

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E VERIFICAÇÃO DE RISCOS NA PISCICULTURA

Ricardo Firetti

PqC do Pólo Regional da Alta Sorocabana/APTA

rfiretti@apta.sp.gov.br

Sheila Merlo Garcia

PqC vinculada ao PIPE/FAPESP

sheilamg@usp.br

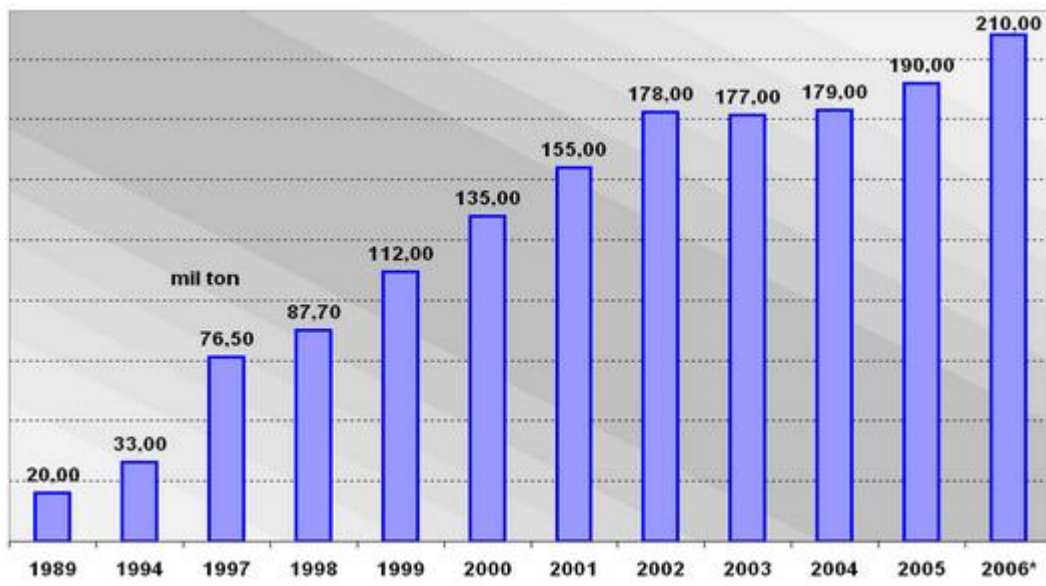
Dalton Skajko Sales

Diretor-Técnico da TECNOPEIXE

Durante as últimas décadas, a piscicultura tem sido alvo de constantes transformações, tendo-se consolidado como importante atividade no agronegócio brasileiro, substituindo em parte o peixe proveniente da pesca extrativa. Diferentemente de outras épocas, o acesso ao pescado cultivado está mais fácil para o consumidor, sobretudo em razão de grandes projetos de produção e abate, e contratos de fornecimento com redes de hipermercados.

Em 1996, a produção de peixes em cativeiro era de 75 mil toneladas por ano. Atualmente, segundo o Departamento de Desenvolvimento da Aqüicultura da Secretaria Especial de Aqüicultura e Pesca da Presidência da República, a produção nacional é de 210 mil t/ano (Figura 1).

Figura 1. Evolução da produção de peixes de cultivo no Brasil de 1989 a 2006.



* Valor estimado

Fonte: Firetti e Sales (2007)

O acentuado crescimento da atividade está em consonância com pesquisas do organismo das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO, 2000). Segundo os estudos, a aquicultura será a principal fonte de proteína de pescado para as próximas décadas. A contínua redução dos estoques naturais vem diminuindo a viabilidade da pesca extrativa.

Ao mesmo tempo, a cadeia produtiva da piscicultura se desenvolveu no Brasil. Arranjos produtivos locais (APLs) em vários pontos do País têm reunido os segmentos de insumos, produção e beneficiamento em regiões específicas.

A atividade passou a ser conduzida de modo mais profissional e seus canais de distribuição foram diversificados. Em 1996, a produção era vendida diretamente aos consumidores ou a pescadores espalhados pelo eixo Sul-Sudeste. Hoje em dia os consumidores de centros urbanos grandes e médios têm acesso aos peixes cultivados. Pacus, pintados e tilápias criados em cativeiro estão à venda nas peixarias dos principais supermercados.

A piscicultura brasileira já contribui com os saldos positivos da balança comercial do agronegócio brasileiro. De janeiro a dezembro de 2006 foram exportadas 165 toneladas de tilápia para a Europa e os Estados Unidos. Peixes inteiros congelados, filés congelados e filés frescos obtiveram o valor de R\$ 1,15 milhões na exportação. Espécies nativas, ainda que de forma discreta, têm sido exportadas para diversos países europeus.

Contudo, trata-se de atividade ainda imatura. A entrada de novos agentes no segmento produtivo da piscicultura tem de ser feita com critério, até porque há entraves e gargalos que dificultam sua consolidação como cadeia agroindustrial.

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante para a análise da organização e do mercado. Torna possível conhecer pontos fortes e fracos, com também as oportunidades e ameaças do ambiente externo ao segmento produtivo. Assim se pode definir o posicionamento estratégico de novos e antigos empreendimentos.

Além da análise, é fundamental avaliar os riscos da atividade que possam dificultar a implementação de novos projetos. Conhecendo os riscos, podem-se utilizar mecanismos que permitam a adoção de medidas alternativas para sua redução.

Entrevistas com os responsáveis técnicos de 12 empresas de piscicultura permitiram identificar diversos fatores e variáveis com as quais se pôde elaborar uma análise de planejamento estratégico e verificação de riscos. São profissionais de denotada experiência na atividade, que trabalham em empresas com expressão no mercado, localizadas em São Paulo, Paraná e Mato Grosso do Sul. Para a análise de planejamento estratégico e verificação de riscos utilizaram-se técnicas de análise de SWOT, matriz de EFE e análise de riscos.

Os municípios abrangidos pelo levantamento são os seguintes: em Mato Grosso do Sul, Dourados; no Paraná, Rolândia; e em São Paulo, Buritama, Campos do Jordão, Euclides da Cunha, Mococa, Porto Feliz, Rinópolis, São Paulo, Sertãozinho e Valinhos.

A análise de SWOT foi desenvolvida na década de 1960, pela Escola de Administração Geral da Universidade de Harvard (EUA), com o objetivo de reunir o “estado interno” com suas “expectativas externas”. O propósito era identificar os pontos fortes e fracos de uma organização com as oportunidades e ameaças provenientes do cenário em que a organização se inseria.

Os pontos fortes e fracos são decorrentes de variáveis internas e controláveis pelo segmento produtivo da piscicultura (recria e engorda de alevinos). As oportunidades e ameaças são decorrentes de variáveis externas. Estas não são diretamente controláveis, mas eventualmente as unidades de produção de pescado podem exercer alguma influência. Para otimizar o foco da análise em questão, os alevinos são considerados insumos do segmento de produção, em razão do pequeno número de empresas especializadas na reprodução de peixes.

Pontos fortes:

- Diversidade de sistemas de produção (consórcios e policultivo);
- Diversificação de espécies;
- Pacotes tecnológicos definidos (tilápia e surubim);
- Produtividade (kg carne/ha/ano);
- Eficiência alimentar (CA = 1,5 a 2,0);
- Ciclo de produção (4 a 14 meses);
- Número elevado de produtores.

Pontos fracos:

- Dificuldade de controle e monitoramento de peixes estocados (furtos e predadores);
- Sanidade em peixes (profissionais, difusão de técnicas e produtos);
- Inexperiência de técnicos recém-formados;
- Falta de corporativismo e cooperação (elevada concorrência);
- Falta de programação na aquisição de alevinos;
- Informalidade.

Oportunidades relativas a recursos naturais:

- Abundância de recursos hídricos e represamentos;
- Clima favorável à aqüicultura (temperatura e fotoperíodo);
- Diminuição dos estoques de pesca extrativa e redução ou restrição na oferta.

Oportunidades relativas a pesquisa e desenvolvimento:

- Centros de excelência em pesquisa básica e aplicada;
- Fortalecimento da pesquisa em piscicultura na Embrapa.

Oportunidades relativas a políticas públicas:

- Aumento no número de escolas e técnicos especialistas em piscicultura;
- Criação da SEAP.

Oportunidades relativas a insumos:

- Capacidade de fornecimento de alevinos;
- Qualidade genética da tilápia;
- Avanços em biotecnologias (criopreservação);
- Logística de distribuição de insumos (rações e alevinos);
- Indústrias de ração (multinacionais);
- Produção de grãos no Brasil.

Oportunidades relativas a comercialização:

- Estabilidade do segmento de pesqueiros;
- Infra-estrutura instalada de resfriamento, processamento e transporte (pesca extrativa);
- Avanços tecnológicos no beneficiamento (abate, cortes, resíduos e subprodutos).

Oportunidades relativas a mercado consumidor:

- Aumento da oferta de pescados cultivados em hipermercados e na Ceagesp;
- Aumento aparente no consumo per capita de pescados;
- Tendência de aumento no consumo de carnes brancas;
- Crises de sanidade animal na avicultura, bovinocultura e suinocultura;
- Abertura do mercado de exportação de filés frescos nos EUA e UE.

Ameaças relativas a recursos naturais:

- Redução na qualidade e quantidade água doce;
- Dificuldade de obtenção de licença ambiental e outorga de uso de águas públicas.

Ameaças relativas a pesquisa e desenvolvimento:

- Centralização das unidades de pesquisa em piscicultura;
- Inexperiência de novos pesquisadores em temas aplicados;
- Carência de tecnologias nacionais específicas (softwares, equipamentos, materiais e medicamentos);
- Ineficácia e falta de objetividade de instituições de pesquisa.

Ameaças relativas a políticas públicas:

- Ineficácia e falta de objetividade da SEAP e das câmaras setoriais;
- Linhas de financiamento específicas inexistentes ou de difícil acesso;
- Ausência de estatísticas confiáveis sobre a produção de pescado cultivado;
- Ausência de normas técnicas específicas (insumos e produção).

Ameaças relativas a insumos:

- Melhoria genética de espécies nativas;
- Descontrole genético e genealógico de espécies nativas;
- Sazonalidade na reprodução de espécies nativas;
- Plano nutricional pouco segmentado para espécies nativas, em especial as carnívoras.

Ameaças relativas a comercialização:

- Pequeno número de frigoríficos especializados;
- Informalidade de pesque-pagues;
- Excesso de atravessadores;
- Elevado índice de inadimplência.

Ameaças relativas a mercado consumidor:

- Menor hábito de consumo de pescado continental;
- Concorrência com produtos da pesca extrativa;
- Concorrência com pescado importado;
- Instabilidade no consumo de pescado (em relação ao calendário religioso).

A partir da predominância de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, podem-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização. Deve-se levar em consideração o atual ciclo de vida do empreendimento ou mesmo do segmento produtivo como um todo. Ao cruzar estas informações numa matriz (Figura 1), é possível determinar a fase de desenvolvimento da organização em seu atual momento.

Figura 1. Matriz SWOT com linhas mestras de ação por postura estratégica.

		Ambiente Externo	
		Oportunidades	Ameaças
Ambiente Interno	Pontos Fortes	DESENVOLVIMENTO <ul style="list-style-type: none"> • <i>de Mercado</i> • <i>de Produtos</i> • <i>Financeiro</i> • <i>de Capacidades</i> • <i>de Estabilidade</i> • <i>Diversificação</i> 	MANUTENÇÃO <ul style="list-style-type: none"> • <i>Estabilidade</i> • <i>Nicho</i> • <i>Especialização</i>
	Pontos Fracos	CRESCIMENTO <ul style="list-style-type: none"> • <i>Inovação</i> • <i>Internacionalização</i> • <i>Parceria</i> • <i>Expansão</i> 	SOBREVIVÊNCIA <ul style="list-style-type: none"> • <i>Redução de custos</i> • <i>Desinvestimento</i> • <i>Liquidação do negócio</i>

A partir dessa análise pode-se determinar a postura estratégica de modo sistemático, eliminando a subjetividade. Cabe observar, porém, que a decisão final recairá sempre sobre os líderes empresariais. Assumir riscos com uma postura diferente da mais “prudente” (apontada pela análise) poderá trazer melhores resultados, mas também destruir o negócio. Os conceitos de cada quadrante da matriz são:

- Sobrevivência: parar investimentos e reduzir despesas;
- Manutenção: usufruir ao máximo dos pontos fortes e reduzir os pontos fracos, sendo a segunda ação preferível quando se esteja enfrentando ou se espera enfrentar dificuldades;
- Crescimento: ambiente proporciona condições favoráveis que podem se transformar, quando a empresa efetivamente usufrui da situação favorável;
- Desenvolvimento: pode dar-se em duas direções, ou seja, na procurar por novos mercados e clientes, ou de novas tecnologias, construindo novos negócios.

No caso específico do segmento de produção de peixes, a análise criteriosa dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, denota o posicionamento da atividade no quadrante superior esquerdo da matriz, com leve tendência ao centro. Muitos fatores negativos já atuantes podem ter influência menos significativa e ser contornados em curto prazo. Os fatores positivos são mais acentuados, desde que haja maior comprometimento dos agentes da cadeia produtiva como um todo, promovendo o desenvolvimento da atividade.

Utilizam-se aqui os conceitos da matriz de Avaliação de Fatores Externos (Matriz EFE). Trata-se de técnica de auxílio à avaliação de informações econômicas, sócio-culturais, demográficas, ambientais e competitivas, que permite determinar a capacidade do segmento produtivo de aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças, definidas anteriormente na análise de SWOT.

A cada Fator Crítico de Sucesso externo (FCS) atribui-se um peso de 0 (não importante) a 1 (muito importante), caracterizando a importância dos fatores para o sucesso do empreendimento. A soma dos pesos é igual a 1. Em seguida, pontua-se cada FCS externo, com valores entre 1 e 4, para traduzir a capacidade do segmento de responder a cada fator. Finalmente, cada peso é multiplicado pela pontuação recebida. Quanto mais alto o valor encontrado (1 a 4), maior a capacidade do segmento de contrapor-se às ameaças e aproveitar as oportunidades (Quadro 1).

Quadro 1. Matriz de fatores críticos de sucesso externo.

	FCS	PESO	DESEMPENHO	RESULTADO
OPORTUNIDADES	Recursos Naturais	0,12	3	0,36
	Pesquisa/Desenvolvimento	0,05	2	0,10
	Políticas Públicas	0,05	2	0,10
	Insumos	0,14	4	0,56
	Comercialização	0,08	2	0,16
	Mercado Consumidor	0,06	3	0,18
AMEAÇAS	Recursos Naturais	0,14	1	0,14
	Pesquisa/Desenvolvimento	0,05	2	0,10
	Políticas Públicas	0,06	3	0,18
	Insumos	0,08	1	0,08
	Comercialização	0,12	1	0,12
	Mercado Consumidor	0,05	2	0,10
SOMATORIO		1		2,18

A Matriz de EFE mostra que o segmento de produção de peixes (recria e engorda), tem uma capacidade regular (2,18), tendendo a boa, de aproveitar as oportunidades que o ambiente externo oferece e reduzir as ameaças existentes. Isso explica, em parte, as inúmeras dificuldades em consolidar a cadeia agroindustrial da piscicultura.

Por fim, utiliza-se a avaliação de riscos para estabelecer o impacto e a probabilidade de ocorrência das ameaças e pontos fracos identificados na análise de SWOT. A partir dessa avaliação, é possível desenvolver estratégias de tratamento dos riscos, em função de seu nível de impacto e probabilidade de ocorrência.

Os riscos de baixo impacto podem ser aceitos ou monitorados por precaução. Os de alto impacto devem ser submetidos a medidas alternativas de correção. Vale ressaltar que riscos de alto impacto no segmento produtivo e elevada probabilidade de ocorrência têm de ser vistos com extrema atenção, em razão dos prejuízos que podem causar às organizações.

Riscos de alta probabilidade de ocorrência e alto impacto:

- Redução de quantidade e qualidade de água;
- Licenciamento ambiental;
- Acesso a linhas de financiamento;
- Melhoramento genético espécies nativas;
- Sazonalidade fornecimento alevinos de espécies nativas;
- Reduzido número de frigoríficos;
- Informalidade da pesca esportiva;
- Concorrência com produtos da pesca e importados;
- Sanidade de peixes;
- Ausência de corporativismo e cooperação no segmento produtivo;
- Falta de programação na aquisição de alevinos.

Riscos de baixa probabilidade de ocorrência e alto impacto:

- Ineficácia do sistema de pesquisa;
- Ineficácia da SEAP;
- Descontrole genético;
- Inadimplência;
- Carência de normas técnicas;
- Dificuldade de controle e monitoramento de peixes estocados.

Riscos de alta probabilidade de ocorrência e baixo impacto:

- Ausência de estatísticas;
- Deficiências no plano nutricional de algumas espécies;
- Presença de atravessadores;
- Instabilidade no consumo de pescado.

Riscos de baixa probabilidade de ocorrência e baixo impacto:

- Centralização da pesquisa;
- Inexperiência de novos pesquisadores;
- Carência de algumas tecnologias específicas;
- Inexperiência de profissionais recém formados.

Quando comparada a outros complexos agroindustriais como o leite, carne bovina e frango, a piscicultura mostra que tem muito a crescer. Precisa se organizar como cadeia produtiva. A produção, o processamento e a comercialização de pescado cultivado têm delicados entraves a superar, mas estes podem ser vencidos por meio do estreitamento de interesses dos segmentos que compõem a cadeia de produção da piscicultura.

Referências

AZEVEDO, M.C.; COSTA, H.G. Métodos para avaliação da postura estratégica. Cadernos de Pesquisa em ADM. São Paulo. v.08, n.2, 2001, p.1-18.

MARQUES, R. Strategus: um processo de planejamento estratégico para pequenas empresas de tecnologia da informação. Dissertação de Mestrado. UFPE. Recife. 2005, 200p.

MOREIRA, A.C.M. Um método para identificação e priorização de oportunidades/ameaças e pontos fortes/fracos no planejamento estratégico utilizando uma metodologia MCDA-Constructivista. Dissertação de Mestrado. UFSC. Florianópolis. 2003, 124p.

TCU Análise de swot e verificação de riscos. Boletim do Tribunal de Contas da União. Brasília. TCU. n.17, 2005, 26p.

FIRETTI, R., SALES, D.S. Lucro com tilápia é para profissionais. In: ANUALPEC 2007. Instituto FNP. São Paulo. 2007. p.312-315.