incluídos no *mix* do produto em ocasiões determinadas, com a finalidade de diferenciar a oferta. Nesse caso pode-se perceber na possibilidade do alevinador visitar o engordador para a venda e instruí-lo como resolver problemas ou doenças percebidas, sendo que a rapidez faz a diferença no sucesso da criação.

Dentre as dimensões de competitividade, a dimensão flexibilidade do sistema produtivo tem assumido, cada vez mais, um papel de importância nas prioridades estratégicas. Os sistemas flexíveis visam simultaneamente permitir a produção de alevinos em grande variedade, atendendo, dessa forma, a lógica da demanda nos mercados.

Os alevinadores entrevistados acreditam que a melhor produção se dá sempre com múltiplas espécies. No caso estudado, pôde ser verificado que cada alevinador tem em sua estrutura a produção, no mínimo, de dez espécies. No total foram encontradas 21 espécies diferentes de peixes, conforme demonstrado na figura 4.2.1.1.

ESPÉCIE					
Cachara	Cachara Híbrida	Carpa Capim	Cachapira	Curimba	Dourado
Jurupensen	Matrinchã	Pacu	Paqui	Patinga	Piauçu
Pintado	Pintado Híbrido	Piracanjuba	Pirapitinga	Piraputanga	Piraputanga
	Pirarara Pequena	Pirarucu	Tambacu	Tambaqui	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

TABELA 4.2.1.7.: Espécies disponíveis aos engordadores produzidas no MS.

No *mix* dos produtores pode-se verificar 58 itens diferentes de alevinos, apenas quatro espécies são comuns aos alevinocultores. São elas: Dourado, Pacu, Pintado e Tambacu, nas suas versões de tamanhos diferenciados.

Pode-se perceber, na tabela 4.2.1.2, como os alevinadores produzem espécies nativas e a flexibilidade de introduzir na região espécies exóticas já aclimatadas e prontas para a engorda em qualquer lugar. Seu *mix* é flexível e tende a ter o máximo de produtos dentro de uma linha de produção específica.

No que tange os produtos que são ofertados por todos os alevinadores, verifica-se a diferença de preço praticado entre eles, resultado do processo de diferenciação empreendido pelos alevinadores.

ESPÉCIE	TAM	ESPÉCIE	TAM	ESPÉCIE	TAM
Cachara	13 - 15	Cachara Híbrida	13 - 15	Carpa Capim	3 a 5
Carpa Capim	6 a 8	Carpa Capim	8 a 10	Cachapira	13 a 15
Curimba	3 a 5	Curimba	6 a 8	Curimba	8 a 10
Dourado	4 a 6	Dourado	6 a 8	Dourado	8 a 10
Jurupensen	6 a 8	Jurupensen	9 a 12	Matrinchã	3 a 5
Matrinchã	4 a 6	Matrinchã	6 a 8	Matrinchã	8 a 10
Pacu	3 a 5	Pacu	6 a 8	Pacu	8 a 10
Paqui	3 a 4	Paqui	7	Patinga	3 a 5
Patinga	6 a 8	Patinga	8 a 10	Piauçu	3 a 4
Piauçu	4 a 5	Piauçu	6 a 8	Piauçu	8 a 10
Pintado	10 a 12	Pintado	13 a 15	Pintado	15 a 17
Pintado	17 a 20	Pintado Híbrido	13 - 15	Piracanjuba	3 a 5
Piracanjuba	4 a 6	Piracanjuba	5 a 7	Pirapitinga	3 a 4
Pirapitinga	7	Piraputanga	3 a 5	Piraputanga	4 a 6
Piraputanga	6 a 8	Piraputanga	8 a 10	Pirarara Pequena	
Pirarara Media		Pirarara grande		Pirarara extra grande	
Pirarucu	20 a 25	Pirarucu	25 a 30	Pirarucu	30 a 35
Tambacú	3 a 4	Tambacú	4 a 5	Tambacú	6 a 8
Tambacú	8 a 10	Tambaqui	3 a 5	Tambaqui	6 a 8

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

TABELA 4.2.1.8.: Demonstrativo dos itens produzidos pelos diversos Alevinocultores.

A diferenciação permite aos alevinadores cobrar um preço final também diferenciado que poderá ser maior de que o praticado pelos seus concorrentes se o valor que a diferença adiciona ao produto for realmente “percebida” pelo comprador, o que se dá de diversas formas: engorda linear – quando os peixes crescem equânimes; crescimento rápido – quando os peixes crescem dentro do tempo esperado; potencial de carcaça - quando os peixes crescem dentro do tamanho esperado e potencial de briga - quando os peixes têm a particularidade de “brigar” quando iscados no anzol, ou seja, quando transferem emoção ao pescador de pesqueiros. No momento em que o alevinador trabalha com a diferenciação, ele está buscando ser singular em algo valioso para os compradores, e pode oferecer um preço acima dos concorrentes usando o padrão de preço-prêmio.

Nesse sentido, os preços praticados pelos alevinadores das principais espécies comercializadas são:

- Dourado – o preço médio da unidade de seis a oito centímetros ficou em R\$ 2,35, sendo que o preço máximo encontrado foi de R\$ 2,50 e o menor preço de R\$ 2,00;

- Pacu – preço médio da unidade de três a cinco centímetros ficou em R\$ 0,25 sendo que o preço máximo encontrado foi de R\$ 0,35 e o menor preço de R\$ 0,20;
- Pintado – preço médio da unidade de 13 a 15 centímetros ficou em R\$ 2,82 sendo que o preço máximo encontrado foi de R\$ 3,50 e o menor preço de R\$ 2,45;
- Tambacu (hibridismo do Tambaqui com o Pacu) com preço médio da unidade de quatro a cinco centímetros ficou em R\$ 0,27 sendo que o preço máximo encontrado foi de R\$ 0,35 e o menor preço de R\$ 0,20;

Pode-se perceber, na tabela 4.2.1.3, como os alevinadores atuam de forma diferenciada para buscar destaque no mercado regional e nacional, com claro desenvolvimento de tecnologia nas áreas de reprodução e produção de alevinos. Eles fornecem um maior *mix* de produtos e atuam como fornecedores de tecnologia para o elo da engorda, por meio do seu programa de transferência de tecnologia.

ESPÉCIE	TAMANHO	PREÇO UNITÁRIO		
		A	B	C
Cachara	13 - 15		R\$ 3,50	
Cachara Híbrida	13 - 15		R\$ 0,25	
Carpa Capim	3 a 5			R\$ 0,20
Carpa Capim	6 a 8			R\$ 0,28
Carpa Capim	8 a 10			R\$ 0,40
Cachapira	13 a 15	R\$ 7,00		
Jurupensen	6 a 8	R\$ 1,80		
Jurupensen	9 a 12	R\$ 2,45		
Paqui	3 a 4		R\$ 0,25	
Paqui	7		R\$ 0,50	
Pintado Híbrido	13 - 15		R\$ 2,50	
Piracanjuba	3 a 5	R\$ 0,40		
Piracanjuba	4 a 6	R\$ 0,45		
Piracanjuba	5 a 7	R\$ 0,50		
Pirapitinga	3 a 4		R\$ 0,25	
Pirapitinga	7		R\$ 0,50	
Pirarara Pequena		R\$ 8,50		
Pirarara Media		R\$ 9,50		
Pirarara grande		R\$ 12,00		
Pirarara extra grande		R\$ 15,00		
Pirarucu	20 a 25	R\$ 35,00		
Pirarucu	25 a 30	R\$ 40,00		
Pirarucu	30 a 35	R\$ 45,00		

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

TABELA 4.2.1.9.: Produção de único alevinador.

Existe ainda um mix de produtos em que não há concorrência direta, visto que são ofertados por alevinadores distintos. Nesse sentido, os preços encontrados para os alevinos são diferenciados conforme os alevinocultores propõem em sua estrutura de diferenciação.

O sistema de diferenciação está aberto aos alevinadores que se propuseram a diferenciarem-se dos concorrentes por meio do atendimento das necessidades dos clientes em duas dimensões de necessidades: a atual e a futura. Os alevinocultores que focam a necessidade atual, trabalham com valores abaixo da média na tabela. Os alevinadores que estão se preparando para o futuro, trabalham com alevinos que chegam a valores até 5 vezes maior que o preço médio apresentados na tabela. Essa percepção pode nos propor três tipos de visão:

Preços de Competição – quando os alevinos custam menos de R\$ 1,00 por unidade, onde a concorrência é maior e o produto é competitivo:

1. Cachara: Peixe de couro, de água doce, chega até 1,5 m e seu peso até 35 kg. Bacias Amazônica, Araguaia-Tocantins e Prata (família que pode ser confundida com os pintados);
2. Carpa Capim é uma espécie herbívora. Originária da China, alimenta-se de vegetação aquática submersa, além de gramas, diariamente, 30% a 90% do seu peso, por isso seu nome popular. Ótima espécie para consorciação, produz bastante esterco (adubo orgânico) e, porque é utilizada para o policultivo com outras espécies;
3. Paqui - ou tambacu, resultantes do cruzamento da fêmea de tambaqui com o macho do pacu. Menos sensível que o tambaqui ao clima subtropical, pode adaptar-se a temperaturas abaixo de 20°C. Tanto o tambaqui quanto o tambacu têm carne saborosa e aceitam bem a trato em cativeiro. O tambaqui se reproduz artificialmente em tanques;

Piracanjuba - Peixe de escamas; Pode alcançar 1m de comprimento total e 5kg. Espécie herbívora, alimenta-se de frutos/sementes, flores e folhas. Vive tanto no canal dos rios quanto nas áreas próximas as margens e em locais de corredeiras. É um peixe muito esportivo e sua carne rosada, de excelente qualidade;

4. Pirapitinga Corpo alongado tendendo ao roliço, de coloração prateada escura no dorso e clara nas laterais, chegando ao branco no ventre. Nadadeiras amareladas e mancha escura sobre a linha lateral junto ao pedúnculo da nadadeira caudal. Pode

medir até 35 cm de comprimento e pesar 1,5Kg. Originário das Bacias Amazônica e do Prata;

Os alevinos com preços intermediários entre R\$ 1,00 e R\$ 6,99 (a unidade), na fase adulta são peixes de porte avantajado, mas que não são comercialmente procurados, porém possuem grande potencial de carnes. Seu tamanho varia em idade adulta de 30 a 120 Kg.

5. Jurupensen é um bagre de corpo bem alongado e cabeça igualmente longa e achatada. Tem a porção superior da boca bem mais longa que a inferior. Tamanho de 55 cm, do alto e baixo pantanal.
6. Pintado Híbrido - Peixe de couro, de água doce, chega a pesar 105 kg e seu tamanho atinge 2 m de comprimento. Tamanho: 150 cm, por ser híbrido, não tem um valor como o pintado puro.
7. Cachara - Peixe de couro, de água doce, chega até 1,5 m e seu peso até 35 kg tamanho até 140 cm. Parece muito o pintado, em *filé*, cor da carne e sabor.

Os peixes de linha com potencial de futuro, com preços acima da média, iniciam em R\$ 7,00 até R\$ 45,00 a unidade de alevino. São peixes procurados pelo valor comercial, potencial palatável e pela capacidade de produzir carnes pelo tamanho do peixe adulto que pode chegar até 250 kg, bem como pelo rendimento médio de carcaça que pode chegar a 65%.

8. Cachapira - (cachara x pirarara) Bacias amazônica, Araguaia-Tocantins e Prata. Peixe de couro; corpo alongado e roliço; cabeça grande e achatada. Pode ser separada das outras espécies do gênero pelo padrão de manchas: faixas verticais pretas irregulares, começando na região dorsal e se estendendo até abaixo da linha lateral. Às vezes, apresenta algumas manchas arredondadas ou alongadas no final das faixas. Espécie de grande porte, pode alcançar mais de 1m de comprimento total. Pode chegar a mais de 1,5 metro de comprimento total e mais de 50 quilos.
9. Pirarara - Peixe de couro, de grande porte. É um dos peixes de couro mais coloridos da Amazônia. Sua coloração é muito bonita. Pode chegar a mais de 1,5 metro de comprimento total e mais de 50 quilos.
10. Pirarucu - é um peixe encontrado geralmente na bacia Amazônica, mais especificamente nas áreas de várzea, onde as águas são mais calmas. Costuma viver em lagos e rios de águas claras e ligeiramente alcalinas, com temperaturas que variam de 24° a 37°C, não sendo encontrado em zona de fortes correntezas e

águas ricas em sedimentos. Este peixe é um dos maiores de água doce do mundo, e conhecido também como o bacalhau da Amazônia. Pode crescer até quatro metros de comprimento e pesar cerca de 250 kg.

Para esse conjunto de peixes, é possível acreditar que há diversos segmentos de pesquisa em andamento. A idéia de produzir peixes de pequeno tamanho para servirem de duas formas: aproveitadores de restos alimentares (destrutivos) e complementos alimentares para os peixes carnívoros/peixívoros. Num segundo plano, peixes de boa qualidade e sabor, mas que sejam aproveitados também pela sua esportividade na hora de serem capturados, o que pode fazer a alegria dos freqüentadores de pesqueiros. Por fim, peixes de grande produtividade em filés, sua carcaça pode proporcionar otimização produtiva ao engordador e de preços de grande diferenciação aos alevinocultores, agregando valor também aos frigoríficos.

Como se está tratando de segmentos dentro de sistemas agroindustriais e não de firmas individuais específicas, é necessário identificar os atributos de algumas transações importantes para a competitividade no SAG em questão.

Na análise deste ambiente externo estrutural, são importantes o levantamento de fatores competitivos e a diferenciação entre fatores críticos (ganhadores de pedido), qualificadores e menos importantes para o mercado de cada Área Estratégica de Negócio (AEN) dos alevinocultores. Entre os fatores competitivos, comumente se encontram: Preço, Prazo de Entrega, Inovação, Atendimento Pós-Venda, Qualidade Intrínseca, entre outros. Como exemplo, no ambiente competitivo atual, o mix e a velocidade (produto pronto para entrega) ou agilidade que influencia os prazos não garantem pedidos; já a falta pode ser sinônimo de perda de pedido. O mesmo vale para uma certificação de qualidade, representada pela baixa mortalidade dos alevinos após sua colocação nos tanques, e a rápida reposição dos alevinos mortos não garante o pedido, mas não tê-la define que o pedido não será ganho. A diferenciação destes fatores competitivos pode ser feita por avaliação interna (empresa) e/ou externa (clientes). Complementando a análise por esta ferramenta, é preciso posicionar o desempenho dos alevinadores frente à concorrência no atendimento aos requisitos apontados pelo mercado como importantes.

Esta pesquisa demonstra que parte dos entrevistados, apesar de conhecer novas tecnologias que proporcionem melhor produção e saber quem delas se utiliza, não possui informações sobre a lucratividade do concorrente, se o mesmo, tem maior ou menor participação no mercado.

A competitividade vista como desempenho é expressa na participação no mercado (market-share) alcançada pela alevinadora, ou seja, em produzir peixes melhores e mais baratos que os de seus concorrentes, em um momento do tempo. A participação das exportações das alevinadoras (ou conjunto delas) ao comércio internacional apareceria como seu indicador mais imediato.

O alevinocultor é estimulado pelo fato que seu cliente (engordador) não tem interesse em trocar de fornecedor. Conforme esta pesquisa, em 82,4% dos casos os engordadores compram e querem continuar comprando do mesmo alevinador, o que pode caracterizar a competitividade como eficiência, onde os alevinadores buscaram de alguma forma traduzir a competitividade por meio da relação insumo-produto praticado na capacidade do engordador de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento.

Outro posicionamento que requer atenção é quando o desempenho da empresa é superior ao da concorrência, este fator mostrou-se pouco importante para o cliente. Neste caso, pode-se partir para uma ação de marketing, induzindo uma valorização pelo cliente. É importante destacar a necessidade de verificar tendências relativas a cada fator competitivo. Nesse campo pôde-se verificar uma alevinadora que desponta com pesquisas em peixes ainda não comerciais, mas de grande poder de conversão pelo potencial de crescimento e tamanho por unidade, o que poderá gerar uma maior conversão de carnes em filés, comparando-se com os peixes usados atualmente no mercado.

Esta pesquisa pôde perceber que os engordadores, não tendo recursos necessários para investir em novas tecnologias, se aproveitam de capacidade produtiva dos alevinocultores e tornam-se competidores por meio do preço ao utilizar da estrutura dos quatro alevinadores que trabalham com a venda de larvas a baixíssimos custos, satisfazendo a necessidade de trabalharem baseados em custos. No que tange a este fato, Farina e Zylbersztajn (1998) *apud* Rosa (2001) destacam a importância da cooperação e rivalidade, afirmando a necessidade da cooperação na área tecnológica para ganhar eficiência e competitividade. Essa dimensão traz no seu bojo o conflito latente entre concorrência e cooperação que, muitas vezes, é ignorado nos estudos de competitividade. No entanto, é crescente o reconhecimento de que a coordenação e cooperação tanto vertical quanto horizontal são importantes na vitalidade da concorrência.

Pode-se resumir algumas diferenças ilustrativas de ênfases em sistema de controle ou em gestão de custos, em relação a diferenciação. As intensidades dos condutores de diferenciação aparecem conforme demonstrado na tabela 4.2.1.4.

CONDUTORES DE DIFERENCIAÇÃO	INTENSIDADE	EMPRESA LÍDER	DEMAIS EMPRESAS
Escolhas de políticas			
características de produto	Alto	Produtos regionais (peixes das bacias do Paraguai e Paraná); Alto Grau de Experiência e especialização com equipe de pesquisadores; Produção de novas linhagens da Bacia do Amazonas; Controle de qualidade e apoio a grandes compradores, apoio logístico a clientes no exterior.	Produtos regionais (peixes das bacias do Paraguai e Paraná); Baixo Grau de Experiência e especialização;
especialização	Alto		
experiência do pessoal	Alto		
informações empregadas para controle	Alto		
qualidade dos insumos	Alto		
tecnologia	Alto		
Localização			
cadeia logística "just in time"	Alto	Localizados sobre o aquífero Guarani, com abundância de águas e matas ciliares de proteção; Proximidade com fornecedores (Alevinos/Engorda/Ração Pesquisa/Frigorificação)	Localizados sobre o aquífero Guarani, com abundância de águas e matas ciliares de proteção. Próximo a engordadores e frigorífico exportador.
Inter-relações entre os elos			
Comprar	Alto	Programa de transferência de tecnologia a produtores de engorda; Atende Brasil e exterior. Sistema de representações de vendas.	Proximidade com o consumidor pesquisado; Aclimação da região; Atende mais a Região.
vender	Baixo		
treinar	Baixo		
Elos com fornecedores	Baixo		
elos com canais de distribuição	Baixo		
Oportunidade			
pioneirismo	Alto	Pioneiro em peixes locais.	Seguidores.
Aprendizagem			
diferente que a concorrência	Alto	São mais de 10 anos de pesquisa em alevinagem. Equipe de pesquisa. Pesquisa com novos projetos de peixes de grande porte. Utilização do Marketing para ensinar o cliente a usar outras espécies.	Menos de 10 anos de pesquisa em alevinagem.
melhor que a concorrência	Alto		
Integração			
canais de distribuição	Médio	Marketing promocional e educacional ao consumidor, propaganda nas revistas de produtores rurais e de pescadores. Força de vendas.	Vendas a clientes já conhecidos.
Fatores institucionais			
relacionamento com as instituições	Baixo	Programa de diferenciação do ICMS; dificuldades em licenciamento.	Programa de diferenciação do ICMS; dificuldades em licenciamento.
Inovação Tecnológica	Alto	Produtos diferenciados; busca por inovação tecnológica. Ração diferenciada.	Estratégia de seguidor, baixa inovação tecnológica; Tecnologia de chip.
Mix de produtos	Alto	Grande quantidade de itens em oferta; Alevinos de diversas espécies para engorda, peixes ornamentais e insumos para engordadores.	Trabalha com diversas espécies de peixes, mais para engordadores.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa e, Sproesser, (2008).

TABELA 4.2.1.10: A intensidade dos condutores de diferenciação presentes no estudo.

4.2.2 Engorda

A engorda de peixes na atual estrutura de mercado tem características de concorrência perfeita, pois há um grande número de engordadores, o produto é homogêneo (o produtor não recebe um valor adicional ao fornecer um produto de melhor qualidade), o preço é dado pelo comprador e predomina um preço com baixo grau de cooperação. A estratégia dominante

nessa estrutura de mercado é a dominação pelos custos, não havendo diferenciação nos produtos disponibilizados.

Sendo os produtos homogêneos entre os engordadores, a margem é fortemente condicionada pela estrutura de custos de produção e, neste sentido, o insumo que mais tem capacidade de diminuir os custos de produção é a ração melhorada. Isso se dá pela participação da ração nos custos do piscicultor. Um estudo denominado “custos na produção intensiva de surubins em gaiolas” (COELHO e CYRINO, 2006) afirma que a participação dos gastos com ração é em torno de 21%, resultados dissonantes com diversos autores que mostram que a ração representa de 60% a 70% dos custos em sistemas intensivos de criação (MARTIN et alli, 1995; COELHO, 1997; SCORVO FILHO; MARTIN e AYROZA, 1998; SCORVO FILHO; MARTINS; FRÁSCA-SCORVO, 2004). Esses dados demonstram que mesmo os pesquisadores da piscicultura não chegam a um valores próximos uns dos outros, e que esta não concordância é latente no setor de engorda, onde os engordadores não dominam seus custos e se deparam com as dificuldades iniciais na separação das informações entre custos fixos e variáveis. No que tange ao retorno do investimento, em nenhum momento foi constatado pela pesquisa se o engordador levou em consideração os custos financeiros de implantação do projeto. Quanto à rentabilidade, acreditam ser a mesma de qualquer produtor.

Dos engordadores pesquisados, apenas 11% prefere usar ração produzida com restos de soja e milho oriundos da mesma propriedade, o que nessa visão diminui custos desse item em até 50%. Porém detectou-se que a ração de alta qualidade diminui o tempo de engorda. A utilização de rações comerciais, para que haja crescimento linear entre os peixes e de forma rápida, é caracterizado com o conceito de *dynamic technical efficiency*, que leva em conta o fato de que uma redução de custos produtivos exige algum gasto prévio que se traduz em sua maior parte, nos custos fixos para os engordadores. Em diversos mercados as empresas competem ao longo do tempo, despendendo recursos a fim de reduzir custos. Poder-se-ia generalizar a idéia, entendendo-se que os engordadores competem através do tempo despendendo recursos com o propósito de financiar suas estratégias competitivas.

A viabilidade do empreendimento depende exclusivamente da ótica do investidor e de sua área rural onde está se investindo no setor. Quando questionados, os engordadores acreditam que a lâmina d'água ideal para a piscicultura esteja na média em 10,8 hectares; porém, identificou-se que a maioria dos engordadores está abaixo desse índice, o que pode acarretar prejuízos (mesmo que ainda não identificados). A atividade requer volumes expressivos para a diluição dos custos fixos.

Pôde se detectar quatro tipos de engordadores distintos:

1. Engordador Familiar - esse grupo trabalha exclusivamente com a família na propriedade rural, sua propriedade, em média, tem 24 hectares, com 7 hectares de lâmina d'água, o que representa 28% de sua propriedade, seu sustento normalmente vem, em grande parte, da piscicultura. Esse engordador trabalha preferencialmente para os supermercados que pagam R\$ 11,20 por quilo de pintado sem vísceras, sua produção não é alta e usa pessoas terceirizadas nas despescas;
2. Pequeno Engordador - é o pequeno com tendência para médio engordador. Esse conta com a família e empregados para auxiliar na engorda dos peixes sua propriedade tem em média 35,50 hectares de área total, a lâmina d'água tem 2 hectares o que equivale a 5,40% de sua propriedade, esse engordador prefere trabalhar para pesqueiros e para venda direta ao consumidor;
3. Médio Engordador - o terceiro grupo é o produtor que tem uma grande área, em média com 502,5 hectares, possui 6,25 hectares lâmina d'água onde o empregado típico é o empregado rural e a fazenda é tocada pela família, mas com mão de obra assalariada. Esse engordador prefere vender para pesqueiros, pois seu peixe sai vivo (diminui custos de limpeza) e pode fornecer diversas espécies, obtendo maior valor nas vendas;
4. Grande Engordador (ou o Profissional) - o grupo das maiores extensões que tem em média 1.870 hectares e 65 hectares de lâmina d'água, são gerenciadas por profissionais qualificados, a família não conhece a propriedade e trabalham com contratos de fornecimento para o frigorífico, caracterizando uma propriedade que produz em série. Esse engordador vende em larga escala e, por isso, trabalha com pintado cedido ao preço de R\$ 5,80 para o frigorífico, que compra sua produção por inteiro.

Os engordadores acreditam produzir algo preferido ou mais especial e que podem cobrar mais por isso. Levam em consideração alguns clientes como pesqueiros e grandes compradores (os mercados) que pagam um preço diferenciado. O engordador de peixes percebe a qualidade dos fornecedores, principalmente nos alevinos e rações.

A maioria das pessoas que trabalham na engorda não possui formação técnica específica para a atividade, sendo o aprendizado adquirido através do trabalho diário e da orientação do gestor do pesqueiro ou outro comprador interessado. Foi percebido que o SEBRAE, em

convenio com a Cooperativa MS-Peixe, contribui oferecendo cursos de capacitação técnica, mas que são pouco procurados pelos engordadores.

Alguns engordadores são influenciados pela demanda. São estabelecimentos que surgem em determinadas épocas do ano, encerram suas atividades logo após o período de maior procura (verão, férias e semana santa). A relação comercial com seus clientes se dá na venda direta por quilo de peixe pescado, sendo o pagamento realizado à vista, por um preço estipulado pelo mercado.

Os principais clientes dos engordadores são os pescueiros, que têm clientes durante o ano todo com aumento do fluxo na época da piracema, onde o prazer da diversão é o maior influenciador no preço do produto que seu valor comercial enquanto alimento. Os peixes são vendidos aos pescueiros pelo peso e espécie, sem atributos de diferenciação. Os peixes procurados nesses estabelecimentos são os mais resistentes ao anzol, ou seja, na visão do consumidor os peixes mais procurados são os de pesca esportiva, aqueles que conferem certa dificuldade ao serem retirados do lago quando pegos no anzol. Dentre eles destacam-se: o pacu, o piauçu, o pintado e a tilápia. As relações comerciais com seus fornecedores são de mercado e de forma individual, não havendo compra em conjunto entre concorrentes.

Alguns engordadores trabalham também como pesque-e-pague. Assim eles vendem sua produção diretamente ao consumidor, seu preço se torna mais atraente e, quando o movimento se torna forte e vendem mais do que produziram, vão ao mercado e adquirem o produto nas especificações desejadas, como espécie e peso.

Os peixes de couro, principalmente os pintados, são os mais procurados por cadeias varejistas, por terem uma grande quantidade de carne. O rendimento do filé da espécie chega a 50% do peso total do peixe, bastante superior às demais espécies cultivadas. O uso comercial é das duas espécies principais: o surubim pintado e o surubim cachara. Esses peixes podem atingir até 30 quilos de peso; o cachara possui o corpo ornado com listras verticais escuras, o pintado, como diz o nome, apresenta pintas escuras pelo corpo.

O hábito alimentar dessas espécies é carvívora-piscívoro, ou seja, se alimentam de outros peixes menores. Para o cultivo em cativeiro, os alevinos têm que ser habituados ao consumo de ração comercial para peixes carnívoros. Quando alimentados com ração comercial, apresentam crescimento rápido e boa conversão alimentar. Em se tratando da conversão alimentar do pintado, é preciso de 1,5 Kg a 2,0 Kg de ração para produzir 1,0 Kg de carne, e atingem de 3 Kg a 4 Kg entre 12 a 14 meses de idade.

Cursos de formação na área são considerados primordiais, bem como o tempo de experiência; os novatos podem ter acesso à informação por meio de cursos.

O custo da atividade de engorda pode cair com o passar do tempo, devido à aprendizagem que aumenta sua eficiência. Do mesmo modo que se dá com economias de escala, a medida apropriada do índice de aprendizagem difere para diferentes atividades de valor. Em uma atividade de valor em que a aprendizagem afeta o comportamento do custo, através, por exemplo, de um aprimoramento da eficiência da mão de obra, o índice de aprendizagem pode estar ligado ao volume cumulativo nesta atividade. Neste caso, o índice de aprendizagem está correlacionado à escala, porque uma escala alta faz com que a aprendizagem acumule-se mais rapidamente.

No que tange a localização e aos mercados, os engordadores pesquisados situam-se na região de Dourados. A maior cidade compradora é Dourados a maior cidade compradora é Dourados absorvendo cerca de 66,7% da produção, seguido de Itaporã com 22,2% sede do frigorífico, sendo o restante consumido em Rio Brillhante e Campo Grande.

Os engordadores, para diminuir custos com a compra de alevinos, compram larvas a um custo de R\$ 550,00 por lote de 100 mil unidades, diminuem assim seus custos, ao passo que um alevino da mesma espécie chega a custar R\$ 0,40 a unidade. Como o volume é muito grande eles tendem a repassar o excesso de alevinos já desenvolvidos ao mercado, assim os engordadores se aproveitam da capacidade produtiva das empresas alevinadoras e, não tendo recursos necessários para investir em novas tecnologias, tornam-se competidores por meio do preço.

O engordador acredita que não tem como saber se é o alevino ou a ração que contribui para o resultado desejado. Assim, quando o engordador chega a um resultado satisfatório, ele costuma não mudar sua posição, demonstrando fidelidade ao alevinador. Suas compras normalmente são efetuadas por telefone.

Em Mato Grosso do Sul, o potencial existente para o desenvolvimento da piscicultura fica evidente devido aos aspectos biológicos pois conta com a existência de diversidades de espécies de peixes nativos, como demonstrado na figura 4.2.1.1 (página 68), e ecológicos, como o clima favorável e a água disponível.

O mix de produtos oferecidos pelos engordadores fica, segundo a pesquisa, entre duas e cinco diferentes espécies de peixes. Os peixes mais vendidos são o pintado (indústria e supermercados), pacu e tambaqui (supermercados e pesqueiros), “cat fish” e piraputanga (pesqueiros). Quem procura atender uma dessas linhas tem de ter sempre o produto, quando se trata de pesqueiros além de ter vários tanques para idades diferenciadas, tem-se, então, um mix maior, implicando em mais tanques, para os engordadores que não podem ter essa versatilidade. Isso impossibilita a permanência no mercado.

Existe a intenção de diferenciar a oferta e estabelecer laços de confiabilidade aos clientes de pesqueiros, estes preferem comprar e levar, isso é, fazer o serviço completo, e esse é um cliente *Premium* aos engordadores, pois isso facilita a vida e diminui o custo nas despesas.

Dentre as dimensões de competitividade, a dimensão flexibilidade do sistema produtivo tem assumido cada vez mais um papel de importância nas prioridades estratégicas. Os engordadores não conhecem novas tecnologias que melhorem a produção, também não sabem como consegui-la, nem se há outros engordadores que fazem uso destas. O engordador poderia buscar a melhoria do seu desempenho de custo e produtividade por meio da redução dos custos unitários, melhoria do *mix* de canais e redução das despesas operacionais.

A cooperativa MS Peixe foi fundada para tentar negociar preços mais atrativos aos engordadores da região de Dourados - MS. Em janeiro de 2008, contava com 32 associados, porém a pesquisa pode perceber que havia engordadores não filiados, pois tinham problemas com os serviços de proteção ao crédito. Em conjunto com o SEBRAE, a cooperativa fomenta diversos cursos, principalmente sobre como cuidar dos peixes e como detectar os custos de produção.

A cooperativa em conjunto com a Embrapa Pantanal (Corumbá, MS) e Embrapa Agropecuária Oeste (Dourados, MS), Prefeitura de Dourados e outros órgãos promoveu o I Congresso Brasileiro de Produção de Peixes Nativos de Água Doce e o I Encontro Estadual de Piscicultores, de 28 a 30 de agosto de 2007, os eventos foram realizados conjuntamente.

A cooperativa trabalha politicamente para construir um frigorífico, porém até a presente pesquisa (outono de 2008) os engordadores entrevistados afirmam que a Cooperativa não agrega valor diretamente à sua produção.

A pesquisa demonstra que objetivos como retorno sobre o investimento e valor econômico agregado, que oferecem medidas globais de resultado do sucesso das estratégias financeiras destinadas a aumentar a receita, reduzir custos e aumentar a utilização do ativo, não são

conhecidos, ou não são considerados. A engorda varia de 8 a 16 meses, dependendo da espécie a ser engordada, suas vendas se dão em épocas propícias (sazonalidade) sendo o resultado das vendas visível apenas depois do produto pronto para o abate. Assim, o ciclo financeiro é carente de financiadores de recursos, pois a ração usada tem prazos menores de pagamento que o tempo total de engorda. Para atingir essas metas, devem buscar o controle do ciclo de caixa e a melhoria da utilização dos ativos. A figura 4.2.2.2 apresenta os condutores de custos na engorda.

Condutores	Empresas do Setor
Inovação Tecnológica	Baixa inovação tecnologia em quase todo o setor, pouco ou nenhum estímulo ao aumento da qualidade do produto ofertado uma vez que o mercado demanda preço.
Mix de produtos	Os produtores de engorda oferecem um número reduzido de espécies para o abate/frigorificação.
Aprendizagem	Os agentes consideram, em sua maioria, a aprendizagem como um fator estratégico; O SEBRAE em conjunto com a cooperativa dá treinamentos específicos em custos e produção;
Inter-relações entre os elos	As relações entre os elos anterior e posterior são focadas no mercado spot, adotam o contrato verbal por afinidades.
Fatores Institucionais	O governo estadual concede incentivo fiscal para os piscicultores, mas não é percebido como fator de diminuição dos custos totais de produção.
Integração vertical	Existe uma iniciativa isolada da empresa líder no segmento de abate/frigorificação, que possui uma fazenda de engorda, e prepara-se para a produção de alevinos.
Localização	Próximo a um grande centro consumidor e ao maior abatedor de peixes do estado. Local com água em abundância e de boa qualidade.
Políticas empresariais	Inexistência de políticas empresariais.
Economias de escala	Atividade depende de escala de produção. A produção para o abatedouro/frigorífico exige grande escala. Menores escalas tendem a fornecer para supermercados e pescueiros.
Utilização da capacidade	Como os engordadores são menores que o tamanho ideal, trabalham na capacidade máxima.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa, baseado em SPROESSER, 2008

TABELA 4.2.2.11: Condutores de Custos da Engorda

As economias de escala agem no sentido de concentrar as empresas. Quanto maior for a economia de escala, maiores são as reduções de custo, estimulando a concentração geográfica das atividades produtivas. Isso significa que as reduções nos custos de transportes e o aumento das economias de escala levam a um aumento nesse tipo de concentração.

4.2.3 Abate e Frigorificação

A pesquisa identificou a presença de apenas três empresas de abate/frigorificação de peixes no Estado de Mato Grosso do Sul.

A presente pesquisa encontrou no Estado de Mato Grosso do Sul três frigoríficos, mas apenas um foi pesquisado, e esse trabalha focado na distribuição de surubim pintado (*Pseudoplatystoma Corruscans*) para grandes redes de supermercados, também fornece para duas lojas específicas de peixe (Dourados e Campo Grande – Loja e Stand de vendas na feira central), que vendem quase que exclusivamente produtos desse frigorífico. Parte de sua produção é destinada ao mercado externo desde 2004. Importante salientar que o frigorífico acredita que é o único produtor global dessa espécie, e que esta é uma forma interessante de agregação de valor. Assim, tem-se optado por enviar parte da pele junto ao produto para autenticar a veracidade daquilo que é oferecido como o surubim pintado, o qual tem pintas arredondadas, o que o caracteriza facilmente.

No município de Mundo Novo existe um frigorífico que funciona como uma empresa paraestatal⁵, que visa à integração dos produtores daquela cidade. Essa instituição foi desenvolvida a partir das necessidades de um assentamento existente na região e da busca natural pela piscicultura, motivados pela procura de peixes prontos para o consumo pelos comerciantes do Estado do Paraná, que alimentaram o desejo dos pequenos produtores rurais de buscarem sua renda nesse negócio. Como os produtores têm de transitar com o produto entre Estados, o frigorífico foi a alternativa técnica. Mundo Novo está distante de Dourados e Campo Grande, mas próximo do Paraná.

É importante notar que o segmento caracteriza-se como oligopólio concentrado, quando se trata de conhecer os produtos. Cada produtor tem um conjunto particular de condições ambientais e bióticas requerido que torna possível a sobrevivência de habilidades específicas e fornecedores diferenciados.

O frigorífico na grande região de Dourados tornou-se em pouco tempo, referência como marca estabelecida em produção de peixes: a tilápia - peixe exótico, e os nativos – o pacu e o pintado. Seu principal produto é o filé de pintado.

Esta empresa mesmo tendo seu foco estratégico na diferenciação de seus produtos, optou pela integração vertical a montante, isto é, produz parte dos peixes que necessita para o abate, assim como os alevinos. Neste caso, a integração vertical age no sentido do não compartilhamento dos benefícios gerados pelo sistema como um todo e, portanto ter maior

⁵ “O paraestatal não é estatal, nem é o particular; é o meio termo entre o público e o privado” parecer normativo nº 004/96 tribunal de contas dos municípios da Bahia.

competitividade do seu produto à jusante (o filé) assim como e sobretudo, a integração vertical, garante o padrão de qualidade ao longo de todo o processo produtivo. São garantidos os cuidados ambientais, preocupação com a despesca (o que pode ampliar o tempo de prateleira do produto) a exclusão de mão de obra infantil, obtendo assim competitividade global, agindo com políticas de sustentabilidade sócio-ambiental.

A estratégia predominante nessa estrutura de mercado é a diferenciação do produto, via mix, qualidade, imagem. Oferecer produtos considerados superiores (diferenciação do produto), a necessidade de ampliação da qualidade e a quantidade de filé aproveitável tem levado as empresas a trabalhar com manuais de produção e rígido controle de sanidade animal e das condições de trabalho.

Os funcionários são treinados freqüentemente, e o aprendizado faz com que eles sejam mais produtivos na filetagem. Desta busca pela mudança, a organização precisa desenvolver competências distintas, pois ela sobrevive na extensão daquilo que sabe fazer bem, criando, identificando e definindo seus alvos de aprendizagem, a fim de reduzir o impacto das suas fraquezas, o desperdício, que resulta em baixos custos.

O pagamento de preço prêmio ao produtor de melhor qualidade, ou seja, aquele que fornece matéria prima com carcaça que produz maior quantidade de filé por unidade/peso, começa a ser difundido no setor. Isso poderá trazer várias conseqüências benéficas à atividade de engorda, dentre elas, a elevação geral do padrão de qualidade do segmento, o estabelecimento de condutores que melhor definam os atributos transacionados e, conseqüentemente, a elevação de qualidade dos bens e serviços ofertados por esta cadeia produtiva.

Os agentes produtivos de alevinos e os engordadores não têm histórico de trabalho em cadeia de suprimentos, contratos e posicionamento de mercado. Esses agentes acreditam no mercado “spot” em detrimento a contratos de relacionamento a longo prazo.

A pesquisa de campo pôde demonstrar que a marca mais conhecida de peixes filetados, entre os alevinadores e os engordadores, é a do frigorífico pesquisado. Todos os agentes do sistema têm conhecimento do produto, da marca e da empresa, mesmo que não tenham contato comercial.

Pela pesquisa foi constatado que a região da grande Dourados favorece a empresa sediada em Itaporã, sendo evidenciado não somente pelos aspectos biológicos, como a existência de espécies de peixes nativos e aspectos ecológicos, como ainda o clima favorável e a

temperatura amena, água disponível de qualidade e produtores instalados, pontos ideais para produção em larga escala.

O poder público concede benefícios (Programa Peixe Vida) que propiciam melhores condições e preços, incentivos fiscais para a atividade de alevinos e peixes, isenção para operações dentro do Estado e redução de 60% do ICMS para operações interestaduais. Para a economia familiar, a isenção de ICMS para operações destinadas ao consumidor final em até 15 Kg, tanto dentro quanto fora do Estado; nas demais operações, ou seja, nas operações comerciais e industriais dentro do Estado, a carga tributária é de 3,5%; e em operações interestaduais a carga tributária é de 3%.

O governo instituiu esses percentuais com a intenção de estimular a produção de 6.000 toneladas de peixe por ano, podendo ser beneficiários todos os produtores rurais que se disponham a produzir peixes de forma sustentável e aqueles definidos como prioritários de piscicultura.

A venda do produto se dá de diversas formas, diretamente aos mercados, lojas, peixarias e exportação por meio de contratos de fornecimento. A entrega é feita por terceirizados ou pelo frigorífico em caminhões apropriados para o transporte, com cuidados criteriosos, pois o produto é altamente perecível.

O mix de produtos da empresa pesquisada é baseado em três espécies: tilápia, pintado e pacu. Os produtos são divididos em frescos e congelados. Os principais produtos são:

- Congelados: Filé de pintado com pele, Filé de pintado sem pele, Filé de pintado sem pele, Costelas de pacu com pele, Costelas de pacu sem pele, Filé de tilápia com pele e Filé de tilápia sem pele;
- Frescos: Filé de pintado com pele, Filé de pintado sem pele, Filé de pintado sem pele, pintado eviscerado, Costelas de pacu com pele, Costelas de pacu sem pele, Filé de tilápia com pele e Filé de tilápia sem pele;

Para a exportação aos Estados Unidos, União Européia e demais países, a mesma gama de produtos é ofertada. Alguns sub-produtos são vendidos ao mercado institucional. O frigorífico produz caldo de peixe para servir em escolas públicas; o couro da tilápia também é vendido a curtumes sociais, como o de Coxim-MS. A figura 4.2.3.1 sintetiza os principais condutores de diferenciação, no segmento de abate/frigorificação.

Condutores	Unidade pesquisada
Inovação Tecnológica	Produtos diferenciados.
Mix de produtos	Várias espécies e cortes especiais para o mercado interno e externo
Aprendizagem	A aprendizagem é fator estratégico por trabalhar em grande escala e atender o mercado externo
Inter-relações entre os elos	Engorda própria para a manutenção das quantidades e qualidade demandadas pelos compradores; Formaliza contratos com engordadores para suprir sua demanda
Integração Vertical	Integra a engorda como forma de garantia da qualidade
Marca	Marca conhecida; Lojas com interesse em propagar a marca; Preferência; Preços diferenciados.
Inovação Tecnológica	Cortes especiais; produtos semi-prontos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa e Sproesser, (2008).

TABELA 4.2.3.12: Condutores de diferenciação no abate/frigorificação

A pesquisa demonstra as evidências dos condutores de diferenciação na área de abate e frigorificação destacado pela diversidade do mix dos produtos, da utilização da aprendizagem, tanto nas formas estratégicas quanto nas operacionais, nas inter-relações com os elos, na integração vertical, na inovação tecnológica e nas marcas dos produtos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou conhecer e avaliar o conjunto de reações observáveis nas ações dos *players*, resultantes da experiência individual e coletiva existentes e que não são opinião preconcebida ou difundida entre a coletividade da Região de Dourados – MS.

Este capítulo visa demonstrar de forma objetiva os resultados, as contribuições e as limitações bem como as sugestões para que outras pessoas possam empreender por esse campo de pesquisa.

5.1 Avaliação do Estudo

É importante notar que os elos da cadeia do peixe da região de Dourados – MS são diferenciados durante toda a cadeia. Nessa pesquisa foram analisados apenas os três mais relevantes elos da cadeia, sendo especificados da seguinte forma: a alevinocultura, a engorda e o abate com a frigorificação.

Estudou-se a parte do planejamento, quer seja individual ou coletivo, onde as operações de se conseguir preços mais vantajosos e as formas de colocar os produtos resultantes do trabalho daqueles que atuam ou que gerenciam os negócios da área de piscicultura na região estudada, bem como aqueles que promovem, junto ou separadamente dos agentes econômicos que interagem e se relacionam para atender às necessidades dos consumidores em adquirir peixe com qualidade e preços acessíveis.

A estrutura de mercado identificada na região em relação à produção dos alevinos foi o oligopólio concentrado, cada produtor tem nichos específicos com os quais têm mais habilidades, a estratégia dominante nessa estrutura de mercado é a diferenciação dos produtos oferecidos.

O *mix* de produtos é composto de 58 itens diferentes de alevinos, mas apenas quatro espécies são comuns aos alevinocultores, são elas: Dourado, Pacu, Pintado e Tambacu, nas suas versões de tamanhos diferenciados. Os alevinadores produzem espécies nativas e usam a flexibilidade para introduzir na região, espécies exóticas já aclimatadas e prontas para a engorda em qualquer lugar do Brasil.

No que tange os produtos que são ofertados por todos os alevinadores, pôde-se verificar a diferença de preço praticado entre eles, resultado do processo de diferenciação empreendido na produção, o que demonstra a busca da singularidade em algo valioso para os compradores.

A diferenciação se dá em duas dimensões de necessidades: a atual, com alevinos de baixo custo e a futura, com pesquisas e desenvolvimento de alevinos com alto potencial de filetagem.

Essa estrutura permite identificar três formas diferentes de atingir o mercado: os alevinos que custam menos de R\$ 1,00 por unidade, onde a concorrência na produção é maior, ou seja são produtos que atendem a atual demanda; de preços intermediários entre R\$ 1,00 e R\$ 6,99 (a unidade), que na fase adulta são peixes de porte avantajado, mas que não são comercialmente procurados, porém possuem grande potencial de carnes, seus tamanhos variam em idade adulta de 30 a 120 Kg. Os peixes de linha com tendência de futuro com preços acima da média iniciando em R\$ 7,00 até R\$ 45,00 a unidade de alevino, porém são peixes ainda não são comercialmente aceitos e que requerem longo tempo de criação, têm alto potencial palatável e capacidade de produção de carnes, chegam até 250 kg, rendimento médio de carcaça podendo chegar a 65% ante ao máximo de 50% conseguidos hoje.

Os alevinocultores não conhecem sua competitividade vista como desempenho expresso na participação no mercado (market-share), ou seja, sua participação no mercado, bem como sua posição econômica não são fatores de interesse ao alevinocultor. Sua lucratividade medida por índices também não se reflete.

A engorda de peixes na atual estrutura de mercado tem características de concorrência perfeita, pois há um grande número de engordadores, o produto é homogêneo (o produtor não recebe um valor adicional ao fornecer um produto de melhor qualidade), o preço é dado pelo comprador. A estratégia dominante nessa estrutura de mercado é a dominação pelos custos, não havendo diferenciação nos produtos disponibilizados.

Os engordadores preferem usar rações comerciais, pois são de alta qualidade, o que diminui o tempo de engorda, para que haja crescimento equânime entre os peixes e de forma rápida; o que pode ser caracterizado com o conceito de *dynamic technical efficiency*, que leva em conta o fato de que uma redução de custos produtivos exige algum gasto prévio, que se traduz, em sua maior parte, em custos fixos para os engordadores.

A pesquisa identificou quatro tipos de engordadores: Engordador Familiar, aqueles que trabalham exclusivamente com a família na pequena propriedade rural; Pequeno engordador, são os que contam com o apoio da família e com o trabalho de empregados para auxiliar na engorda dos peixes; Médio engordador, são aqueles que trabalham com a família apoiada nos

empregados, possuem uma significativa área rural; e o Grande engordador ou engordador profissional possuem grande extensões de terra e trabalham profissionalmente via atacado.

A maioria das pessoas que trabalha na engorda não possui formação técnica específica para a atividade, sendo o aprendizado adquirido através do trabalho diário e da orientação do gestor do pesqueiro ou outro comprador interessado. O SEBRAE, em convênio com a Cooperativa MS-Peixe, contribuem oferecendo cursos de capacitação técnica, mas que são pouco procurados pelos engoradores.

Cursos de formação na área são considerados primordiais, bem como o tempo de experiência. Os novatos podem ter acesso à informação por meio de cursos. O custo da atividade de engorda pode cair com o passar do tempo, devido à aprendizagem que aumenta sua eficiência. O índice de aprendizagem está correlacionado à escala, porque uma escala alta faz com que a aprendizagem acumule-se mais rapidamente.

O mix de produtos oferecidos pelos engordadores fica entre duas e cinco diferentes espécies de peixes; os mais comercializados são o pintado (indústria e supermercados), o pacu e o tambaqui (supermercados e pesqueiros), o “cat fish” e a piraputanga (pesqueiros). Quem procura atender uma dessas linhas tem que dispor sempre do produto. Isso exige vários tanques; quando se trata de pesqueiros, além de ter vários tanques para idades diferenciadas, é necessário um mix maior. Os engordadores que não podem ter essa versatilidade, há a impossibilidade de permanência no mercado.

A pesquisa demonstra que objetivo como retorno sobre o investimento e valor econômico agregado, que oferecem medidas globais de resultado do sucesso das estratégias financeiras destinadas a aumentar a receita, reduzir custos e aumentar a utilização do ativo, não são conhecidos, ou não são considerados.

As economias de escala agem no sentido de concentrar as empresas. Quanto maior for a economia de escala, maiores são as reduções de custo e a estimulação a concentração geográfica das atividades produtivas. Isso significa que as reduções nos custos de transportes e o aumento das economias de escala levam a um aumento nesse tipo de concentração.

A pesquisa identificou a presença de três empresas de abate/frigorificação de peixes no Estado de Mato Grosso do Sul, porém apenas o da região pesquisada foi entrevistado. O segmento caracteriza-se como oligopólio concentrado. Cada agente tem nichos de habilidades específicas e fornecedores diferenciados. O principal frigorífico pesquisado atua com escala produtiva distribuindo para varejistas e exportando para outros países, o mesmo acredita que

sua maior diferenciação esta na espécie produzida e em seus cortes especiais. A empresa busca a coordenação à montante da cadeia, para que possa suprir sua demanda de peixe e garantir a qualidade necessária, além de diminuir seus custos de produção.

A estratégia predominante no abate/frigorificação é a diferenciação do produto, via mix, qualidade, imagem. Oferecer produtos considerados superiores (diferenciação do produto), os funcionários são treinados freqüentemente, e o aprendizado faz com que eles sejam mais produtivos na filetagem.

O pagamento de preço prêmio ao produtor de melhor qualidade começa a ser difundido no setor. Isso poderá trazer várias conseqüências benéficas à atividade de engorda, dentre elas, a elevação geral do padrão de qualidade do segmento, o estabelecimento de condutores que melhor definam os atributos transacionados e, conseqüentemente, a elevação de qualidade dos bens e serviços ofertados por esta cadeia produtiva.

Dados os altos custos, como a contratação de mão de obra, a energia (energia elétrica e combustível), as matrizes e a manutenção, principais itens de custeio, visto que, caso suas perdas sejam acima da margem de contribuição, não sabem diferenciar os custos fixos dos variáveis, também não conhecem, nem controlam seus custos eficazmente.

Sendo os produtos homogêneos entre os engordadores, a margem é fortemente condicionada pela estrutura de custos de produção e, neste sentido, o insumo que mais tem capacidade de diminuir os custos de produção é a ração melhorada, isso se dá pela participação da ração nos custos do piscicultor. Estudos diferentes não chegam a denominadores quanto a custos na engorda, o que pode ser percebido entre os engordadores.

O Projeto de Fortalecimento da Piscicultura do Estado de Mato Grosso do Sul "Peixe Vida" foi criado por decreto do governo do Estado em março de 2000 (Mato Grosso do Sul, 2000). Em abril de 2003 foi instituído o Programa de Avanços na Pecuária de Mato Grosso do Sul - Proape (Mato Grosso do Sul, 1999), cuja parte relativa à piscicultura passou a denominar-se Subprograma de Apoio à Piscicultura "Peixe Vida", em junho de 2003 (Mato Grosso do Sul, 1999). O Programa Peixe Vida estabeleceu normas para credenciamento de empresas e profissionais de assistência técnica e criou incentivos fiscais aos produtores nele inseridos.

O poder público concede benefícios que propiciam melhores condições e preços, incentivo fiscais para a atividade de alevinos e peixes, isenção para operações dentro do Estado. Porém como a maioria dos engordadores não trabalham na formalidade, eles não conseguem

perceber essa “vantagem fiscal”. O governo tem dificultado os licenciamentos ambientais e isso é altamente perceptível para os engordadores.

As potencialidades do Estado de recursos hídricos, genéticos, climáticos e técnicos permitem prever que a atividade terá expressão na produção piscícola. No entanto, o setor de produção deve superar alguns pontos, como o amadorismo, falta de espírito associativista e desconhecimento do mercado.

Qualquer que seja o modelo de produção adotado, a visão empresarial, o estudo de mercado a que se destina o peixe (pesca esportiva, supermercados e feiras), a orientação técnica, a legalização da atividade nos órgãos ambientais e a produção sustentável, são ações indispensáveis à consolidação do setor piscícola.

A cadeia produtiva da piscicultura deverá ser trabalhada com a visão de todos os segmentos que formam o agronegócio. Não basta incentivar o aumento da produção, sem fortalecer os canais de escoamento que passam pela diversificação das formas de apresentação dos produtos, investimentos em marketing e valorização do consumidor final.

Estratégias começam a ser mais claramente definidas, especialmente na alevinagem e no abate/frigorificação. As estruturas adotadas buscam aumentar o valor agregado pela cadeia produtiva.

	ALEVINAGEM	ENGORDA	ABATE / FRIGORIFICAÇÃO
Estrutura Predominante	Diferenciação	Dominação Pelos Custos	Diferenciação
Estratégia Predominante	Oligopólio Concentrado	Concorrência perfeita	Oligopólio Concentrado
Principais condutores estratégicos	Inovação tecnológica orientada para o aumento da produtividade; aprendizagem; mix de produtos; qualidade.	Grande Número de Engordadores; clientes.	Inovação tecnológica orientada para o aumento do mix; mix de produtos; qualidade.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

TABELA 5.1.13: Condutores de diferenciação no abate/frigorificação

O efeito da marca como fato de diferenciação está presente, não só na marca empresarial, mas no diferencial do produto, sendo o próprio peixe “pintado”, com carne de boa aparência e bom sabor.

O aprendizado constitui-se também um importante condutor de estratégia de diferenciação, o que pode ser percebido ao longo da cadeia, entre os elos, o que especializa a região ao mesmo tempo atua como um qualificador e força a especialização para atender diversos clientes de formas distintas tal como Porter (1989) havia descrito, mesmo em grandes quantidades.

5.2 Contribuições do Trabalho

O presente trabalho se propôs a tentar compreender as ações relativas à articulação de recursos para a obtenção de ganhos competitivos das organizações da cadeia produtiva do Peixe na região de Dourados – MS, a partir de um novo estudo teórico. A investigação partiu do pressuposto de que é sempre importante buscar explicações para explicar fatos que ocorrem no mundo real. E com este intuito buscou-se entender como se comporta a cadeia que produz peixe na região de Dourados – MS e como essa relação pode criar e sustentar uma vantagem competitiva especificamente no sistema produtivo da piscicultura.

O intuito deste trabalho não se concentrou em confrontar teorias, mas conhecer de forma singular a região, em seu ambiente concorrencial e seu comportamento estratégico, as variáveis estudadas foram:

- Custo ou diferenciação;
- Condutores de diferenciação;
- Enfoque;
- Condutores de custo;
- Aprendizagem;
- Elos da cadeia produtiva;
- Inter-relações entre variedades de negócio;
- Integração vertical;
- Localização;
- Fatores institucionais;
- Logística externa (piscicultura);
- Outros condutores.

No entanto, esse trabalho teve também a intenção de propor ações que possam aumentar a eficiência dos recursos que consolidem os condutores de custos ou de diferenciação.

Por fim, a identificação da estratégia de atuação dos elos da cadeia produtiva, foi uma das mais relevantes contribuições do trabalho, por se tratar de uma atividade relativamente nova no Estado, e apresentar formas de ligações ainda muito recentes, onde a inexistência de contratos pode ser observada, a cooperação ainda está aquém das necessidades da região, a forma de aquisição de produtos e mão-de-obra se faz de forma individualista e a distribuição dos produtos ainda é precária.

5.3 Limitações do Trabalho

Com o intuito de melhor mapear as ações entre os elos da cadeia, o apoio governamental faz-se necessário, pois para que seja realizada a cada dois anos uma análise sistêmica de diretrizes estratégicas de forma a melhorar sempre o sistema produtivo. É importante lembrar que as cadeias e seus elos devem estar em constante observação, pois, para o contexto local, as empresas têm sua importância definida, menor que o contexto da região, onde cada produtor possa entender porque de sua escolha em utilizar a estratégia adotada.

É importante que sejam feitas análises das vendas dos produtores de alevinos em relação aos engordadores e pesqueiros, para que haja um relacionamento melhor, com mais qualidade. A análise das compras junto aos fornecedores podem ser dimensionadas para o conjunto dos engordadores, tal que consigam ganhos em relação ao adquirido no estágio atual. As vendas para os frigoríficos devem ser negociadas, não caso a caso, mas em conjunto, assim podem conseguir volumes e vantagens pelo volume e qualidade.

A integração dos produtores de milho e soja em relação as unidades produtoras de rações existentes na região, e a distribuição desses produtos, podem ser melhoradas com apoio tácito dos órgãos públicos, principalmente as prefeituras de Dourados e Itaporã, que são as duas maiores interessadas.

A adequação dos cursos oferecidos pelo SEBRAE passando a ser não somente aos adultos, mas cursos de maiores duração aos filhos dos piscicultores, com desenvolvimento de técnicas de cursos tecnológicos de dois ou três anos, incentivados pela prefeitura, Governo do Estado, SEBRAE e EMBRAPA, bem como as feiras de ciências voltadas á piscicultura na região, utilizando as bases dos cursos de Agronomia, Zootecnia, Veterinária, Biologia e cursos afins das Universidades Federal e Estadual. Esse aparato pode fazer que se estabeleça de fato uma região produtora de qualidade, onde possam exibir seus produtos com qualidade e o mercado se torne dessa forma mais exigente contribuindo com a cadeia de produção e com a agregação de valor nos produtos e serviços oferecidos.

O apoio técnico governamental existente atualmente e a existência de dados se torna outra limitação, por se tratar de uma pequena base de dados coletadas através de pesquisadores ou de órgão que não tem interesse direto e ou permanente no sistema, e não permitir uma análise estatística confiável dos resultados. A opção pela análise qualitativa do sistema produtivo foi necessária, visto que não há dados e informações suficientes e consistentes para outra abordagem sobre o assunto. Busca-se avaliar a percepção do entrevistado, onde o entrevistador adota uma postura de observador.

Apesar das limitações citadas, acredita-se que este estudo torna-se de fundamental importância, pois a piscicultura carece de informações atualizadas para a tomada de decisão.

5.4 Sugestões para os Próximos Trabalhos

O presente estudo pode estabelecer a relação dos agentes locais na região estudada, além de apontar novos nichos de especialização, mesmo onde os produtos possam ser idênticos e usados como *commodities*. Há, na região, condições de melhoria da rentabilidade, não de produtos acabados, mas na cadeia produtiva como um todo.

As linhas que se mostraram preocupantes e, dessa forma, carentes de estudos aprofundados são:

- O estudo de consórcio de peixes nos tanques – direcionando tanques para os diversos segmentos – pesqueiros, frigorífico e mercados. Além das vertentes citadas neste trabalho pode-se, aprofundar em estudos sobre a Teoria dos Custos de Transação através de análises sobre a integração vertical em sistemas produtivos.
- Estudo da cooperação em compras;
- Estudo específico dos custos de produção, principalmente para a engorda naquela região em diferentes tamanhos de engordadores. Levando em conta os quatro tipos relacionados nesse trabalho, foram encontrados quase 20% de desistências no setor porque a engorda não proporcionava a taxa mínima de atratividade desejada pelo engordador;
- Pesquisa que permita um rol de todos os *players* da região por categoria, por região e por tipos como os tipos apresentados nesse trabalho.
- Estudo dos pesqueiros no Estado de Mato Grosso do Sul, suas vendas mensais e sua clientela.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREOTTI, E. G.; BOSCOV, C. P.; STERZECK, G.; OLIVEIRA, P. A.; **Vantagem competitiva segundo Michael Porter**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, [s.d.]. 2002.
- BERMAN, B.; EVANS, J. R.; *Retail Management: A Strategic Approach*. 6th. Edition. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, 1995 in TREZ, G.; **Relação entre Orientação para Serviços ao Cliente e Performance das Organizações**. Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.
- BAUMEIER, A.; **Fatores de vantagem competitiva em sistemas de distribuição varejista com foco em redes cooperativas e franchising: um estudo exploratório**. Dissertação de mestrado em engenharia de produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- BECATTINI, G.; Riflessioni sul distretto industriale marshalliano como concetto socio-economico. Stato e Mercato, n. 25, 1989, in, CAMPEÃO, P.; **Sistemas Locais de Produção Agroindustrial: um modelo de competitividade**. Tese – (Doutorado). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2003.
- BENKO, G. ; La science régionale. Paris: PUF, 1998. 126p, in, CAMPEÃO, P.; **Sistemas Locais de Produção Agroindustrial: Um Modelo de Desenvolvimento**. Tese – (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.
- BERMAN, B.; EVANS, J. R.; Retail management: a strategic approach. 6th. Edition. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, 1995. In: TREZ, G.; **Relação entre Orientação para Serviços ao Cliente e Performance das Organizações**. Dissertação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.
- BRAND F. C.; **Sistemática de apoio ao processo de decisão quanto à terceirização no contexto de uma cadeia produtiva – O caso da cadeia eletroeletrônica gaúcha**. Dissertação em Engenharia de Produção – UFRGS, Porto Alegre, 2004
- BOISER, S.; Sociedad y territorio. Lima: Elcie, 1993. *Apud* HADDAD, P. R.; A concepção de desenvolvimento regional. In: HADDAD, P.R. et alli (organ.). **A competitividade do agronegócio e o desenvolvimento regional no Brasil: estudo de cluster**. Brasília: CNPq/Embrapa, 1999.
- CADERNOS BDMG. Belo Horizonte: Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais \ Departamento de Planejamento, Programas e Estudos Econômicos, 1968.
- CALEMAN, S. M. Q.; **Coordenação do sistema agroindustrial da carne bovina – Uma abordagem focada na teoria dos custos de mensuração**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande. 2005.
- CAMAGNI, R. ; Espace et temps dans le concept de milieu innovateur. In: RALLET, A; TORRE, A. Économie industrielle et économie spatiale. Paris: Economica, 1995. Pp 193-209 in CAMPEÃO, P.; **Sistemas locais de produção agroindustrial: um modelo de desenvolvimento**. Tese – (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, São Carlos, 2004.
- CAMPEÃO, P.; **Sistemas locais de produção agroindustrial: um modelo de desenvolvimento**. Tese – (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, São Carlos, 2004.

CAMPEÃO, P.; SPROESSER, R. L.; **Competitividade e desenvolvimento regional: conceitos e definições.** In. Desafio. Revista de Economia e Administração, Campo Grande, MS, n.2, p.62-70, jul./dez. 2000.

CANO V. S.; *Del Fordismo al postfordismo?. el advenimiento de los nuevos modelos de rrganización industrial.* Universidad de valencia. In. congresso de ciencia regional de andalucia: ANDALUCIA EM EL UMBRAL DEL SIGLO XX. Valencia, 1997.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F.; **Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre.** RAC, v.1, n.3, Set./Dez. 1997: 7-30

CARVALHO E. B. S.; **A abordagem de clusters no fortalecimento do setor serviços: um atalho para a competitividade e o desenvolvimento econômico.** Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2001.

CASTELLANI, D.; BARRELLA W.; **Caracterização da piscicultura na região do Vale Do Ribeira** – In. Sp. B. Inst. Pesca, v.32(2): 161 – 171, São Paulo, 2006.

CATELLA, A.C.; PEIXER, J.; PALMEIRA, A.; **Sistema de controle da pesca de Mato Grosso do Sul SCPECA/MS - 1 maio/1994 a abril/1995.** Corumbá: EMBRAPA-CPAP/SEMADES-MS, 1996. 49 p. (EMBRAPA-CPAP Boletim de Pesquisa 16).

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; **Metodologia Científica para uso dos estudantes universitários.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CORDEIRO, L. A. F.; **Ferramenta de seleção de fornecedores e formação de rede de fornecimento – aplicação na área de itens estampados.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção apresentada no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

CORRÊA, A.; **Relacionamento entre melhoria no processo produtivo e estratégia competitiva: o caso das empresas de construção civil certificadas pelo ICQ BRASIL.** Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

COURLET, C. ; Les systems productifs localizes, de quoi parle-t-on?. *In: Industrie, territories et politiques publiques.* COURLET, C.; SOULAGE, B. Paris: Éditions L'harmattan, 1994. Pp 13-24 in CAMPEÃO, P.; **Sistemas locais de produção agroindustrial: um modelo de desenvolvimento.** Tese – (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, São Carlos, 2004.

DIEGUES A. C.; **Para uma aquíicultura sustentável do Brasil.** In. NUPAUB – Núcleo de Apoio à Pesquisa sobre Populações Humanas e Áreas Úmidas Brasileiras. Universidade de São Paulo. Banco Mundial/ FAO, São Paulo, 2006.

DIEHL, C. A.; **Controle estratégico de custos: um modelo referencial avançado.** Tese – (Doutorado). Programa de pós Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2004.

DONDONI P. C.; **A influência das forças competitivas de Porter na diversificação da atividade no segmento de eletrificação rural cooperativado do Oeste do Paraná.** Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

DUEZ, P. ; **La place du developpement local dans la dialectique du developpement economique.** *In: KHERDJEMIL, B.; PANHUYS, H.; ZAOUAL, H. ; Territoires et Dynamiques Économiques.* Paris: L'Harmattan., 1998. p. 189-221.

FARINA, E.M.M.Q.; **Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual.** Revista Gestão da Produção, v.6, n.3, p.147-161, dez., 1999.

_____. **Padronização em sistemas agroindustriais.** In: Seminário Internacional Pensa de Agribusiness. Águas de São Pedro, 1999. A gestão da qualidade dos alimentos. São Paulo: Universidade de São Paulo, Pensa, 1999.

FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais.** Costa Rica: IICA, Instituto Interamericano de Cooperação para Agricultura 1994.

_____. **Competitividade no agribusiness brasileiro.** IPEA-PENSA, Relatório de pesquisa. Vol I. São Paulo, 1998, 69p.

FERREIRA, G. C.; PADULA A. D.; **Gerenciamento de cadeias de suprimento: novas formas de organização na cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul.** RAC, v. 6, n. 2, Maio/Ago. 2006.

FLEURY A. C. C.; FLEURY M. T. L.; **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil.** Gestão & Produção. v.10, n.2, p.129-144, ago. 2003.

FRANCO, R.G. P.; **Metodologia para implantação da gestão por processos em empresas do setor metal-mecânico.** Dissertação de mestrado em engenharia de produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

FREITAS A. M. Z.; **Estratégias competitivas: um estudo no setor de confecções das empresas de médio porte de Colatina/ES.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

FURLANETTO, E. L.; **Formação das estruturas de coordenação nas cadeias de suprimentos: estudos de caso em cinco empresas gaúchas.** Tese – (doutorado). Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, 1995, V. 35. n 2, p. 57-63, 1995.

_____. Pesquisa Qualitativa. Tipos Fundamentais. In: **Revista de Administração de Empresas,** v. 35, n 3, p. 20-29, 1995.

GURGEL, A.; CAMPOS A. C.; **Impactos da Alca sobre o Agronegócio brasileiro na presença de economias de escala e competição imperfeita.** Pesquisa e planejamento econômico. Viçosa, 2003.

HADDAD, P. R.; A concepção de desenvolvimento regional. In: HADDAD, P.R. et al li (organ.). **A competitividade do agronegócio e o desenvolvimento regional no Brasil: estudo de cluster.** Brasília: CNPq/Embrapa, 1999. 265p. <http://www.ibge.gov.br/>, acessado em 28 jun. 06.

_____. **Cluster e desenvolvimento endógeno.** Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2003.

_____. A competitividade do agronegócio e o desenvolvimento regional no Brasil: estudos de clusters. Brasília, CNPq - Embrapa, 1999 in OSTROSKI, D. A. e MEDEIROS N. H.; **Os clusters agroindustriais como estratégias competitivas: um estudo de caso.** acessado em 20 de janeiro de 2007.

http://www.ie.ufu.br/ix_enep_mesas/Mesa%2027%20%20Economia%20agr%C3%A1ria%20e%20do%20meio%20ambiente%20II/Os%20Clusters%20agroindustriais.PDF2006.

HAMMER, M.; CHAMPY, J.; Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 29. ed. Rio de Janeiro:

Campus, 1994. 216 p. in MÜLLER, C. J.; *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)*. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

KAGEYAMA, A. et alli.; **O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agro-industriais**. In: DELGADO, G.; GASQUES, J. G.; VLLA VERDE, C. M. Agricultura e políticas públicas, IPEA, n. 127, 108-225, 1990.

KEHL, U.; **Contabilidade pelo valor justo – evolução mundial e aplicação no Brasil**. Universidade Federal Rio Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

KOBER R. A.; **Qualidade e orientação para o mercado: um estudo das empresas do Vale do Taquari**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal Rio Grande Sul, Porto Alegre, 2001.

KUPFER D.; **Padrões de concorrência e competitividade**. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1991. (Textos para discussão. IEI/UFRJ, n. 265).

_____. **Trajetórias de reestruturação da indústria brasileira**. Boletim de Conjuntura, 18(2), Julho, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.; **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D.; **Supply chain management: implementation issues and research opportunities**. The International Journal of Logistics Management, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.

LAMBERT J. L.; BATALHA, M. O.; SPROESSER R. L.; SILVA A. L.; LUCCHESI T.; **As principais evoluções dos comportamentos alimentares: o caso da França**. Revista de Nutrição. Campinas: vol.18, no.5, p.577-591, 2005.

LAZZARETTI F. T.; **Modelo de gestão sustentável para a pesca no município de Santa Helena na época da piracema**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Santa Catarina. Florianópolis, 2004

LEÃO, F. R.; **Estruturas de governança e a aplicação da teoria econômica das convenções: o caso do sistema produtivo do peixe na região de Dourados e Campo Grande - MS**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Economia e Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2007.

LEITE, J.; PORSSE, M.; **Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva**. RAC, Edição especial, p. 121-141, 2003. in MOTA F. B. **Diagnósticos sobre competitividade de empresas e/ou setores de atividade: pertinência da sua realização para nações ou estados**. Conjuntura e Planejamento. Salvador: SEI, n.130, p.28-31, 2005.

MARINHO S. V.; **Utilização do conceito de gestão estratégica de custos dentro do *Balanced Scorecard***. Dissertação de Mestrado. Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.; **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTIN, N.B.; SCORVO FILHO, J.D.; SANCHES, E.G.; NOVATO, P.F.C.; AYROSA, L.M.S.; **Custos e retornos na piscicultura em São Paulo**. Informações Econômicas, v.25, p.9-47, 1995.

- MARTINS C. V. B. *et. alli.*; **Avaliação da piscicultura na região Oeste do Estado do Paraná.** Boletim do Instituto de Pesca, São Paulo, 2001.
- MATO GROSSO DO SUL, SECRETARIA DE ESTADO DE PRODUÇÃO DE; **Caracterização, diagnóstico e projeto de fortalecimento da piscicultura no Estado de Mato Grosso do Sul.** Campo Grande: SEPROD/MS, 1999. 80 p.
- MIRA, T. M.; **A estratégia de diferenciação no setor de telefonia: um estudo de caso.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- MORAIS, R. R.; **Modelagem para estudo do comportamento dos elos da cadeia de suprimentos.** Dissertação de Mestrado. Politécnica Universidade São Paulo, São Paulo, 2004.
- MORAES A.S. *et. Alli.*; **Pesquisa, Meio Ambiente e Produção no Pantanal.** EMBRAPA, Corumbá, 2007
- MOTA F. B.; **Diagnósticos sobre competitividade de empresas e/ou setores de atividade: pertinência da sua realização para nações ou estados.** Conjuntura e Planejamento, Salvador: SEI, n.142, p.34-37, Março, 2006
- MÜLLER C. J.; **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (meio – modelo de estratégia, indicadores e operações).** Tese de Doutorado. Universidade Federal Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- NEIVA G. S.; **Sumário Sobre a Pesca e a Aqüicultura Mundial e no Brasil (2000/2001).** www.pescabrasil.com.br/comercial/artigo9.asp - 17k acessado em 23/03/2007. 2002.
- OSTROSKI, D. A. e MEDEIROS N. H.; **Os clusters agroindustriais como estratégias competitivas: um estudo de caso.** Acessado em 20 de janeiro de 2007. http://www.ie.ufu.br/ix_enep_mesas/Mesa%2027%20%20Economia%20agr%C3%A1ria%20e%20do%20meio%20ambiente%20II/Os%20Clusters%20agroindustriais.PDF2006.
- OSTRENKSY, A. e BORGHETTI, J. R.; Situação atual da aqüicultura brasileira e mundial. In: VALENTI. W. *et alli*; **Aqüicultura no Brasil: bases para um desenvolvimento sustentável.** Brasília: CNPq, 2000.
- PAULA E. W. e BIGNETTI L. P.; **Estudo sobre as práticas de inovação e as estratégias adotadas por empreendedores de alta tecnologia** A study of innovation practices and strategies adopted by high-technology entrepreneurs. Acessado em 10 dezembro de 2007. www.iceg.pucminas.br/espaco/revista/pdf/E%20&%20G%20n%206%20art%2003.pdf
- PORTER, M.; **Marketing competitivo: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. **Vantagem Competitiva das Nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- POSSAS, M.; Complexos industriais: uma proposta de metodologia. Campinas: Instituto de Economia, Unicamp, 1984. *in* AMATO NETO, J.; **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais:** oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, Fundação Vanzolini, 2000.
- PRADO, M. O.; agribusiness em um mundo globalizado. In: PINAZZA, L.A. *et alli*; **Reestruturação no agribusiness brasileiro: agronegócios no terceiro milênio.** Rio de Janeiro: Abag e IBRE-FGV, 1999.

PRAHALAD C. K.; HAMEL G.; “**The Core Competencies of the Corporation**”. Harvard Business Review, Vol. 68, nº 3. 1990.

PROCHMANN, A. M.; **Análise da cadeia produtiva da piscicultura em mato grosso do sul**. Universidade Federal Mato Grosso do Sul, 2003.

_____. **A piscicultura em Mato Grosso do Sul, como instrumento de geração de emprego e renda na pequena propriedade**. Estudo das cadeias produtivas de Mato Grosso do Sul: Piscicultura. Fundação Cândido Rondon – UFMS. Campo Grande, 2003.

PROCHMANN, A. M. e MICHELS I. L.; **Estudo das Cadeias Produtivas de Mato Grosso do Sul: Piscicultura**. Fundação Cândido Rondon. Campo Grande, 2003.

RADÜNZ, R. G.; **Sistema de informação para a avaliação de desempenho de atacados, baseado na metodologia *Balanced scorecard***. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RAPOSO, M. R.; **Aprendizagem organizacional como fator de institucionalização na universidade corporativa da indústria da Paraíba**. Dissertação de Mestrado. UCIP. UNB. Brasília, 2006.

RESENDE, E. K.; **Recursos Pesqueiros do Pantanal: diagnóstico e propostas de pesquisa**. Corumbá: EMBRAPA-CPAP, 1998. 51p. (EMBRAPA - CPAP. Documentos, 09).

RESENDE, E. K.; TAKAGI J. S.; LOESCHNER W.; **Diagnóstico Das Pisciculturas Em Mato Grosso Do Sul**. 1º. Congresso Brasileiro de produção de peixes nativos de água doce. Dourados, 2007.

ROCHA, A.G.P. e CERQUEIRA, P. S.; **Agricultura familiar e políticas públicas: o caso do PRONAF**. In. 27^o ENCONTRO DA ANPAD, Atibaia, Anais. São Paulo: ANPAD, 2003.

ROCHA A. C. B.; **Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no Balanced Scorecard para uma indústria de confecções de porte médio**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROMAGOSA, E. *et. Alli.*; **Características Morfométricas e Crescimento do Cachara, *Pseudoplatystoma Fasciatum* (Linnaeus, 1766), em cativeiro**. Instituto de Pesca, APTA, SAA, São Paulo, 2003.

ROSA F. S.; **Proposta de aplicação do *Balanced Scorecard* para instituições de pesquisa: um estudo exploratório para o laboratório de cultivo de moluscos marinhos da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROSA, L. C.; **Contribuição metodológica para análise estrutural de sistemas agroindustriais: um estudo do segmento produtor de vinhos finos do Rio Grande do Sul**. Tese de Doutorado. Universidade Federal Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

RUTHES, S. *et. alli.*; **Cooperação na gestão dos resíduos das indústrias metalúrgicas**. Revista de Economia, v. 32, n. 1 p. 113-134, jan./jun. Universidade Federal Paraná. Curitiba, 2006.

SACHS I.; **Em busca de novas estratégias de desenvolvimento**. Estudos Avançados 9 (25), UNESCO/Erès, 1995.

SCHULTZ, G. e PEDROZO, E. A.; **Agroecologia: inovações para tornar uma pequena propriedade rural sustentável**. XXI SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, São Paulo, 2000.

SEBRAE; **Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais: Projeto Promos**. Sebrae - BID : versão 2.0 / Caporali R.; Volker P. (organizadores). Brasília: Sebrae, 2004.

SELLTIZ, C. *et. alli.*; **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SHANK, J. K. e GOVINDARAJAN, V.; **A revolução dos custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, P. L. B. e MELO, M. A. B.; **O processo de implementação de Políticas Públicas no Brasil: Características e determinantes da avaliação de programas e projetos**. Campinas: In. Núcleo de Estudos de políticas públicas/Unicamp, 2000. Caderno n. 48, acessado em 2007: [HTTP://www.nep.unicamp.br/cadernos/cadernos48.pdf](http://www.nep.unicamp.br/cadernos/cadernos48.pdf)

SLACK, N.; **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

SOUZA, P. A. R. ; SPROESSER, R. L. ; VILEPOUX, O.F. ; CAMPEÃO, P. ; Ramos, G. G. L.; **Estratégias Competitivas na cadeia produtiva do peixe da região de Dourados MS**. In: XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2008, Rio Branco AC. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural., 2008.

SOUZA, J. P.; **As estratégias competitivas da indústria Brasileira de carnes: a ótica do distribuidor**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SPROESSER, R. L.; LAMBERT, J.L.; CAMPEÃO, P.; **Os selos de qualidade para produtos alimentares: o caso da França e da Comunidade Européia**. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2005.

SZAFIR-GOLDSTEIN C.; TOLEDO G. L.; **Vantagens competitivas em clusters industriais**. VII SEMEAD POLÍTICA DOS NEGÓCIOS E ECONOMIA DE EMPRESAS. Seminários em Administração. FEA-USP, São Paulo, 2004.

TAKAGI, J. S.; LOESCHNER, W.; RESENDE, E. K.; **Diagnóstico das Pisciculturas em Mato Grosso do Sul**. 1º Congresso Brasileiro de Produção de Peixes Nativos de Água Doce e 1º Encontro de Piscicultores de Mato Grosso do Sul. Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2007. in LEÃO, F. R.; **Estruturas de governança e a aplicação da teoria econômica das convenções: o caso do sistema produtivo do peixe na região de Dourados e Campo Grande - MS**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Economia e Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2007.

TREZ, G.; **Relação entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

WEGNER D. *ett. Alli.*; **Fatores críticos para a formação de clusters e redes de empresas: um estudo exploratório**. VII SEMEAD. 2004.

WILLIANSO, O. E.; **Lãs instituciones economicas del capitalismo**. México: Fondo de Cultura Econômica, 1985. In MOTA F. B.; **Diagnósticos sobre competitividade de empresas e/ou setores de atividade: pertinência da sua realização para nações ou estados**. Conjuntura e Planejamento, Salvador: SEI, n.130, p.28-31, 2005.

YIN, R. K.; **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. e FARINA, E.M.M.Q.; **Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the coasian firm**. Pp 249-265 in Starbird, S.A., Baker, G.A., ed, *International*

Food 19 and Agribusiness Management Review Vol 2 n° 2 Santa Clara University: Food and Agribusiness Institute, 1999.

_____. Competitividade e organização das cadeias agroindustriais. Trabalho realizado para o IICA - Instituto Internacional de Cooperação para a Agricultura, Costa Rica, 63pp. *In* ROSA, L. C. Contribuição metodológica para análise estrutural de sistemas agroindustriais: um estudo do segmento produtor de vinhos finos do Rio Grande do Sul. Tese – (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

_____. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais.** Trabalho realizado para o IICA - Instituto Internacional de Cooperação para a Agricultura, Costa Rica, 63pp.

ZYLBERSZTAJN, D. e NEVES, M. F.; **Economia & gestão dos negócios Agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000.

Anexo 1: Questionário

PESQUISA SOBRE PISCICULTURA

Cidade				
Empresa				
Telefone		Celular		
Área Total		Lamina D'agua		
Produtor				
E-mail:				

Espécie de produção: **Alevinos** **Engorda** **Ração** **Frigorífico**

CUSTO OU DIFERENCIACÃO

- O preço de venda do produto é baseado predominantemente por:
 - Estrutura de custos da produção
 - “Percepção” do cliente
- O(s) produto(s) oferecido(s) é/são homogêneo(s)?
(idêntico entre os diversos produtores?)
SIM NÃO Porquê?

- Existe alguma classificação de qualidade que determina o preço do produto?
SIM NÃO Porquê?

- Existe uma tabela de Preço X Qualidade que determina o preço de mercado, ou se paga só pelo peso (unidade)?
SIM NÃO Porquê?

- Existe alguma marca no setor?
SIM NÃO Porquê?

6. Qual a melhor marca de peixes (alevinos/ração) do mercado?

SIM NÃO Porquê? _____

Por quê? _____

CONDUTORES DE DIFERENCIAÇÃO

7. O que se faz de diferente para que as pessoas prefiram o seu produto, em detrimento ao do concorrente? _____

8. Você produz alguma coisa que considera único ou o melhor ou o mais preferido, que o do concorrente, mesmo que seja mais caro? _____

9. Essa diferença lhe permite cobrar a mais? (preço prêmio) _____

10. Você percebe a qualidade de seu fornecedor? (alevino / ração / filé / engorda) _____

11. Para você a qualidade no transporte faz alguma diferença? _____

ENFOQUE

12. Existe alguma clientela específica que você prefira atender?

a) Pesque-pague b) Frigorífico c) Cooperativa d) Entreposto e) Gds consumidores f) nda

13. Esses clientes possuem algum tipo de especificação “diferente” ou “específica” para você? _____

14. Em caso prático: que vantagem você tem com este enfoque?

CONDUTORES DE CUSTO

15. Os produtores devem ter que tamanho no mínimo de lamina d' água para ser economicamente viável? (economia de escala)

a) Até 1 hectare	
b) Entre 1,0 e 2,0 hectares	
c) Entre 2,0 e 5,0 hectares	
d) Entre 5,0 e 10,0 hectares	
e) Entre 10,0 e 20,0 hectares	
f) Entre 20,0 e 50,0 hectares	
g) Acima de 50,0 hectares	

16. Você conhece os valores de seus custos fixos em sua piscicultura?

SIM NÃO Porquê? _____

17. Pode descrever quais os três (3) custos que mais pesam nos custos fixos?

a) _____ b) _____
c) _____

18. Você conhece os valores de seus custos variáveis para produzir (1 kg / 1 Unidade) de (alevino / peixe / ração) em sua propriedade? Pode descrever?

19. Você conhece o “limite de engorda” (tempo) em que peixe deixa de ser lucrativo e passa a dar prejuízo em sua piscicultura?

SIM NÃO Porquê? _____

APRENDIZAGEM

20. Você fez algum curso de formação na sua área?

SIM NÃO Porquê?

Qual (is) Curso(s)

Esse (s) curso (s) ajudou(aram) em quê?

21. Para produzir mais e melhor na área [da piscicultura\ Alevinagem \ Filetagem] o produtor deve ter tempo de experiência?

SIM NÃO Porquê?

22. Os produtores mais “antigos” produzem de forma mais eficiente que os “novatos”?

SIM NÃO Porquê?

23. Quanto um produtor “antigo” produz a mais por hectare que um novato (em percentual)?

SIM NÃO Porquê?

24. Quanto um produtor “novato” produz a menos que um antigo (em percentual)?

SIM NÃO Porquê?

ELOS DA CADEIA PRODUTIVA

25. Você costuma negociar predominantemente:

a. Com o mesmo vendedor de alevinos

SIM NÃO Porquê?

b. Com o mesmo vendedor de ração

SIM NÃO Porquê?

c. Com o mesmo vendedor de equipamentos

SIM NÃO Porquê?

d. Com o mesmo vendedor medicamentos

SIM NÃO Porquê?

e. Com o mesmo vendedor embalagens

SIM NÃO Porquê?

f. Com o mesmo vendedor adubos

SIM NÃO Porquê?

g. Com o mesmo comprador de peixe

SIM NÃO Porquê?

26. Você acredita que negociar sempre com os mesmos fornecedores é vantajoso?

SIM NÃO Porquê?

27. Você acredita que negociar sempre com os mesmos compradores é vantajoso?

SIM NÃO Porquê?

28. Você acredita que pode dar descontos a um cliente se ele comprar sempre sua produção (ou comprar por inteiro, ou comprar toda a produção, ou comprar antecipado)?

SIM NÃO Porquê?

INTER-RELAÇÕES ENTRE VARIEDADES DE NEGÓCIO

29. Atua em outros negócios rurais? (se não passar para a questão 32)

SIM NÃO Porquê?

41. Quando você vende os peixes:

	Nunca							Sempre		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a) Entrego na piscicultura										
b) Entrego na empresa do cliente										
c) Entrego com mais um vizinho										
d) Entrego na associação/cooperativa										
e) Trabalho em parceria										

OUTROS CONDUTORES

42. Você acredita que é melhor produzir (quantidade de espécies):

Uma Duas a cinco Acima de cinco

43. Você prefere vender toda sua produção a um comprador ou a diversos compradores?

Um so comprador Diversos compradores

44. Você conhece alguma tecnologia nova que propicia uma melhor produção?

a. SIM b. NÃO

45. Conhece alguém que usa essa tecnologia?

a. SIM b. NÃO

46. Sua produção:

a. dá a mesma rentabilidade que os demais

b. Explique: Mais rentável que o de outros produtores

c. Menos rentável que dos outros

47. você participa de alguma associação?

a. NÃO b. SIM

Qual? _____

48. você participa de alguma cooperativa?

a. NÃO b. SIM

Qual? _____

49. Essa participação ajuda a sua renda na piscicultura?

a. SIM b. NÃO

50. Gostaria de falar algo sobre essa pesquisa?
