

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: CRIANDO VANTAGEM COMPETITIVA PARA PEQUENOS PISCICULTORES

Fábio Mascarenhas Dutra¹
Madalena Maria Schlindwein²
Juliana Rosa Carrijo Mauad³
Márcia Regina Russo⁴

Resumo

O presente estudo foi desenvolvido na cidade de Dourados, estado de Mato Grosso do Sul, a qual está situada em uma região prospera no que se refere à produção de peixes, pois se beneficia de clima, solo e água adequados ao desenvolvimento da atividade. O objetivo deste trabalho é discutir de que forma a Orientação para o Mercado pode auxiliar os piscicultores a desenvolver com eficiência a comercialização do pescado, criando uma Vantagem Competitiva para seus produtos. Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada uma pesquisa exploratória descritiva com os piscicultores através da aplicação de um questionário semiestruturado. Observou-se que há relevante troca de experiência no quesito manejo entre os produtores, porém ainda não se dispõe de assistência técnica adequada e eficiente que os apóie. Concluiu-se que diversos gargalos são encontrados e que enfraquecem o setor como, a mencionada falta de assistência técnica, altos custos de produção, ineficiência produtiva e informações, atraso na obra do frigorífico municipal entre outras, causando assim o extremo da desistência em investir na atividade por parte de alguns dos produtores.

PALAVRAS-CHAVE: Comercialização, Gestão do Conhecimento, Peixe.

Resumen

Este estudio se realizó en la ciudad de Dourados, estado del Mato Grosso do Sul, que está situado en una región prospera con respecto a la producción de peces, ya que los beneficios de clima, suelo y agua apta para el desarrollo de la actividad. El objetivo de este trabajo es discutir cómo la orientación al mercado puede ayudar a los acuicultores para desarrollar eficazmente la comercialización de pescado, la creación de una ventaja competitiva para sus productos. Para desarrollar este trabajo, se realizó un estudio exploratorio descriptivo con los acuicultores a través de la aplicación de un cuestionario semiestruturado. Se observó que hay un intercambio significativo de experiencia en la gestión de problemas de los productores, pero aún no tiene la asistencia técnica y el apoyo que eficiente. Se concluyó que varios cuellos de botella se encuentran y que debilitan la industria como la antes mencionada falta de asistencia técnica, los altos costos de producción, la ineficiencia productiva y la información,

¹Professor na Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE/UFGD.

²Professora na Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE/UFGD.

³Professora na Faculdade de Ciências Biológicas e Ambientais – FCBA/UFGD.

⁴Professora na Faculdade de Ciências Biológicas e Ambientais – FCBA/UFGD.

retraso en el trabajo de la nevera municipales entre otros, haciendo así que el final de la retirada de invertir en Visto por algunos productores.

PALABRAS-CLAVE: *Marketing, Gestión del Conocimiento, Pescado.*

INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro tem grandes perspectivas de futuro devido à sua diversidade, principalmente em se tratando de clima favorável, solo rico, água em abundância e relevo adequado. Segundo a Ecoagro (2013), com um território de 8,5 milhões de Km², o Brasil se destaca como o maior país da América do Sul e o quinto do mundo com potencialidade de expansão de sua capacidade agrícola sem necessidade de agredir o meio ambiente.

Conforme a Secretaria de Estado de Meio Ambiente, do Planejamento, da Ciência e Tecnologia – SEMAC (2011), a cidade de Dourados está localizada no centro-sul de Mato Grosso do Sul e passou por um rápido crescimento econômico, em consequência disso, resta pouco da cobertura vegetal original. Sua economia tem ampla participação de grãos como soja, milho e trigo e ainda está se transformando em um pólo de produção de açúcar e álcool no Estado.

A produção de peixe, na região da Grande Dourados, tem se destacado entre as pesquisas e estudos elaborados no meio acadêmico e científico porque abrange a demanda de um número de produtores considerável para a economia local e regional. Porém segundo a cooperativa MS PEIXE (2013), estes piscicultores têm encontrado dificuldades para comercializar a sua produção e inserir produtos de qualidade à mesa do consumidor. Considerando que existem potenciais empresas do setor varejista com capacidade para comercializar este produto, como supermercados, peixarias e pesque-pague, ainda não há um grande volume de venda do pescado devido aos altos custos na produção que torna o produto caro para o mercado local.

No ano de 2010 foi elaborado o Plano Estratégico de Desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Pescado no Território da Grande Dourados – MS, sob coordenação da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD. O intuito deste Plano é de realizar investimentos em assistência técnica, infraestrutura necessária, pesquisa e desenvolvimento da cadeia produtiva do peixe, em função das dificuldades que os piscicultores têm enfrentado na produção e comercialização dos produtos, assim como a busca do fortalecimento da categoria.

Conforme Souza (2009), o desenvolvimento econômico não pode ser confundido com crescimento, pois há uma diferença considerável entre ambos. Para que a cadeia produtiva do peixe se desenvolva é necessário um crescimento alinhado com qualidade no produto oferecido que proporcionará melhor qualidade de vida aos consumidores e piscicultores. É com base nestes dados que este estudo tem por objetivo discutir de que forma a Orientação para o Mercado pode auxiliar os piscicultores a desenvolver com eficiência a comercialização do pescado, criando uma Vantagem Competitiva para seus produtos.

Para uma melhor compreensão do trabalho, segue estruturada em quatro partes, além desta breve introdu-

ção a segunda parte apresenta a revisão teórica sobre orientação para o mercado, gestão do conhecimento e vantagem competitiva. A terceira parte demonstra como se encontra atualmente a piscicultura no estado de Mato Grosso do Sul e em Dourados. A quarta parte traz a análise dos resultados das entrevistas feitas com os produtores e por fim são apresentadas as considerações finais e referências utilizadas na pesquisa.

1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Para se manter no mercado, onde as evoluções competitivas são eminentes, é necessário buscar constantemente novas informações sobre os elos envolvidos no segmento de atuação da empresa. Hakansson e Snehota (1989) argumentam que nenhuma empresa vive isolada e trabalha sozinha e salientam a importância das relações e interações entre as empresas. Estas relações para a troca de informações fortalecem os elos e fazem com que ocorra um maior desenvolvimento dos processos, podendo gerar grandes benefícios ao consumidor final.

Segundo Grunert et. al. (2005), orientação para o mercado é comumente definida como quando um ator usa o conhecimento sobre o mercado, especialmente sobre os clientes, como base para a tomada de decisão sobre o que produzir, como produzir e como comercializar esse produto. Portanto, fica evidente que o planejamento, o estreitamento das relações entre os elos e o amplo conhecimento do mercado, como os desejos dos clientes, são de grande relevância para que o produtor acerte nas escolhas e ações do segmento que irá atuar.

Kohli e Jaworski (1990), definiram orientação para o mercado como a grande geração de inteligência de mercado referente às necessidades dos clientes atuais e futuros, a disseminação da inteligência entre os departamentos, organização e ampla capacidade de resposta da organização. A disseminação de inteligência entre os departamentos da organização é tarefa tão importante quanto a qualidade da produção, pois quando o grupo trabalha numa mesma sintonia em busca dos mesmos resultados tem-se uma orientação para o mercado sendo realizada de forma coerente.

O mesmo resultado obtido na geração da inteligência através da distribuição e gestão do conhecimento, pode ser aplicado aos piscicultores envolvidos na cadeia produtiva do peixe na cidade de Dourados. Reunindo-se para a troca de informações e conhecimento, fortalecerá não só a cadeia, mas também a produtividade de cada um e a economia local.

1.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Empresas que estão preocupadas em gerenciar o conhecimento e que tem a capacidade para tal, pode-se dizer que possuem um recurso intangível importante para o mundo competitivo dos negócios. Segundo Haldin-Herrgard (2000), o grande desafio para as empresas é saber difundir o conhecimento nas organizações, fazendo com que este alcance todos os níveis organizacionais.

Existem dois tipos de conhecimento aplicado às organizações ou em qualquer outro ambiente que necessite de interação de pessoas e tomadas de decisão, são eles o conhecimento Tácito e o conhecimento Explícito. Hal-din-herrgard (2000, p. 3) define-os como:

“O conhecimento tácito é obtido por meio de processos individuais internos, como experiência, reflexão, interiorização ou individuais talentos. Portanto, não pode ser administrado e ensinado na mesma maneira como o conhecimento explícito.

Enquanto o conhecimento explícito é possível armazenar de forma mecânica ou tecnológica, como nos manuais ou sistemas de informação, o conhecimento tácito é principalmente armazenado apenas em seres humanos.”

Eis uma definição bastante clara de ambos os tipos de conhecimento que se pode encontrar no ambiente organizacional, o primeiro citado como tácito, é o mais valioso, pois não se pode ensinar se não pela prática e vivência do indivíduo. O segundo e não menos importante conhecimento, citado como explícito, já é encontrado com mais facilidade em livros e outros meios de aprendizagem, o seu repasse é feito de forma mais abrangente e direta aos envolvidos.

Em relação a transferência de conhecimento, uma nova forma de organização está surgindo em empresas que atuam à base do conhecimento, é a comunidade de prática. Wenger e Snyder (2001), definem comunidade de prática como um grupo de pessoas informalmente ligadas pelo conhecimento especializado compartilhado e pela paixão por um empreendimento conjunto.

Inúmeros são os motivos pelos quais as pessoas ou empresas se reúnem em determinados locais e dias da semana, para a troca de informações sobre o mercado ao qual elas estão inseridas e disputando oportunidades. Como, por exemplo, para manter conexões com os colegas, responder às mudanças externas, vencer os novos desafios, entre muitos outros motivos que fortalecem o grupo e que proporciona grande vantagem competitiva no concorrente mercado em que atuam.

1.3. VANTAGEM COMPETITIVA

Com exceção do monopólio, a vantagem competitiva está presente em todos os sistemas de concorrência que envolve comercialização de produtos e serviços. Em alguns casos, em maior ou menor escala. Martins e Laugeni (2009) relataram que, ser competitivo é ter condições de concorrer com um ou mais fabricantes e fornecedores de um produto ou serviço em um determinado mercado. Para se ter a real certeza de que esta concorrência está sendo vantajosa, é necessário conhecer as forças e fraquezas dos concorrentes, a fim de elaborar uma estratégia de competição que coloque a empresa em condições iguais ou maiores para se manter no mercado.

Segundo Tavares (2005), a vantagem competitiva tem como base as estratégias de como a empresa procura diferenciar-se de seus concorrentes atuais e futuros e como procura ser percebida e compreendida em termos de valor que proporciona para os clientes. Através de uma estratégia bem elaborada e uma análise de ambiente feita cuidadosamente, as chances de obter maior participação de mercado aumentam. Segundo Martins e Laugeni (2009), à medida que a vantagem competitiva de uma empresa cresce sua parcela do mercado também

aumenta. Neste caso, em uma situação normal de mercado, uma empresa só sobrevive enquanto mantém alguma vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Montgomery e Porter (1998) destacam que, a ampliação ou o estreitamento dos mercados geográficos também podem afetar a vantagem competitiva. Para isso, esta deve estabelecer uma estratégia de ação para atuar em mercados locais e regionais.

Caso as perspectivas organizacionais sejam amplas e queiram buscar novas formas de explorar o mercado consumidor, uma alternativa proposta por Montgomery e Porter (1998) é formar coalizões com outras empresas. As coalizões são alianças de longo prazo, mas que não correspondem a uma fusão total, como sociedade em cota de participação, licenças e contratos de fornecimento. No caso dos piscicultores que são o objeto de estudo neste artigo, poderiam formar coalizões com outros piscicultores em busca de fortalecimento para a compra de insumos necessários à produção do pescado, como rações, medicamentos, oxigênio, máquinas, transporte e até mesmo alevinos.

1.4. PISCICULTURA EM DOURADOS/MS

A piscicultura no estado de Mato Grosso do Sul e em Dourados, tem conquistado espaço entre as culturas responsáveis pelo desenvolvimento e geração de renda. Segundo o IBGE (2010), a área total somente nesta cidade é de 4.086,235 Km² de extensão e a população total é de 196.035 habitantes, sendo que a Região da Grande Dourados é composta por doze municípios e neles vivem 54.532 habitantes na área rural o que corresponde a 15,49% do total. Possui 7.337 agricultores familiares, 2.083 famílias assentadas, 2 comunidades quilombolas e 8 terras indígenas. Seu IDH médio é 0,733.

Segundo Prochmann (2007), na microrregião da Grande Dourados havia no período de 2001 e 2002, 1.063,71 hectares de lâmina d'água, correspondente a 60,6% do total de lâmina d'água do estado, e 217 piscicultores, os quais representam 40,6% dos produtores deste estado. Já no ano de 2012 a microrregião da Grande Dourados segundo o Plano Estratégico de Desenvolvimento da Cadeia do Pescado no Território da Grande Dourados, relatou que o número de piscicultores ativos nesta região chega a 288 e a produção de peixe alcança um total de 4.000 toneladas numa área de 1.200ha de lâmina d'água. Um número que representa 27,5% da produção total do estado, pois segundo MPA (2010) no Mato Grosso do Sul a produção de peixe alcançou 14.523,8 toneladas no ano de 2010. É possível observar que em dez anos houve uma pequena evolução nos números relacionados a piscicultura da região estudada.

Prochmann e Tredezini (2003 p.4) relataram que a piscicultura no estado de Mato Grosso do Sul geralmente:

“(...) é uma atividade complementar desenvolvida nas propriedades rurais no Estado, não sendo a única atividade agropecuária na contribuição do faturamento (principalmente pelos pequenos produtores) devido a sazonalidade na produção de peixe (período de safra) e sua escala (em estabelecimentos pequenos, a capacidade de produção da piscicultura é menor, conseqüentemente força o produtor a diversificar com outras atividades, seja criação de gado, produção de leite, hortigranjeiros etc.)”.

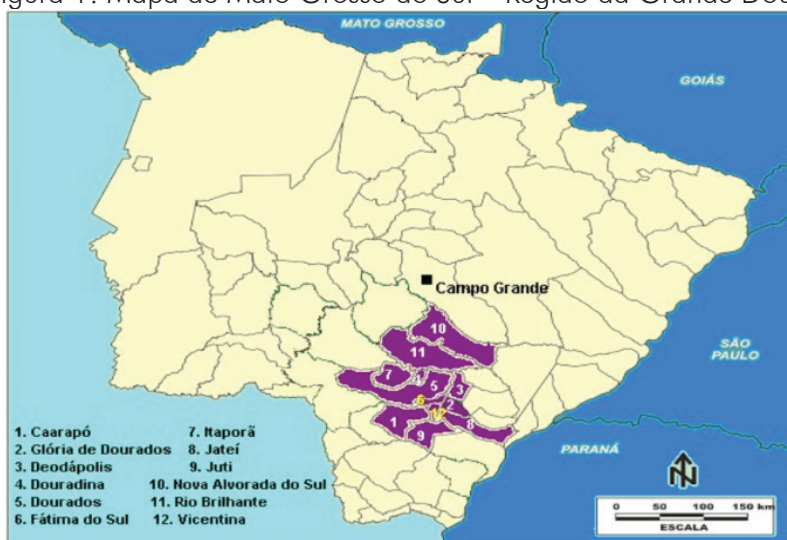
Para elevar a renda da propriedade, o piscicultor tem como alternativa acrescentar outras culturas que complementem o orçamento familiar. Além disso, a pesca esportiva através dos pesque pague ainda é uma das principais formas de comercialização praticada, principalmente pelos pequenos produtores do pescado, no Estado.

Os canais de comercialização utilizados para a venda da carne do peixe não são suficientes para absorver o crescimento da piscicultura comercial. Segundo Prochmann (2003), a expansão dos canais de comercialização pode efetivamente dar suporte para uma melhor inserção de pequenos produtores rurais na piscicultura comercial. A piscicultura nas pequenas propriedades vai depender cada vez mais principalmente da rentabilidade da atividade, que permitirá torná-la lucrativa e sustentável.

2. METODOLOGIA

Somente o território da Grande Dourados abrange uma área de 21.246,498 Km² e é composto pelas cidades de Caarapó, Glória de Dourados, Deodápolis, Douradina, Dourados, Fátima do Sul, Itaporã, Jateí, Juti, Nova Alvorada do Sul, Rio Brillhante e Vicentina, conforme pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1: Mapa de Mato Grosso do Sul – Região da Grande Dourados



Fonte: Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável (2006, pg. 16)

O presente ensaio tem como objetivo levantar os dados necessários através de uma entrevista estruturada juntamente com os piscicultores da cidade de Dourados e uma pesquisa exploratória com o objetivo de demonstrar como a orientação para o mercado pode auxiliar estes piscicultores no desenvolvimento e na melhoria da comercialização do pescado.

Para atingir o objetivo, a metodologia se baseia em pesquisa bibliográfica para um embasamento teórico sobre orientação para o mercado, vantagem competitiva, além de uma pesquisa exploratória descritiva por meio de entrevista estruturada com sete produtores que representam dez por cento do total de piscicultores da cidade, escolhidos de forma aleatória.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A discussão dos resultados acompanha a análise das entrevistas realizadas juntamente aos produtores para identificar de que forma a Orientação para o Mercado pode auxiliá-los a desenvolver e melhorar a comercialização do pescado, criando uma vantagem competitiva para seus produtos.

A partir desta pesquisa pode-se identificar que a maioria dos entrevistados já está com idade superior a cinquenta anos e são casados, tendo suas respectivas esposas auxiliando nos trabalhos com a piscicultura. Além disso, é bastante variado o tempo de atuação na atividade entre os entrevistados, visto que o que está a menos tempo no ramo, tem cinco meses de atuação e o mais antigo está a dezoito anos produzindo peixe na região.

Quanto à participação da piscicultura nos rendimentos da propriedade a alegação é de que se iniciou esta atividade em busca de novas alternativas, que agregasse maiores resultados financeiros gerando vantagem competitiva no mercado. Porém, não foi esta realidade que a presente pesquisa encontrou nas propriedades entrevistadas, pois os produtores estão, em sua totalidade, reclamando bastante dos resultados, visto que, os custos de produção estão cada vez mais altos e os valores pagos pelo pescado cada vez mais baixos.

Das sete propriedades visitadas, uma está com as suas atividades de aqüicultura parada aguardando melhores condições de produtividade e lucros para voltar a investir na produção. As demais estão produzindo, porém apenas para manter uma fatia de mercado que, segundo alegações dos próprios produtores, não cobrem os custos.

A escolaridade dos produtores é variada, sendo que dois deles possuem o ensino superior completo, outros dois o ensino médio incompleto, apenas um com ensino médio completo, outro com ensino fundamental completo. E o que mais chama a atenção é que um dele tem o ensino fundamental incompleto, considerando-se analfabeto, e é o que está em melhores condições de produção, fazendo planejamento para ampliação da área produtiva estando satisfeito com os resultados atuais.

Em relação aos insumos como alevinos, os produtores procuram adquirir da região mesmo em função da logística e da assistência técnica que os produtores de alevino têm proporcionado. Os fornecedores de ração são diversificados, mas os piscicultores buscam procurar aqueles que estão com melhores preços, a mais utilizada é da empresa Douramix.

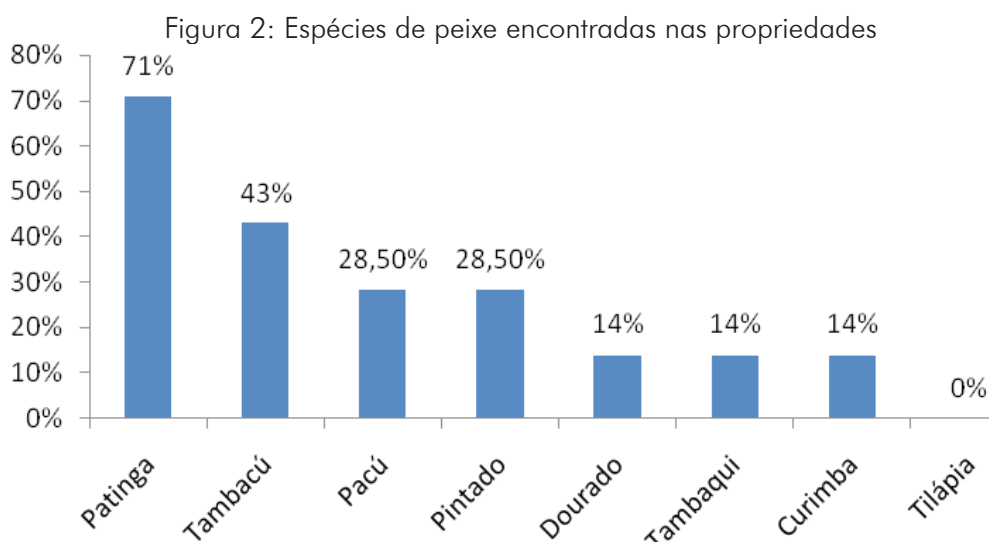
Grande parte da mão-de-obra na piscicultura é realizada pelos próprios piscicultores, por ser uma atividade de fácil manejo, tratamento e cuidados com peixes e água, como destacados por eles. Apenas um produtor possui mão-de-obra contratada para esta finalidade. Os produtores informaram que não existe mão-de-obra especializada na região, os funcionários são treinados na propriedade e quando é o caso há uma ajuda mútua entre eles.

Atualmente a lucratividade não está atendendo às expectativas destes piscicultores, mesmo não tendo um controle de fluxo de caixa eficiente, é sabido que os resultados não são os melhores em função do alto custo de produção e os baixos preços praticados no mercado local.

No caso da piscicultura, diversas são as despesas relacionadas à atividade, tais como, aquisição dos alevinos, compra de ração, mão-de-obra, transporte, análise de pH da água, manutenção dos tanques, combustível, energia e perdas. Neste caso para que a atividade seja lucrativa, a atenção deve voltar-se aos cuidados com manejo para que não haja prejuízos com a perda dos peixes durante o seu desenvolvimento, seja por mortes ou com predadores. O preço da ração é questionado e reclamado por todos os entrevistados e a falta de assistência técnica também é uma grande vilã à atividade.

Os principais pontos positivos que os produtores consideram com relação a atividade da piscicultura está relacionado ao pouco trabalho que a atividade exige, onde não toma tempo, pode ter outras atividades, algumas vezes é utilizado para o lazer em família, consumo próprio, além de ser um produto que está em ascensão pois se considera saudável para a alimentação.

No que se refere a produção a Figura 2 mostra em seqüência que os principais peixes produzidos na região são: a Patinga, seguido pelo Tambacú, Pintado, Pacu, Dourado, Tambaqui e Curimba.



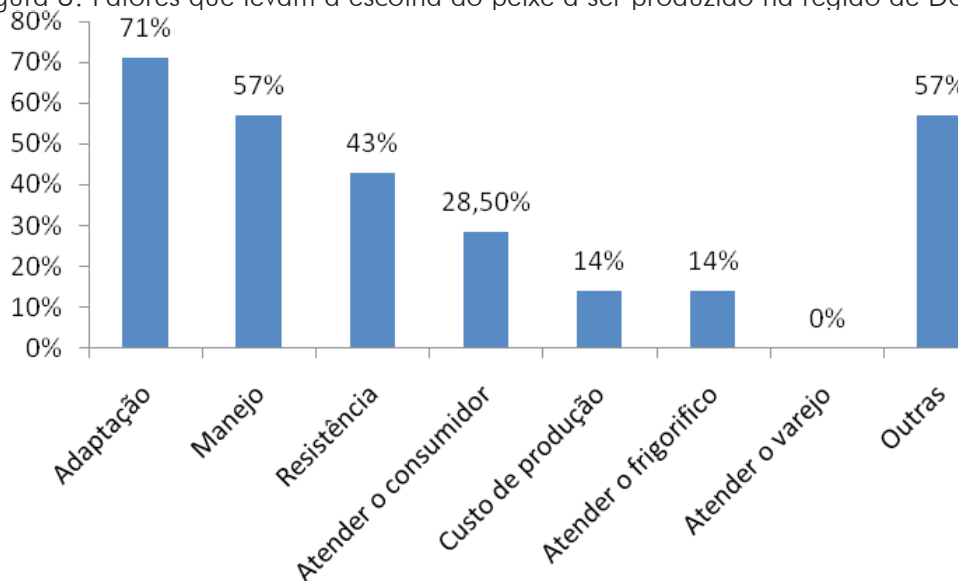
Fonte: Elaborado pelo autor

A Patinga aparece em primeiro lugar com 71% das propriedades utilizando desta espécie de peixe para engorda e a que menos se produz é a Curimba com apenas 14% das propriedades fazendo a sua engorda.

Os produtores alegam que dentre o rol de opções, estas são as espécies que melhor se adaptam a região devido a alguns períodos do ano as temperaturas serem mais baixas influenciando diretamente na alimentação e engorda do peixe.

Além da adaptação, outros fatores foram levados em consideração pelos produtores no momento de escolha da espécie de peixe a ser produzido. Estes fatores conforme Figura 3 são a adaptação, manejo, resistência, custo e a procura por atender o frigorífico Mar e Terra instalado na cidade de Itaporã.

Figura 3: Fatores que levam a escolha do peixe a ser produzido na região de Dourados



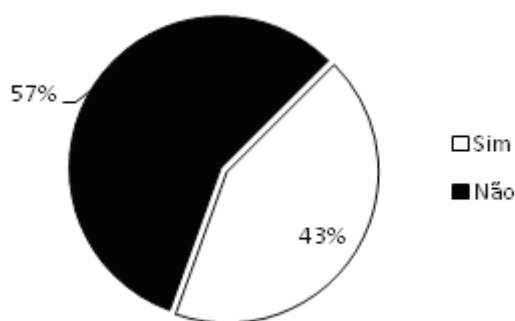
Fonte: Elaborado pelo autor

Alguns dos entrevistados, sendo 57% deles, disseram que outros fatores também foram levados em consideração no momento da escolha do peixe. Fatores esses relacionados ao comércio que se encontra em expansão, pelo bom desenvolvimento genético da espécie e pelas condições que os tanques proporcionam nas propriedades, sendo de tamanhos adequados e água de qualidade em abundância.

O que chama a atenção é que a preocupação com a “adaptação, manejo e resistência” se colocam com maior importância aos produtores em relação ao fator “atender ao consumidor”, que pelos padrões de exigência mercadológica deveriam estar em primeiro lugar na preocupação por parte dos produtores.

A presente pesquisa também questionou se a piscicultura seria ou não a única atividade econômica na propriedade e a resposta para isso pode ser contemplada na Figura 4 onde 57% dos entrevistados disseram ter outra renda além da venda dos peixes por eles produzidos.

Figura 4: Piscicultura como atividade exclusiva na propriedade.



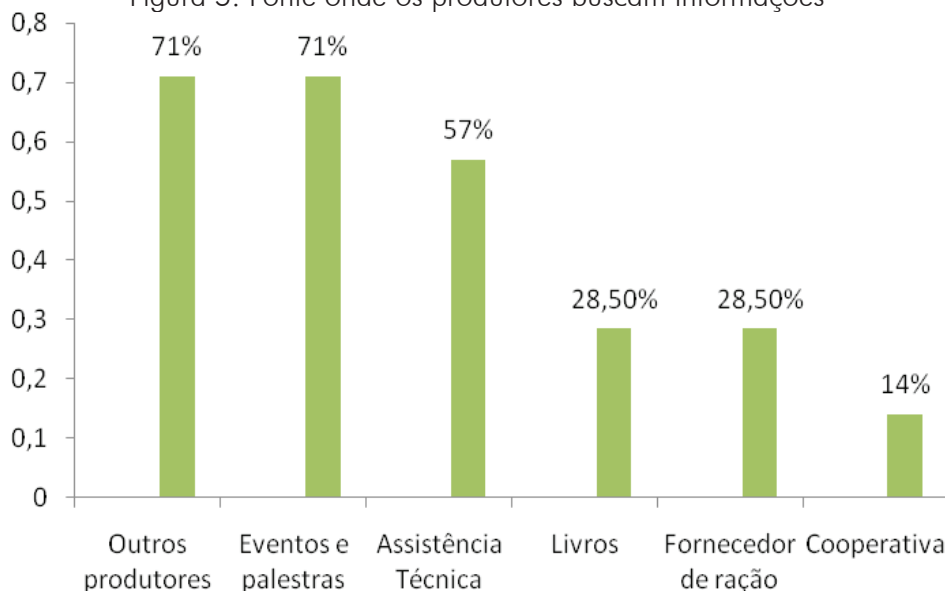
Fonte: Elaborado pelo autor

A agricultura é a opção mais relatada pelos entrevistados como alternativa de renda para a propriedade. Sendo que estes plantam milho e soja em suas respectivas épocas do ano tanto para o comércio destes grãos,

como para a alimentação de suínos e aves que também fazem parte do manejo para o consumo nas propriedades.

Outros 43% dizem estar atualmente trabalhando somente com a piscicultura em suas propriedades, deixando de lado outras culturas para se dedicar exclusivamente ao peixe. Em um dos casos o produtor trocou a engorda de frangos por peixe apostando numa boa rentabilidade da atividade. Porém, a realidade da situação não é a esperada por este produtor, tendo em vista os altos custos de produção e o preço baixo de comercialização.

Figura 5: Fonte onde os produtores buscam informações



Fonte: Elaborado pelo autor

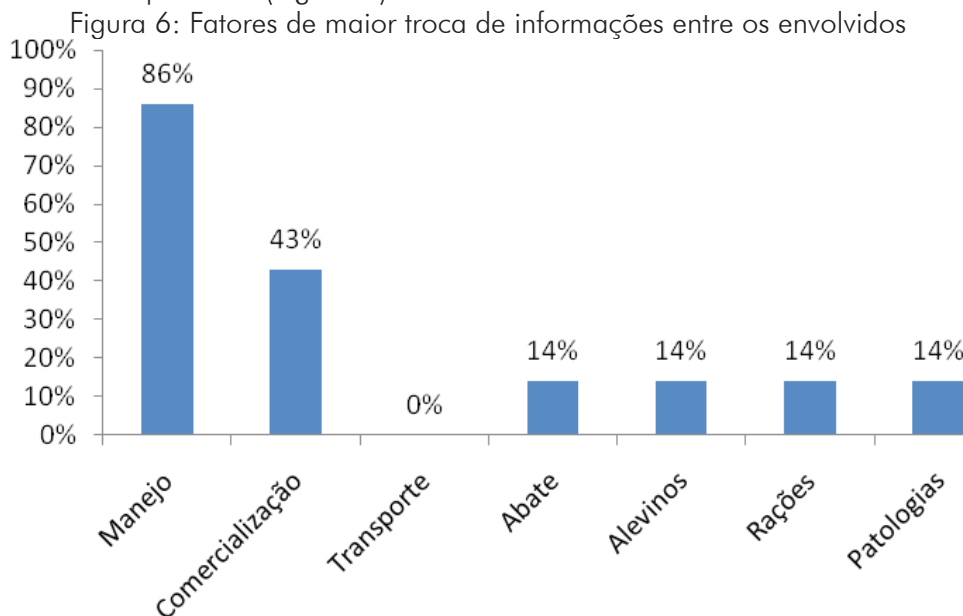
Em uma análise sobre a fonte de aprendizagem, os resultados da pesquisa mostram que a cooperativa é o recurso menos utilizado neste momento pelos piscicultores, em contrapartida outros produtores e os eventos e palestras realizados na região são os que mais auxiliam para a troca de informações e novos aprendizados no que tange a piscicultura regional, como pode ser observado na Figura 5.

Pelo fato de haver uma confiança entre os produtores estes criam um laço de ajuda mútua fortalecendo os laços de amizade e cooperação entre as partes. Quando um produtor necessita de um esclarecimento para auxiliar em algum processo na sua propriedade, este recorre ao vizinho ou a outro amigo produtor que também conhece das estratégias e de manejo da produção.

A assistência técnica mencionada na Figura 5 refere-se à Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural - AGRAER e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA, que em situações específicas como na construção e ampliação de tanques e o combate e controle de doenças, fazem um trabalho bem reconhecido e valorizado pelos produtores. Os vendedores de ração e insumos, além de uma produtora e fornecedora de alevinos muito conhecida na região, também têm uma participação expressiva em relação à assistência técnica e apoio aos produtores.

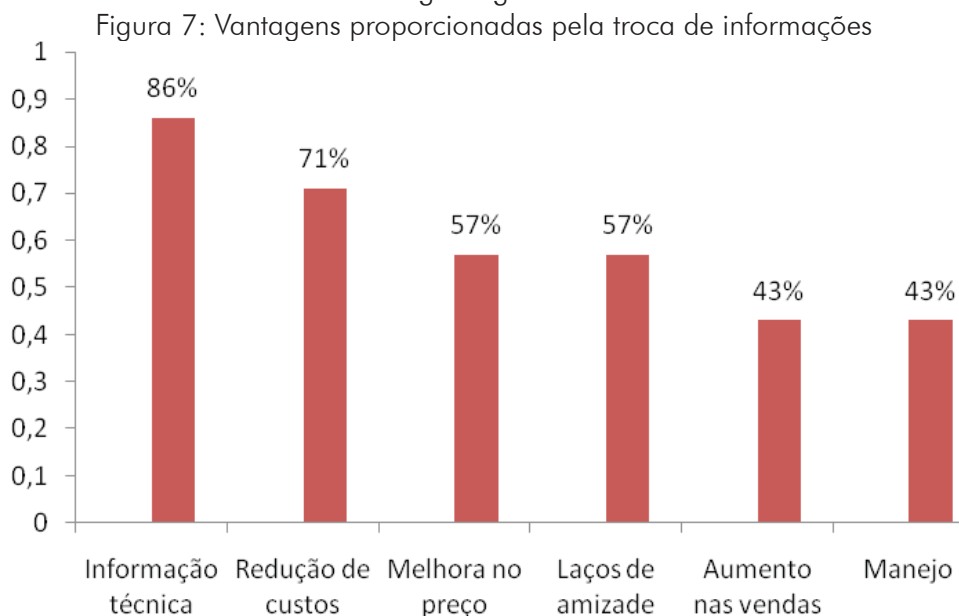
Os fatores de maior troca de informações levantados com a pesquisa estão relacionados ao manejo e à comercialização do peixe, tendo em vista que os piscicultores são relativamente novos na atividade variando entre cinco meses e dezoito anos, mas na sua grande maioria com menos de cinco anos na atividade. Por não terem

vastas experiências no assunto estes ainda encontra-se em aprendizado. Outra preocupação está relacionada ao comércio destes peixes que, diretamente, acaba influenciando nos resultados, pois não se está conseguindo ter uma ampla venda destes peixes, sendo que estes dispõem de apenas um frigorífico para abate e beneficiamento da carne, além de não poderem comercializar em feiras livre e em supermercados por não dispor de um selo de certificação de qualidade do produto. (Figura 6).



Fonte: Elaborado pelo autor

A informação técnica é o item de maior relevância para os piscicultores de Dourados, pois se acredita que através dela é que se poderão adquirir novas técnicas de produção e manejo aumentando a produtividade. Conforme a Figura 7, a troca de informações traz diversas vantagens aos produtores e, de certa forma, auxilia no desenvolvimento deste setor do agronegócio.

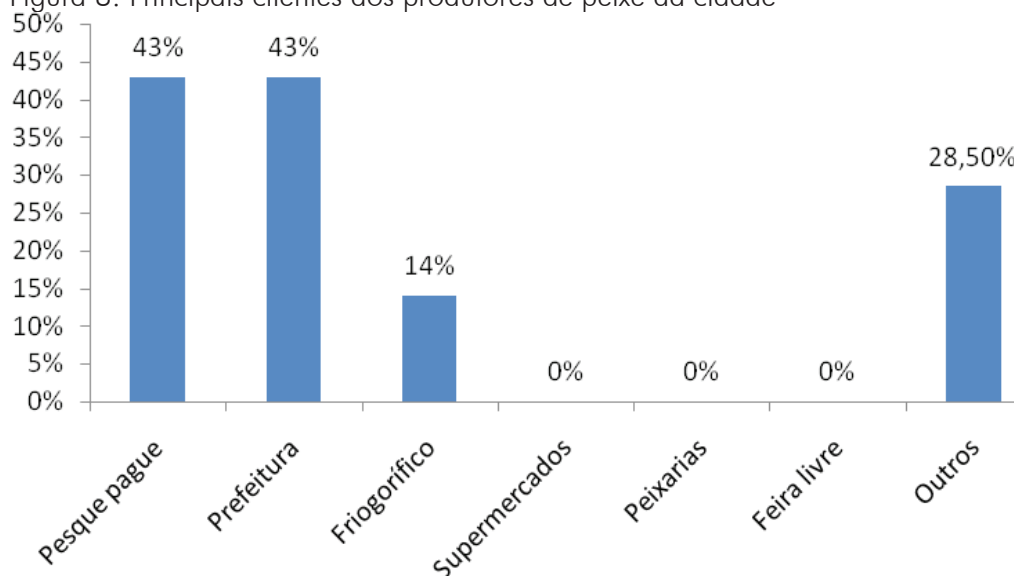


Fonte: Elaborado pelo autor

Os piscicultores têm a consciência de que se houver uma redução de custos na produção destes peixes, conseqüentemente isso influenciará no valor final pago pelo consumidor. Portanto este é outro ponto bastante citado por eles como vantagem trazida através das trocas de informações com outros piscicultores e técnicos envolvidos com a cadeia produtiva na região. Além disso, observou-se que os laços de amizade também se estreitam com as buscas por informações e crescimento do conhecimento, aumentando assim a confiança e a cooperação entre as partes.

As vendas destes peixes são realizadas principalmente para pesque pague e para a prefeitura municipal encontrados em 43% dos casos, devido aos fatores sanitários que impedem ou dificultam explorar maiores e melhores mercados, como pode ser observado na Figura 8.

Figura 8: Principais clientes dos produtores de peixe da cidade



Fonte: Elaborado pelo autor

Apenas 14% dos produtores disseram entregar peixe no frigorífico para ser abatido e beneficiado, número muito pequeno para uma quantidade tão expressiva de produtores situados na região. O item outros, representando 28,5% referem-se a produtores de alevinos que vende seus peixes a outros produtores que irão fazer a engorda e a partir de então comercializar para o consumo.

O que fica evidente é que o comércio varejista como supermercados, peixarias e a própria feira livre ficam fora da carteira de clientes destes produtores destaque-se que estes possuem o peixe disponível em suas propriedades e mesmo assim não consegue comercializar a produção.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A economia da cidade e região da Grande Dourados é fortalecida pelo Agronegócio sendo as lavouras responsáveis pela maior parte desta fatia. Os produtores rurais entrevistados optaram em alguns casos por substituir a agricultura pela piscicultura ao invés de tê-la como uma alternativa de diversificação econômica. Os fatores que influenciaram esta decisão foram os recursos hídricos favoráveis à atividade que se encontram de boa

qualidade e em abundância na região.

Devido aos incentivos de programas do Governo Federal, em parceria com Universidades e Cooperativas, a piscicultura tem crescido pelo Brasil, diferentemente da situação encontrada na região da Grande Dourados, que se observa uma queda na produção. A realidade atual identificada por esta pesquisa demonstra que a cadeia produtiva do peixe na região é composta por pequenos produtores que não tem condições financeiras, técnicas e motivacionais para produzir em grande escala capaz de atender a demanda necessária à região. Diversos gargalos são encontrados e que enfraquecem o setor como, altos custos de produção, ineficiência produtiva, falta de assistência técnica e informações, atraso na obra do frigorífico municipal entre outras. Para superar estes gargalos e de alguma forma suprir a necessidade de informações, os piscicultores tem desenvolvido estratégias de disseminação do conhecimento entre eles e alguns dos elos envolvidos que se apresentam interessados no setor. Estas estratégias se fortalecem em conversas informais entre os produtores, busca por assistência com atores nem sempre adequada e para esta finalidade como é o caso de revendedores de ração.

Mesmo tendo insistência e perseverança na atividade estas ações não estão gerando vantagem competitiva para os piscicultores no que se refere a comercialização do peixe, pois a principal preocupação até o momento concentra-se em aumentar a produtividade e diminuir os custos. Há uma grande preocupação sim em relação a quem vender os peixes, mas não se está tendo ações concretas nem por parte dos piscicultores, nem por parte das entidades governamentais para reverter esta situação.

REFERÊNCIAS

- DOURADOS AGORA - **Expoagro debate hoje piscicultura**. Maio, 2013. Disponível em: <<http://www.douradosagora.com.br/dourados/49-expoagro-debate-hoje-piscicultura>>. Acesso em: 16/05/2013.
- GARBIN, Victor H. **Plano territorial de desenvolvimento rural sustentável – Território da Grande Dourados**. Novembro, 2006. Disponível em: <http://sit.mda.gov.br/biblioteca_virtual/ptdrs/ptdrs_territorio047.pdf>. Acesso em 01/05/13.
- ECOAGRO – **O agronegócio do Brasil**. Abril, 2013. Disponível em: <<http://www.ecoagro.agr.br/agronegocio.php>>. Acesso em 01/05/2013.
- GARBIN, Vitor H. **Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável**. Novembro, 2006. Disponível em: <http://sit.mda.gov.br/download/ptdrs/ptdrs_territorio047.pdf>. Acesso em: 24/06/2013.
- HAKANSSON, H., & SNEHOTA, I. Nenhuma empresa é uma ilha: o conceito de rede de estratégia de negócios. *Jornal da Administração Escandinava*, 5 (3), 187-200. 1989.
- HALDIN-HERRGARD, Tua. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual*

Capital, Vol. 1 No. 4, 2000, p. 357-365.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Informações Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/perfil.php?codmun=500370>>. Acesso em: 25/06/2013.

KOHLI, A.K. e JAVORSKI, B.J., **Orientação para o mercado**: a construção, as proposições de pesquisa e implicações gerenciais, *Jornal do Marketing*, vol. 54 No. 2, pp 1-18. 1990.

MARTINS, Petrônio G., LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção e Operações**. Ed. Especial Anhanuera. São Paulo: Saraiva, 2009.

MONTGOMERY, Cynthia A. PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MPA. Ministério da Pesca e Aquicultura: Boletim estatístico da pesca e aquicultura. 2010.

PROCHMANN, Ângelo M. **O papel do ambiente institucional e organizacional na competitividade do arranjo produtivo local da piscicultura na região de Dourados/MS**. 138 p., 2007. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Economia e Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande: UFMS, 2007.

PROCHMANN, Â. M.; TREDEZINI, C. A. O. **A piscicultura em Mato Grosso do Sul, como instrumento de geração de emprego e renda na pequena propriedade**. Mato Grosso do Sul: 2003. 11p. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/09O416.pdf>>. Acesso em: 05/05/2013.

SEMAC – Secretaria de Estado de Meio Ambiente, do Planejamento, da Ciência e Tecnologia. **Caderno Geoambiental das Regiões de Planejamento de MS**. Edição 2001.

SOUZA, Cristiano M. Alves de. **Plano Estratégico de Desenvolvimento da Cadeia do Pescado no Território da Grande Dourados**, PROCAPTAR/UFMGD. Campo Grande – MS, 2012.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Comunidades de Prática a Fronteira Organizacional. In: REVIEW., H. B. **Aprendizagem organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 9 - 26.