

# EXPLORAÇÃO DA PISCICULTURA EM ILHA SOLTEIRA/SP: ANÁLISE DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS NO SETOR COMO FATOR DE SUCESSO<sup>1</sup>

Omar Jorge Sabbag<sup>2</sup>; Maria Aparecida Anselmo Tarsitano<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Versão preliminar apresentada no XLV Congresso Brasileiro de Economia, Administração e Sociologia Rural em 2007, em Londrina/PR.

<sup>2</sup>Professor da UNESP - Campus Experimental de Dracena. E-mail: sabbag@dracena.unesp.br

<sup>3</sup>Professora do curso de Agronomia da FEIS/UNESP - Av. Brasil Centro, 56 - Ilha Solteira/SP - CEP 15385-000.

**RESUMO:** O Brasil possui imenso potencial para o desenvolvimento da piscicultura, sendo que uma das modalidades que mais vem se desenvolvendo é a criação de peixes de água doce em sistemas de tanques-rede. Entretanto, o desempenho insatisfatório de alguns piscicultores pode estar associado à falta de organização ou de visão sistêmica do processo produtivo e de uma análise da capacitação administrativa do empresário rural. Desta forma, o presente trabalho foi realizado na APROAQUA (Associação de Produtores de Organismos Aquáticos de Ilha Solteira/SP), através de um diagnóstico da situação do empreendimento explorador de tilápias para comercialização, como forma de avaliar e propor melhores condições para o sucesso desta cadeia no agronegócio. Com base no modelo teórico de "matriz de atividades administrativas", a formulação de afirmações levou em consideração a necessidade de se priorizar assuntos relacionados às funções administrativas que constituem o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) e das características da visão (estratégica e operacional), aplicadas nas diferentes áreas de ação da empresa (produção, finanças, comercialização e recursos humanos). Diante dos resultados obtidos pela APROAQUA (mediana geral de 9), caracterizou-se em bons atributos (como grau de instrução e satisfação na atividade), além de possuírem competência para produção/comercialização e por terem atitudes desejáveis pelos cooperados (participação em eventos, organização da propriedade, existência de sistemas de controle financeiro, planejamento da produção e das atividades), tendo-se ainda a vocação para a piscicultura e atenção à preservação ambiental.

**Palavras chave:** piscicultura, gestão, capacidade administrativa, empreendedorismo.

## FISH BREEDING PRODUCTION IN ILHA SOLTEIRA-SP: ANALYSIS OF ADMINISTRATIVE ACTIVITIES IN THE SECTOR AS A SUCCESS FACTOR

**SUMMARY:** The Brazil have immense potential for the development of the fish farming, being one of the modalities that more it comes if developing is the creation of fish of fresh water in tank-net systems. However, the unsatisfactory acting of some fish farmers can be associated to the organization lack or of systemic vision of the productive process, through an analysis of the rural entrepreneur's administrative training. This way, the present work was applied APROAQUA (Aquatic Organisms Producing Association of Ilha Solteira, São Paulo state),

through a diagnosis of the situation of the exploiting enterprise of fishes for commercialization, as form of to evaluate and to propose better conditions for the success of this chain in the agrobusiness. With base in the theoretical model of "main of administrative activities", the formulation of statements took into account the need to prioritize subjects related to the administrative functions that they constitute the administrative process (planning, organization, direction and control) and of the characteristics of the vision (strategic and operational), applied in the different areas of action of the company (production, finances, commercialization and human resources). before the results obtained by APROAQUA (medium general of 9), it was characterized in good attributes (as instruction degree and satisfaction in the activity), besides they possess competence for production/commercialization and for they have desirable attitudes for those cooperated (participation in events, organization of the property, existence of systems of financial control, planning of the production and activities), is still tended the vocation for the fish farming and attention to the environmental preservation.

**Key Words:** fish farming, administration, administrative capacity, enterprising.

## INTRODUÇÃO

O Brasil destaca-se por possuir imenso potencial para o desenvolvimento da piscicultura por meio dos 8,4 mil km de litoral e 5,5 milhões de hectares de reservatórios de águas doces, representando aproximadamente 8% da água doce disponível no planeta (PISCICULTURA NO BRASIL, 2005).

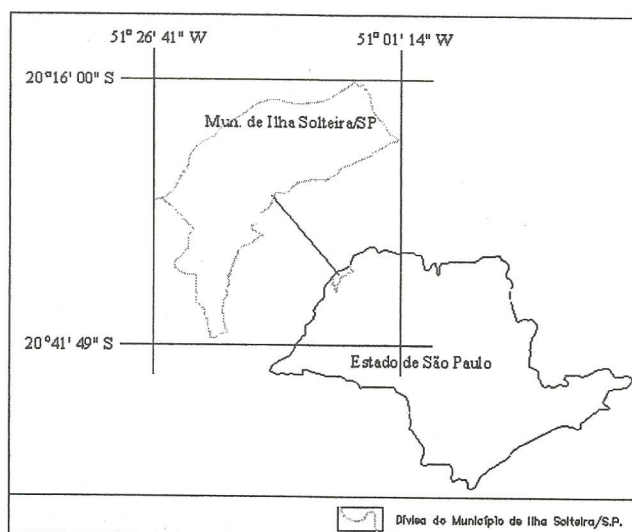
O valor da produção aquícola brasileira em 2001 chegou a um total de US\$ 256.800.000,00, sendo US\$ 80.000.000,00 responsáveis pela piscicultura tropical (AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS, 2005).

Apiscicultura pode ser uma alavanca de desenvolvimento social e econômico, possibilitando o aproveitamento efetivo dos recursos naturais locais, principalmente os hídricos e a criação de postos de trabalhos assalariados. Entretanto, existem inúmeras variáveis que condicionam ou afetam o sucesso de um empreendimento rural, sendo difícil determinar quais são aqueles que contribuem fundamentalmente para caracterizar um bom empresário rural.

Uma das modalidades de aquíicultura que mais vem se desenvolvendo no Brasil é a criação de peixes de água doce (especialmente as tilápias) em sistemas de tanques-rede instalados em grandes reservatórios (como é o caso de Ilha

Solteira/SP), constituindo-se numa alternativa viável para geração de empregos e renda.

O município de Ilha Solteira/SP (FIGURA 01) está localizado na região Noroeste do Estado de São Paulo, aproximadamente a 653 km de São Paulo, via rodovia Feliciano Sales da Cunha (Washington Luís) e via Anhanguera. Os municípios limítrofes de Ilha Solteira são os seguintes: ao Norte, Rubinéia; ao Sul, Itapura; a Oeste, Rio Paraná e Selvíria/MS; e ao Leste, Pereira Barreto.



**FIGURA 01.** Localização do município de Ilha Solteira no Estado de São Paulo.

Fonte: adaptado de PORTO (2002).

A implantação de um futuro parque aquícola (projeto já aprovado pela portaria

interministerial do Ministério da Pesca e Meio Ambiente) poderá produzir 450 mil toneladas/ano, com uma produtividade de 150 Kg/ha, caso seja aproveitado o potencial de 1% da lâmina de água no reservatório, que inclui sete municípios da região de Santa Fé do Sul - dentre eles Ilha Solteira/SP - com a produção de pescados em sistemas de tanques-rede. Com a Assistência Técnica e Extensão Pesqueira e Aquícola, milhares de aqüicultores e pescadores em todo o Brasil recebem orientação e capacitação que garantem o acesso ao crédito, a organização da cadeia produtiva e o incentivo ao associativismo e cooperativismo; melhorando a renda do aqüicultor e pescador, a oferta de pescado e integra e facilita o acesso dos aqüicultores e pescadores aos programas e projetos desenvolvidos pelo Governo Federal (SEAP, 2006).

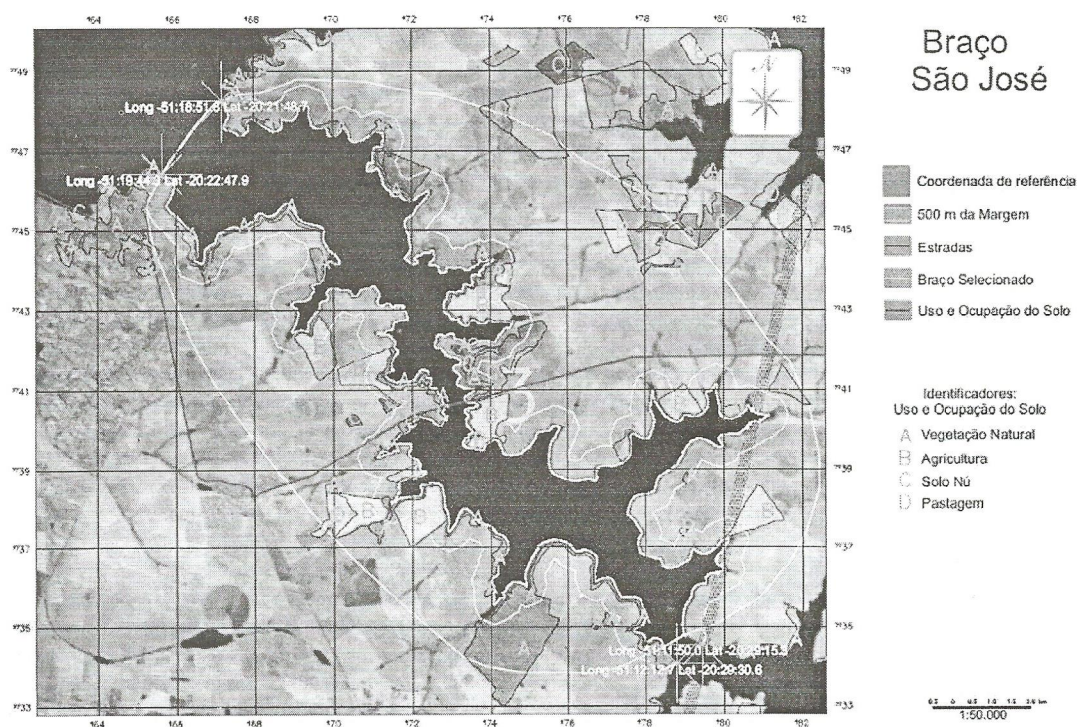
Idéia esta que contrapõe com a pesca artesanal. Pescadores artesanais podem ser definidos como aqueles que, na captura e desembarque de toda classe de espécies aquáticas, trabalham sozinhos e/ou utilizam mão-de-obra familiar ou não assalariada. A captura é feita através de técnicas de reduzido

rendimento relativo e sua produção é total ou parcialmente destinada ao mercado (DIEGUES, 1983).

Enquanto processo de trabalho, a pesca artesanal encontra-se em contraste com a pesca industrial por ter características bastante diversificadas, tanto em relação aos hábitat e estoques pesqueiros que exploram, quanto às técnicas de pesca que utilizam (BEGOISSI, 1992).

Esta realidade está mudando a rotina de cidades como Ilha Solteira, onde pequenos piscicultores implantaram um consistente pólo de produção (com tanques altamente tecnificados e produtivos), com enorme potencial de crescimento, criando-se assim associações fortalecidas para o desenvolvimento da piscicultura regional, como é o caso da APROAQUA (Associação de Produtores de Organismos Aquáticos de Ilha Solteira).

A APROAQUA localiza-se na microbacia hidrográfica do braço do Rio São José dos Dourados, o qual está inserido dentro dos limites do município de Ilha Solteira/SP, que possui as seguintes coordenadas geográficas, conforme FIGURA 02.



**FIGURA 02.** Braço do Rio São José dos Dourados, onde localiza-se a área de produção de peixes da APROAQUA. Fonte: UNESP - Ilha Solteira.

A associação foi fundada em Fevereiro de 2001, com 28 associados. Conta em seu sistema produtivo com 95 tanques-rede para criação de tilápias, onde comercializam em média 25 ton/mês de tilápia para o frigorífico a R\$ 2,56/Kg vivo. O seu sistema produtivo de engorda encontra-se no braço do Rio São José Dourados, no município de Ilha Solteira/SP. Os associados são interessados na busca constante de informações para tecnificação e gestão da produção piscícola local, com intenção de aumentarem seu potencial de comercialização para outros pólos consumidores.

A utilização incorreta de uma técnica produtiva ou mesmo de uma estratégia pode não conduzir ao resultado desejado. O desempenho insatisfatório de alguns piscicultores pode estar associado à falta de organização ou de visão sistêmica do processo produtivo. Neste contexto, uma variável que pode significar diferenciação entre os resultados econômicos obtidos por membros de um grupo de produtores rurais é a capacitação administrativa do empresário rural, que contribui positivamente para o sucesso deste.

Para a compreensão da capacitação administrativa, a administração tem uma definição ampla, sendo constituída pela interdependência e pela interação de quatro funções distintas, que compõem o processo administrativo: planejamento, organização, direção e controle.

O planejamento é a função que proporciona ao produtor rural um conhecimento maior da sua atividade, que contribui para a redução de riscos, proporcionando o crescimento das atividades de forma segura. No que diz respeito à organização da empresa agropecuária, Canziani (2001) conclui que a maior parte dos esforços é direcionada para a área de produção, ficando comprometidos devido à dificuldade de compreensão dos instrumentos disponíveis, tanto de ferramentas de fluxo de caixa, como os pacotes tecnológicos (softwares).

Por meio da direção o proprietário rural

procura delegar responsabilidades, possibilitando o desenvolvimento dentro de empresa e demonstrando reconhecimento pelos resultados alcançados, sendo também responsável pelo destino do lucro obtido pela empresa rural.

Já o controle deve ser bastante flexível, de modo a atender à necessidade de informações para a tomada de decisões na empresa agropecuária, através de algumas ferramentas de apoio, como os registros contábeis e zootécnicos.

Canziani (2001) amplia esta abordagem, incorporando os dois níveis de visão (operacional e estratégica), aplicadas a cada uma das diferentes áreas administrativas, concluindo que os produtores que utilizam plenamente as funções administrativas e gerenciais com competência obtêm melhores resultados na gestão de seus negócios, através do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico muito se atribui à competência gerencial e visão sistêmica do processo produtivo, através do conhecimento, habilidade e atitudes perante o processo de tomada de decisões para enfrentar um negócio com características especiais de funcionamento em um setor altamente competitivo (MAXIMIANO, 1995).

Desta forma, o presente estudo foi desenvolvido junto à APROAQUA, através de um diagnóstico da real situação do empreendimento explorador de tilápias para comercialização, como forma de avaliar e propor melhores condições para o sucesso desta cadeia no agronegócio.

Vale destacar que este trabalho poderá contribuir e estender a outras cadeias produtivas, na qual a análise do sucesso de um empreendimento rural deve extrapolar a simples noção de maximização do lucro nas atividades desenvolvidas, conjugando elementos subjetivos como a necessidade de realização dos desejos e aspirações do proprietário. Envolve, pois, elementos como o convívio familiar e social, autonomia decisória, reconhecimento comunitário, enfim, variáveis que podem interferir na ou determinar a

capacidade administrativa do produtor rural (CELLA, 2002).

A compreensão dos principais elementos (funções administrativas - planejamento, organização, direção e controle) que conduzem ao sucesso do empresário rural é de fundamental importância tanto para o planejamento das atividades futuras como para uma compreensão sistêmica dos resultados obtidos. Este diagnóstico permite não só a diminuição da instabilidade a que está sujeito o setor agropecuário como também a redução dos impactos de oscilações sobre o ambiente empresarial e pessoal.

Neste contexto, o presente trabalho visa conhecer as características que distinguem um bom produtor rural, segundo a visão dos próprios produtores, identificando os fatores que sintetizam as características sugeridas para o sucesso da atividade de piscicultura do grupo APROAQUA de Ilha Solteira/SP.

## MATERIALE MÉTODOS

Esta pesquisa teve como objetivo de melhor compreender a capacidade administrativa dos bons produtores rurais (piscicultores), fazendo inicialmente o uso do levantamento de informações junto a 20

produtores associados à Associação de Produtores de Organismos Aquáticos de Ilha Solteira. (APROAQUA) e técnico desta Associação que os assistem.

O uso de questionários, aplicados de forma individual e aleatória, reflete as opiniões levantadas por cada indivíduo entrevistado, buscando compatibilizá-las com as funções administrativas descritas teoricamente. Diante das respostas obtidas, foi possível resultar em fatores qualitativos, considerados como "atributos de um bom piscicultor".

O questionário contou com 32 afirmativas que procuraram dar ênfase às características que descreviam um bom produtor rural. Com base no modelo teórico de "matriz de atividades administrativas" (adaptado de CELLA, 2002), a formulação das afirmações levou em consideração a necessidade de se priorizar assuntos relacionados às funções administrativas que constituem o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) e das características da visão (estratégica e operacional), ambos distribuídos em linhas; aplicadas nas diferentes áreas de ação da empresa agropecuária (produção, finanças, comercialização e recursos humanos), distribuídos em colunas, conforme QUADRO 01 a seguir.

**QUADRO 01** - Afirmativas utilizadas no questionário, agrupadas segundo áreas administrativas (produção, finanças, comercialização e recursos humanos).  
Fonte: adaptado de CELLA, 2002.

FUNÇÕES	ÁREAS ADMINISTRATIVAS			
	PRODUÇÃO	FINANÇAS	COMERC.	RH
Planejamento Estratégico	4	17	12	14
Planejamento Operacional	26	1	21	16
Organização Estratégica	5	31	13	24
Organização Operacional	10	11	23	18
Direção Estratégica	22	32	15	3
Direção Operacional	27	7	2	19
Controle Estratégico	8	30	25	6
Controle Operacional	9	28	20	29

As afirmativas 4, 17, 12 e 14 relacionam-se ao planejamento estratégico das quatro áreas de atuação em uma propriedade rural, dando seqüência às demais relacionadas às funções administrativas. As afirmativas foram descritas no questionário (QUADRO 02), identificando-se cada qual para avaliação da matriz área administrativa/funções.

Para medir o grau de concordância dos entrevistados sobre as afirmações contidas no questionário, optou-se por uma escala contínua entre zero e dez, uma vez que é considerada como de fácil aplicação pelo produtor rural (piscicultor). Nesta escala, as notas atribuídas pelos entrevistados possuíam o seguinte significado: nota 0 (zero), total discordância com a afirmação; notas entre 1 (um) e 4 (quatro), discordância parcial; nota 5 (cinco), indiferença com relação à afirmação; notas entre 6 (seis) e 9 (nove), concordância parcial; e nota 10 (dez), total concordância com a afirmação.

A nota atribuída às afirmativas relacionadas à administração da empresa rural tem por objetivo a obtenção da "opinião" pessoal do participante, ou seja, o modo como

o produtor rural se expressa e pensa sobre cada afirmação, como ele a compreende, sendo garantido o sigilo das informações prestadas pelos entrevistados.

Também foram solicitadas respostas às seguintes questões: (a) nome do produtor rural (piscicultor); (b) idade; e (c) nível de escolaridade. Em outras seis questões apresentadas aos produtores, eles deveriam atribuir nota entre zero e dez para: (a) si próprio, como produtor rural; (b) satisfação pessoal com a atividade agrícola; (c) situação atual da piscicultura; (d) preocupação pessoal com a preservação do meio ambiente; (e) preocupação com a qualidade da própria produção (como exemplo, ração), além de questioná-lo especificamente a respeito do controle financeiro que é realizado na propriedade rural.

Para finalizar, solicitou-se nota à capacidade administrativa de todos os piscicultores associados à APROAQUA, conhecidos do próprio entrevistado, com escala de 0 (zero) a 10 (dez). As 32 afirmações foram descritas no QUADRO 02 a seguir.

**QUADRO 02** - Afirmativas utilizadas no questionário, agrupadas segundo atividade administrativa (produção, finanças, comercialização e recursos humanos).

Fonte: adaptado de CELLA, 2002.

- 1) O bom piscicultor faz planejamento/orçamento de qual a melhor época de comprar ração, medicamentos,...
- 2) O bom piscicultor é aquele que acompanha os preços de mercado, tanto dos produtos quanto dos insumos.
- 3) O bom piscicultor faz com que todos os empregados fiquem sabendo o que foi planejado. Assim, todos sabem o que têm que fazer.
- 4) O bom piscicultor faz diversificação da produção para se proteger de queda na produção, de preços baixos e diminuir as variações de sua renda.
- 5) O bom piscicultor sempre adota a estratégia de fazer parceria/associação de produção agropecuária para diminuir os custos de produção e os riscos da atividade agrícola.
- 6) O bom piscicultor é aquele que conhece bem as pessoas que trabalham em sua propriedade.
- 7) O bom piscicultor sempre vende sua produção de acordo com a necessidade de caixa para pagar os compromissos financeiros.

- 8) O bom piscicultor consegue produzir com produtividade mais alta e custos mais baixos que seus vizinhos.
- 9) O bom piscicultor é aquele que sabe, efetivamente, se suas atividades estão dando lucro ou prejuízo.
- 10) O bom piscicultor sempre mantém a área com um bom aspecto visual e mantém instalações, máquinas e equipamentos limpos e bem conservados.
- 11) O bom piscicultor sempre possui um sistema de controle, mesmo que simplificado, do tipo entradas e saídas de dinheiro do caixa.
- 12) O bom piscicultor é aquele que deixa para a cooperativa/associação toda a estratégia de comercialização.
- 13) O bom piscicultor sempre é o responsável pelas compras e vendas na propriedade. Só transações de pequenos valores podem ser feitas pelos empregados da propriedade.
- 14) O bom piscicultor sempre delega atividades aos filhos com o objetivo de fazer seu sucessor e dar continuidade a propriedade rural no futuro.
- 15) O bom piscicultor sabe que sem a cooperativa/associação ele acabará na mão de intermediários ou de grandes empresas na hora de vender sua produção.
- 16) O bom piscicultor é aquele que sempre consegue tirar férias e viajar pelo menos uma vez por ano.
- 17) O bom piscicultor tem como objetivo principal do empreendimento rural promover um bom padrão de vida para família (como, por exemplo, dispor de conforto dentro de casa).
- 18) O bom piscicultor deve estar sempre presente na propriedade, pois assim ele pode acompanhar e participar de perto do desenvolvimento dos trabalhos.
- 19) O bom piscicultor sempre passa as ordens de serviços aos empregados de forma clara e direta.
- 20) O bom piscicultor sempre procura adquirir insumos a preços menores e compra somente o mínimo necessário.
- 21) O bom piscicultor é aquele que vende sua produção apenas quando precisa de recursos financeiros.
- 22) O bom piscicultor sempre adota rapidamente novas técnicas de produção e investe em novos equipamentos.
- 23) O bom piscicultor é aquele que sabe distinguir a boa da má informação quanto a preços e qualidade dos insumos disponíveis no mercado.
- 24) O bom piscicultor sempre participa de encontros técnicos, cursos e estimula seus empregados e familiares a participarem de cursos de capacitação rural.
- 25) O bom piscicultor é aquele que conhece ou procura informações sobre os preços históricos dos produtos.
- 26) O bom piscicultor define o que vai produzir anualmente com base nos preços de mercado.
- 27) O bom piscicultor é aquele que é copiado pelos outros, servindo de exemplo ao seu empreendimento.

- 28) O bom piscicultor sempre tem um controle separado dos gastos da família e dos gastos com as atividades da propriedade.
- 29) O bom piscicultor sempre zela pela sua imagem visual.
- 30) O bom piscicultor é aquele que faz anotações dos seus gastos e obrigações financeiras de longo prazo.
- 31) O bom piscicultor sempre controla seus gastos e sabe analisar os dados levantados, de modo que torne possível saber qual foi o lucro obtido em cada atividade.
- 32) O bom piscicultor sempre toma atitude diante das dificuldades financeiras e não fica esperando passivamente do governo uma solução para os seus problemas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo os piscicultores entrevistados, 80% possuem idade acima de 40 anos, com elevado nível de instrução (65% com superior completo e 30% com 2º grau). Também entre os associados participantes da APROAQUA, 60% fazem controle principal/detalhado das operações referentes à criação de tilápias, dos quais 35% participam efetivamente da gerência da associação.

Ressalta-se que a princípio é uma associação comprometida e composta por associados instruídos e capazes de administrar uma propriedade rural, com potencial empreendedor para o setor, fato este demonstrado pela pesquisa quanto à capacidade administrativa, afirmando que 40% atribuíram notas superiores a 7 para colegas e outras associações (muitos não opinaram pelo fato de serem autofavorecidos pela gerência do empreendimento).

Analisando inicialmente o QUADRO 03, alguns foram mais críticos e se classificaram como medianos (nota cinco). Entretanto, a maioria dos entrevistados (65%) considera-se um bom piscicultor, com notas de sete a dez. A mediana resultou em 8, o que indica que estes piscicultores consideram-se bons, mas ainda acreditam que podem melhorar a condução de sua produção, uma vez que somente 03 entrevistados atribuíram-se nota dez.

No que diz respeito à satisfação pessoal com a atividade piscícola, a maior parte dos entrevistados declarou-se satisfeita ou muito satisfeita, atribuindo a esta questão a maioria

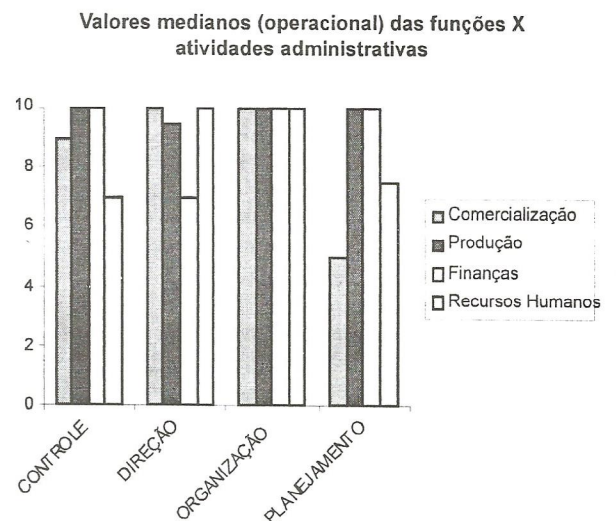
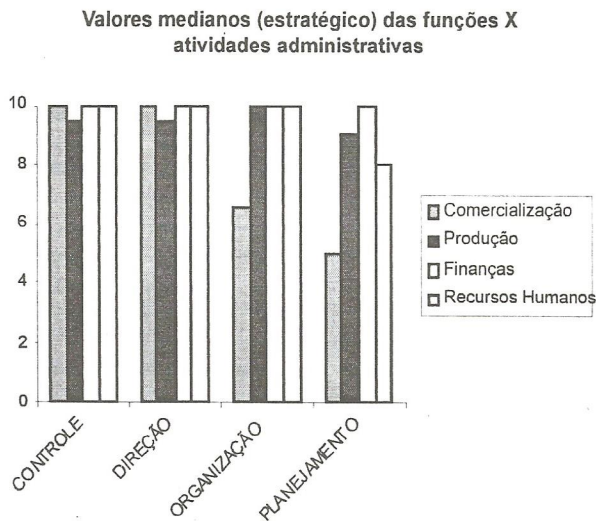
das notas (85%) entre oito e dez, resultados próximos à situação da atividade no agronegócio (80%). De uma forma geral, mantêm-se satisfeitos com a atividade, uma vez que são de seu domínio e compreensão os aspectos técnicos e administrativos que esta exige.

Quanto à preocupação com a preservação do meio ambiente, nenhum produtor declarou-se totalmente despreocupado ou pouco preocupado, demonstrando interesse mútuo entre os associados para elevar a qualidade da produção e imagem da associação.

Por fim, os entrevistados declararam-se bastante preocupados com a qualidade dos produtos que são ofertados, uma vez que a média desta questão foi 9,35. Os produtores comentaram que "fazem o que podem para ofertar um bom produto", desde que tal fato não represente acréscimo substancial à estrutura de custos da propriedade.

Para facilitar a análise dos dados, trabalhou-se com a mediana (que corresponde à média dos valores centrais) relacionada às atividades administrativas. De uma maneira geral, a APROAQUA possui ótimos atributos (notas) que satisfazem a capacidade administrativa de gerir uma unidade de produção nas diferentes áreas da administração. As FIGURAS 3 e 3A a seguir refletem uma melhor interpretação dos dados (funções e atividades administrativas em nível operacional e estratégico).





**FIGURAS 3 e 3A.** Valores medianos das funções X atividades administrativas.  
Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a ilustração das FIGURAS, foram apontados alguns pontos falhos, justificados por diferentes parâmetros de análise em nível estratégico e operacional, como seguem no QUADRO 03 abaixo.

Quando se trata da direção estratégica, existem alguns problemas de delegação de responsabilidades entre os membros do grupo, dificultando a adoção de novas técnicas a serem aplicadas na atividade. Embora tenham uma boa gestão empreendedora, o comportamento centralizador inibe novas sugestões sobre o processo de criação de tilápias. Isto reflete diretamente no planejamento estratégico de produção, no

sentido de não agregarem valor ao produto final através de diferentes formas, como por exemplo, a filetagem. Isto sugere uma busca de soluções de fiscalização e autorização, através de documentos (como o SIM e o SIF) para regulamentarem a situação e assim ampliarem a comercialização na fase pós-produção, o que atualmente os tornam limitados ao planejamento estratégico de comercialização para outros canais.

Neste sentido, o planejamento operacional em recursos humanos ainda torna-se limitante e comprometedor, perfazendo em uma atividade insustentável como única fonte de renda para o piscicultor.

**QUADRO 03** - Pontos falhos das funções X atividades administrativas.  
 Fonte: dados da pesquisa.

ESTRATÉGICO		OPERACIONAL	
<b>Controle</b>	P (9,5): nem sempre a melhor produtividade traduz a menores custos	<b>Controle</b>	C (9): uso de este toque devido à minimização dos custos de transporte, porém não adquire necessariamente a preços menores, devido à [ ] minerais e % P.B. necessária aos alevinos.  RH (7): não se preocupam exclusivamente pela imagem visual (falha para divulgação junto aos meios de comunicação regionais).
<b>Direção</b>	P (9): nem sempre adotam novas tecnologias (perfil mais conservador).		P (9,5): os concorrentes possuem outras condições para produzirem, não servindo necessariamente de um sistema padrão exclusivo de produção. F (7): não vendem de acordo com a necessidade de caixa; são limitados ao fornecimento contratual em períodos de despesa, ficando muitas vezes descobertos (desembolso privado) para suas obrigações de curto prazo.
<b>Organização</b>	C (6,5): somente parte dos associados cuidam das compras/vendas, inclusive transações de pequeno valor (limites impostos pela gerência da associação).	<b>Direção</b>	
	C (5): indiferente, deixando para a associação toda estratégia de comercialização, limitados ao fornecimento direto para frigorífico.		C (5): comercialização fica restrita à gerência da associação, não sendo muito influenciada pelos associados em geral.
<b>Planejamento</b>	P (9): ausência de diversificação de técnicas para agregarem valor final ao produto.  RH (8): falta a delegação de atividades aos sucessores (filhos) dos associados (poucos fazem isto).	<b>Planejamento</b>	RH (7,5): a atividade torna-se comprometedor e ainda não sustentável para a utilização de outras atividades (lazer).

## CONCLUSÕES

Entre as características de um bom piscicultor, foram apontadas para a APROAQUA: a competência pela habilidade de conduzir as atividades de produção e comercialização e por possuírem atitudes consideradas desejáveis pelo grupo social dos cooperados; a participação em eventos ou cursos que ampliem sua qualificação (como os do SEBRAE); a organização da produção e da propriedade em geral; a existência de sistemas de controle financeiro dos gastos e receitas; o planejamento da produção e das atividades da empresa; e, ter vocação para a atividade, com a preocupação em preservar o meio ambiente.

Os associados da APROAQUA de Ilha Solteira/SP formam um grupo diferenciado quando se considera os piscicultores do Brasil em geral; praticamente não convivem com analfabetismo, tem boa educação formal até o nível superior e, acima de tudo, com ênfase na ética de trabalho e maior estoque de capital social.

Neste sentido, para aprimorarem a gestão do empreendimento, devem buscar continuamente soluções que equacionem os diferentes parâmetros de análise operacional e estratégica no sistema de produção, de forma a elevarem o potencial da atividade como fator de sucesso.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS. Aqüicultura e pesca: situação atual. Brasília, 2005. Disponível na internet em <http://www.ana.gov.br/pnrh/documentos>. Acesso em 26 Out. 2006.

BEGOSSI, A. Fishing Activities and Strategies at Búzios Island (Brazil). In: Fisheries Resource Utilization and Policy. Athens, Greece, 1992.  
CALLADO, A.A.C. (org). Agronegócio. São Paulo: Atlas, 2006. 142 p.

CANZIANI, J.R.F. Assessoria a produtores rurais no Brasil. Piracicaba, 2001. 224p. Tese (Doutorado) - Escola Superior de Agricultura

"Luiz de Queiroz", Universidade de São Paulo.  
CELLA, D. Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um empreendedor rural. Piracicaba, 2002. 147 p. Dissertação (Mestrado) - Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Universidade de São Paulo.  
DIEGUES, A. C. 1983. Pesca e marginalização no litoral paulista (dissertação de mestrado). NUPAUB/CEMAR. Universidade de São Paulo. USP. São Paulo, SP. 187p.

MAXIMIANO, A.C. Introdução à administração. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 476p.

PISCICULTURA NO BRASIL. Disponível em [www.investimentosalagoas.al.gov.br](http://www.investimentosalagoas.al.gov.br). Acesso em 30 de maio de 2005.

PORTO, O. S. Cartas Temáticas Digitais do Município de Ilha Solteira/SP para Auxílio à Gestão Territorial. Monografia de Bacharelado. Três Lagoas: UFMS/CEUL, 2002.

SECRETARIA ESPECIAL DA AQUICULTURA E PESCA. São Paulo dá salto na produção de pescados em cativeiro. Brasília: SEAP, 2006. Disponível na internet: <http://www.agricultura.gov.br/seap>. Acesso em: 27 Out. 2006.

