



A estratégia de dominação pelos custos na piscicultura sul-mato-grossense: o caso da região de Dourados/MS

Andre Ximenes de Melo¹
Paulo Augusto Ramalho de Souza²
Renato Luiz Sproesser³
Patrícia Campeão⁴

Resumo

O Brasil apresenta grande potencial para a agricultura, pois conta com mais de 8000 km de costa marítima e 5.500.000 hectares de lamina de água doce. Algumas espécies nativas como o pintado e o pacu são muito apreciadas na culinária brasileira. No entanto, a piscicultura enfrenta uma série de problemas que tem dificultado sua consolidação como atividade comercial. Dentre elas destacam-se a falta de planejamento e de gestão das diversas atividades que compõem a cadeia produtiva do peixe e, especialmente da piscicultura. Os objetivos deste estudo consistem em identificar as principais estratégias adotadas pelos piscicultores e seus respectivos condutores. Utilizou-se, para tal, o método de estudo de caso calcado em pesquisa documental e análise de

¹ Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, professor da Universidade do Estado de Mato Grosso, UNEMAT, MS, Brasil

Recebimento: 19/2/2009 • Aceite: 29/7/2009

² Mestre em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Professor da Universidade Federal do Amazonas. End: Av. Gen. Rodrigo Octávio Jordão Ramos, 3000, Campus Universitário. Bairro Coroado I. CEP 69077-000. Manaus, AM, Brasil. E-mail: paramalho@gmail.com

³ Doutor em Genie de Systèmes Industrielles pelo Institut National Polytechnique de Lorraine-França. Professor associado da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, MS, Brasil.

⁴ Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos, Professora Adjunta da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, MS, Brasil

dados primários. Os resultados apontam para a predominância de estratégia de dominação por custos, contudo com um deficiente controle dos custos operacionais por parte dos piscicultores.

Palavras-chave: Competitividade, custo, peixe, piscicultores.

The strategy of domination by costs in the fish face Sul-mato-grossense: the case of Dourados/MS

Abstract

Brazil has great potential for agriculture, because it has more than 8,000 km of coastline and 5,500,000 hectares of freshwater bars. Some native species such as Pintado and Pacú are much appreciated in Brazilian cuisine. However, the fish face a series of problems that have hampered its consolidation as a commercial activity. Among them include the lack of planning and management of the various activities that make up the fish production chain and the fish, especially fish farming. The objectives of this paper are to identify key strategies adopted by farmers and their drivers. It was used for this, the case study method based on documentary research and analysis of primary data. The results point to the predominance of structures of costs domination, however with a poor control of operating costs by the farmers.

Keywords: competitiveness, cost, fish, fish farmers

Introdução

Uma das principais características da nova economia é a transição da eficiência individual para a eficiência coletiva. A competitividade mostra-se cada vez mais, relacionada ao desempenho de redes interorganizacionais e não de empresas isoladas. Em economias emergentes, como a brasileira, importantes mudanças estão tendo lugar, como conseqüência do posicionamento de suas empresas nessas novas redes interorganizacionais muitas vezes e de caráter internacional (FLEURY e FLEURY, 2002).

A aqüicultura, em franco desenvolvimento, vem se impondo como atividade pecuária, embora ainda seja considerada por muitos como um apêndice do setor pesqueiro. A aqüicultura abrange principalmente as criações de peixes (piscicultura), camarões (carcinicultura), rãs (ranicultura) e moluscos, ostras e mexilhões (malacocultura), e outros cultivos aquáticos, como o cultivo de algas que são praticados em menor escala. A piscicultura é o ramo da aqüicultura que trata do cultivo de peixes em ambientes confinados (SCORVO FILHO, 2007).

A aqüicultura é uma atividade antiga, mas o seu desenvolvimento é relativamente recente. Documentos originários da China, Egito e Roma atestam que eram praticadas criações de peixes e moluscos nessas regiões entre 3.000 e 4.000 anos. Em sua pesquisa Silva (2005) escreve que no continente europeu os peixes eram criados inicialmente, em tanques para abastecimento dos refeitórios dos mosteiros, assim o centro do renascimento da piscicultura foi a Europa Central, seu desenvolvimento está estreitamente relacionado com a edificação dos mosteiros, visto que a produção era destinada ao consumo dos religiosos.

Acredita-se que no século XX, os avanços técnicos na piscicultura foram significativos em diversas regiões do mundo, os progressos obtidos estão relacionados ao desenvolvimento da reprodução e incubação artificial, intensificação do uso de alimentos concentrados que inicialmente foram utilizados na salmonicultura e ao desenvolvimento de técnicas de transportes de ovos, larvas, alevinos e peixes adultos, notadamente o avião. A reprodução artificial foi desenvolvida na URSS, em 1959, e no ano seguinte introduziu-se na Hungria, Romênia e em outros países do Leste Europeu. O avanço das técnicas de reprodução, manejo, alimentação e de melhoria das instalações atingiu elevado grau de desenvolvimento econômico e tecnológico, em partes como Israel e Japão, proporcionou condições

básicas para o início da expansão de uma piscicultura em bases empresariais (MARTINS et alli, 2001).

Somente no século passado a piscicultura começou a ser praticada com fins comerciais no Japão e, na década de 40, pesquisas relacionadas com a nutrição de peixes tiveram início nos Estados Unidos da América durante os últimos 30 anos, houve um grande desenvolvimento nos conhecimentos científicos básicos sobre nutrição de peixes, possibilitando a elaboração de dietas artificiais para as várias espécies cultivadas em todo mundo (CASTELLANI e BARRELLA, 2005). A piscicultura surge nos últimos anos, como uma alternativa de desenvolvimento social e econômico, possibilitando o aproveitamento efetivo dos recursos naturais locais e a criação de postos de trabalhos assalariados. Porém, assim como qualquer outra atividade humana, de planejamento para produzir bons resultados.

A captura do pescado em mares e rios, de forma extrativa, encontra-se em relativo declínio a atividade de pesca acima da reposição natural dos peixes. Acredita-se que existam hoje poucos ecossistemas aquáticos naturais que ainda não tenham sido impactados pela atividade humana (CASTELLANI e BARRELLA, 2005).

É importante destacar que a população mundial tem crescido com maior rapidez que a oferta de pescado para o consumo humano, o que se traduz em uma redução da oferta mundial de pescado per capita. A aquicultura moderna está embasada em três pilares: a produção lucrativa, a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento social. Os três componentes são essenciais e indissociáveis para que se possa ter uma atividade perene. Deve-se entender, portanto, que a preservação ambiental é parte do processo produtivo.

O setor produtivo é o elo mais desenvolvido da cadeia produtiva da piscicultura brasileira. A cadeia produtiva compreende um conjunto de agentes econômicos que se interagem e se relacionam para atender às necessidades dos consumidores em adquirir um determinado produto. As técnicas de produção de alevinos 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 (PROCHMANN e MICHELS, 2003).

Em seu estudo Prochmann e Michells (2003) destacam que a cadeia produtiva da piscicultura pode ser dividida em 4 grandes elos: a produção de alevinos, engorda, abate/frigorificação e a distribuição.

relacionada à comercialização do peixe *in natura* e de sua carne industrializada ou não, bem como de alevinos, como peixes exóticos.

Scorvo Filho (2007) afirma que existem basicamente três tipos de sistemas de criação, na aqüicultura:

- Extensivo: muito utilizado por pequenos produtores em pequenas áreas de espelho de água, onde não se utiliza ração comercial, mas os subprodutos agrícolas, resultando em baixo custo e baixa produtividade. O sistema que também é empregado em grandes represas, onde se faz o repovoamento com alevinos e se retira o peixe através da pesca tradicional de pequena escala.

- Semi-intensivo: é o mais utilizado no Brasil e já aplica alguma tecnologia de criação, como: viveiros-berçários, ração comercial e certo nível de controle da qualidade da água. Neste sistema, a produtividade pode chegar a até 16 toneladas por hectare/ano.

- Intensivo: que até poucos anos atrás se restringia apenas às regiões serranas, onde se pratica a truticultura. Atualmente, já é utilizado na criação de peixes tropicais (como o pacu e o piauçu) e de espécies exóticas (como a tilápia).

O Brasil tem significativo potencial a aqüicultura, possui 8.400 km de costa marítima, 5.500.000 hectares de reservatórios de águas doces, aproximadamente 12 % da água doce disponível no planeta, clima 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. Três quartos de sua área encontram-se na zona tropical, onde recebe energia solar abundante durante o ano todo. Há também grande número de espécies nativas adequadas para a piscicultura (MARTIN et alli, 1995).

Vários fatores favoreceram o rápido crescimento da aqüicultura no Brasil, tais como, condições climáticas favoráveis, 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. Fatores comportamentais estão favorecendo o desenvolvimento atual da piscicultura como modificações do hábitat, por meio da poluição, desmatamento e represamentos, a mudança do hábito alimentar das pessoas, o aparecimento de novos produtos mais práticos para o consumo e a utilização para lazer e esporte (SCORVO FILHO, 2007).

O meio rural brasileiro, nas últimas décadas, vivenciou o gradativo empobrecimento dos pequenos produtores e sua conseqüente migração para outras atividades no próprio meio ou no meio urbano.

Dentre as “novas” atividades do meio rural, a piscicultura atraiu, e continua atraindo, muitos ex-produtores e novos empresários agrícolas para atividades variadas, como a criação de alevinos, engorda de peixes ou lazer (como os pesque e pague e pesque e solte).

A impulsão da piscicultura se dá 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.(MARTINS et alli, 2001).

A partir dos anos 80, a aqüicultura 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).

O consumo de pescado no Brasil, que é da ordem de 8,1 kg ao ano per capita, enquanto a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO), recomenda a ingestão de, no mínimo, 14 kg per capita/ano, é mais concentrado na “semana santa”, quando se faz a Semana Nacional do Peixe. O consumidor pode encontrar o produto vendido até pelo preço de custo em mercados especializados, feiras livres e grandes redes de supermercados de todo o país, inclusive na Cidade de Dourados-MS. Com o aumento do consumo, o governo acredita que o preço dos peixes poderá baixar em razão do incremento da pesca e da criação de fazendas marinhas e demais formas de criadouro.

O Mato Grosso do Sul produz principalmente espécies nativas, como o pacu, o tambaqui e o pintado. Segundo Romagoza et alli, (2003) os peixes de couro e do gênero *Pseudoplatystoma* pertencentes à ordem dos Siluriformes e gênero *Pseudoplatystoma*, estão entre as espécies de peixes brasileiros de água doce com relevante potencial de consumo, representativos na produção pesqueira de águas interiores, devido às suas 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 maioria dos surubins disponíveis no mercado é proveniente da pesca comercial em rios e lagos e têm 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 referente à cor, ao sabor e ao 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 (ROMAGOZA et alli, 2003).

2 Objetivos

Este estudo tem como objetivo avaliar a estratégia de dominação pelos custos empregada pelos piscicultores da região de Dourados MS, especificamente pretendendo-se avaliar os principais condutores de custos e analisar a estrutura de custos da piscicultura na região.

3 Método

Este estudo fez uso de dois métodos de procedimento. A pesquisa documental pela análise de dados disponíveis em órgãos públicos nas esferas Federal, Estadual e Municipal, e ainda a, a pesquisa primária, auxiliada por questionário semi estruturado, junto a 17 operadores da piscicultura de Dourados MS. da amostragem adotada nesta pesquisa foi 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”.

4 Cadeia de Valor e Custos

Porter (1986) desenvolveu a idéia de “cadeia de valor”, uma visão com vistas à elaboração de estratégias da organização empresarial para a época que, basicamente, desagrega a organização em atividades estrategicamente relevantes e passíveis de mensuração.

A cadeia de valor é considerada um conjunto de processos importantes e úteis para a gestão dos negócios. Para Porter (1986) ela é uma ferramenta para diagnosticar a vantagem competitiva das organizações. 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 (MELO, 2008).

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 (1986), as atividades não são independentes, e sim um sistema de atividades interdependentes, dentro de cada categoria de atividades principais e de apoio. Existem três categorias de atividades que desempenham papéis distintos 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.

No que tange as atividades primárias, temos:

- A logística interna, 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, 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, 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, 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, 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.

A empresa tende a ser um conjunto de atividades a ser 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.

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.

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, as atividades de valor individuais são identificadas na empresa sendo que 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 dos propósitos para os quais a cadeia de valores está sendo analisada. O princípio básico é que as atividades devem ser isoladas e separadas, se tiverem economias diferentes, tiverem um alto impacto em potencial de diferenciação, ou representarem uma proporção significativa ou crescente dos custos (MELO, 2008).

A Cadeia de Valores 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 Custos ou de Diferenciação.

Autores como Andreotti et alli, (2002)⁵, Dondoni (2000), Shank e Govindarajan (1997), comentam que, com propósito de análise dos custos, a desagregação da cadeia de valores genérica em atividades de valor 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 atividades de valor menores, porém crescentes, que às vezes podem modificar sua estrutura de custo. Atividades que representam percentagem pequena e estagnada dos custos ou dos ativos podem ser agrupadas em categorias mais amplas.

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. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria.

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 mercado. Isto

⁵ 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.

pode anular os benefícios de sua posição de custo favorável (PAULA & BIGNETTI, 2002).

Um líder no custo deve obter paridade ou proximidade com base na diferenciação relativa a seus concorrentes para ser um competidor acima da média, muito embora conte com a liderança no custo para sua vantagem competitiva. Paridade com base na diferenciação permite que um líder no custo traduza sua vantagem diretamente em lucros mais altos do que a concorrência. A lógica estratégica da liderança no custo geralmente exige que uma empresa seja a líder no custo, e não uma dentre várias empresas disputando esta posição. Quando existe mais de uma aspirando a liderança no custo, de modo geral a rivalidade entre elas é acirrada porque cada ponto de parcela de mercado é considerado crucial (PORTER, 1986).

As cinco forças competitivas – entrada de novos concorrentes, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes - refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência neste sentido mais amplo poderia ser definida como rivalidade ampliada (FREITAS, 2003).

Se uma empresa pode alcançar uma liderança no custo sustentável ou uma 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.

Independente do seu tamanho, empresas já estabelecidas podem ter algum tipo de vantagem de custo que os concorrentes não dispõem. Essas vantagens decorrem de fatores relacionados à curva da aprendizagem, da tecnologia exclusiva, do acesso às melhores fontes de matéria-prima, da aquisição de ativos, subsídios e até mesmo a localização privilegiada (FERREIRA, 2006).

A liderança no custo impõe severos encargos para a empresa preservar sua posição, o que significa reinvestimento em equipamentos modernos, desfazer-se de ativos obsoletos, evitar a proliferação de produtos e estar atenta para aperfeiçoamentos tecnológicos. Os

declínios nos custos com o volume cumulativo não são de forma alguma automáticos, nem a obtenção das economias de escala disponíveis é possível sem uma atenção integral. 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 anteriores;
- 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.

A vantagem de custo é um dos dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir. O custo é também de importância vital para estratégias de diferenciação porque um diferenciador deve manter o custo próximo da concorrência. A menos que o preço-prêmio resultante exceda o custo da diferenciação, um diferenciador não irá conseguir alcançar um desempenho superior. O comportamento do custo também exerce uma forte influência sobre a estrutura industrial como um todo. Essa estratégia faz com que a empresa tenha retornos acima da média em seu setor e se defenda contra a rivalidade dos concorrentes.

No entanto o comportamento do custo poucas vezes é bem entendido. Normalmente existe grande discordância entre os administradores com relação à posição dos custos relativos de uma empresa e às razões que os fundamentam. Estudos de custos costumam concentrar-se nos custos de fabricação, negligenciando o impacto de outras atividades como marketing, serviço e infra-estrutura sobre a posição dos custos relativos. Além disso, o custo de atividades industriais é analisado em seqüência, sem reconhecer os elos entre atividades que podem afetar o custo (DONDONI, 2000).

As empresas têm de modo geral, dificuldade para avaliar as posições dos custos dos concorrentes, uma etapa essencial na avaliação de suas próprias posições relativas. Elas, geralmente, recorrem à comparações simplistas de custos de matéria-prima e da mão-de-obra. A ausência de uma metodologia sistemática para a análise do custo na maioria das empresas é à base destes problemas. A maior parte dos

estudos de custos aborda questões restritas e adota um ponto de vista a curto prazo. Um produtor de baixo custo deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo. Via de regra, estes produtores vendem um produto-padrão, e dão ênfase considerável à obtenção de vantagens de custo absoluto e de escala de todas as fontes (PORTER, 1986).

A gestão do custo é também de importância vital para as estratégias de diferenciação porque um diferenciador deve manter seu custo próximo ao da concorrência. As estratégias de liderança no custo e de 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 estreito. As ações específicas necessárias à implementação de cada estratégia genérica variam muito de indústria para indústria, da mesma forma que as estratégias genéricas viáveis em uma indústria particular.

A estratégia competitiva pode ser não apenas uma resposta ao ambiente, mas também pelo efeito das ações que uma empresa vai realizar neste em consequência de sua estratégia competitiva como forma de alterar o ambiente em favor da empresa.

Os fornecedores não produzem e entregam apenas insumos usados nas atividades de valor de uma empresa, mas influenciam de modo importante a posição de custos/diferenciação das empresas. Isso significa explicitar que uma empresa é apenas parte de um conjunto maior de atividades do sistema de entrega de valor. A identificação dos custos em cada estágio da cadeia é possível e essa análise tem implicações estratégicas potenciais para todos os concorrentes deste setor. Com a cadeia de valor completa, os concorrentes podem entender quando avançar ou retroceder a fim de integrarem as áreas que podem melhorar seu desempenho. Assim é possível afirmar que cada atividade de valor tem um conjunto de direcionadores de custos únicos que explica as variações de custos naquela atividade. (SHANK e GOVINDARAJAN, 1997).

As empresas buscam resultados financeiros, aumento de partes de mercado e, principalmente, sobrevivência e manutenção de sua competitividade. A globalização da economia e o acirramento da competição mundial elevaram a escala de produção, com a conseqüente busca da redução dos custos.

5 Resultados

A engorda de peixes na atual estrutura de mercado na região de Dourados-MS 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, e o preço é dado pelo comprador. A estratégia dominante nessa estrutura de mercado é a dominação pelos custos, não havendo diferenciação nos produtos disponibilizados (MELO, 2008). A tabela 1 apresenta o comportamento dos engordadores em relação aos diversos condutores de custos.

Tabela 1: Condutores de Custos da 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 <i>spot</i> , 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 pescadores.
Utilização da capacidade	Como os engordadores são menores que o tamanho ideal, trabalham na capacidade máxima.

Fonte: MELO, 2008.

No caso da engorda, sendo os produtos homogêneos, 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% dos gastos totais, 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, 1998; COELHO, 1997; SCORVO FILHO, 2007; MARTIN e AYROZA, 1998; SCORVO FILHO; MARTINS; FRÁSCA-SCORVO, 2004⁶). Esses dados demonstram que mesmo os pesquisadores da piscicultura não chegam a valores aproximados uns dos outros, onde os engordadores não dominam seus custos e se deparam com as dificuldades iniciais na separação das informações entre custos fixos e variáveis.

Dos engordadores pesquisados, apenas 11% prefere usar ração produzida com restos de soja e milho oriundos da mesma propriedade, o que pode diminuir os 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, utilizada para que haja crescimento rápido e trás uma melhor relação custo/benefício, considera o fato de que uma redução de custos produtivos exige algum dispêndio prévio que se traduz em sua maior parte, no aumento dos custos operacionais para os engordadores. Em diversos mercados as empresas competem ao longo do tempo, despendendo recursos a fim de reduzir custos.

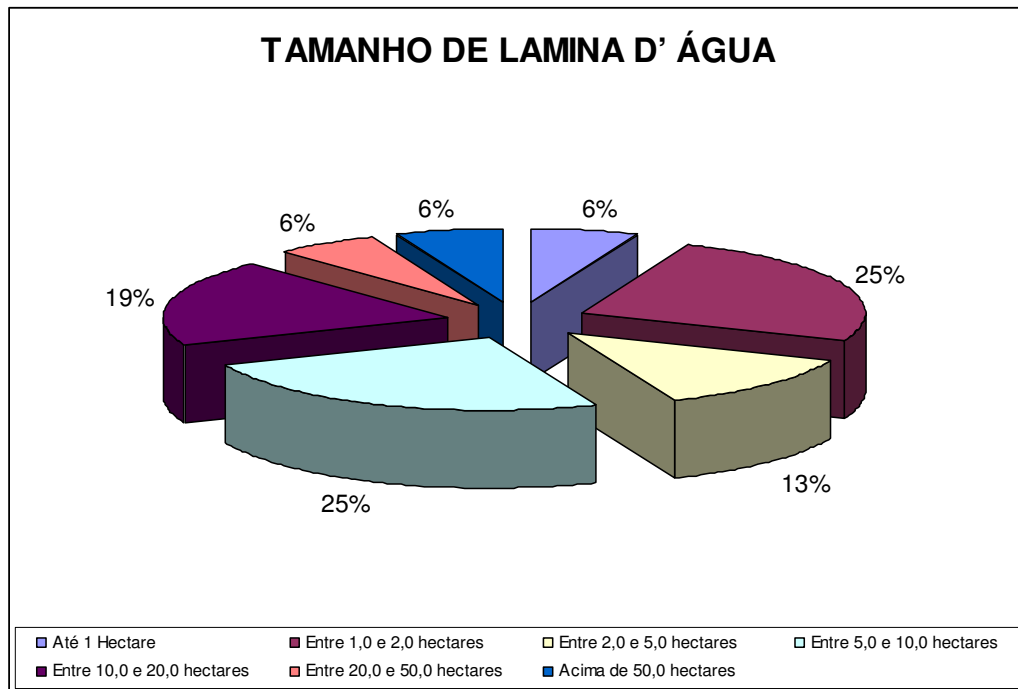
5.1 Tamanho mínimo para produção (lamina d'água)

Os produtores de peixes da região da grande Dourados acreditam que o tamanho mínimo para se produzir seja acima de 1,0 hectare de lamina d'água, conforme a demonstrado na figura 01, mas, 53% dos entrevistados acreditam que acima de 5 hectares de lamina d'água seria o modelo ideal para se produzir peixes, o que possibilita o crescimento de equipes direcionadas integralmente para a piscicultura resultando maiores cuidados e tendo melhores percepções de potenciais problemas que possam desencadear, evitando assim perdas por problemas no fornecimento de água. Entre os pesquisados a média atual das propriedades é de 92 hectares de área

⁶ In COELHO e CYRINO, op. Cit.

total e de 5,2 hectares de lamina d'água. A figura 1 apresenta o tamanho de lâmina d'água na amostra estudada.

Figura 1: Tamanho de Lamina d' água da amostra estudada

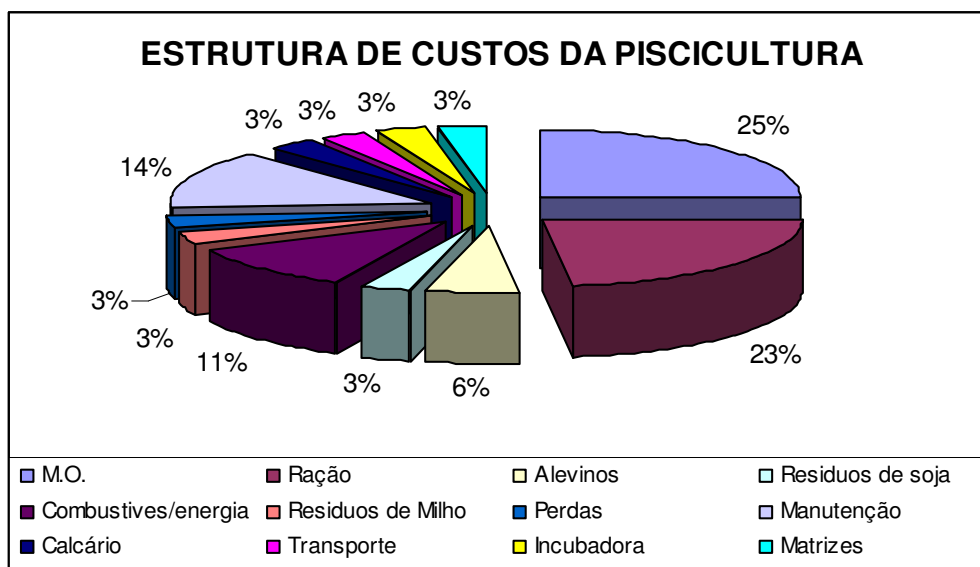


Fonte: Elaborado com base na pesquisa de campo

5.2 Custos de Produção

Os produtores de peixes da região de Dourados, apesar de terem participado de diversas palestras oferecidas pela cooperativa MS-Peixe e SEBRAE, sobre formas de redução dos custos nas pisciculturas, no entanto, dentro sua propriedade, dizem não terem condições de adotá-las, porém acreditam que têm lucro. A maioria dos engordadores não conhece seus custos de produção. A pesquisa mostra que 62% dos piscicultores da região de Dourados desconhecem seus custos de produção.

A pesquisa evidenciou o baixo conhecimento destes em relação aos seus custos de produção. No entanto, na percepção dos piscicultores, os principais itens de suas estruturas de custos são apresentados na Figura 2.

Figura 2: Estrutura de custos da piscicultura, na região de Dourados.

Fonte: Elaborado com base na pesquisa de campo

Conforme pode ser observado (Figura 02) os itens de custo mão-de-obra e ração representam, somados, quase a metade dos custos de produção, o que sugere que tais custos sejam finamente monitorados pelo gestor, sob pena de este perder sua competitividade no mercado.

Com relação a diminuição destes custos sugere-se trabalhar em uma escala de produção que ocupe integralmente uma equipe de trabalho, uma vez que abaixo desta escala, os custos de mão-de-obra tem natureza fixa.

A pesquisa revelou que a maioria dos produtores de peixes da região de Dourados, não tem a cultura do controle diário, da pesagem de rotina, da avaliação do lote em pontos diferenciais, a distribuição da ração uniforme por todo o tanque, da uniformidade do tanque e do consumo direto e indireto.

Considerações Finais

A piscicultura apresenta grande potencial de desenvolvimento na Região de Dourados-MS, pois esta apresenta condições climáticas favoráveis, águas em abundância além de já contar, com alevinadores, fábrica de ração e empresa de abate e frigorificação instalados na região.

Embora o produto final que chega até o consumidor possa ser eventualmente diferenciado, como cortes especiais e produtos pré-prontos, a predominância é, ainda, do peixe “commodity” sendo um produto homogêneo encontrado em diversos canais de distribuição. Assim, a prática de engorda segue esta lógica estratégica. Os piscicultores focam suas estratégias na dominação pelos custos uma vez que seus produtos são comprados pelos elos seguintes da cadeia, seja o atacado, o varejo ou o frigorífico, fundamentalmente pelo peso, não havendo ainda remuneração por qualidade no sistema produtivo local.

No entanto, mesmo sendo a dominação pelos custos a estratégia predominante, verifica-se a precariedade no controle dos custos de produção. Nenhum deles dispõe de um sistema, seja ele informatizado ou não, que possa servir como uma ferramenta gerencial efetiva para a gestão dos custos. Mesmo os itens de custeio não são claramente identificados pelos piscicultores.

Tais fatores permitem compreender o porquê do abandono da atividade por parte significativa de piscicultores. Estes entram na atividade atraídos pelas perspectivas de ganhos sem, contudo, entenderem o posicionamento estratégico da atividade de engorda e a necessidade de controle rigoroso dos custos.

Referências

CASTELLANI, D. e BARRELLA, W. **Caracterização da Piscicultura na Região do Vale do Ribeira – SP**. 2005.

COELHO, S. R. C., CYRINO, J. E. P. Custos na Produção Intensiva de Surubins em Gaiolas. **Informações Econômicas**, SP, v.36, n.4, abr. 2006.

CORAL, E., ROSSETTO, C.R. e SELIG, P. M. Sustentabilidade Corporativa e os Modelos de Planejamento Estratégico: uma equação não resolvida. **ANPAD**, 2003. in <http://www.anpad.org.br/3es/2003/dwn/3es2003-75.pdf>. Acesso em: 13 out. 2007.

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.

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.

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.

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.

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 M. I. E. G. **Dinâmicas de Desenvolvimento da Piscicultura e Políticas Públicas no Vale do Ribeira/SP e Alto Vale do Itajaí/SC – Brasil.** Dissertação de mestrado. Defendida publicamente em 20 de abril de 2005.

MELO, A. X. **Comportamento Estratégico dos Agentes da Cadeia Produtiva do Peixe na Região de Dourados - MS.** UFMS; Campo Grande, 2008. Dissertação de mestrado defendida publicamente em 24 de julho de 2008.

PAULA, E. W.; BIGNETTI, L. P. Estudo sobre as práticas de inovação e as estratégias adotadas por empreendedores de alta tecnologia. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 42-57, dez.. 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência** - tradução de: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

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

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

SCORVO FILHO, J.D. - **Panorama da Aqüicultura Nacional - Instituto de Pesca de São Paulo**. -<http://www.pesca.sp.gov.br/> - Acessado em 08/09/2007.

SELLTIZ, C. *et alli.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974. in SPROESSER, R. L., LIMA FILHO, D. O.; VILANOVA, R. O.; CAMPEÃO, P.; **Modelo de planejamento estratégico para agricultura familiar coletiva**. ANAIS DO IV SIMPAN - SIMPÓSIO SOBRE RECURSOS NATURAIS E SÓCIO-ECONOMICO DO PANTANAL – Sustentabilidade Regional. Corumbá, MS, 2004.

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

SHIROTA, R.; OBA, L. C. e SONODA, D. Y.; **Estudo dos Aspectos Econômicos das Processadoras de Peixe Provenientes da Piscicultura. III simpósio sobre recursos naturais e sócio-econômicos do pantanal. Os desafios do novo milênio**. Corumbá MS. de 27 a 30 de novembro de 2000.

SILVA N. J. R., **Dinâmicas de Desenvolvimento da Piscicultura e Políticas Públicas no Vale do Ribeira, SP e Alto Vale do Itajaí, SC – Brasil**. São Paulo. 2005. Boletim do Instituto de Pesca, São Paulo, 27 (1): 77 - 84, 2001.