

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E  
ECONOMIA - FACE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

HELOIZA CRISTINA HOLGADO DA SILVA

**PERCEPÇÃO DOS ATORES LOCAIS EM RELAÇÃO AO  
DESENVOLVIMENTO DO APL DA PISCICULTURA DA REGIÃO DA  
GRANDE DOURADOS**

DOURADOS/MS

2011

HELOIZA CRISTINA HOLGADO DA SILVA

**PERCEPÇÃO DOS ATORES LOCAIS EM RELAÇÃO AO  
DESENVOLVIMENTO DO APL DA PISCICULTURA DA REGIÃO DA  
GRANDE DOURADOS**

Trabalho de graduação II – TG-II apresentado  
à Universidade Federal da Grande Dourados-  
UFGD, como requisito parcial para a obtenção  
do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edson Talamini

Dourados/MS

2011

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha mãe, Clotildes, pelo incansável apoio, dedicação e compreensão.

## AGRADECIMENTOS

A DEUS, por sua bondade, e fonte de inspiração para superar as dificuldades em minha vida.

Agradeço ao Prof<sup>o</sup> Dr. Edson Talamini, meu orientador, pela atenção, confiança e suporte a mim dedicados.

Agradeço a Prof<sup>a</sup> Dra. Claudia Fabiana Gohr, que me orientou no início desse estudo, e que despertou meu interesse pelos temas relacionados a redes e *clusters*, que me incentivaram a pesquisar o tema abordado.

Ao acadêmico mestrando Fábio Castilho e a José Carlos Diagoné da Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER/Dourados), por terem me auxiliado na compreensão mais ampla do APL da piscicultura da Região da Grande Dourados.

Aos meus colegas do Curso de Administração, em especial a Eduardo Teixeira Magalhães, Eleni Terezinha de Moraes e Roger Trindade Corrêa.

Por fim, mas não menos importante, agradeço a minha irmã, que sempre esteve ao meu lado.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar a percepção dos atores locais do Arranjo Produtivo Local da piscicultura da Região da Grande Dourados, com foco em particular no município de Dourados, referente a determinados fatores competitivos. Para a realização da pesquisa foi empregada a ferramenta Matriz Importância-Desempenho de Slack, Chambers e Johnston (2002), que devido as suas características quantitativas se mostra aplicável a outras áreas, além a de produção. Como referenciais teóricos foram utilizadas as abordagens de aglomerações produtivas, sob a perspectiva de algumas estruturas analíticas, com enfoque no fator territorial e a Matriz Importância-Desempenho. Foi organizado um breve histórico referente à atividade da piscicultura na região e demonstrado sua estruturação na cadeia produtiva e no APL. Considerou-se a percepção dos atores com relação a 24 fatores competitivos, baseados em estudos da Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Desta forma os atores entrevistados indicaram, em uma escala de 1 a 5, quais eram suas percepções com relação a importância e o desempenho dos fatores pré-estabelecidos. Com base nesses resultados foi realizada uma comparação entre as médias de importância e de desempenho obtidos para cada fator. Assim pode-se indicar os principais fatores que carecem de ação prioritária, com a finalidade de melhoria em seu desempenho, sendo estes: mão-de-obra qualificada; programas de apoio a consultoria técnica e marketing do produto; técnicas de gerenciamento, estratégias de comercialização e abertura de novos mercados; treinamentos técnicos em produção e mercado regional e produtividade.

**Palavras-Chave:** Piscicultura. Aglomerações produtivas. Cadeia produtiva. APL.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Produção nacional de pescado.....	14
Figura 2 – Esquema de cadeia produtiva agroindustrial.....	19
Figura 3 - Modelo de formação de um APL.....	23
Quadro 1 - Comparação entre os conceitos.....	24
Quadro 2 - Descrição dos fatores utilizados no questionário.....	27
Figura 4 - Zonas de prioridade na Matriz Importância-Desempenho.....	30
Figura 5 - Cadeia produtiva da piscicultura no Estado de Mato Grosso do Sul.....	34
Figura 6 – APL da piscicultura da Região da Grande Dourados.....	35
Tabela 1 - Percepção dos atores com relação à importância e o desempenho dos fatores para diagnóstico do APL da piscicultura em Dourados.....	36
Figura 6 - Matriz Importância-Desempenho.....	38

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AGRAER – Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural

APL – Arranjo Produtivo Local

ASSOCIPISCO - Associação Piscícola de Interesse Coletivo

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CAND – Colônia Agrícola Nacional de Dourados

CMSP - Carne Mecanicamente Separada de Pescado

CNI – Confederação Nacional da Indústria

CPA – Cadeia Produtiva Agroindustrial

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations

GTP APL - Grupo de Trabalho Permanente sobre APLs

GTT Pescado – Grupo de Trabalho para fortalecimento da cadeia do pescado no Território da Grande Dourados

MS-PEIXE - Cooperativa de Aquicultores de Mato Grosso do Sul

OMS - Organização Mundial da Saúde

RAA - Rede de Aquicultura das Américas

REDESIST - Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEPROTUR - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Produção, do Comércio e do Turismo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	8
1.2 OBJETIVOS .....	11
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>11</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
<b>2 AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS E TERRITÓRIO.....</b>	<b>16</b>
2.1 DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS ANALÍTICAS.....	17
<b>2.1.1 Cadeia produtiva.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2 Cluster.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.3 Distritos industriais.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.4 Arranjo Produtivo Local.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2. Diferenças entre os conceitos abordados.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Considerações finais do capítulo.....</b>	<b>24</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>25</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	25
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO.....	26
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	26
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	28
3.5 MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO.....	29
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>31</b>
4.1 A REGIÃO DA GRANDE DOURADOS E A PISCICULTURA .....	31
4.1.1 Cadeia produtiva da piscicultura no Estado de Mato Grosso do Sul.....	33
4.1.2 O APL da piscicultura da Região da Grande Dourados.....	34
4.2 PERCEPÇÃO DOS ATORES COM RELAÇÃO À IMPORTÂNCIA DOS FATORES COMPETITIVOS.....	35
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICE - QUESTIONARIO PERCEPÇÃO DOS ATORES DO APL.....</b>	<b>49</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As discussões sobre a importância do território como fator de desenvolvimento intensificaram-se a partir de exemplos bem sucedidos do Vale do Silício (Estados Unidos) e na região da Terceira Itália (Itália). O desenvolvimento econômico apresentado nessas localidades teve origem com a concentração de micros, pequenas e médias empresas organizadas em redes relacionadas (MENDONÇA, 2008).

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) são caracterizados como aglomerações regionais/locais de empresas, com elos de “natureza vertical entre fornecedores, horizontal entre as firmas instaladas e multilateral entre as firmas e as instituições públicas e privadas”, as quais desenvolvem atividades coordenadas com uma finalidade em comum (CÂMARA; SOUZA; ARBEX, 2005, p.1).

No Brasil, incentivos governamentais têm contribuído para a formação e consolidação de APLs. No final da década de 1990 foi observada uma intensificação de debates sobre como as políticas públicas podem apoiar as aglomerações produtivas, o que demonstra que os APLs são um importante instrumento para o desenvolvimento regional (COSTA, 2010).

No presente estudo será abordado o APL da piscicultura da Região da Grande Dourados/MS, especificamente o município de Dourados, em decorrência de apresentar a maior quantidade de hectares de lâmina d'água, 441,45ha e 97 piscicultores, sendo a maior quantidade de produtores da região, de acordo com dados entre os anos de 2001 e 2002 (NÚCLEO ESTADUAL DE APOIO AOS APLs DO MATO GROSSO DO SUL, 2007). De acordo com a mesma fonte, a piscicultura no Estado do Mato Grosso do Sul é uma atividade em franco crescimento e a Região da Grande Dourados é a maior produtora de pescado em cativeiro no Estado.

A articulação dos agentes produtivos da cadeia do pescado em um APL pode possibilitar, entre outros, ganhos em produtividade, por meio de sinergias coletivas a partir de cooperação e interações entre os agentes.

### 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com a crescente internacionalização da economia, a necessidade de reorganização dos

fatores produtivos e a gestão empresarial tornaram-se fatores essenciais para conciliar as empresas com os novos padrões internacionais de qualidade e produtividade. A formação de redes entre empresas emerge como alternativa para assegurar a competitividade e a sobrevivência das organizações, em especial as pequenas e médias, formando um ambiente de cooperação (AMATO NETO, 2005).

Nesse novo contexto mundial introduzem-se novas regras de concorrência por meio de fixação de novos padrões tecnológicos, ação estratégica de empresas e governos e a crescente conscientização dos consumidores. Tais fatores influenciam nas decisões estratégicas das organizações. Nesse cenário, o desenvolvimento local ganhou importância, levando em consideração a necessidade da formação de identidades e de diferenciação das regiões e das comunidades, para enfrentarem um mundo de extrema competição (SOUZA *et al*, 2010).

Nota-se que no Estado do Mato Grosso do Sul existe uma busca pela diversificação e competitividade de suas bases produtivas, refletindo no surgimento ou ampliação de atividades econômicas não alicerçadas em *commodities*, como o gado e a soja (PROCHMANN; CAMPEÃO; VILPOUX, 2007). Nesta direção, salienta-se o caso da piscicultura na Região da Grande Dourados/MS, que nos últimos anos teve um aumento significativo e conta com importantes incentivos governamentais, como a futura instalação de um entreposto de pescado responsável por receber, processar e distribuir a produção.

A Região da Grande Dourados/MS apresenta uma significativa concentração de agentes produtivos, normalmente pequenos e médios empreendimentos (PROCHMANN; CAMPEÃO; VILPOUX, 2007). Segundo Vecchia (2006), as aglomerações de micro, pequenas e médias empresas desempenham papel importante como possíveis propulsoras do desenvolvimento regional e proporcionando dinamismo às economias locais.

A Região da Grande Dourados/MS compreende os municípios de Dourados, Caarapó, Juti, Itaporã, Maracajú, Douradina, Rio Brillhante, Nova Alvorada do Sul, Fátima do Sul, Vicentina, Jateí, Glória de Dourados e Deodápolis (SANTANA JÚNIOR, 2009), situando-se na Região Centro-Sul do Estado de Mato Grosso do Sul. Dourados é a maior cidade da região, e a segunda maior do Estado. Em termos de população possui 196.035 habitantes, de acordo com o último censo populacional brasileiro (IBGE, 2011).

O crescimento da atividade da piscicultura na região é impulsionado por diversos fatores, dentre eles destaca-se que a região é produtora de grãos, e possui condições hidrográficas, de solo e climáticas favoráveis (NÚCLEO ESTADUAL DE APOIO AOS APLs DO MATO GROSSO DO SUL, 2007).

Observa-se, nas últimas décadas, o surgimento de diferentes abordagens teóricas para analisar os modelos de desenvolvimento econômico e social, entre elas cadeia produtiva, *cluster*, distrito industrial e redes de empresas (CASSIOLATO; LASTRES, 2003b).

Conforme definição da Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST/2003), APLs são “aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes”. Normalmente tais aglomerações incluem interações entre as empresas participantes, estas podem ser comercializadoras, produtoras de bens e serviços finais ou de insumos e equipamentos, entre outras. Também englobam instituições públicas e privadas que tem como foco a pesquisa, o desenvolvimento, a formação e a capacitação de pessoas, o financiamento e a política. (CASSIOLATO; LASTRES, 2003a).

Os agrupamentos em APLs podem ser definidos como uma concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular, incluindo fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições governamentais, e outras organizações que provem educação, informação, conhecimento e/ou apoio técnico (BNDES, 2009).

O APL proporciona a cooperação entre os diversos agentes, o aumento da produtividade, o aumento da concentração da informação, necessários ao aprimoramento contínuo de processos, estratégias e inovações (SANTOS, 2009).

No Brasil, o apoio ao desenvolvimento de APLs ganhou força nos últimos anos, entre as iniciativas estabelecidas salientam-se as ações de políticas públicas. O APL pode ser um importante instrumento estratégico de desenvolvimento regional e de superação do subdesenvolvimento, desde que suas ações sejam moldadas com base na realidade local, levando em consideração as especificidades e não tentando reproduzir modelos aplicados a outros contextos. No entanto, percebe-se, muitas vezes, que o termo é utilizado de maneira confusa, corriqueira e errônea, não refletindo de forma correta o conceito e sua relevância (COSTA, 2010).

Segundo Amaral Filho (2005, p.2), o APL representa “um novo modo de fazer e construir o desenvolvimento, econômico e social”, rompendo com políticas pensadas para as grandes estruturas, e não para as micro, pequenas e médias empresas.

Os APLs representam a concepção de estratégias coletivas resultando na geração de especificidades e fortalecimento dos recursos fundamentais ao território local que servem de suporte para o desenvolvimento inovativo e competitivo de cada APL (SOUZA *et al*, 2010).

Tomando como base o exposto, o presente estudo pretende responder aos seguintes questionamentos: qual é a percepção dos atores locais em relação ao APL da piscicultura na Região da Grande Dourados/MS, especificamente no município de Dourados? Quais os fatores competitivos que merecem maior atenção?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos atores locais em relação à importância e ao desempenho de determinados fatores competitivos do APL da piscicultura na Região da Grande Dourados/MS, especificamente no município de Dourados.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- descrever o Arranjo Produtivo Local (APL) da piscicultura no Mato Grosso do Sul e na Região da Grande Dourados;
- diagnosticar a percepção dos atores locais em relação a importância de determinados fatores competitivos relacionados ao APL;
- diagnosticar a percepção dos atores locais em relação ao desempenho de determinados fatores competitivos relacionados ao APL;
- posicionar os fatores competitivos na Matriz Importância-Desempenho, definindo prioridades de ação;
- sugerir ações prioritárias para o delineamento de políticas públicas e para a coordenação do APL da piscicultura na Região da Grande Dourados/MS, especificadamente para o município de Dourados.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A localização da produção industrial em espaços geográficos definidos tem sido alvo de estudos e reflexões em nível nacional e internacional. A concentração de empresas em determinado espaço geográfico recebeu várias denominações: distritos industriais, sistemas produtivos locais, arranjos produtivos locais, sistemas locais de inovações e *clusters*. Todos esses conceitos são atribuídos às concentrações de empresas de um mesmo ramo industrial situadas em um território delimitado (SOUZA, 2008).

As discussões sobre aglomerações produtivas fizeram com que o papel do território no desenvolvimento fosse reavaliado, passando este a ser valorizado. Nota-se que o interesse pela análise das aglomerações de pequenas e médias empresas foi fortalecido em decorrência da crise do paradigma fordista-keynesiano no período pós 1970 (COSTA, 2010).

Muitas publicações têm dedicado expressiva atenção às questões referentes aos APLs, dentre elas seu processo de formação, desenvolvimento e importância como instrumento promotor de desenvolvimento local e regional, tais como: Cassiolato e Lastres (2003a), Costa (2010), Kraemer (2005), Mendonça (2008), Santos (2009), Vecchia (2006), entre outros.

Por meio da Portaria Interministerial No. 200, de 03 de agosto de 2004, o Governo Federal através do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior instituiu o Grupo de Trabalho Permanente sobre APLs (GTP-APL), com o propósito de coordenar as ações governamentais para a integração de políticas para os APLs.

No final da década de 1990 as discussões sobre o papel das políticas públicas como subsídios ao desenvolvimento de aglomerações produtivas ganharam maior relevância, tendo como suporte as peculiaridades da economia brasileira (COSTA, 2010).

A implementação de APLs no Brasil vem ganhando força nos últimos anos como demonstram os dados do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, em 2004, foram identificados 460 APLs e, em 2005, a quantidade foi de 955, distribuídos em todos os Estados da Federação (GTP APL, 2011). Segundo Costa (2010), dados mais atualizados apontam para a existência de 958 APLs em território brasileiro, sendo que o levantamento aponta que a maioria dos arranjos encontra-se no setor primário representando a quantidade de 567, em um percentual de 59%.

O avanço do agronegócio favorece a diversificação das bases produtivas e melhora o desempenho dos agentes econômicos envolvidos na produção primária (PROCHMANN; CAMPEÃO; VILPOUX, 2007). O Estado do Mato Grosso do Sul tem sua economia apoiada

no agronegócio. Assim, a escolha do setor da piscicultura para o presente trabalho deu-se devido ao fato de que o mesmo vem ganhando espaço nas últimas duas décadas no Estado do Mato Grosso do Sul. Este setor tem despertado interesse de pesquisadores, tendo em vista sua relevância regional (PROCHMANN; CAMPEÃO; VILPOUX, 2007; SOUZA, 2008).

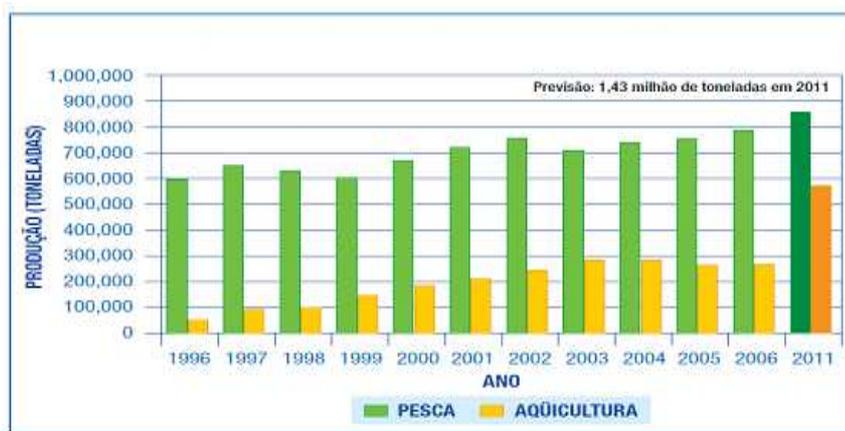
Nota-se no Brasil, segundo dados do Ministério da Pesca e Aquicultura, entre os anos de 2003 e 2009, que o volume derivado da pesca (continental e marinha) aumentou 15,9% e o da piscicultura 90,5%. Tal índice de crescimento tem ligação com o aumento de consumo per capita de pescado no país, impulsionado pela demanda por alimentos saudáveis e pela construção de barragens no Brasil. No mesmo período o consumo de pescado pelos brasileiros passou de 6,46 quilos por habitante/ano, para 9,03 quilos por habitante/ano, próximo ao índice indicado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) (REBANHO DAS..., 2011).

A aquicultura continua sendo a atividade de produção de animais com finalidade alimentar de crescimento mais rápido, no período de 1970-2008 a produção aquícola mundial de pescado cresceu em média 8,3% ao ano, enquanto que o índice de crescimento da população mundial o foi, em média, de 1,6% ao ano. A produção mundial de pescado comestível, incluindo peixes, moluscos, crustáceos e outros animais para consumo, alcançou 52,5 milhões de toneladas em 2008, sendo que em 1950 a produção era de 1 milhão de toneladas/ano. Um aumento em um ritmo três vezes maior do que a produção mundial de carne (aves e bovinos). O crescimento da produção aquícola na América Latina e Caribe representa o maior crescimento médio mundial sendo de 21,1% (FAO, 2010).

O Brasil possui condições e recursos naturais favoráveis que podem torná-lo um dos maiores produtores de pescado do mundo, pois apresenta 13,7% do total da água doce do mundo, grandes rios, reservatórios de hidroelétricas, entre outros fatores (FAO, 2011).

De acordo com levantamentos da FAO (2010) comprova-se que a aquicultura nacional encontra-se em expansão, e somada com a pesca há uma previsão de produção de 1,43 milhão de toneladas em 2011, conforme apresentado na Figura 1.

No tocante ao valor nutricional, uma porção de 150 gramas de pescado supre de 50 a 60% da necessidade diária de proteína de um indivíduo adulto. Em nível mundial o consumo médio anual per capita de pescado tem registrado um crescente aumento, a saber: em 1970 foi de 11,5kg; em 1980 foi de 12,6 kg; em 1990 foi de 14,4 kg; e, em 2007 foi de 17,0 kg. Foi constatado que os países desenvolvidos cada vez mais dependem de importação de pescado para atenderem sua demanda interna (FAO, 2010).



**Figura 1:** Produção nacional de pescada  
**Fonte:** FAO (2010, p. 26)

Com o intuito de estimular a cooperação inter-governamental entre os países das Américas e reduzir a pobreza e as desigualdades nessa região, foi formada a Rede de Aqüicultura das Américas (RAA), em 25 de março de 2010. A RAA é constituída pelos seguintes países: Uruguai, Paraguai, Argentina, Brasil, Bolívia, Colômbia, Equador, Peru, Guiana Francesa, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Belize, Cuba, Trinidad y Tobago, República Dominicana, México, Haiti e Canadá (FAO, 2011).

Segundo dados do Núcleo Estadual de Apoio aos APLs do Mato Grosso do Sul (2007) a Região da Grande Dourados/MS é a maior produtora de peixes de cativeiro do Estado de Mato Grosso do Sul.

Segundo Mendes e Padilha Júnior (2007) o agronegócio apresenta algumas tendências que geram desafios e oportunidades, tais como: a economia de mercado, sendo que uma maior abertura econômica exige produtividade e qualidade nos processos produtivos e nos próprios produtos, para promover a competitividade; a demanda por produtos mais saudáveis, produtos mais processados e com maior valor agregado.

Ao verificar a percepção dos atores locais em relação a determinados fatores competitivos relacionados ao APL da piscicultura da Região da Grande Dourados/MS, em particular o município de Dourados, pode-se identificar quais fatores devem ser priorizados. Assim, contribuindo para possíveis delineamentos de políticas públicas e ações de coordenação deste APL no sentido de promover seu desenvolvimento.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esse trabalho de graduação está organizado da seguinte forma. Após esta seção introdutória, o capítulo a seguir é dedicado a fundamentação teórica, que explora o tema aglomerações produtivas e território e apresenta algumas estruturas analíticas.

No capítulo três são abordados os métodos e procedimentos utilizados na pesquisa, descritos detalhadamente. O quarto capítulo traz um breve histórico referente à atividade da piscicultura na região e é demonstrada a estruturação da cadeia produtiva. Esse capítulo também apresenta e analisa os dados obtidos, com a finalidade de responder aos questionamentos apresentados no capítulo um. O capítulo final está reservado às conclusões deste estudo.

## 2. AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS E TERRITÓRIO

Em meio à aceleração da globalização e a importantes mudanças pelas quais passa o sistema produtivo mundial, as abordagens que enfatizam aspectos territoriais ganham ênfase. Essa visão de análise fundamentada nas relações entre as empresas e estas entre as instituições públicas e privadas, onde ambos se localizam em espaços geográficos definidos, possibilita uma maior compreensão a respeito das características do ambiente em que se encontram (CASSIOLATO; LASTRES, 2003a).

Conforme Marshall *apud* Garcia e Costa (2005), inicialmente o fator agregador das empresas em determinado local estava atrelado a aspectos como, disponibilidade de recursos naturais e facilidade de acesso a mercados consumidores. Essa “indústria localizada” possibilitou avanços na divisão do trabalho, dinamizando o mercado local de mão-de-obra e de outros mercados que estão relacionados ao processo de produção.

A concentração territorial de empresas gera externalidades positivas, tais como: mercado de trabalho especializado, redução de custos de transporte, que são propiciados com a geração de economias externas (GARCIA; COSTA, 2005).

Conforme Suzigan *et al* (2003) as economias externas podem ser incidentais ou deliberadamente criadas, e contribuir para o aumento da competitividade das empresas e do APL como um todo. As economias externas incidentais derivam da existência de uma grande quantidade de mão-de-obra especializada, “da presença e atração de um conjunto de fornecedores especializados de matéria-prima, componentes e serviços” (SUZIGAN *et al*, 2003, p.3) e da difusão de informações e conhecimentos relativos ao ramo de atividade desempenhado no APL. Ainda segundo o autor, as deliberadamente criadas, podem ser obtidas por meio de ações conjuntas dos agentes locais (empresas e instituições), como por exemplo: criação de consórcios de exportação, compra de matéria-prima, dentre outras.

De acordo com Schmitz e Nadvi (1999) *apud* Suzigan *et al* (2003) essas economias externas incidentais e as deliberadamente criadas resultam na eficiência coletiva, que estabelece a capacidade competitiva das empresas locais.

Neste capítulo são discutidos aspectos relacionados a algumas abordagens de aglomerações produtivas, com enfoque nas que enfatizam aspectos relativos ao território, entre elas: APL, cadeia produtiva, *cluster* e distrito industrial. Procurou-se descrever as principais características dessas abordagens e o final do capítulo apresenta um quadro com a comparação dentre os conceitos descritos.

## 2.1 DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS ANALÍTICAS

Ao se analisar os fatores que determinaram o surgimento de experiências bem sucedidas de desenvolvimento industrial local, como, por exemplo, o caso da Terceira Itália e o do Vale do Silício, formulou-se estratégias de crescimento que tem como foco o espaço geográfico delimitado (CNI, 1998).

Abordagens revelam que a aglomeração de empresas de um mesmo setor ou cadeia produtiva geram potencialidades que colaboram para a criação de valor e de emprego. Essas aglomerações propiciam a efetivação de transbordamentos que podem ser referentes aos conhecimentos e inovações apropriados pelas empresas em determinado território (RUBIN; RÉVILLION, 2010).

Nas últimas décadas emergiram diversas maneiras de se analisar as organizações produtivas, como por exemplo: *Commodity System Approach* (Batalha e Silva, 2007), *Filière* ou cadeia de produção (Batalha e Silva, 2007), cadeias de valor (Porter, 1999), cadeias de suprimentos (Cooper, Lambert e Pagh, 1997), *clusters* (Cassiolato e Lastres, 2003b), distritos industriais (Cassiolato e Lastres, 2003b) e *netchains* (Lazzarini, Chaddad e Cook, 2001). Esses termos visam identificar aglomerações fundamentadas em características específicas, tais como “conhecimento acumulado, inovação, interações entre os agentes, coesão social, e aspectos culturais e socioeconômicos” (SANTOS, 2009, p. 10).

Dentre os conceitos de análise da organização da produção, e levando-se em conta os objetivos da presente pesquisa serão enfatizados os conceitos que levam em consideração os aspectos como o de localização geográfica, entre eles: APL, cadeia produtiva, *cluster* e distrito industrial. Tais definições agregam aspectos territoriais e destacam como a articulação pode ser importante para as empresas envolvidas (CASSIOLATO; LASTRES, 2003b).

### 2.1.1 Cadeia Produtiva

A partir do final da década de 1980 o conceito de cadeia produtiva passa a ser utilizado por pesquisadores brasileiros, sendo um instrumento de análise do agronegócio

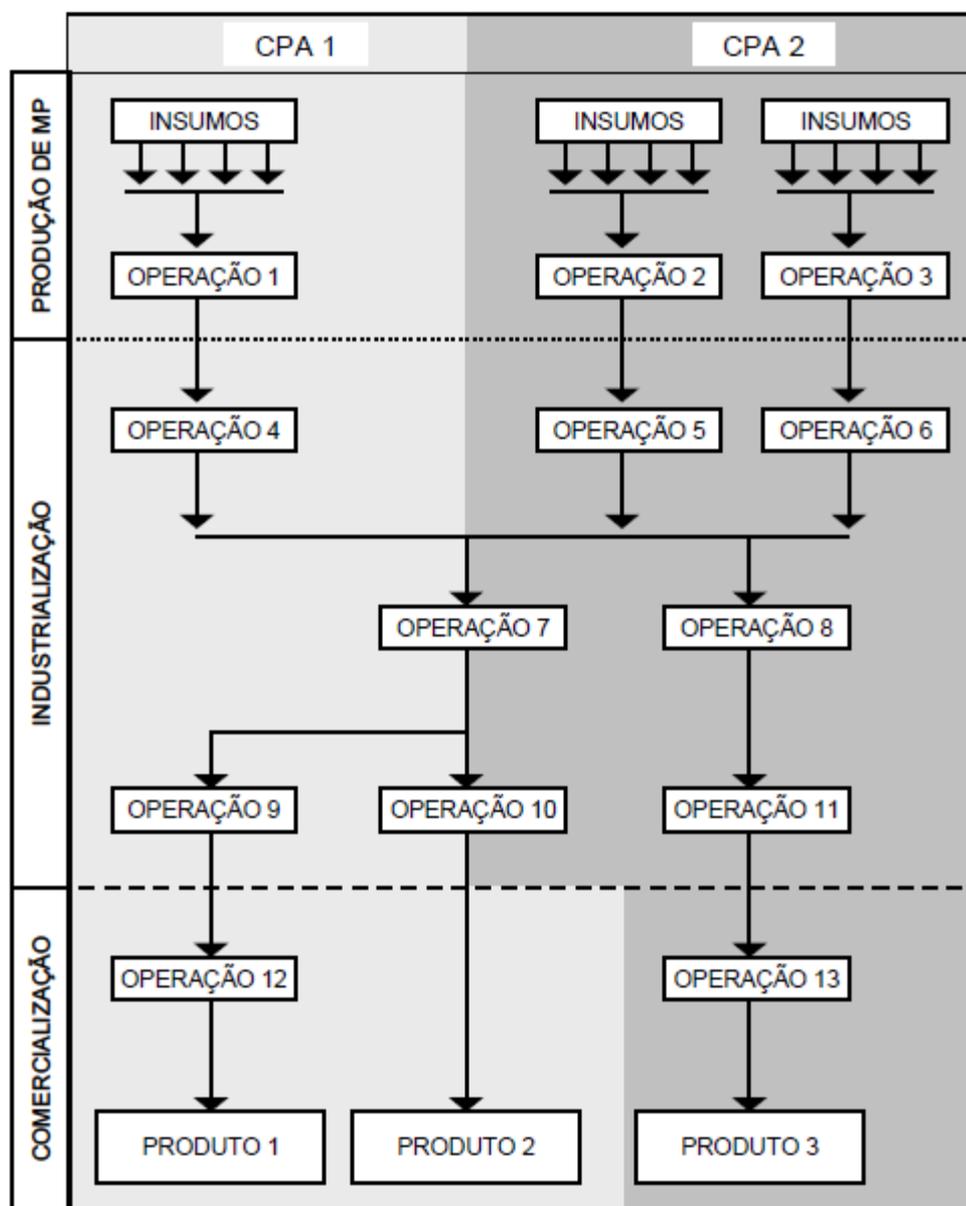
nacional. A importação de produtos agroindustriais principalmente alimentares promoveu novos padrões de competição nas cadeias agroindustriais nacionais, o que gerou novos padrões de consumo na população brasileira. Grupos internacionais varejistas começaram a atuar no Brasil empregando novas técnicas de gerenciamento de distribuição e negociação, pressionando o empresário brasileiro a estabelecer novas formas de parcerias e alianças estratégicas (BATALHA, 2007).

A análise da cadeia produtiva de cada produto agropecuário proporciona a percepção das interações e relações entre os agentes existentes, demonstrando que cada elemento participante não pode ser observado de maneira isolada. As cadeias produtivas são definidas como sendo um conjunto de etapas pelas quais os insumos são processados, participando do ciclo de produção, e distribuídos e comercializados em produtos finais e serviços. Podendo cada agente econômico ser responsável por uma dessas etapas, excluindo as instituições de ensino, financiamento, pesquisa e similares (ARAÚJO, 2005).

A cadeia produtiva como um todo pode ser prejudicada quando um de seus elos operar inadequadamente, tendo em vista as relações existentes entre os diversos agentes econômicos constituintes.

Conforme a Figura 2, a qual representa duas cadeias de produção agroindustrial qualquer, estas cadeias podem ser visualizadas a partir de três segmentos, sendo estes: produção de matéria-prima, industrialização e comercialização. A produção de matéria-prima abrange as empresas que fornecem os insumos necessários ao andamento do processo de produção do produto final. A industrialização é constituída por empresas transformadoras de matéria-prima em produto final. A comercialização engloba as empresas responsáveis por viabilizar o comércio dos produtos finais, tais como supermercados e restaurantes. Este segmento também inclui as empresas responsáveis pela logística de distribuição (BATALHA, 2007).

Na Figura 2 observa-se que a operação 7 é um exemplo de “ligação divergente”, pois sua seqüência pode ser as operações 9 e 12 ou a 10. Nessa representação também se verifica um exemplo de “ligação convergente”, onde as operações 4, 5 e 6 originam as operações 7 ou 8. Também verifica-se que a operação 7 é uma “operação-nó”, sendo o ponto de interconexão entre as duas cadeias agroindustriais, representando uma operação comum a ambas. Essa interligação proporciona oportunidades para a obtenção de sinergias e diversificação das firmas abrangidas pela Cadeia Produtiva Agroindustrial - CPA1 e CPA2 (BATALHA, 2007).



**Figura 2:** Esquema de Cadeia Produtiva Agroindustrial  
**Fonte:** Batalha e Silva (2007, p.8) *apud* Batalha (2007)

### 2.1.2 Cluster

A abordagem de *cluster* é aplicada a aglomerações geográficas de empresas, que desenvolvem atividades semelhantes, em alguns conceitos ressaltam-se aspectos relacionados à concorrência e não a cooperação. (CASSIOLATO; LASTRES, 2003b). *Cluster* é uma concentração territorial de firmas com especialização setorial (KELLER, 2008).

São considerados *clusters* os agrupamentos de empresas, grandes, pequenas e médias, localizadas em uma determinada referência geográfica, as quais desenvolvem suas atividades de maneira articulada, embasada, por exemplo, em capacidade tecnológica, recursos naturais disponíveis e conformidade setorial de seus produtos. As empresas usufruem da sinergia e da interação proporcionada por meio da atividade articulada, o que ocasiona vantagens em relação às empresas que atuam isoladamente. Essas vantagens são derivadas da economia de aglomeração que podem ser referentes a menores custos de transação e de transporte e disseminação da informação. A redução dos custos de transporte é motivada por meio de economias de escala, onde as empresas ao transportarem suas matérias-primas e produto acabado o fazem em conjunto, o que diminui custos. Os custos de transporte de produtos e insumos entre as empresas agrupadas são baixos em decorrência da proximidade física das empresas, o que também reflete na redução dos custos de transação devido ao contato direto e freqüente estabelecido e na propagação da informação no agrupamento. Como resultado dessas economias de aglomeração nota-se a especialização e o desdobramento da cadeia produtiva no aglomerado, a montante e a jusante, abrangendo desde o fornecimento de insumos até a comercialização (CNI, 1998).

### **2.1.3 Distritos Industriais**

No Brasil é comum se referir a distritos industriais tendo como base o fato das empresas se instalam em espaços geográficos delimitados, onde nota-se uma busca por ganhos em escala de produção por parte de pequenas empresas (AQUINO; BRESCIANI, 2005).

Os distritos industriais podem ser caracterizados a partir de estudos de Marshall como sendo aglomerações de empresas que possuem “um alto grau de especialização e forte divisão de trabalho; acesso à mão-de-obra qualificada; existência de fornecedores locais de insumos e bens intermediários; sistemas de comercialização e de troca de informações técnicas e comerciais entre os agentes” (CASSIOLATO; LASTRES, 2003b, p. 10).

Segundo Keller (2008) uma configuração ideal típica de um distrito industrial é caracterizada por uma forte divisão do trabalho entre as firmas constituintes do distrito, com especialização das firmas em etapas do processo de produção no ramo industrial do distrito, o que resulta em flexibilidade e elevados índices de produtividade. Ainda de acordo com o

autor, o ambiente social em que está inserido o distrito contempla organizações institucionais, como órgãos governamentais, instituições e associações; e inclui laços horizontais e verticais, a montante e a jusante.

#### **2.1.4 Arranjos Produtivos Locais**

Segundo Costa (2010), o termo APL abrange o espaço sócio-econômico, sendo historicamente formado por aglomeração de produtores ou empresas que possuem afinidades, inter-relações e interação entre si desempenhando atividades semelhantes ou interdependentes em nível espacial local. Nessa conceituação, o tamanho da empresa, a que setor pertence (primário, secundário ou terciário), se a estrutura do arranjo é artesanal ou tecnológica, não a desqualifica como APL, desde que haja uma concentração de atividades desenvolvidas que apresentem semelhanças e interdependências no espaço geográfico (COSTA, 2010).

Este conceito de APL demonstra a relação entre a aglomeração de empresas e o conceito de território, percebido como o espaço onde é necessário conciliar os interesses individuais em prol do desenvolvimento local, adotando-se uma visão coletiva, vinculando o território às atividades produtivas desenvolvidas, gerando uma eficiência coletiva (COSTA, 2010).

O conceito de APL visa destacar a relação das firmas com o território em que estão estabelecidas, abrangendo a produção, a distribuição e as externalidades geradas a partir da interação entre os agentes envolvidos (FERREIRA JÚNIOR; SANTOS, 2006).

Desta forma, um APL pode ser percebido como sendo:

[...] um grupo de agentes 'orquestrados' por um grau de institucionalização explícito ou implícito ao aglomerado que buscam como finalidade, harmonia, interação e cooperação, não esquecendo, vale repisar, que estes elementos ocorrem num ambiente competitivo, no qual existem sujeitos com distintos graus de poder e com projetos territoriais diversos e muitas vezes antagônicos (COSTA, 2010, p. 127).

Para que de fato exista um Arranjo Produtivo é necessário que o mesmo possua mecanismos de coordenação. Nesse entendimento, o APL é visto como um elemento presente dentro de uma aglomeração, sendo percebido na forma de cooperação e relações entre os agentes produtivos (AMARAL FILHO, 2005).

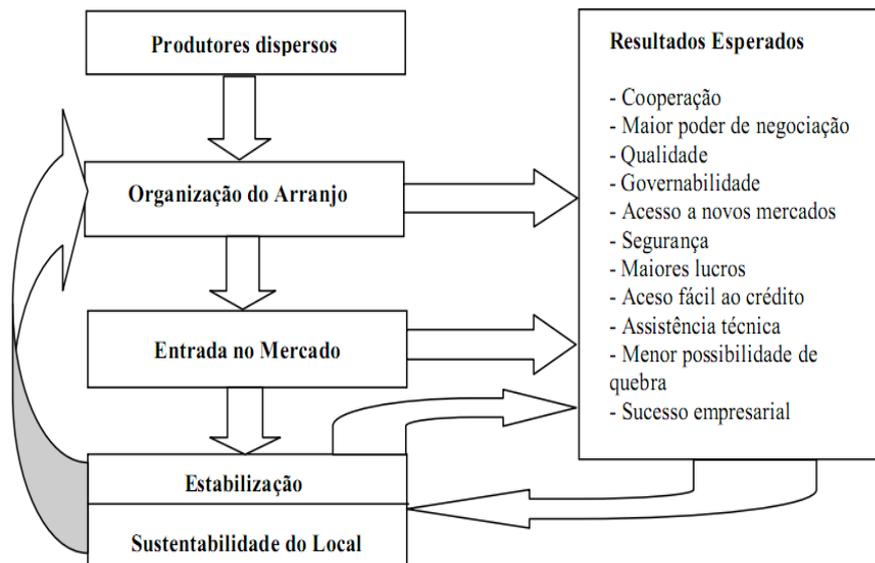
Para que o APL se desenvolva este depende das relações de confiança e cooperação entre os atores envolvidos (AQUINO; BRESCIANI, 2005).

Os laços de confiança e cooperação são estreitados com a proximidade física entre os agentes. Em decorrência disso as parcerias entre as empresas em forma de associações e consórcios encontram campo fértil para se desenvolver. Quando organizadas desta maneira as empresas “compartilham da qualificação de mão-de-obra, da compra de matérias-primas, máquinas e equipamentos, serviços especializados de logística”. Assim de modo coletivo pode-se adquirir acesso a competências que individualmente não estariam ao alcance das empresas, o que resulta em eficiência, diferenciação, qualidade, competitividade e lucratividade a todas as empresas abrangidas (COSTA, 2010).

Nos APLs podem ser identificados diferentes tipos de cooperação, dentre elas a cooperação produtiva que tem como objetivo adquirir economias de escala e de escopo, a melhora nos índices de qualidade e produtividade e na cooperação inovativa, que por meio do aprendizado interativo entre as empresas envolvidas incentiva o potencial inovativo do APL (CHIOCHETTA; HATAKEYAMA, 2007). O aprendizado interativo é um elemento chave no novo cenário gerado pelo processo de globalização, e a proximidade física das empresas participantes do APL favorece a troca de conhecimentos tácitos entre elas (CASSIOLATO, 2009).

Nota-se geralmente que essas aglomerações possuem um padrão horizontal estabelecido no mesmo ramo, em grande parte constituídas por pequenas e médias empresas que são especializadas em um único elo, ou em alguns dos elos da cadeia produtiva setorial local (COSTA, 2010).

Os resultados esperados quando os produtores se organizam em uma estrutura de APL são: cooperação, maior poder de negociação, qualidade dos produtos, governabilidade, acesso a novos mercados, segurança, maiores lucros, acesso fácil a financiamentos, assistência técnica, menor possibilidade de quebra da empresa e sucesso empresarial, como demonstrado na Figura 3 (SANTOS, 2009).



**Figura 3:** Modelo de formação de um APL.  
**Fonte:** Santos (2009, p. 5)

## 2.2 Diferenças entre os conceitos abordados

Segundo Aquino e Bresciani (2005) as principais diferenças entre os conceitos que foram apresentados anteriormente, distritos industriais, cadeia produtivas, *clusters* e APLs, podem ser representadas no Quadro 1. Ao comparar o aspecto da concentração geográfica, identifica-se que em APLs e distritos industriais essa concentração é existente, enquanto que nas cadeias produtivas e *cluster* ela pode vir a existir. Com relação à especialização setorial ela de fato existe nas cadeias produtivas, *clusters* e APLs, podendo existir nos distritos industriais. A integração dos atores é fundamental para a caracterização de *clusters* e APLs, assim como a cooperação entre as empresas.

Os APLs são uma oportunidade estratégica de organização para produtores, em especial os pequenos, que a partir dessa estrutura são favorecidos com a superação de barreiras de crescimento, com a entrada no mercado consumidor, principalmente os que apresentam melhores oportunidades e condições mais favoráveis (SANTOS, 2009).

<b>Conceito</b>	<b>Distrito Industrial</b>	<b>Cadeia Produtiva</b>	<i>Cluster</i>	<b>APL</b>
<b>Concentração Geográfica</b>	existente	pode existir	pode existir	existente
<b>Especialização Setorial</b>	pode existir	existente	existente	existente
<b>Integração de Atores</b>	pode existir	pode existir	fundamental	fundamental
<b>Cooperação entre Empresas</b>	pode existir	pode existir	fundamental	fundamental

**Quadro 1:** Comparação entre os conceitos abordados  
**Fonte:** Aquino; Bresciani (2005, p. 166)

### 2.3 Considerações finais do capítulo

Neste capítulo de arcabouço teórico foram apresentadas algumas estruturas analíticas empregadas no estudo das aglomerações produtivas, com o intuito de expor seus conceitos. Foi demonstrado como a abordagem de APL remete a desenvolvimento e planejamento regional, que incorpora elementos político e social, tendo em vista que a concentração produtiva encontra-se em um território específico.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A escolha do método a ser utilizado na pesquisa deve ser adequado ao problema estudado, levando em consideração o objetivo da pesquisa, os recursos financeiros, a equipe a desenvolver o estudo e outros elementos que possam surgir no campo da investigação. (MARCONI; LAKATOS, 2006).

A primeira etapa da pesquisa realizada deu-se em caráter exploratório, sendo efetuado o reconhecimento do assunto e do objeto a ser estudado. Na segunda etapa foram aplicados questionários estruturados, com a utilização de escalas.

A análise do APL da piscicultura da Região da Grande Dourados, especificamente no município de Dourados, foi baseada na conceituação de APL o que permite maiores subsídios ao estudar a importância das aglomerações geográficas de empresas em um território, que possui uma identidade social e cultural, as quais influam as atividades desenvolvidas, as relações que as empresas estabelecem entre si e com os demais atores, os fluxos de conhecimentos tácitos e onde são geradas as capacitações produtivas e inovativas (CASSIOLATO; LASTRES, 2003a).

O referido APL foi analisado por meio da aplicação da Matriz Importância-Desempenho de Slack, Chambers e Johnston (2002). A Matriz Importância-Desempenho é uma ferramenta empregada na área de administração da produção de bens e serviços para a avaliação do grau de importância e desempenho de determinados fatores competitivos relacionados a produtos e/ou serviços, revelando as prioridades de melhoramento. Nota-se que essa ferramenta pode ser também utilizada em outras áreas, como demonstrado por Dias e Neves (2010) e Valeriano; Talamini e Oliveira (2011).

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O objeto de estudo é o APL da piscicultura da Região da Grande Dourados, em específico a cidade de Dourados, tendo em vista que possui a maior lâmina d'água e a maior quantidade de produtores de todos os municípios que constituem a Região da Grande Dourados/MS, sendo 97 piscicultores, conforme dados do relatório apresentado em 2007 pelo Núcleo Estadual de Apoio aos APLs do Mato Grosso do Sul.

Atualmente a região conta com a Cooperativa de Aquicultores de Mato Grosso do Sul (MS-PEIXE) com 43 produtores cooperados (PEIXE BOM..., 2010) e a Associação Piscícola de Interesse Coletivo (ASSOCIPISCO), constituída por 36 pessoas, desde produtores, economistas e pesquisadores (SIMPÓSIO DE INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS DO PESCADO PARA A REGIÃO DA GRANDE DOURADOS, 2011), ambas instaladas na cidade de Dourados/MS. Vale ressaltar que muitos cooperados da MS-PEIXE não se encontram ativos na atividade da piscicultura, conforme contato realizado pelo autor com os mesmos.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

A área estudada foi a da aquicultura mais especificamente a da piscicultura, sua produção e organização por meio de um APL.

Com relação à densidade da cadeia produtiva e conforme o NÚCLEO ESTADUAL DE APOIO AOS APLs MATO GROSSO DO SUL (2007), o APL da Região da Grande Dourados possui todos os elos da cadeia, em maior ou menor grau de desenvolvimento, desde os produtores de insumos como alevinos, ração, adubos (químicos e orgânicos); equipamentos e máquinas necessários à atividade, indústria frigorífica e distribuição, peixarias, restaurantes, supermercados, feiras e pesqueiros particulares.

A coleta de informações foi realizada junto à cooperativa MS-PEIXE e associação ASSOCIPISCO, bem como por meio de órgãos governamentais, que possuem as informações relevantes ao estudo e apresentam facilidade de acesso. Na pesquisa adotou-se a amostragem não-probabilística, sendo utilizada a amostra do tipo intencional. Foram realizados contatos com diversos cooperativados. No entanto, muitos não mais desenvolvem a atividade da piscicultura e não estavam disponíveis para responder ao questionário, outros contatos foram impossibilitados devido à falta de atualização dos dados obtidos junto à cooperativa. Desta forma, foram aplicados pessoalmente sete questionários, abrangendo cinco produtores, um associado e um técnico especializado na atividade.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para cada tipo de pesquisa emprega-se um método e este exige técnicas específicas para que os dados necessários sejam obtidos. As técnicas adotadas devem estar de acordo com os objetivos e as características do estudo (ANDRADE, 2003).

O levantamento de dados primários foi efetuado junto a sete entrevistados, por meio da aplicação de questionário estruturado que utilizou a escala do tipo Likert variando de 1 a 5, sendo, no caso da importância: 1 para insignificante e 5 para extremamente importante; e, para desempenho: 1 para péssimo e 5 para excelente. Os fatores competitivos descritos no questionário deste estudo foram baseados nos itens que constituem o questionário da REDESIST aplicado a APLs.

A obtenção de dados secundários foi realizada com a utilização de pesquisa bibliográfica, tendo como vantagem a economia de tempo, dinheiro e esforços, servindo como fonte comparativa e complementar aos dados coletados das fontes primárias (MATTAR, 1999). Foi utilizada pesquisa de dados junto a órgãos públicos das esferas municipal, estadual e federal, entidades ligadas à piscicultura, artigos sobre o assunto, dissertações, teses, livros, revistas especializadas e estudos de entidades que tratam do tema APL.

Os fatores competitivos descritos no questionário aplicado nesse estudo, com a finalidade de se obter o grau de importância e o desempenho de tais fatores no APL da piscicultura na Região da Grande Dourados, em particular no município de Dourados, do ponto de vista do entrevistado, são detalhados no Quadro 2.

<b>Fator</b>	<b>Descrição do fator</b>
Qualidade dos insumos	identifica a qualidade dos insumos, tais como, ração e alevinos
Qualidade do produto	qualidade esperada e obtida do peixe e derivados
Mão-de-obra qualificada	disponibilidade de mão-de-obra qualificada
Infra-estrutura física	energia, transporte, comunicações: disponibilidade e adequação
Produtividade	índices de produção obtidos na execução da atividade
Mercado regional	relevância e participação do mercado regional, com base no volume de vendas, na disponibilidade do produto em estabelecimentos comerciais da região e na quantidade de compradores
Abertura de novos mercados	necessidade de expansão e realização de contatos para abertura de novos mercados
Ampliação dos produtos ofertados (variedade)	desenvolvimento e oferta de novos produtos
Custos de mão-de-obra	relevância do custo de mão-de-obra para a atividade
Custos de insumos	relevância do custo dos insumos

Custos com consumo de energia	relevância do custo com consumo de energia
Impacto sobre o meio ambiente	grau de preocupação e providências tomadas com relação aos impactos ambientais que a atividade piscícola pode provocar
Modernização do processo de produção	melhorias e aquisição de novas tecnologias ao empreendimento
Técnicas de gerenciamento	emprego de técnica de gerenciamento de custos e de produção
Marketing do produto	existência e relevância de estratégias que visam promover o produto e atender as necessidades dos clientes
Parcerias com Universidades e Instituições de Pesquisa	efetivação de parcerias formais ou informais de Cooperativas, Associações e produtores com Universidades e Instituições de Pesquisa, como a EMBRAPA
Treinamentos técnicos em produção	refere-se à realização e relevância de treinamentos técnicos em produção, com vistas a melhoria do desempenho da atividade
Estratégias de comercialização	lançamento de produtos em resposta a uma demanda ou ação de concorrentes, direcionamento de oferta – ocupação de nichos de mercado, ocupação de espaços de mercados – blindagem
Realização de eventos técnicos, científicos	quantidade, qualidade, participação dos envolvidos na atividade da piscicultura e relevância dos eventos realizados
Cooperação	cooperação entre os atores do APL, incluindo a cooperação produtiva, que visa promover economia de escala e escopo, melhorar os índices de qualidade e produtividade; e cooperação inovativa que diminui os riscos, custos e tempo, sobretudo do aprendizado interativo
Programas de acesso à informação, produção, tecnologia, mercados, etc	diz respeito à existência, a facilidade acesso, a relevância de programas que disponibilizem informações importantes ao desenvolvimento da piscicultura
Linhas de crédito e outras formas de financiamentos	identifica-se a existência, a abrangência, as limitações, dificuldades e entraves burocráticos que influenciam a concessão
Incentivos fiscais	existência, abrangência e grau de satisfação
Programas de apoio a consultoria técnica	refere-se à importância, existência e a abrangência de programas de apoio a consultoria técnica.

**Quadro 2:** Descrição dos fatores utilizados no questionário

**Fonte:** elaborado pelos autores com base no questionário Redesist (2003)

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Ao se analisar os dados são levados em consideração a interpretação, que procura identificar as relações entre as variáveis, e também são ressaltadas até que ponto essas relações são válidas (MARCONI; LAKATOS, 2006).

Para realizar as análises deste estudo foi utilizado o *software* Microsoft Excel. Os resultados analisados foram os escores obtidos por meio da percepção dos atores do APL com

relação a 24 fatores. As informações foram dispostas com o auxílio de quadros e tabelas que permitem uma melhor visualização dos relacionamentos e resultados. Também se utilizou a Matriz Importância-Desempenho de Slack, Chambers e Johnston, com a finalidade de posicionar os fatores nas zonas de prioridades.

### 3.5 MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO

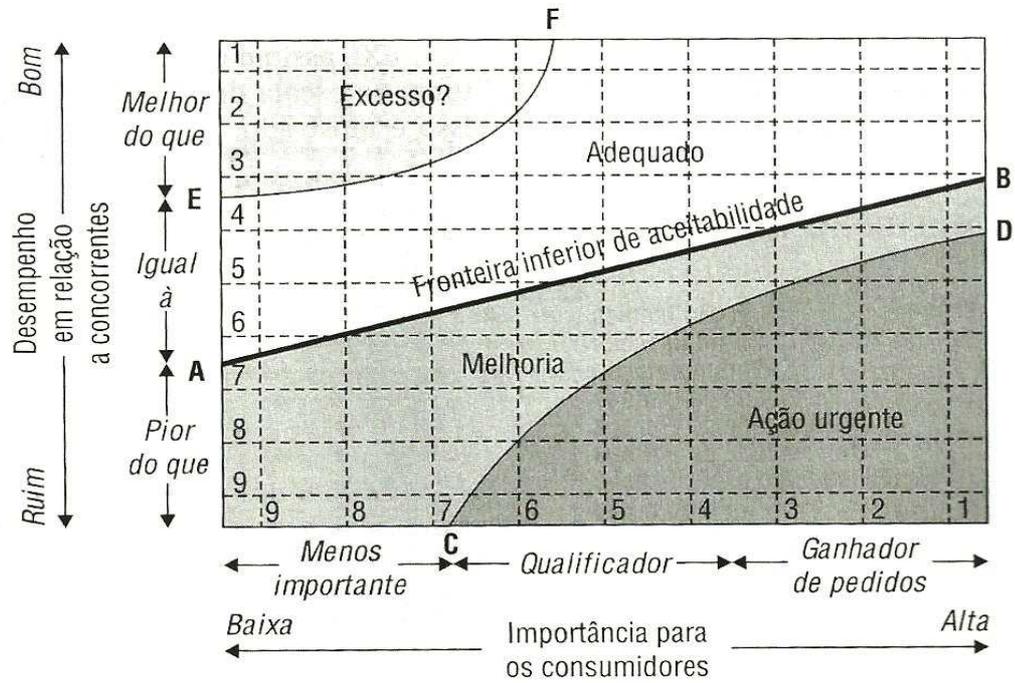
A Matriz Importância-Desempenho, com base em uma escala de nove pontos, avalia a importância atribuída aos critérios competitivos estabelecidos. Em seguida, analisa-se o desempenho da empresa, novamente utilizando a escala de nove pontos, só que agora se realiza uma comparação com os concorrentes (PAIVA; CARVALHO JR; FENSTERSEIFER, 2009).

No presente trabalho optou-se por uma escala de 1 a 5 com o intuito de simplificar a aplicação do questionário e posterior análise dos dados.

Utiliza-se a Matriz Importância-Desempenho para que se possa atribuir prioridades de melhorias a cada fator competitivo, por meio da comparação entre sua importância e seu desempenho. Situando cada fator competitivo conforme a pontuação obtida (SLACK; LEWIS, 2009).

A Figura 4 está dividida em zonas de prioridade de melhorias. O limite da primeira zona observada é a “fronteira inferior de aceitabilidade”, que divide o desempenho considerado aceitável do inaceitável. Logo abaixo do “limite mínimo de aceitabilidade” existe a necessidade de melhorias; acima dessa fronteira não há urgência imediata em empreender melhorias. No entanto, nem todos os fatores competitivos dispostos abaixo da “fronteira inferior de aceitabilidade” possuem o mesmo grau de prioridade de melhoria. A linha CD representa a diferenciação entre a zona de prioridade urgente de melhoria da menos urgente. O que ocorre igualmente acima da linha AB, onde nem todos os fatores concorrentes recebem a mesma prioridade. A linha EF representa o limite entre os níveis de desempenho que são considerados bons dos excessivamente bons. Desta forma, a matriz está dividida em quatro zonas, que apontam para prioridades muito distintas: a zona adequada, a zona de melhoria, a zona de ação urgente e a zona de excesso? Nessa última zona o ponto de interrogação se justifica pelo fato de que quando alguns fatores estão posicionados nessa área faz-se necessário que análise, para verificar se os recursos utilizados para alcançar esse grau de

desempenho podem ser alocados em outros fatores que requerem ação urgente de melhoria (SLACK; LEWIS, 2009).



**Figura 4:** Zonas de prioridade na Matriz Importância-Desempenho  
**Fonte:** Slack; Chambers e Johnston (2002, p. 599)

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo é traçado um breve histórico sobre a colonização da Região da Grande Dourados, onde inicialmente eram cultivados produtos agrícolas destinados à subsistência e posteriormente foi introduzida a agricultura empresarial. Também é abordado, em maior detalhe, a atividade da piscicultura, os órgãos e entidades que prestam suporte e a estruturação da cadeia em nível estadual. Por fim são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa e apresentado a Matriz Importância-Desempenho resultante do estudo.

### 4.1 A REGIÃO DA GRANDE DOURADOS/MS E A PISCICULTURA

A formação territorial agrária do Estado do Mato Grosso do Sul impulsionada pelas políticas do Governo de Getúlio Vargas incentivaram a ocupação de terras devolutas, com a finalidade de desconcentração populacional dos centros urbanos, garantindo a ocupação de terras fronteiriças, resguardando os recursos naturais e ampliando o mercado consumidor e fornecedor de matéria-prima para a Região Sudeste. Essas políticas visavam integrar essa região à economia nacional fortalecendo o desenvolvimento industrial (SANTANA JUNIOR, 2009).

Com a implantação da Colônia Agrícola Nacional de Dourados (CAND), no ano de 1948, passou-se a utilizar a pequena propriedade como estratégia para incentivar que as pessoas migrassem dos grandes centros para se estabelecer nessa região, cujas terras tinham baixo preço. A CAND era caracterizada até a década de 1960 como um sistema policultor, onde eram cultivadas para a subsistência feijão, arroz, milho, mandioca, e para abastecimento do mercado local amendoim e o algodão. Para o cultivo dessas culturas era utilizado essencialmente o trabalho familiar empregando-se de instrumentos manuais e de tração animal (SANTANA JUNIOR, 2009).

Nota-se que a organização da CAND foi modificada no início da década de 1970 com a chegada de granjeiros gaúchos que introduziram a agricultura empresarial. A agricultura encontra-se baseada em um sistema mais moderno de produção, na capitalização da produção, no uso de técnicas de tratamento e manejo de solo, utilização de sementes selecionadas e agricultura mecanizada. Esses agricultores objetivavam a produção de soja e trigo para o

mercado externo. Tal estrutura estimulou novas formas de produção e relações de trabalho tanto no campo como nas cidades, desarticulando a antiga estrutura da CAND (SANTANA JUNIOR, 2009).

As principais atividades econômicas da Região da Grande Dourados/MS são a agricultura e criação de animais, sendo a maior produtora de milho no Estado, e conta com empresas processadoras de grãos e abate (TAKAHASHI; LEÃO; CAMPEÃO, 2008).

A Região da Grande Dourados apresenta um volume significativo de pequenas e médias propriedades, provenientes de programas de colonização, como por exemplo, a CAND. Na maioria dessas propriedades é utilizada mão-de-obra familiar (GTT Pescado, 2009).

A piscicultura vem ganhando força nos últimos anos no Brasil e no mundo. Essa atividade representa uma alternativa de renda para os produtores, que diversificam sua produção e também podem adotá-la como atividade principal em suas propriedades (VIEIRA FILHO, 2009).

Dentre as atividades agropecuárias contemporâneas da Região da Grande Dourados a piscicultura vem ganhando destaque. Segundo o Grupo de trabalho para o fortalecimento da cadeia do pescado no território da Grande Dourados (2009) a atividade da piscicultura iniciou-se na região na década de 1980, e a partir do ano 2000 iniciou um processo de expansão.

A Região da Grande Dourados apresenta condições favoráveis para o desenvolvimento da atividade de piscicultura, pois possui grande quantidade de solos argilosos e é uma região plana, próximo a cursos d'água e com água de boa qualidade. O clima também é favorável, bem como a localização do Estado que se situa a 1.000km do principal mercado consumidor e distribuidor que é a cidade de São Paulo (CAMPOS, 2007).

Em 2003 foi fundada a Cooperativa MS-PEIXE, com o intuito de auxiliar na comercialização da produção e prestar assistência técnica, considerados o gargalo do setor da piscicultura na época da implantação da cooperativa. A cooperativa em parceria com o Ministério de Integração Nacional e o Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, obteve recursos para investimentos em veículos e capacitação de técnicos e dos próprios produtores cooperados (MSPEIXE, 2011). Vale destacar uma das ações da cooperativa foi o lançamento no ano de 2007 do manual de boas práticas de produção na piscicultura do APL da Região da Grande Dourados/MS, que visa oferecer um produto de melhor qualidade.

Em maio de 2009 o Programa Territórios da Cidadania do Governo Federal definiu o apoio à organização da cadeia do pescado na região da Grande Dourados (GTT Pescado,

2009). Esse programa tem como objetivo promover o desenvolvimento econômico e generalizar programas de cidadania, adotando estratégias de desenvolvimento territorial sustentável, integrando ações dos poderes federal, estadual e municipal (TERRITÓRIOS DA CIDADANIA, 2011).

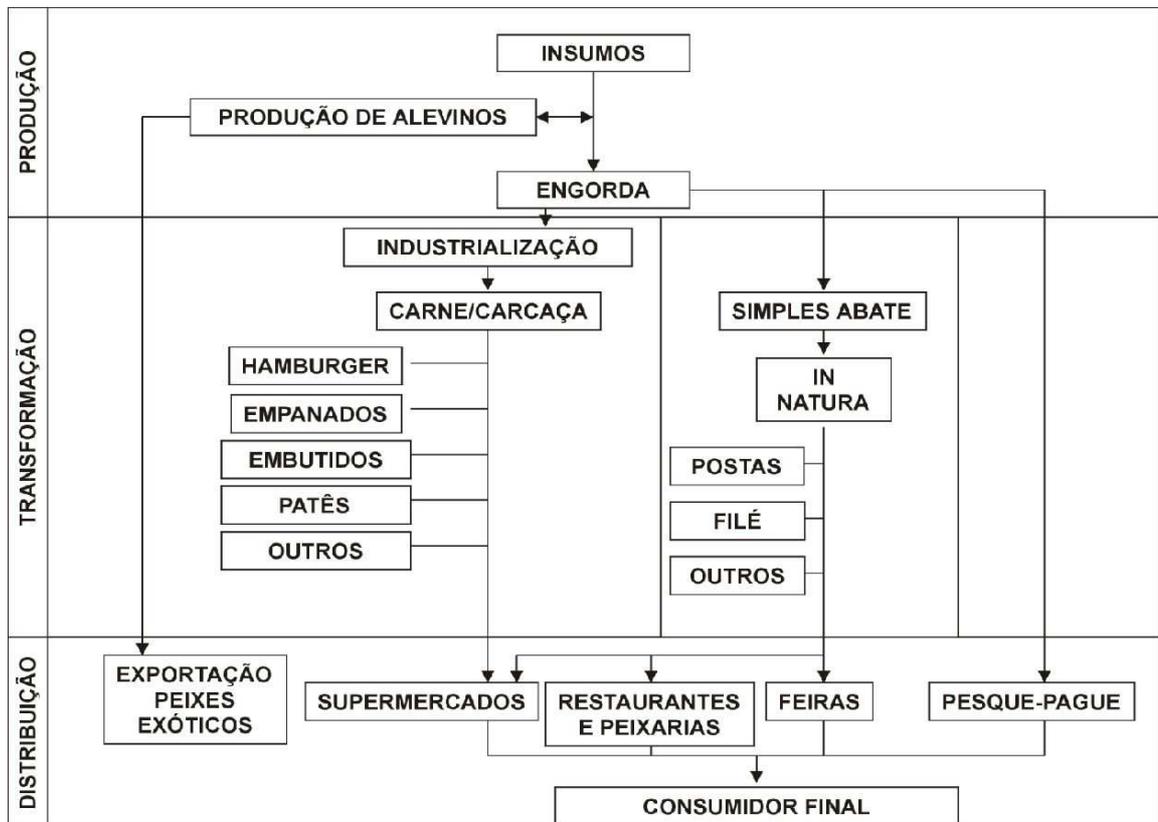
O Estado de Mato Grosso do Sul possui uma Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Piscicultura, que visa promover a articulação dos segmentos, desde a produção, transformação até a comercialização (SEPROTUR, 2011).

Geralmente, a formação de APLs encontra-se ligada a “trajetórias históricas de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais (regionais e locais), a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum” (CASSIOLATO; LASTRES, 2003b. p. 4). Políticas de incentivos a formação de APLs podem impulsionar seu desenvolvimento.

#### **4.1.1 A cadeia produtiva da piscicultura no Estado de Mato Grosso do Sul**

Conforme representado na Figura 5, elaborado por Prochmann e Michels (2003), a cadeia produtiva da piscicultura em Mato Grosso do Sul pode ser dividida em três elos: produção que contemplam os criadores de alevinos e demais insumos necessários à atividade (ração, redes, aeradores, adubos e outros); transformação que abrange o simples abate e a industrialização do peixe; distribuição relaciona-se com a oferta dos produtos industrializados e in natura em supermercados, restaurantes, feiras e peixarias, a exportação de peixes exóticos e de alevinos para pesque-pague.

Conforme Prochmann e Michels (2003) o elo de transformação é o menos expressivo, sobretudo a industrialização da produção. A atividade necessita de uma maior integração entre os elos da cadeia produtiva, exigindo uma mudança de postura dos piscicultores. Faz-se necessário o gerenciamento da atividade desde os fornecedores de insumos, da industrialização, distribuição e comercialização.



**Figura 5:** Cadeia produtiva da piscicultura no Mato Grosso do Sul  
**Fonte:** Prochmann, Michels (2003, p. 67)

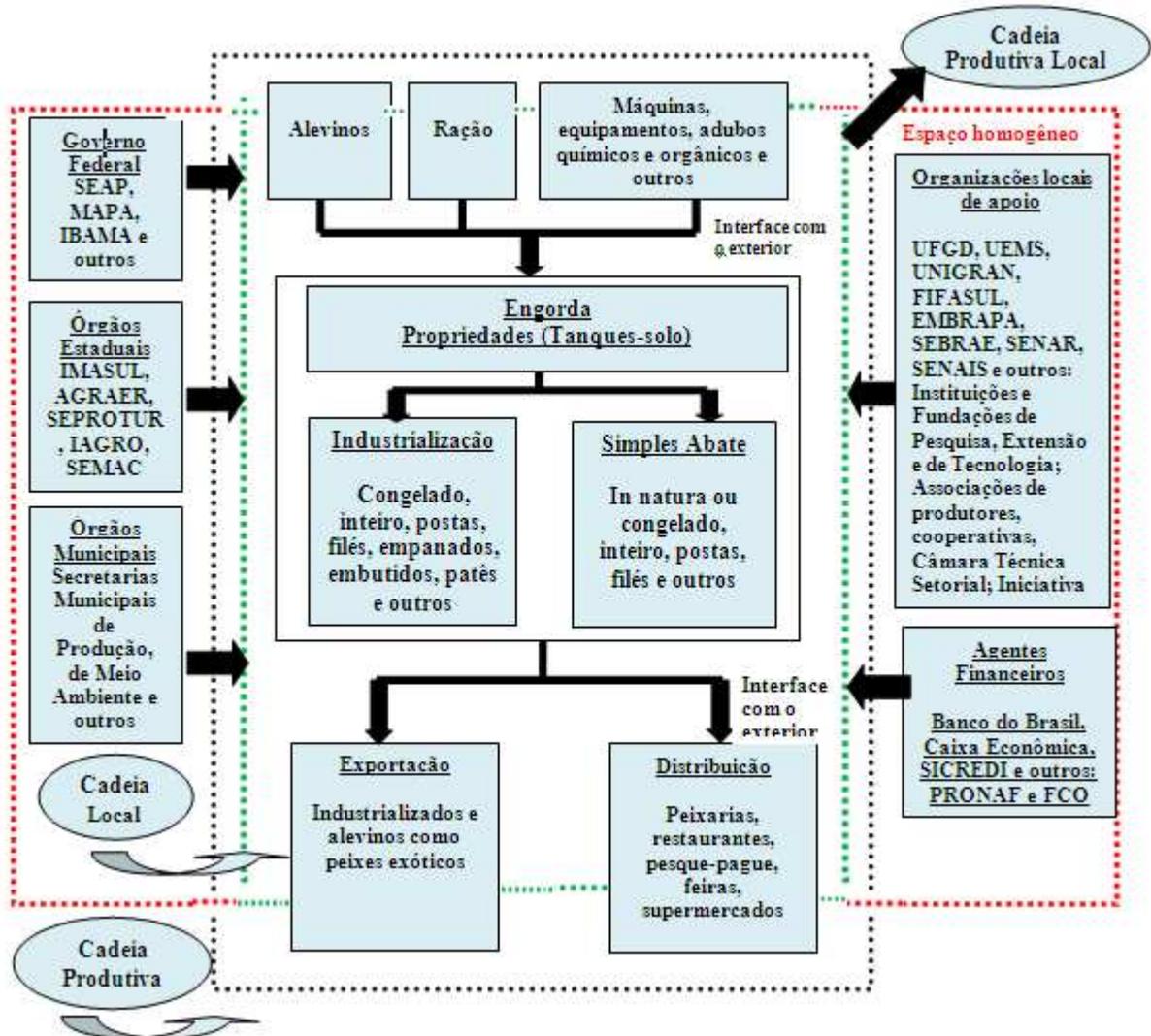
#### 4.1.2 O APL da piscicultura da Região da Grande Dourados

A Região da Grande Dourados conta com um frigorífico responsável pela industrialização do pescado da Região. Essa Região produz em escala comercial as seguintes espécies de peixes: tilápia, catfish, pacu e pintado.

O processamento mais utilizado na Região é o simples abate, resfriamento ou congelamento, que não agrega valor ao produto, apesar de existirem várias técnicas de processamento do pescado que podem ser otimizados de acordo com as espécies de peixes (PROCHMANN; MICHELS, 2003).

De acordo com a Figura 6 pode-se verificar que o APL da piscicultura da Região da Grande Dourados possui todas as etapas de compra e venda que abrange desde o fornecimento de alevinos, ração, máquinas e adubos químicos e orgânicos, até a transformação e distribuição. Nota-se a existência de organizações locais de apoio,

representados pelas Universidades, Institutos e Fundações de pesquisa, Associações de produtores, cooperativa, Câmara técnica, entre outras. Destaca-se também a presença de diversos agentes financeiros, tais como o Banco do Brasil, Caixa Econômica e SICREDI. Várias entidades tanto da esfera federal, estadual e municipal têm ações direcionadas a piscicultura.



**Figura 6:** APL da piscicultura da Grande Dourados  
**Fonte:** Prochmann (2007, p.63)

#### 4.2. PERCEPÇÃO DOS ATORES COM RELAÇÃO À IMPORTÂNCIA E DESEMPENHO DOS FATORES COMPETITIVOS

Ao todo foram aplicados sete questionários, o perfil dos respondentes inclui produtores de peixes, insumos, associados e técnicos.

No estudo realizado foram analisadas as percepções dos atores locais envolvidos no APL em relação a determinados fatores competitivos. Essa percepção diz respeito à importância e ao desempenho atribuído aos fatores competitivos pesquisados. Os resultados são apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1:** Percepção dos atores com relação à importância e o desempenho dos fatores para diagnóstico do APL da piscicultura em Dourados.

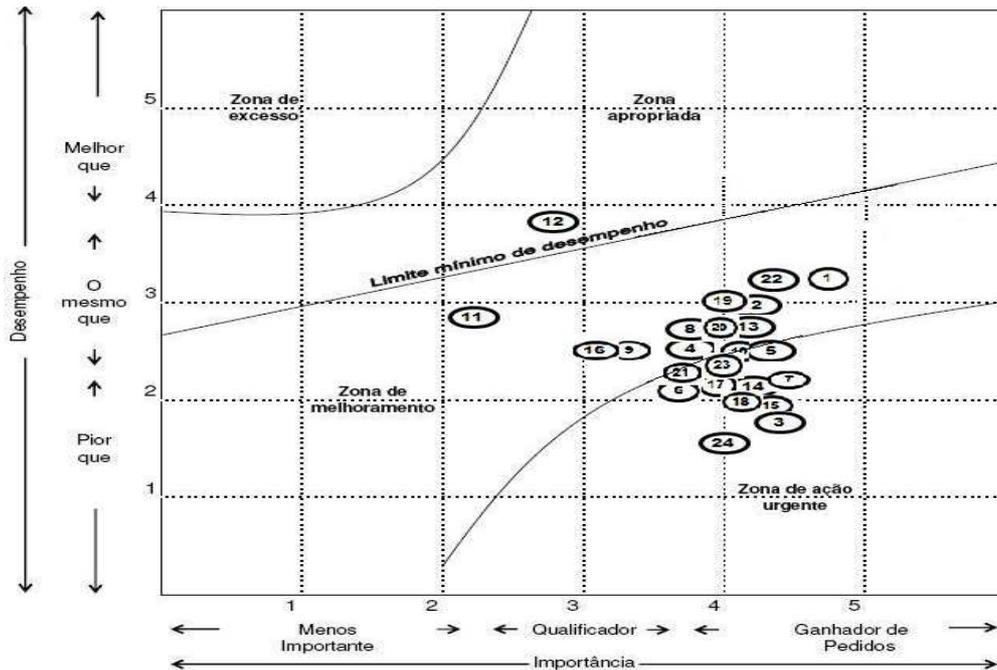
Fatores	Importância		Desempenho		Diferença entre Importância e Desempenho
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
Qualidade dos insumos	4,86	0,38	3,29	0,76	1,57
Qualidade do produto	4,29	0,76	3,00	1,15	1,29
Mão-de-obra qualificada	4,57	0,53	1,86	1,46	2,71
Infra-estrutura física (energia, transporte, comunicações)	3,71	0,76	2,57	0,79	1,14
Produtividade	4,29	0,76	2,57	1,13	1,72
Mercado regional	3,86	1,21	2,14	0,90	1,72
Abertura de novos mercados	4,29	0,76	2,29	1,38	2
Ampliação dos produtos ofertados (variedade)	3,71	1,11	2,71	1,11	1
Custos de mão-de-obra	3,29	1,50	2,57	0,98	0,72
Custos de insumos	4,14	0,69	2,57	1,13	1,57
Custos com consumo de energia	2,43	0,98	2,86	1,21	-0,43
Impacto sobre o meio ambiente	2,86	1,68	3,71	0,95	-0,85
Modernização do processo de produção	4,14	0,90	2,71	1,38	1,43
Técnicas de gerenciamento	4,14	0,90	2,14	1,07	2
Marketing do produto	4,43	0,53	2,00	1,41	2,43
Parcerias com Universidades e Instituições de pesquisa	3,14	0,90	2,57	0,79	0,57
Treinamentos técnicos em produção	4,00	0,82	2,14	1,21	1,86
Estratégias de comercialização	4,14	0,69	2,14	1,35	2
Realização de eventos técnicos, científicos	4,00	0,82	3,00	1,00	1
Cooperação	4,00	1,00	2,71	0,76	1,29
Programas de acesso à informação (produção, tecnologia, mercados, etc)	3,86	0,69	2,29	0,49	1,57
Linhas de crédito e outras formas de financiamentos	4,29	0,76	3,29	1,25	1
Incentivos fiscais	4,00	0,82	2,29	1,60	1,71
Programas de apoio a consultoria técnica	4,00	0,58	1,57	1,13	2,43
<b>Média</b>	<b>3,94</b>	<b>0,86</b>	<b>2,54</b>	<b>1,10</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir dos resultados apresentados na Tabela 1, percebe-se que os fatores relacionados à importância que obtiveram maiores escores foram, na seguinte ordem: a qualidade dos insumos, mão-de-obra qualificada, o marketing do produto, a qualidade do produto, a produtividade, a abertura de novos mercados e as linhas de crédito e outras formas de financiamentos. Os menores escores relacionados à importância estão ligados aos fatores: custo com consumo de energia e o impacto sobre o meio ambiente. O escore encontrado referente ao “custo com consumo de energia” pode ser explicado, segundo os próprios entrevistados, pelo fato de que várias propriedades são de pequeno porte e a atividade ainda não é profissionalizada.

Enquanto que os fatores relacionados ao desempenho que obtiveram maiores escores foram: o impacto sobre o meio ambiente e a qualidade dos insumos. Nota-se que os menores escores com relação ao desempenho foram: os programas de apoio, a consultoria técnica e mão-de-obra qualificada. Observa-se que o fator (3) “mão-de-obra qualificada”, quando avaliado em relação à importância, é um dos que obtém os maiores escores. No entanto, quando se considera o desempenho, este fator encontra-se entre os de menores escores, o que representa na percepção dos atores uma deficiência, e até uma inexistência de mão-de-obra qualificada, como citado por alguns entrevistados. Com relação ao fator (12) “impacto sobre o meio ambiente”, este está entre os avaliados como o de menor importância, mas quando seu desempenho foi avaliado adquiriu o maior escore. Isso demonstra uma percepção de que apesar da pouca importância atribuída ao fator este é desempenhado adequadamente no APL.

Na Figura 7 são ilustradas as zonas de prioridades nas quais cada fator está situado de acordo com a percepção dos atores do APL.



**Figura 7:** Matriz Importância-Desempenho

**Fonte:** Adaptado de Slack, Chambers e Johnston (2002) com base nos dados da pesquisa

#### Legenda

- |  |   |
|--|---|
| 1 Qualidade dos insumos                                      | 14 Técnicas de gerenciamento  |
| 2 Qualidade do produto                                       | 15 Marketing do produto   |
| 3 Mão-de-obra qualificada                                    | 16 Parcerias com Universidades e Instituições de pesquisa                 |
| 4 Infra-estrutura física (energia, transporte, comunicações) | 17 Treinamentos técnicos em produção                                      |
| 5 Produtividade  | 18 Estratégias de comercialização   |
| 6 Mercado regional   | 19 Realização de eventos técnicos, científicos                            |
| 7 Abertura de novos mercados                                 | 20 Cooperação   |
| 8 Ampliação dos produtos ofertados (variedade)               | 21 Programas de acesso à informação (produção, tecnologia, mercados, etc) |
| 9 Custos de mão-de-obra                                      | 22 Linhas de crédito e outras formas de financiamentos                    |
| 10 Custos de insumos   | 23 Incentivos fiscais   |
| 11 Custos com consumo de energia                             | 24 Programas de apoio a consultoria técnica                               |
| 12 Impacto sobre o meio ambiente                             |   |
| 13 Modernização do processo de produção                      |   |

Vale ressaltar que alguns fatores encontram-se na mesma posição na matriz, e para que não houvesse sobreposições os mesmos foram alinhados lado a lado, como é o caso dos fatores (14) “técnicas de gerenciamento” e (18) “estratégias de comercialização”.

Nota-se, na Figura 7, que somente o fator (12) “impacto sobre o meio ambiente” encontra-se acima da linha de *limite mínimo de desempenho*, ou seja, está posicionado na zona apropriada. No entanto, este fator encontra-se próximo a esta linha, o que permite concluir que deverão ser dispensados mais esforços para o fator não migre para a linha de melhoria, situada logo abaixo. Percebe-se que os fatores, custos com consumo de

energia, parcerias com Universidades e Instituições de Pesquisa, custos de mão-de-obra, infraestrutura física (energia, transporte, comunicações), ampliação dos produtos ofertados (variedade), cooperação, modernização do processo de produção, qualidade do produto, realização de eventos técnicos e científicos, linhas de crédito e outras formas de financiamentos e qualidade dos insumos, posicionam-se na zona de melhoramento, significando que os atores do APL devem empreender mais esforços para que estes fatores possam situar-se na zona apropriada.

Com relação ao fator (19) “realização de eventos técnicos e científicos” percebe-se atualmente um progresso nesse quesito, tendo em vista a realização de três eventos no ano de 2011, sendo: I Simpósio de inovações tecnológicas do pescado para a Região da Grande Dourados, II Encontro de piscicultores de Mato Grosso do Sul e o Seminário sobre demandas e perspectivas da formação profissional para o desenvolvimento da aqüicultura e pesca. Os eventos citados também foram realizados em parcerias com Universidades e Instituições de Pesquisa.

Durante o I Simpósio de inovações tecnológicas do pescado para a Região da Grande Dourados, foram abordadas alternativas para o processamento do pescado, além do pescado congelado comercializado inteiro ou em filés, salgado, defumado, foram demonstrados as alternativas de Carne Mecanicamente Separada de Pescado (CMSP), Surimi, Kani Kama, Kamaboko, empanados, tipo presunto cozido, tipo carpaccio, lingüiça, salsicha, hamburger e quibe, o que demonstra as potencialidades para a “ampliação dos produtos ofertados”, fator (8).

Evidencia-se que os fatores: programas de acesso à informação (produção, tecnologia, mercados, etc), incentivos fiscais, custos de insumos, produtividade, mercado regional, treinamentos técnicos em produção, técnicas de gerenciamento, estratégias de comercialização, abertura de novos mercados, programas de apoio a consultoria técnica, *marketing* do produto e mão-de-obra qualificada, posicionam-se na zona de ação urgente.

Com relação ao fator (5), constata-se que a “produtividade” se encontra em nível bem inferior ao seu potencial, quando levado em consideração um sistema de criação semi-intensivo, de tanque escavado, sendo que a produtividade média é estimada em 3.000kg de peixe/hectare e pode-se chegar a 7.000kg peixe/hectare (GTT Pescado, 2009).

Conforme Campeão, Marques e Gehlen (2008) ações de gerenciamento e desenvolvimento de APLs devem estar vinculadas a disponibilidade de informações efetivas que se referem à estrutura e dinâmica de funcionamento do APL. Assim, é possível conhecer a realidade atual e verificar as inter-relações existentes. Também se deve lembrar que um

banco de dados com informações relevantes a atividade, serve como auxílio na tomada de decisão, sendo suporte à elaboração de estratégias e direcionamentos, tanto públicos como privados.

No final do questionário foi feita a seguinte pergunta: Como você avalia o desempenho geral do APL da piscicultura na Região da Grande Dourados? Para a resposta a este questionamento adotou-se a mesma escala utilizada para os fatores competitivos, ou seja, de 1 a 5. A média obtida foi de 2 e o desvio-padrão 0,53. Tal resultado sugere que os entrevistados julgam o desempenho do APL da Região da Grande Dourados como regular.

Ao se efetuar a comparação entre o grau de importância e o desempenho dos fatores situados na zona de ação urgente, pode-se estabelecer uma ordem prioritária de ação, conforme demonstrado na Tabela 1:

- 1º) necessidade de programas voltados à qualificação da mão-de-obra;
- 2º) desenvolvimento e execução de programas de apoio a consultoria técnica e marketing do produto;
- 3º) disponibilização de cursos técnicos de gerenciamento, efetivação de estratégias de comercialização e abertura de novos mercados;
- 4º) oferta de treinamentos técnicos em produção;
- 5º) ampliação do mercado regional e programas voltados a incrementar a produtividade.

Estudos da Secretaria de Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul e da Câmara Setorial da Piscicultura demonstram que praticamente todos os elementos da cadeia produtiva da piscicultura estão presentes na Região da Grande Dourados, entre eles, produtores de alevinos e ração, piscicultores, frigorífico e cooperativa. Foram identificados os fatores que prejudicam o desenvolvimento da atividade sendo eles, a falta de estratégias relacionadas ao marketing para a promoção do consumo de peixes, dificuldades de comercialização e assistência técnica (CAMPOS, 2007).

Conforme relatado por Campos (2007) percebe-se que os fatores que prejudicavam a atividade na época de seu estudo, ainda em 2011 permanecem. Ações conjuntas deliberadas dos agentes locais do APL podem contribuir para incrementar a capacidade competitiva, como por exemplo, a oferta de cursos de capacitação profissional e gerencial.

A competitividade do agronegócio brasileiro deve estar alicerçada em práticas que estimulem a coordenação entre os agentes econômicos de uma cadeia, e estes com o poder

público. O que ocasiona em um aumento da capacidade de reação a mudanças rápidas no cenário competitivo, fruto da globalização (BATALHA, 2007).

Com base nos resultados verifica-se que o APL ainda encontra-se em fase incipiente, necessitando de programas voltados a superar suas carências apontadas pela percepção dos atores envolvidos. Para Suzigan *et al* (2003), neste caso, as experiências apontam que cursos sobre custos e a formação de competências gerenciais, são de grande valia e podem estar incluídos em etapas iniciais de programas mais longos de fomento ao APL. Ainda para este autor, a cooperação deveria ser definida como prioritária desde os estágios iniciais dos programas voltados para embriões de APL. Assim, para Suzigan *et al* (2003), a política pode estimular por meio de incentivos que conjuntamente com o envolvimento dos atores locais e com os compromissos assumidos de forma coletiva, desenvolvem condições para fortalecer o associativismo e as bases para a cooperação. Tais incentivos deveriam ser voltados à criação de instituições coletivas, que no primeiro momento seriam financiadas com recursos públicos, em grande parte, e posteriormente com recursos privados cada vez em maior quantidade.

Diversos órgãos governamentais estão envolvidos em políticas de fomento e desenvolvimento de APLs, dentre eles Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e outras entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Esse interesse se deve ao fato de tais órgãos acreditarem que é possível o desenvolvimento de uma região e de empresas, de maneira economicamente viável e sustentável (CORREIA ASSUNÇÃO JÚNIOR, 2006).

Vale ressaltar que as políticas não devem substituir os atores locais e devendo-se evitar medidas que venham a enfraquecer a autonomia do APL, devendo ir ao encontro do incentivo e da mobilização dos atores para o desenvolvimento do arranjo (SUZIGAN *et al* , 2003). Desta forma, as políticas públicas servem para impulsionar o desenvolvimento do arranjo, a partir de ações conjuntas com os atores envolvidos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Salienta-se que o APL da piscicultura da Região da Grande Dourados possui todas as etapas de compra e venda, transformação e distribuição e que a estrutura do arranjo contempla diversos agentes responsáveis pelo ensino, pesquisa, extensão rural, entidades de classes, órgãos governamentais, entre outros.

Todo o sistema no qual os agentes econômicos e sociais que compõem o agronegócio brasileiro estão inseridos deve ser eficiente, pois a competitividade de uma empresa é construída em um ambiente sistêmico igualmente competitivo. Ferramentas de qualidade, otimização de custos, planejamento estratégico, gestão da cadeia de suprimentos, dentre outras, devem instalar-se em nível de cadeia, extrapolando os limites de uma organização específica (BATALHA, 2007).

A pesquisa apresentou, conforme o diagnóstico da percepção dos atores locais em relação à importância de determinados fatores competitivos, que os maiores índices de importância foram atribuídos a qualidade dos insumos, mão-de-obra qualificada, o marketing do produto, a qualidade do produto, a produtividade, a abertura de novos mercados e as linhas de crédito e outras formas de financiamentos. Com relação ao desempenho o diagnóstico demonstrou que os maiores escores obtidos foram: o impacto sobre o meio ambiente e a qualidade dos insumos.

O APL da piscicultura da Região da Grande Dourados, especificamente o município de Dourados, objeto deste estudo, indica possíveis necessidades de ações para que este arranjo possa se desenvolver e alcançar a sua potencialidade. De acordo com a comparação entre o nível atribuído pelos atores locais à importância e ao desempenho dos fatores pesquisados verifica-se que as ações demandadas no arranjo são relativas à necessidade de programas voltados à qualificação da mão-de-obra, ao desenvolvimento e execução de programas de apoio a consultoria técnica e marketing do produto, a disponibilização de cursos técnicos de gerenciamento, a efetivação de estratégias de comercialização e abertura de novos mercados, a oferta de treinamentos técnicos em produção, a ampliação do mercado regional e programas voltados a incrementar a produtividade.

A cooperação é um instrumento que propicia ganhos em competitividade às empresas e ao APL como um todo. Por meio de ações conjuntas podem-se superar os gargalos que a atividade apresenta.

Vale destacar que as políticas de fomento a APL devem exigir contrapartidas locais, seja na forma tangível, recursos, quanto aos resultados obtidos. Assim, é analisada a adesão local aos programas existentes e desta forma pode-se definir melhorias nesses programas ou a continuidade dos mesmos.

O presente estudo limitou-se a entrevistas com atores locais do APL que residem na cidade de Dourados, sendo interessante a ampliação da amostra para os demais municípios que abrangem o APL da piscicultura da Região da Grande Dourados, bem como a comparação da percepção de diversos atores envolvidos.

## REFERÊNCIAS

- AQUINO, André Luiz; BRESCIANI, Luis Paulo. Arranjos produtivos locais: uma abordagem conceitual. *Organizações em contexto*, ano 1, n. 2, p. 153-167, dez. 2005.
- AMATO NETO, João. *Redes entre organizações*. São Paulo: Atlas, 2005.
- AMARAL FILHO, Jair. Arranjo produtivo local: moda ou modo? “*O Povo*”, Fortaleza, 10 dez. 2005.
- ANDRADE, Maria Margarida. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ARAÚJO, Massilon J. *Fundamentos de agronegócios*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BNDES. *APL como estratégia de desenvolvimento e a atuação do BNDES*, Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 5 set. 2010.
- BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andrea Lago da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord) *Gestão agroindustrial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CÂMARA, Márcia Regina Gabardo; SOUZA, Luiz Gustavo Antonio; ARBEX, Marco Aurélio. A formação do Arranjo Produtivo Local em Londrina e o Arranjo Produtivo Local de Cianorte: um estudo comparativo da cadeia têxtil-vestuário no Estado do Paraná. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 8., 2005, São Paulo. *Anais eletrônicos...* São Paulo: FEA/USP, 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/>>. Acesso em: 5 set. 2009.
- CAMPEÃO, Patrícia; MARQUES, Estela Ferreira; GEHLEN, Marco Antônio. A gestão da informação em Arranjos Produtivos Locais: uma reflexão inicial sobre o caso da piscicultura da Região de Dourados/MS. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVIII, 2008, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_069\\_490\\_12211.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_069_490_12211.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2011.
- CAMPOS, João Lorena. *Manual de boas práticas de produção na piscicultura do Arranjo Produtivo Local da Região de Dourados/MS*. MSPEIXE, 2007. Disponível em: <<http://www.mspeixe.com.br>> Acesso em: 2 jun. 2011.
- CASSIOLATO, José E. APLs, Inovação, Desenvolvimento e Sustentabilidade – Novas formas de olhar o espaço produtivo. In: CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS, 4., 2009, Brasília. REDESIST. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em: 20 mai. 2011.
- CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helene M.M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H.M.M; CASSIOLATO, J.E.e MACIEL, M.L. (Orgs) *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003a.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helene M.M. *Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*, REDESIST, 2003b. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/rede-sist>>. Acesso em: 29 mai. 2011.

CHIOCHETTA, João Carlos; HATAKEYAMA, Kazuo. Implementação de um APL – Arranjo Produtivo Local – o caso do setor metal mecânico da Região Sudoeste do Estado do Paraná. *Produção Online*, Florianópolis, v.7, n.7, p. 58-70, dez./abr. 2007.

CNI. *Agrupamentos (clusters) de Pequenas e Médias Empresas: uma estratégia de industrialização local*. Rio de Janeiro: CNI, COMPI, 1998. Disponível em: <<http://www.cni.org.br>>. Acesso em: 26 set. 2010.

CORREIA ASSUNÇÃO JÚNIOR, Joaquim José. *Modelo de Evolução dos Clusters: Estudo de Caso da indústria calçadista de Franca*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2246>> . Acesso em: 15 ag. 2010.

COSTA, Eduardo José Monteiro. *Arranjos produtivos locais, políticas públicas e desenvolvimento regional*. Brasília: Mais gráfica Editora, 2010.

COOPER, Martha C.; LAMBERT, D.M.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: more than a new name for logistics. *The Internacional Journal of Logistics Management*, v.8, n. 1, p. 1-14, 1997.

DIAS, Laine Hombre; NEVES, Luís Ricardo Ribeiro. *A aplicação da Matriz Importância-Desempenho de SLACK na análise de mercado para empresas de pequeno porte: o caso dos bares da Mata da Praia – Vitória/ES*. Monografia. Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2010. Disponível em: [http://www.fucape.br/premio\\_excelencia\\_academica/upld/trab/10/54.pdf](http://www.fucape.br/premio_excelencia_academica/upld/trab/10/54.pdf)> . Acesso em: 6 ago. 2011.

FERREIRA JÚNIOR, Hamilton de Moura; SANTOS, Luciano Damasceno. Sistemas e Arranjos Produtivos Locais: o caso do Pólo de Informática de Ilhéus (BA). *Economia Contemporânea*, Rio de Janeiro, v.2, n.10, p. 411-442, mai./ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 15 ag. 2010.

GARCIA, Junior Ruiz; COSTA, Armando João Dalla. *Sistemas Produtivos Locais: uma revisão da literatura, 2005*. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes>>. Acesso em: 4 mai. 2011.

GTT Pescado. *Plano estratégico de desenvolvimento da cadeia produtiva do pescado no território da Grande Dourados/MS*. nov. 2009.

GTP APL. 2011. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=2985>>. Acesso em: 20 mar. 2011.

IBGE. *Base de dados censo populacional brasileiro 2010*, Brasília: IBGE, 2011. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 5 mai 2011.

KELLER, Paulo Fernandes. Clusters, distritos industriais e cooperação interfirmas: uma revisão da literatura. *Economia e Gestão*, v.8, n.16, p.30-47, mai. 2008. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao>>. Acesso em: 4 mai. 2011.

KRAEMER, Carlos Frederico Bom. *Desenvolvimento local, cidadania e arranjos produtivos locais*: um estudo no Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3288>>. Acesso em: 15 ago. 2010.

LAZZARINI, Sergio G.; CHADDAD, Fábio R.; COOK, Michael L. Integrating Supply Chain and network analyses. The study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*, v. 1, n. 1, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MENDES, Judas Tadeu Grassi; PADILHA JÚNIOR, João Batista. *Agronegócio: uma abordagem econômica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MENDONÇA, Fabrício Molica. *Formação, desenvolvimento e estruturação de arranjos produtivos locais da indústria tradicional do Estado de Minas Gerais*. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

MS-PEIXE. *Cooperativa de Aquiculturas de Mato Grosso do Sul*. 2011. Disponível em: <[www.mspeixe.com.br](http://www.mspeixe.com.br)>. Acesso em: 10 mai 2011.

NÚCLEO ESTADUAL DE APOIO AOS APLS DO MATO GROSSO DO SUL. *Arranjo produtivo da piscicultura da Região de Dourados/MS: plano de desenvolvimento 2007*. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1248268945.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1248268945.pdf)>. Acesso em: 28 ago. 2010.

FAO. *El estado mundial de la pesca y la acuicultura*, Roma, 2010. Disponível em: <<http://www.fao.org.br>>. Acesso em: 6 jun. 2011.

FAO. *FAO no Brasil memória de cooperação técnica*. 2011. Disponível em: <<http://www.fao.org.br>> Acesso em: 6 jun. 2011.

PAIVA, Ely Lauriano; CARVALHO JÚNIOR, José Mário; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. *Estratégias de produção e operações e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PEIXE BOM para a mesa bom para os negócios. *Premissas*, Dourados, n.2, p. 46-52, jul. 2010. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufgd.edu.br/index.php/premissas>>. Acesso em: 14 mai. 2011.

PORTER, Michael E. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. 15.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PROCHMANN, Ângelo Mateus; CAMPEÃO, Patrícia; VILPOUX, Olivier François. O papel das organizações no desenvolvimento da piscicultura na região de Dourados/MS. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, XLV., 2007, Londrina. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <<http://www.sober.org>>. Acesso em: 10 abr. 2011.

PROCHMANN, Angelo Mateus; MICHELS, Ido Luiz. *Estudo das cadeias produtivas de Mato Grosso do Sul: piscicultura*. 2003. Disponível em: <[http://www.fcr.org.br/?ca\\_id=48&codModelo=3](http://www.fcr.org.br/?ca_id=48&codModelo=3)> . Acesso em: 13 mar 2011.

PROCHMANN, Ângelo Mateus. *O papel do ambiente institucional e organizacional na competitividade do Arranjo Produtivo Local da piscicultura na Região de Dourados/MS*. 2007. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2007. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/14791699/Dissertacao-APL-da-Piscicultura-em-MS>>. Acesso em: 22 jul. 2011.

REBANHO DAS águas. *Globo Rural*, São Paulo, n. 334, p.27-33, fev. 2011.

REDESIST. *Questionário para Arranjos Produtivos Locais*. 2003. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 29 mar. 2011.

RUBIN, Luciane da Silva; RÉVILLION, Jean Philippe Palma. Caracterização dos aglomerados produtivos locais do setor calçadista: o caso do aglomerado gaúcho, paulista e baiano. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 48, 2010, Campo Grande. CD-ROM.

SANTANA JUNIOR, Jaime Ribeiro. Formação territorial da Região da Grande Dourados: colonização e dinâmica produtiva. *Geografia*, Universidade Estadual de Londrina, v. 00, n. 0, p. 89-107, jan./jun. 2009.

SANTOS, Paulo da Cruz Freire. O arranjo produtivo de mel do Estado de Alagoas e seu papel no desenvolvimento local sustentável do sertão alagoano. IN: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 16, 2009, Bauru. CD-ROM.

Secretaria de Estado e Meio Ambiente, do Planejamento, da Ciência e da Tecnologia. *Diagnóstico socioeconômico de Mato Grosso do Sul*. Disponível em: <<http://www.semec.gov.ms.br>> Acesso em: 02 jun. 2011.

SEPROTUR. A Câmara Setorial da cadeia produtiva da piscicultura. Disponível em: <<http://www.seprotur.ms.gov.br/index.php?inside=1&tp=3&show=4481>>. Acesso em: 10 out. 2011.

SIMPÓSIO DE INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS DO PESCADO PARA A REGIÃO DA GRANDE DOURADOS, 1., 2011, Dourados. *On line...* Disponível em: <[http://www.ambientalecia.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=44&Itemid=53](http://www.ambientalecia.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=53)>. Acesso em: 11 jun. 2011.

SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. *Estratégia de operações*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart, JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. 2.ed. São Paulo: 2002.

SOUZA, Marco Aurélio Barbosa. A formação e a consolidação da aglomeração calçadista de Birigui-SP (1958-1989). In: COSTA, A.D.; FERNANDES, A.S.; SZMRECSÁNYI, T. (Orgs.). *Empresas, empresários e desenvolvimento econômico no Brasil*. São Paulo: HUCITEC, 2008, p. 178 a 201.

SOUZA, Dércio Bernardes *et al.* O arranjo produtivo local do agronegócio leite em Ji-Paraná RO. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 48, 2010, Campo Grande. CD-ROM.

SUZIGAN, Wilson *et al.* Sistemas Locais de Produção: mapeamento, tipologias e sugestões de políticas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, XXXI, 2003, Bahia. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2003/artigos/E28.pdf>>. Acesso em: 4 mai. 2011.

TAKAHASHI, Fabiana; LEÃO, Flávia Rover; CAMPEÃO, Patrícia. Arranjo Produtivo Local: o caso da piscicultura na Região de Dourados/MS. *Agronegócios e Meio Ambiente*, v. 1, n.3, p. 327-334, set./dez. 2008.

TERRITÓRIOS DA CIDADANIA. *O programa*. 2011. Disponível em: <<http://www.territoriosdacidadania.gov.br>>. Acesso em: 10 out. 2011.

VALERIANO, Marcio Freire; TALAMINI, Edson; OLIVEIRA, Letícia de. Diagnóstico do clima organizacional utilizando a Matriz de Importância-Desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v.5, n.1, 2011.

VECCHIA, Raquel Virmond Rauen Dalla. Arranjos produtivos locais como estratégia de desenvolvimento regional e local. *Capital Científico*, v. 4, n. 1, 2006.

VIEIRA FILHO, Dirceu Deguti. *A piscicultura como alternativa de desenvolvimento local na Região de Dourados*. 2009. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2009.

## **APÊNDICE**

**Prezado(a),**

Convidamos você a participar de um estudo que faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados, desenvolvido pela acadêmica Heloiza Cristina Holgado da Silva, sob a orientação do Prof Dr. Edson Talamini. A aplicação desse questionário visa coletar informações acerca da percepção de produtores, cooperativa e associação quanto à importância e desempenho com relação a determinados fatores relacionados à piscicultura. A sua participação é muito importante e consiste em responder ao questionário abaixo, individualmente, atribuindo-se notas de 1 a 5 para cada fator descrito. **Não é necessário identificar-se com nome.**

<b>LEGENDA</b>
<b>IMPORTÂNCIA</b> de cada item para você:
1= Insignificante
2= Pouco Importante
3= Importante
4= Muito Importante
5= Extremamente Importante

<b>LEGENDA</b>
<b>DESEMPENHO</b> com relação a cada item:
1= Péssimo
2= Regular
3= Bom
4= Muito Bom
5= Excelente

	<b>Grau de Importância</b>					<b>Grau de Desempenho</b>				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Qualidade dos insumos										
Qualidade do produto										
Mão-de-obra qualificada										
Infra-estrutura física (energia, transporte, comunicações)										
Produtividade										
Mercado regional										
Abertura de novos mercados										
Ampliação dos produtos ofertados (variedade)										
Custos de mão-de-obra										
Custos de insumos										
Custos com consumo de energia										
Impacto sobre o meio ambiente										
Modernização do processo de produção										
Técnicas de gerenciamento										
Marketing do produto										
Parcerias com Universidades e Instituições de Pes										
Treinamentos técnicos em produção										
Estratégias de comercialização										
Realização de eventos técnicos, científicos										
Cooperação										

Programas de acesso à informação (produção, tecnologia, mercados, etc)										
Linhas de crédito e outras formas de financiamentos										
Incentivos fiscais										
Programas de apoio a consultoria técnica										

Como você avalia o <b>desempenho</b> geral do APL da piscicultura na Região da Grande Dourados?	1	2	3	4	5