



## Caracterização e potencialidades do mercado consumidor do robalo-peva (*Centropomus parallelus*) na zona costeira do estado do Espírito Santo, Brasil

### Characterization and potential of *Centropomus parallelus* market and customer in the coastal zone of Espírito Santo State, Brazil

Cristiane Cerqueira, Flavio Pessin Boechat, Rafael Lima Rodrigues, Nietzsche Gschwendtner Martins, Caroline Tedesco Santos & Rodrigo Randow de Freitas\*

Departamento Engenharias e Tecnologia, Detec, Universidade Federal do Espírito Santo - Ufes

\*E-mail: rodrigo.r.freitas@ufes.br

Recebido: 8 de janeiro de 2015 / Aceito: 17 de março de 2017 / Publicado: 8 de junho de 2017

**Resumo** O presente estudo visa caracterizar o mercado consumidor do robalo (*Centropomus parallelus*) na zona costeira do estado do Espírito Santo, Brasil. Foi possível também identificar as potencialidades e entraves através de uma Matriz SWOT (*Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças*), com o intuito de se obter a visualização dos resultados. Obteve-se assim um melhor entendimento do perfil do consumidor de robalo, bem como sua relação com o mercado e sua cadeia de produção instalada. Observou-se que 58% dos consumidores de robalo tem média de idade acima de trinta anos e, dentre estes, 84% tem renda familiar acima de seis salários, o que pode estar relacionado ao preço do robalo comercializado, uma das mais caras disponíveis no mercado. Quanto ao local de compra, o consumidor prefere grandes redes de supermercado que oferecem uma estrutura sólida, ou adquirem direto de pescadores de sua confiança, visto que 66% dos entrevistados afirmam que o conhecimento da origem é um dos fatores decisivos de compra. Nos supermercados, locais de maior procura para compra do robalo, os consumidores desconhecem a existência de cultivos do mesmo. Isso se explica pela baixa oferta do produto oriundo de cultivos, bem como da falta de divulgação. Dessa forma, analisar as particularidades e o potencial do consumo de robalo-peva torna-se crucial para superar entraves que trarão a consolidação de sua comercialização e dos demais elos da cadeia produtiva.

**Palavras-chave:** comercialização, aquicultura, pescado, SWOT, cadeia produtiva

**Abstract** The present study aims to characterize the consumer market of sea bass (*Centropomus parallelus*) in the coastal zone of Espírito Santo state, Brazil. It was also possible to identify process potentialities and obstacles through SWOT Matrix (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), to obtain a better visualization of the results. This resulted in a better understanding of the sea bass consumer profile as well the market and production chain relationship. It was observed that 58% of sea bass consumers have an average age above 30 years, and 84% family income above six wages, which may be related to the value of marketed bass, one of the most expensive available in the market. Regarding the place of purchase, the consumer prefers large supermarket that offer a solid structure, or purchase directly from fishermen of his confidence, since 66% said that knowledge of origin is the decisive factor of fish purchase. In supermarkets, places of greater demand for sea bass purchase, consumers are unaware of the existence of fish farmers. This's explained by the low supply of the product as well as the lack of disclosure. Thus, analyzing the consumption of the sea bass, particularities and potentials becomes crucial to overcome obstacles that will lead to consolidation of commercialization and the production chain.

**Key words:** commercialization, aquaculture, fish, SWOT, supply chain.

Estudo financiado pelo Edital MCT/CNPq/CT-Agronegócio/MPA N° 036/2009, FAPES processo N° 53235282/2011.

## Introdução

O Brasil apresenta uma posição de destaque, com condições naturais favoráveis a expansão e desenvolvimento aquícola e pesqueiro (Cerqueira, 2002, Sanches et al., 2006, Ostrensky et al., 2008, Santos, 2009, Corrêa & Leonardo, 2011). O estado do Espírito Santo, por exemplo, se destaca devido a sua privilegiada localização geográfica que permite a produção e extração, em nível artesanal e comercial, dos mais diversos organismos aquáticos, onde se estima existir cerca de 2.000 aquicultores comerciais dos quais 1.800 são piscicultores (Andrade, 2007, Almeida et al., 2014).

Quanto ao sucesso de um empreendimento oriundo de atividade pesqueira ou aquícola, depende prioritariamente de um pleno funcionamento dos elos que formam sua cadeia produtiva. Juntos devem ser sólidos em todos os seus elementos para que se alcance satisfatoriamente o objetivo final, que é a satisfação do consumidor (Freitas et al., 2009), aliados à sustentabilidade da atividade, que é levar em consideração aspectos ecológicos, sociais e econômicos.

Assim, na busca de introduzir um novo produto no mercado e sua eficiência produtiva, estudos sobre cadeias produtivas tendem a transformar cada elo participante mais eficiente e produtivo perante as dificuldades impostas pelas transações comerciais cada vez mais globalizadas e competitivas. Esses estudos visam, principalmente, analisar as estruturas da cadeia produtiva, sendo elas: tamanho, articulações entre os elos, nível de concorrência e vantagens competitivas que podem ser geradas ou melhoradas. Novas demandas surgem com a evolução das atividades, então nada mais necessário que desenvolver diagnósticos estruturais com objetivo de nortear a tomada de decisões futuras, baseando-se em cenários presentes (análise prospectiva) (Castro, 2001, Hoffmann et al., 2004).

Com isso, é imperativo o entendimento da cadeia produtiva por ser um sistema de duas vias. O produto (peixe) vai até o consumidor e as informações sobre consumo (demanda, pedidos, *feedback*) voltam até os produtores, que podem assim tomar rápidas medidas para resolver possíveis distorções no sistema (Quinn, 1997, Christopher & Towill, 2002). Além disso, adequar-se ao cenário produtivo local é essencial e o gestor que almeja continuar no mercado não pode estar alheio às transformações climáticas, surgimento de doenças e flutuações mercadológicas que estão presentes e, de certa forma, impõem uma mudança de atitude, sendo essa flexível a outras mudanças que virão (Razzolini, 2001, Christopher & Towill, 2002, Guimarães & Brisola, 2002).

Portanto, no tocante aos consumidores finais, existem fatores que, juntamente com a harmonia do fluxo da cadeia, são de suma importância para a efetiva compra do produto no comércio, como: preço, qualidade do produto, oferta, demanda, entre outros. (Razzolini, 2001, Naim et al., 2002).

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar as principais particularidades dos consumidores de pescado e especificamente do potencial de consumo do *Centropomus parallelus* (robalo-peva) na zona costeira do estado do Espírito Santo.

## Material e Métodos

Este estudo foi desenvolvido no período de setembro de 2010 a julho de 2011 nas seguintes comunidades costeiras: Conceição da Barra (18°35'31"S 39°44'04"O), Itaúnas (distrito de Conceição da Barra) (18°25'16"S 39°42'33"W), São Mateus, em duas comunidades, a saber: Guriri (18°44'21"S 39°44'50"W) e Barra Nova (18°56'60"S 39°44'30"W), Linhares, em Regência (19°38'48.61"S 39°49'28.87"O), Serra (20°07'44"S 40°18'28"O), Vitória (20°19'08"S 40°20'16"O), Vila Velha (20°19'48"S 40°17'31"O), Guarapari (20°39'28"S 40°30'39"O), Anchieta (20°48'21"S 40°38'52"O), Piúma (20°50'06"S 40°43'44"O) e Itapemirim (21°00'40"S 40°50'02"O), no estado do Espírito Santo

A partir de prévia identificação do processo produtivo local, através de observação *in loco*, entrevistas a membros da comunidade e levantamento bibliográfico, foram elaborados questionários destinados aos consumidores de pescado e demais atores envolvidos na atividade. A partir dessa etapa inicial, fez-se um acompanhamento do desempenho e funcionalidade da atividade, com foco na etapa de comercialização e consumo (Freitas et al., 2009). Buscou-se com isso refletir a visão do mercado de pescado na região, bem como o perfil do consumidor, seus hábitos de consumo, frequência do consumo do robalo e fatores relevantes que afetam a decisão de compra baseado em pesquisas realizadas previamente.

Foram entrevistados 839 pessoas, com utilização de questionários estruturados, seguindo perguntas pré-estabelecidas, cuja redação e ordem permaneceram inalteradas para todos os entrevistados. A aplicação do questionário teve caráter individual, composto por perguntas fechadas e abertas (Freitas et al., 2009) (Aprovação Comitê de Ética em Pesquisa - CAAE: 02962812.7.0000.5063).

A amostragem adotada foi do tipo não probabilística por acessibilidade, sendo utilizados os elementos que estavam acessíveis para a coleta de dados, buscando a eficiência, representatividade e fidedignidade das características dos dados coletados (Gil, 2008). A média de aplicação correspondeu a 100 questionários por localidade, número considerado representativo devido ao tamanho da região e comunidades.

Com o intuito de proporcionar melhor visualização dos resultados obtidos (análise macro do ambiente interno e externo), foi elaborada uma Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) (Chiavenato, 2004) e também definidos os fatores competitivos de acordo com a perspectiva dos consumidores (critérios ganhadores de pedidos e critérios qualificadores). Sendo que a Matriz SWOT é considerada uma ferramenta essencial na organização de planos e na definição de estratégias de tomada de decisão (Viegas et al., 2014).

Assim, a partir da análise SWOT e dos questionários foi possível realizar a análise dos fatores competitivos qualificadores e ganhadores de pedidos para o consumidor final da cadeia produtiva com o objetivo de detectar o porquê da saída do produto final, e se os clientes estavam satisfeitos. Para tanto, os critérios ganhadores de pedidos devem ser os que direta e significativamente contribuem para a realização de um negócio, sendo considerados pelos clientes como razões-chave para comprar o produto ou serviço (Slack, 2002).

Já os critérios qualificadores não são determinantes do sucesso competitivo, mas mostram o nível mínimo de exigência para que o produto ou serviço seja considerado como uma alternativa aos clientes. Dessa forma, melhorias nos critérios qualificadores acima do nível mínimo exigido, provavelmente não acrescentam nenhum tipo de benefício competitivo relevante. Por fim, através da classificação, juntamente com a perspectiva dos consumidores, foi possível vislumbrar a estratégia efetivamente realizada no mercado (Slack, 2002).

## Resultados e Discussão

Os estabelecimentos comerciais como feiras, mercados municipais e peixarias, comercializam o robalo fresco e congelado inteiro, mesmo sem o selo Serviço de Inspeção Federal (SIF). Nestes locais de venda, os peixes são beneficiados, agregando valor, de acordo com o cliente, que em sua maioria, opta pela limpeza e o corte em postas.

Apenas os supermercados não comercializam peixe fresco, devido à necessidade da utilização do selo de inspeção SIF, visto que estão sujeitos a fiscalizações constantes. Infelizmente, como relata Cotrim (2002) os estabelecimentos projetados para atenderem as normas do SIF devem ter uma estrutura considerável, com isso tornam os investimentos necessários, incompatíveis com as possibilidades financeiras dos pequenos produtores.

Dos consumidores entrevistados, 84,81% tem conhecimento sobre cultivo de peixes principalmente nos municípios de São Mateus, Conceição da Barra e Anchieta. Porém, não sabem quando estão adquirindo, peixe cultivado ou de captura. O que sugere que quando o consumidor procura o pescado, prioriza preço e a qualidade, deixando de lado outras informações como, por exemplo, a procedência do produto.

Por outro lado, existem fatores culturais, econômicos, sociais, familiares e psicológicos, que interferem no comportamento dos consumidores, afetando a decisão de comprar um determinado produto. Guimarães & Brisola (2001), por exemplo, descrevem que o processo de compra de um produto é dividido em cinco etapas: reconhecimento da necessidade, busca por informação, avaliação de alternativas, decisão de compra e avaliação pós-venda.

De acordo com comportamento de compra, aliado a facilidade de acesso e aquisição, observou-se que o maior volume de pescado comercializado advém dos supermercados, o que pode ocorrer pelo fato de estarem localizados em centros comerciais estabelecidos e terem investimento em propagandas. Notou-se também, que as compras oriundas diretamente do pescador e nas peixarias ocorrem principalmente pelo *status* de confiança no vendedor, e em grande parte, em locais distantes dos centros urbanos, geralmente de difícil acesso para grande parte dos consumidores (Tabela 1).

Cotrim (2002) menciona que as relações entre consumidores e produtores não são estabelecidas pela lei da oferta e demanda, que, na economia, é aquela que estabelece a relação entre a demanda de um produto e a quantidade que é oferecida (Miranda, 2012), mas sim por reciprocidade (necessidade mútua). Geralmente estas relações são medidas por equivalências, de volume ou quantidade, e podem ou não ser traduzidas monetariamente. E comumente essas afinidades motivam valores de responsabilidade, confiança e valor de justiça (Cotrim, 2002).

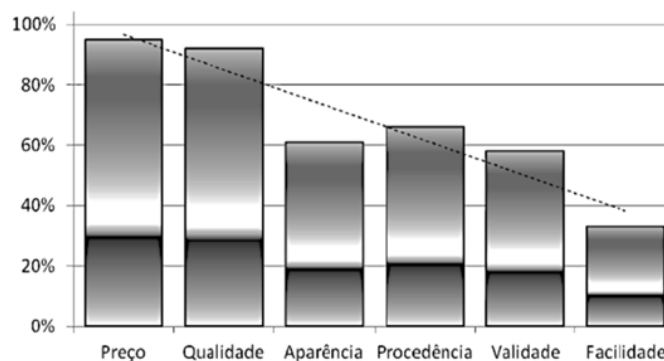
**Tabela 1** Relação entre renda familiar mensal, local da aquisição do pescado e possível mudança de atitude na compra.

RENDA FAMILIAR MENSAL (SALÁRIO MÍNIMO)	LOCAL DA AQUISIÇÃO DO PESCADO					MUDANÇA DE ATITUDE			
	MERCEARIA	SUPERMERCADO	DIRETO DO PESCADOR	FEIRA	OUTROS*	Compraria mais se houvesse mudança de preço		Compraria mais se tivesse mais informação do produto	
						SIM	NÃO	SIM	NÃO
Até 5	0%	30%	49%	19%	2%	89%	11%	89%	11%
6 a 10	0%	44%	38%	11%	7%	87%	13%	92%	8%
Acima de 11	1%	42%	22%	25%	10%	54%	46%	86%	14%

\*Outros: direto com o produtor, mercado municipal, quitanda.

Além disso, observou-se *in loco* que a oferta do pescado nos locais pesquisados é constante levando em consideração as espécies de peixes comumente comercializadas no estado do Espírito Santo. Quando se trata especificamente do robalo, um dos maiores problemas para sua comercialização, além do requisito preço, é a instabilidade de oferta. Quanto a isso, em Santa Catarina, Cardoso et al. (2008) relatam sobre a importância de considerar a sazonalidade no consumo, em especial na Semana Santa, quando ocorre aumento considerável do mesmo. Esse fator também pode ser considerado de impacto no Espírito Santo, uma vez que a questão econômica, cultural e religiosa tem grande influência na quantidade consumida (Figura 1).

**Figuras 1** Análise de relação entre diferentes fatores que influenciam na aquisição do pescado.



Pode-se observar que nos municípios de Conceição da Barra e São Mateus, ocorre uma tendência onde a decisão de compra do robalo ocorre em função do valor presente de venda do produto. Se ele estiver com o valor alto, o consumidor opta por migrar para outro tipo de pescado, já se o preço encontrado é acessível, a compra é efetuada independente de sua atual renda familiar (Tabela 2).

**Tabela 2** Relação entre renda familiar e consumo do robalo no estado do Espírito Santo.

	Total	Renda familiar mensal (Salário mínimo) – norte do estado			Renda familiar mensal (Salário mínimo) – regiões metropolitanas e sul do estado		
		Até 5	6 a 10	Acima de 11	Até 5	6 a 10	Acima de 11
Consome	87%	28%	35%	37%	6%	57%	37%
Não consome	13%	36%	30%	34%	29%	69%	2%
Total	100%						

Além disso, observou-se que 58% dos consumidores de robalo tem média de idade acima de trinta anos, e dentre estes, 84% tem renda familiar acima de seis salários mínimos, posto que o valor do robalo comercializado atualmente seja um dos mais altos, segundo Corrêa & Leonardo (2011) em seu estudo.

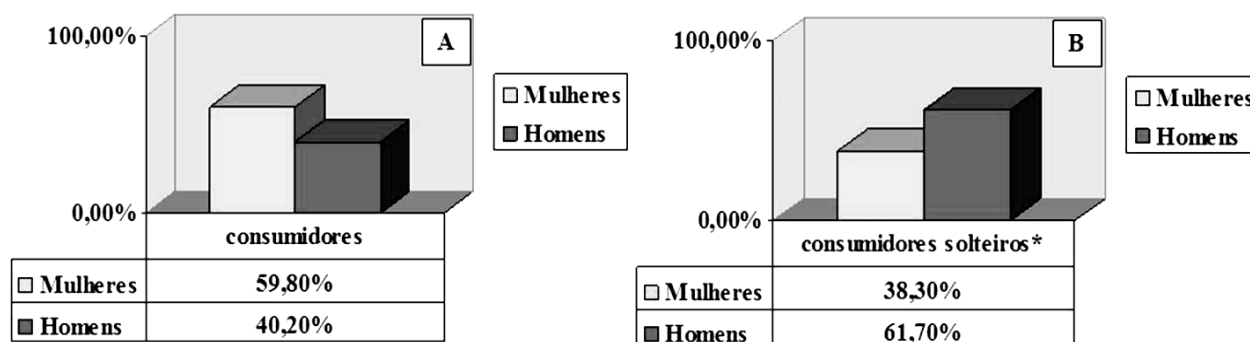
Constatou-se também que o robalo foi considerado um produto de carne nobre no mercado, muito devido ao seu valor agregado de venda, e por esse motivo, um cultivo em grande escala pode fazer com que o aumento da oferta do peixe, garanta preços razoáveis. Dos 23,11% dos entrevistados, que não o consomem,

21% atribuiu ao preço o principal limitante quanto a compra (Tabela 2). Fato também observado por Ormond et al. (2004) onde consideraram o preço como o maior empecilho à difusão do hábito alimentar a presença do pescado no cardápio brasileiro.

Segundo Harovitz (1993), o cliente é o juiz da qualidade do serviço, é ele quem determina o nível de excelência de um produto. É comum ouvir falar em qualidade total que engloba desde um produto bem apresentável até todos os esforços e ações de uma empresa para satisfação total do cliente, motivando o mesmo a adquirir o produto satisfeito não só com este, mas também com todo o processo que o levou a comprar.

Outro importante fator limitante da expansão do mercado é relativo a oferta de produto, uma vez que nem sempre o consumidor tem fácil acesso ao robalo, pelo fato de ser proveniente, em sua totalidade, da pesca artesanal (Begossi, 2008). Fato observado quando o consumidor não encontra e/ou compra o robalo, ele opta por outras espécies de pescado, sendo a pescada (*Cynoscion sp.*) o principal concorrente, seguido por cações (*Elasmobranchii*). Essa competitividade trata-se de uma concorrência meramente quantitativa (preço e disponibilidade), já que a qualidade da carne do robalo é considerada superior (Corrêa & Leonardo, 2011).

Ao objetivar uma mudança de atitude do consumidor na compra do pescado, algumas alterações feitas pelos estabelecimentos comerciais, tanto no tocante ao preço, como no maior esclarecimento sobre o produto, é uma informação valiosa para traçar o perfil do possível consumidor do robalo (Figura 2).



**Figuras 2** Comparativos entre sexo e estado civil, com relação ao ato de compra do pescado. \* Solteiros - inclui os consumidores solteiros, divorciados e viúvos.

Preço e informação sobre o produto também chamam relativa atenção do cliente na hora do ato da compra, o comerciante que se preocupa em repassar esse tipo de informações ao consumidor detém vantagem na hora da venda. Por exemplo, o robalo está inserido em um mercado que se faz necessário à adoção de uma série de estratégias competitivas para que o produto alcance uma postura competitiva frente a outros produtos (Porter, 1999). Em consequência desses aspectos de mercado, os requisitos mínimos existentes (qualificadores) e a procura por critérios ganhadores de pedidos estão cada vez maiores.

Definiram-se assim os ganhadores de pedidos: Preço e Informação sobre o produto. Já como os qualificadores os requisitos foram: disponibilidade, acessibilidade, qualidade do produto, credibilidade (confiança, higiene etc.) e qualidade no atendimento ao consumidor. Logo, para aumentar a competitividade do robalo no mercado deve-se focar nos critérios ganhadores de pedidos e manter um nível determinado, considerado básico pelos consumidores, nos critérios qualificadores.

Em relação aos potenciais produtores aquícola, pode-se considerar que desejam participar do desenvolvimento da atividade no estado, principalmente porque já trabalham com diversas espécies cultivo, principalmente de tilápia (*Oreochromis niloticus*). Estes podem colaborar, *a priori*, com pesquisas científicas, em parceria com os centros acadêmicos, a fim de desenvolver um melhor pacote tecnológico e comercial, não só para o cultivo do robalo.

Corroborando, Ostrensky *et al.* (2007) e Vitule (2009), consideram a piscicultura como uma atividade de baixo impacto ambiental, entretanto alguns pontos devem ser observados, como por exemplo a utilização de espécies alóctones que podem causar impactos negativos sobre o ecossistema. Assim, além do enriquecimento orgânico e possível contaminação, outro possível problema refere-se ao escape de peixes das estruturas de cultivo.

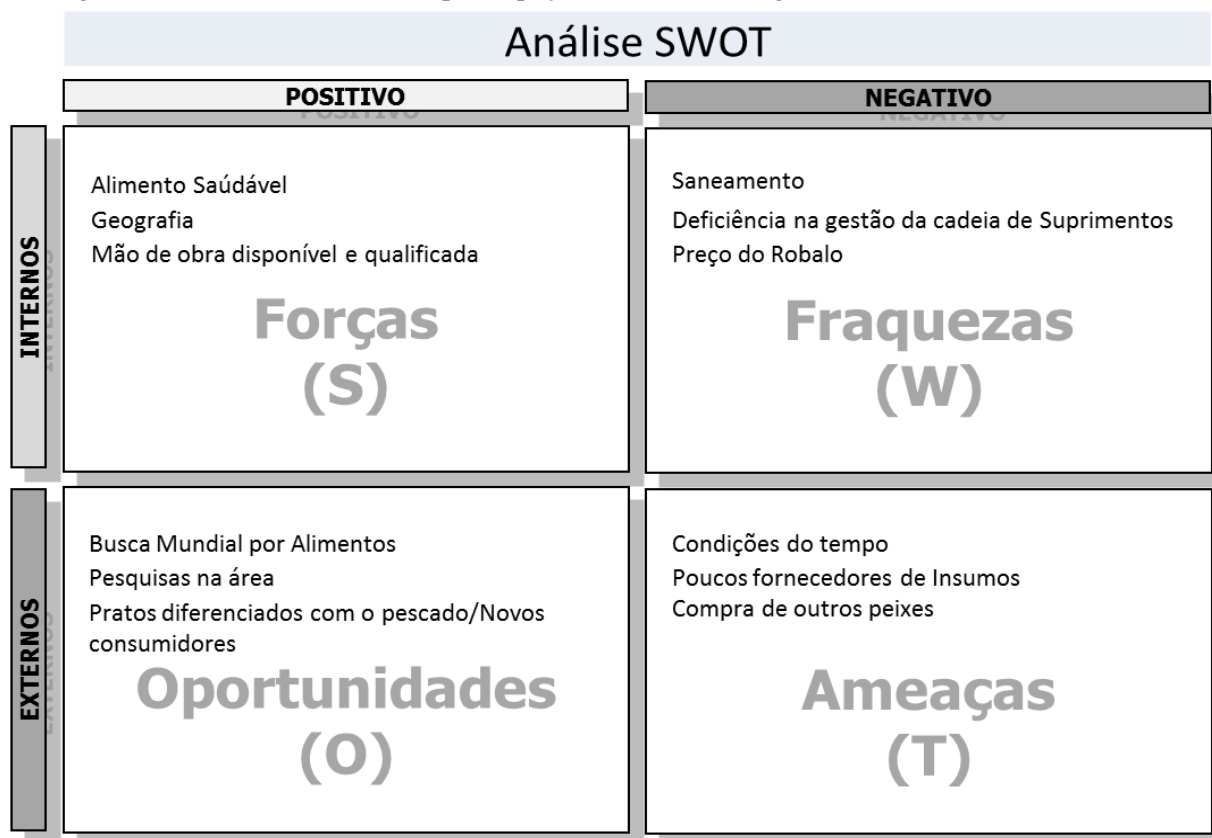
Embora se entenda que os produtores estejam bem interessados em um pacote tecnológico para o cultivo do robalo, fatores cruciais devem ser avaliados e discutidos preliminarmente, como o grau de



desenvolvimento de pesquisa básica e aplicada, expectativas a médio e longo prazo, complexidade do ciclo de vida da espécie, impacto nos custos de produção e demais etapas envolvidas do crescimento até a comercialização. Por exemplo, segundo Pereira et al. (2000), a maioria dos insumos da aquicultura está disponível, principalmente nas grandes cidades dos estados nordestinos. Estes são elos que devem ser considerados e analisados com atenção, pois um dos principais entraves para o desenvolvimento da cadeia produtiva é a falta de laboratórios e insumos capazes de suprir a demanda das fazendas produtoras (Piedade et al., 2002).

Com o exposto e a necessidade de uma melhor sistematização e visualização das informações coletadas, ao se considerar a construção de uma matriz SWOT, foram ponderadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, onde a análise pôde ser realizada de duas maneiras, com um mapeamento de análises ambientais externas e internas. As externas com intuito de verificar as oportunidades que podem ser exploradas e as ameaças que devem ser contidas, melhoradas ou corrigidas (Azevedo & Costa, 2001, Chiavenato, 2004).

Assim, com base nos resultados pode-se observar através da SWOT que focar numa melhora da gestão da cadeia de suprimentos é realmente um fator chave para a implementação da atividade, quando consideramos uma cadeia de produção e suprimentos eficiente. Esse determinante fornece, excelência quanto ao fluxo de produção e oferta de insumos, facilitando assim a compra e venda de bens e com isso propiciando uma alavancagem do crescimento do setor e participação no mercado (Figura 3).



**Figura 3** Descrição dos critérios de destaque analisados perante a atividade e oriundos dessa pesquisa - matriz SWOT.

### Considerações Finais

- 1) Há boas perspectivas no estado para o desenvolvimento da atividade de cultivo do robalo peva, com a ressalva de que os setores envolvidos, da compra, produção e comercialização, estejam aliados a um objetivo comum. O desenvolvimento do setor, do agronegócio em potencial precisa visar uma maximização do crescimento econômico, aliado a geração de renda, desenvolvimento social e sustentabilidade produtiva e ambiental.
- 2) Há a necessidade de superar os obstáculos relativos aos insumos e oferta de juvenis, possivelmente isso trará uma consolidação da atividade, bem como de todos os demais elos da cadeia e setores envolvidos garantindo assim o sucesso produtivo. A produção em escala que garanta a qualidade do

produto final é uma ideia forte para o setor, visto que isso tornaria o valor final do pescado mais acessível.

- 3) O local de venda pode influenciar no valor final do pescado e isso determina, na maior parte das vezes se o consumidor irá ou não comprar o peixe. Ao reduzir o custo da cadeia produtiva, os supermercados, local onde mais se vende o robalo, poderão diminuir o preço do peixe, aumentando o mercado consumidor.

Nesta perspectiva, ressalta-se o quanto é importante desenvolver técnicas de fidelização de clientes, visto que, muitos outros tipos de pescados representam uma gama de concorrentes diretos do produto em questão.

É necessário assim entender como é o comportamento do consumidor, importância vital, já que permite uma interação mais eficaz com o mercado. Desta forma, esse estudo propiciou conhecer melhor o perfil do consumidor potencial do robalo, a partir de uma cadeia de produção já instalada, sendo que, informações claras da procedência do pescado, bem como suas regulamentações legais, foram avaliadas como entraves na relação comerciante e consumidor.

Por último, com o desenvolvimento e consolidação de uma cadeia de cultivo de robalo no Espírito Santo haverá necessidade de novos estudos para compreender o papel de cada ator e os efeitos sobre os elos produtivos de forma geral.

## Referências

- Almeida, A., Rodrigues, R.L. & Freitas, R.R. (2014). Potencialidades de investimento aquícolas no estado do espírito santo: uma breve caracterização do setor. *Acta of Fisheries and Aquatic Resources*, 2:15-28.
- Andrade, H.K. (2007). *Impactos da Aquicultura sobre o turismo no Espírito Santo*. Vitória: Sebrae
- Azevedo, M.C. & Costa, H.G. (2001). Métodos para avaliação da postura estratégica. São Paulo, SP, Brasil: *Caderno de Pesquisas em Administração* (USP), 8(2): 1-18.
- Begossi, A. (2008). Local knowledge and training towards management. *Environment Development and Sustainability*, 10(5):591-603.
- Cardoso, E.S., Neu, V., Silva, F., Scherer, M.F. & Pereira, I.C. (2008). Os Circuitos Econômicos do Pescado em Santa Maria. *Geografia*, 15:81-94.
- Castro, A.M.G. (2001). Prospecção de cadeias produtivas e gestão da informação. *Transinformação*, 13(2):55-72.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. 7th ed. Elsevier, Rio de Janeiro, Brasil.
- Christopher, M. & Towill, D.R. (2002). Developing Market Specific Supply Chain Strategies. *International Journal Logistic Management*, 13(1):14.
- Corrêa, C. F. & Leonardo, A. F. G. (2011). O robalo no Vale do Ribeira, ocorrência natural e perspectivas para a criação comercial. *Pesquisa & Tecnologia*, 8(1).
- Cotrim, D. S. (2002). *Comércio local do peixe cultivado na região metropolitana de Porto Alegre*. [Monografia de Especialização]. Rio de Janeiro (RJ): Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
- Freitas, R. R., Vinatea, L. & Netto, S. A. (2009). Analysis of the marine shrimp culture production chain in Southern Brazil. *Anais de Academia Brasileira de Ciências*, 81:287-295.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Guimarães, M. C. & Brisola, M. V. (2001). Teoria Motivacional de Maslow e sua Aplicação na Empresa Rural. *Revista de Administração e Contabilidade*, 1(1):37-45.
- Guimarães, M. C. & Brisola, M. V. (2002). O ECR como ferramenta contemporânea de Marketing: da era da produção à era do valor ao cliente. *Rev. Admin. Contab.*, 3(3):22-26.
- Harovitz, J. (1993). *Qualidade de Serviços: a batalha pela conquista do cliente*. São Paulo: Nobel.
- Hoffmann, W. A. M., Gregolin, J. A. R. & Oprime, P. C. (2004). A contribuição da inteligência competitiva para o desenvolvimento de arranjos produtivos locais: caso Jaú-SP. *Rev. Eletr. Bibliot. Cienc. Inform.*, (Especial): 1-20.
- Miranda, M. B. (2012). A lei da oferta e da procura e os preços dos produtos e serviços. *Revista Virtual Direito Brasil*, 6(1): 1-2.
- Naim, M. M., Childerhouse, P., Disney, S. M. & Towill, D. R. (2002). A Supply chain diagnostic methodology: determining the vector of change. *Computers & Industrial Engineering*, 43:135-157.
- Ostrensky, A., Borghetti, J.R. & Soto, D. (2007) - *Estudo setorial para consolidação de uma aquíicultura sustentável no Brasil*. 279p., Grupo Integrado de Aquicultura e estudos ambientais, Curitiba, Paraná, Brasil. Disponível em <ftp://ftp.fao.org/fi/document/aquaculture/>
- Ostrensky, A., Borghetti, J. R. & Soto, S. (2008). *Aquicultura no Brasil: O Desafio é crescer*. Brasília: MPA

- Porter, M. E. (1999). *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. 16<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Quinn, F. J. (2001). Team up for supply-chain success. *Logistic Manement*, 36(10):39.
- Razzolini, E. F. (2001). *Supply Chain Management - SCM: Uma tentativa de conceituação*. Tuiuti, Curitiba: FCSA.
- Santos, C. (2009). Aquicultura e pesca: a mudança do modelo exploratório. In: Tavares-Dias, M. (Org.). *Manejo e sanidade de peixes em cultivo*, pp.13-32. Macapá: Embrapa.
- Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. (2002). *Administração da produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Viegas, M. C., Moniz, A. B. & Santos, P. T. (2014). Artisanal fishermen contribution for the integrated and sustainable coastal management - application of strategic SWOT analysis. *Procedia - Social Behav. Sc.*, 120:257–267.
- Vitule, J.R.S., Freire, C.A. & Simberloff, D. (2009) - Introduction of non-native freshwater fish can certainly be bad. *Fish and Fisheries*, 10(1):98-108.