

A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA AQUICULTURA: ESTUDO DE CASO NA REGIÃO NORTE - AMAZÔNICA (PARÁ) E NA REGIÃO NORDESTE (CEARÁ) DO BRASIL

João Felipe Nogueira Matias

jfn.matias@gmail.com

Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FUNCAP, Fortaleza, CE, Brasil.

Raimundo Aderson Lobão de Souza

adersonlobao@globo.com

Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA, Belém, PA, Brasil.

Mariana Lopez Matias

marilopez.matias@gmail.com

Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Fortaleza, CE, Brasil.

Viviana Lisboa

viviana.lisboa.lisboa@gmail.com

Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FUNCAP, Fortaleza, CE, Brasil.

Karla Maria Catter

kmcatter@yahoo.com

Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FUNCAP, Fortaleza, CE, Brasil.

Halana Rodrigues Freire Eloy

halanarodrigues@gmail.com

Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FUNCAP, Fortaleza, CE, Brasil.

RESUMO

Os estados do Pará e do Ceará são destaques na aquicultura nas regiões Norte (Amazônica) e Nordeste do Brasil, respectivamente. Estes estados estão desenvolvendo políticas públicas para proporcionar o desenvolvimento desta atividade, com base na Teoria dos *stakeholders*. O uso da análise dos *stakeholders* como ferramenta para o planejamento estratégico tem se tornado bastante popular nos campos da administração e no desenvolvimento de políticas públicas nas duas últimas décadas Xavier (2010). Este O objetivo deste trabalho é identificar o perfil socioeconômico dos *stakeholders* e dos aquicultores do Pará e do Ceará; identificar as principais forças, oportunidades, fraquezas e ameaças e definir prioridades a serem levadas em conta na elaboração de políticas públicas que proporcionem o desenvolvimento da aquicultura nestes dois estados. Foram realizadas oficinas técnicas para realizar o levantamento de informações *in loco*; no período de agosto de 2019 a fevereiro de 2020, nas quais foram utilizadas as seguintes técnicas: aplicação de um questionário semiestruturado para fins de identificação do perfil socioeconômico dos *stakeholders* e dos aquicultores; elaboração da matriz SWOT para a identificação das principais forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, e elaboração da Matriz GUT para a definição de prioridades. Os resultados encontrados permitiram atingir os objetivos propostos neste estudo e estão descritos na seção específica. As principais limitações da pesquisa foram a ausência de dados relativos aos *stakeholders* da aquicultura, que não sejam os próprios aquicultores, bem como a pouca disponibilidade de informação referente às questões de planejamento e gestão estratégica para a aquicultura. A principal contribuição deste estudo diz respeito à utilização de uma ferramenta de gestão – a Teoria dos *stakeholders*, para a geração de informações para a elaboração de políticas públicas setoriais e sua originalidade pode ser atestada pela identificação do perfil socioeconômico dos *stakeholders* da aquicultura, uma vez que trabalhos anteriores utilizam, basicamente, somente os aquicultores.

PALAVRAS-CHAVE: Teoria dos Stakeholders; Aquicultura; Pará; Ceará.

Rochelle Cruz de Araújo Bezerra Vidigal

rochelle.cruz@cedepesca.net

Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FUNCAP, Secretaria do Desenvolvimento Agrário - DAS, Fortaleza, CE, Brasil.

Rossi Lelis Muniz de Souza

rossilelis@gmail.com

Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FUNCAP, Secretaria do Desenvolvimento Agrário - DAS, Fortaleza, CE, Brasil.

INTRODUÇÃO

A análise dos *stakeholders* é reconhecida como uma tendência que visa aliar os objetivos da organização com o ambiente externo e às demandas dos *stakeholders* que evidenciam os valores, princípios e processos que regem os mecanismos de gestão de projetos. Esse é um reconhecimento dos gestores, pesquisadores e políticos sobre a importância dos *stakeholders*, bem como o reconhecimento sobre o seu potencial de influência sobre as organizações (Brugha e Varvasovszky, 2000).

O conceito de *stakeholder* pode ser expresso como qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou é afetado pelos objetivos e pelas atividades de uma organização (Freeman, 1984). *Stakeholders* podem ser pessoas ou quaisquer grupos que possuam interesses legítimos nas atividades de determinada organização, ao mesmo tempo em que esta, também possui interesse em se relacionar com tais grupos ou pessoas (Donaldson e Preston, 1995). De acordo com Pinto e Oliveira (2003), os *stakeholders* são grupos ou indivíduos que afetam a organização, ou são significativamente afetados por esta, ao atingir os seus objetivos. Já para Mascena (2015), Soares *et al.* (2014), Vale (2014), PMI (2013) e Teixeira e Moraes (2013), há várias definições para *stakeholders*, contudo, estas definições podem ser traduzidas como “partes interessadas”. Estas partes podem ser: clientes, fornecedores, governo, grupos da sociedade, parlamento, colaboradores etc. Já Teixeira Neto (2019) afirma que, de acordo com o entendimento comum, os *stakeholders* são pessoas ou grupos que dependem de uma organização para alcançarem seus objetivos e metas e de quem, por sua vez, a organização depende.

Machado (2019) afirma que estudos sobre a gestão de *stakeholders* foram desenvolvidos para que as organizações reconheçam e analisem as características desses grupos e suas conexões com estratégia e longevidade da organização. Segundo Barney e Harisson (2018), a teoria dos *stakeholders* pode ser usada, está sendo usada e deveria ser usada para informar a tomada de decisões de negócios, além de ser uma área cheia de oportunidades para novas investigações em uma ampla variedade de disciplinas. Banzato (2019) cita que os *stakeholders* podem ser identificados pela posse dos seguintes atributos: poder de influenciar a organização, legitimidade dos relacionamentos dentro da organização e urgência na reivindicação sobre a organização com o poder ganhando autoridade a partir da legitimidade e sendo exercido a partir da urgência.

Alcaniz *et al.* (2019) afirmam que a abordagem dos acionistas (*shareholders*) parece ser predominante contra a abordagem das partes interessadas (*stakeholders*). Porém, Couto (2020) cita que devido à importância que

os *stakeholders* têm na participação das organizações, a teoria dos *stakeholders* tem obtido cada vez mais destaque na literatura, dando mais atenção aos interesses de outros grupos de indivíduos e não apenas aos acionistas, como na teoria dos *Shareholders*. Por sua vez, Stocker *et al.* (2019) adicionam que a análise das redes de *stakeholders* tem se revelado promissora para investigar as interconexões entre os múltiplos *stakeholders* e suas influências nas organizações.

A Teoria dos *stakeholders* considera que a organização deve procurar atender os interesses destes, atuando como agente (princípio da legitimidade), devendo fazê-lo também para garantir a sobrevivência da organização e os benefícios advindos dessa relação em longo prazo (Freeman, 1984). Essa abordagem nos leva a crer na legitimidade que os *stakeholders* vêm assumindo nesta nova concepção de relacionamento organizacional. O entendimento desses últimos possibilita compreender a complexidade das relações relacionadas à organização (aquicultura cearense e paraense) considerada neste trabalho, considerando os direitos, objetivos, expectativas e responsabilidades referentes a cada ator que compõe tais grupos (Clarkson, 1995). A participação efetiva desses *stakeholders* referendou as informações levantadas e que balizaram a elaboração destes diagnósticos regionais, os quais, por sua vez, serviram de base para a elaboração dos Planos de Desenvolvimento da Aquicultura do estado do Pará e do Ceará.

A organização, ao focar no potencial dos *stakeholders*, pode reconhecer suas necessidades emergentes, elaborar e/ou modificar planos para o desenvolvimento de suas atividades. Desta forma, de acordo com a Teoria dos *stakeholders*, a Organização passa a ser a aquicultura nos dois estados trabalhados e estes planos devem atender aos interesses destes grupos de indivíduos que influenciam e são influenciados por esta atividade.

A FAO (2008) define a aquicultura como o cultivo de organismos aquáticos em áreas continentais ou costeiras, que implica por um lado, na intervenção no processo de criação para melhorar a produção e por outro lado, na propriedade individual ou empresarial do estoque cultivado. Já no Brasil, esta atividade é definida como a atividade de cultivo de organismos cujo ciclo de vida em condições naturais, se dá total ou parcialmente na água, implicando a propriedade do estoque sob cultivo, equiparada à atividade agropecuária (Brasil, 2009).

De acordo com o IBGE (2019), O Brasil produziu 579.260 toneladas de pescado cultivado em 2018, dos quais, os peixes de água doce foram responsáveis por 519.270 toneladas, os camarões marinhos por 45.759 toneladas e os moluscos marinhos (ostras, mexilhões e vieiras) por 14.231 toneladas.

A aqüicultura na Região Norte (Amazônica) é essencialmente realizada pelo cultivo de peixes de água doce (basicamente de Tambaqui – *Colossoma macropomum*) e a Tabela 1 apresenta os dados da produção aquícola de todos os estados desta Região:

Tabela 1. Produção Aquícola da Região Norte (Amazônica) por estado em 2018

Estado	Produção (toneladas)
Rondônia	50.181
Pará	13.500
Tocantins	11.367
Roraima	10.818
Amazonas	8.162
Acre	3.826
Amapá	823
TOTAL	98.677

Fonte: (IBGE, 2019)

Já a aqüicultura na Região Nordeste é essencialmente realizada pelo cultivo de peixes de água doce (basicamente de Tilápia – *Oreochromis niloticus*) e de camarão marinho (*Litopennaeus vannamei*) e a Tabela 1 apresenta os dados da produção aquícola de todos os estados desta Região:

Tabela 2. Produção Aquícola da Região Nordeste por estado em 2018

Estado	Produção de peixes (toneladas)	Produção de camarão (toneladas)	Produção Total (toneladas)
Maranhão	27.329	346	27.675
Ceará	11.152	13.045	24.197
Pernambuco	20.586	2.203	22.789
Rio Grande do Norte	2.400	19.764	22.164
Bahia	13.575	1.724	15.299
Piauí	10.809	2.318	13.127
Alagoas	8.853	435	9.288
Paraíba	2.382	2.734	5.116
Sergipe	1.464	2.906	4.370
TOTAL	98.550	45.475	144.025

Fonte: IBGE (2019)

O estado do Pará é um dos 7 (sete) estados que compõem a Região Norte (Amazônica) do Brasil e segundo o IBGE (2019), a produção aquícola paraense em 2018 foi de 13.630 toneladas. Deste total, a produção de peixes foi de 13.500 toneladas (99,04%), a produção de ostras foi de 70 toneladas (0,51%) e a de camarão marinho cultivado foi de 60 toneladas (0,44%).

Já o estado do Ceará é um dos 9 (nove) estados que compõem a Região Nordeste do Brasil e segundo o IBGE (2019), a produção aquícola cearense em 2018 foi de 24.197 toneladas. Deste total, a produção de camarão marinho cultivado foi de 13.500 toneladas (54,17%) e a produção de peixes foi de 11.000 toneladas (45,83%).

1. MÉTODO

A coleta de dados é uma das etapas da pesquisa que objetiva adquirir informações sobre a realidade e que, uma vez definidos os objetivos da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados podem ser definidos (Bastos, 2012). Esta autora afirma ainda, que existem várias técnicas e formas de realizar a coleta dos dados das quais, as mais utilizadas são: as entrevistas, os questionários, os formulários e a observação.

Neste trabalho foram utilizados questionários semiestruturados, os quais foram aplicados por ocasião das oficinas técnicas realizadas durante a execução deste trabalho e englobaram as 14 regiões de integração do estado do Pará e as 7 regiões de planejamento do estado do Ceará (que concentram 90% da aqüicultura no estado).

A aplicação deste questionário permitiu elaborar o perfil socioeconômico dos *stakeholders* da aqüicultura e dos aqüicultores dos estados do Pará e do Ceará; identificar as principais forças, oportunidades, fraquezas e as ameaças desta atividade; assim como definir as prioridades a serem trabalhadas na forma de políticas públicas que proporcionem o desenvolvimento da aqüicultura nos estados trabalhados.

Já a análise dos dados teve por finalidade estabelecer uma compreensão dos dados coletados, responder às questões formuladas e apresentar os perfis socioeconômicos dos *stakeholders* e aqüicultores dos estados estudados.

Pará

O estado do Pará é dividido em 12 (doze) Regiões de Integração (www.seplag.pa.gov.br), nas quais os diagnósticos regionais foram realizados: Guamá, Rio Caeté, Rio Capim, Guajará, Marajó, Baixo Amazonas, Tapajós, Xingu, Carajás, Araguaia, Tocantins e Lago de Tucuruí. Esses diagnósticos foram elaborados após a realização de 09 (nove) oficinas técnicas no período de agosto a dezembro de 2019, nas seguintes cidades-sede: Castanhal, Paragominas, Belém, Altamira, Santarém, Marabá, Xinguara, Abaetetuba e Tucuruí. Essas cidades-sede das oficinas técnicas contemplaram as 12 (doze) regiões de integração do Pará. Durante estas 9 (nove) oficinas houve a participação de 336 *stakeholders* (Tabela 3):

Tabela 3. Caracterização das Oficinas Técnicas do estado do Pará

Cidade-sede	Regiões de integração	Data	No de participantes
Castanhal	Guamá e Rio Caeté	08/10/2019	69
Paragominas	Rio Capim	09/10/2019	53
Belém	Guajará e Marajó	10/10/2019	25
Santarém	Baixo Amazonas e Tapajós	21/10/2019	18
Altamira	Xingu	23/10/2019	24
Marabá	Carajás	05/11/2019	44
Xinguara	Araguaia	07/11/2019	41
Abaetetuba	Tocantins	10/12/2019	24
Tucuruí	Lago de Tucuruí	12/12/2019	38
TOTAL	TOTAL	-	336

Fonte: Dados da pesquisa

Ceará

O estado do Ceará é dividido em 14 Regiões de Planejamento (www.ipece.ce.gov.br) e 90% da produção aquícola cearense está concentrada em 7 (sete) destas regiões: Vale do Jaguaribe, Centro-Sul, Litoral Leste, Litoral Norte, Grande Fortaleza, Maciço de Baturité e Litoral Oeste/ Vale do Curu. Desta forma, os diagnósticos regionais desta pesquisa foram realizados nessas 7 (sete) regiões de planejamento. Esses diagnósticos foram elaborados após a realização de 06 (seis) oficinas técnicas no período de setembro de 2019 a fevereiro de 2020, nas seguintes cidades-sede: Jaguaribara, Iguatu, Aracati, Jaguaruana, Orós e Acaraú. Essas cidades-sede das oficinas técnicas contemplam 04 (quatro) das 07 (sete) regiões de planejamento nas quais a aquicultura possui maior importância no estado do Ceará (Vale do Jaguaribe, Centro-Sul, Litoral Leste e Litoral Norte). As regiões de planejamento da Grande Fortaleza, do Maciço de Baturité e do Litoral Oeste/ Vale do Curu não se enquadraram na metodologia proposta para a realização das oficinas técnicas, em virtude das suas produções aquícolas serem bastante restritas a 4 (quatro) empresas/ produtores e não a um diverso número de *stakeholders* e/ou de aquicultores. Durante essas 6 (seis) oficinas houve a participação de 122 *stakeholders* (Tabela 4):

Tabela 4. Caracterização das oficinas técnicas do estado do Ceará

Cidade-sede	Região de planejamento	Data de realização	No de participantes
Jaguaribara	Vale do Jaguaribe	12/09/ 2019	32
Iguatu	Centro-Sul	02/10/ 2019	16
Aracati	Litoral Leste	22/01/ 2020	25
Jaguaruana	Litoral Leste	22/01/ 2020	14
Acaraú	Litoral Norte	05/02/ 2020	20
Orós	Centro-Sul	12/02/ 2020	25
TOTAL	4	-	122

Fonte: Dados da pesquisa

Dados primários

Em cada oficina foram coletadas informações que permitem a elaboração do perfil socioeconômico e o enquadramento dos *stakeholders* participantes no Critério de Classificação Econômica Brasil.

Os dados primários usados para a elaboração deste perfil socioeconômico foram obtidos por meio de um questionário semiestruturado, aplicado durante a realização das oficinas técnicas. Foi empregado o método de amostragem não-probabilística de conveniência, recomendado por Guimarães (2008), que tem a vantagem de tornar relativamente simples a seleção da amostra e a coleta dos dados.

O questionário foi composto por perguntas abertas e fechadas, com informações socioeconômicas (gênero, sexo, idade, estado civil, residência, número de determinados itens na residência, escolaridade etc.) e técnicas (área e espécie cultivada, produção estimada, modelo de aquicultura praticado, origem das sementes, tipo de ração, fonte de recursos financeiros, licenciamento ambiental, assistência técnica etc.).

A parte socioeconômica do questionário teve por base o Critério de Classificação Econômica Brasil (CCEB), ou Critério Brasil, que segundo Appolinário (2009), tem por objetivo segmentar a população brasileira em estratos divididos de acordo com o seu poder de compra, as chamadas classes econômicas.

O Critério Brasil é um sistema de classificação que vem sendo desenvolvido desde o início dos anos 1970 e que vem sendo revisado e consolidado desde então. A classificação CCEB é realizada através de um sistema de pontuação que leva em consideração basicamente dois grandes fatores: o nível de escolaridade e a presença de determinados itens na residência do sujeito de pesquisa.

De acordo com a pontuação acumulada, os indivíduos entrevistados foram classificados em classes econômicas (Tabela 5).

Tabela 5. Pontuação de enquadramento nas Classes Econômicas do CCEB

Classes	Pontos
A1	45-100
B1	38-44
B2	29-37
C1	23-28
C2	17-22
D – E	0-16

Fonte: ABEP (2019)

Além das classes sociais, os questionários proporcionaram o levantamento de diversas informações dos stakeholders e dos aqüicultores presentes nas oficinas e desta forma foi possível elaborar os respectivos perfis socioeconômicos e realizar uma análise comparativa entre esses perfis dos dois estados estudados.

Para a identificação das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, foi utilizada a elaboração da Matriz SWOT. A matriz SWOT é a sigla para strengths, weakness, opportunities e threats (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) a qual é uma ferramenta que permite fazer avaliação e gestão estratégica competitiva (LOBATO, et al, 2003).

Foram relacionadas as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da atividade (neste caso, a aqüicultura nos estados do Pará e do Ceará).

Já para a definição das prioridades foi utilizada a Matriz GUT. Esta matriz é a representação de problemas ou riscos potenciais, através de quantificações que buscam estabelecer prioridades para abordá-los, visando minimizar os impactos (Cierco *et al.*, 2003). Em cada oficina técnica foi feita a identificação dos principais problemas e a definição de prioridades a serem trabalhadas. Os problemas foram elencados e analisados sob os aspectos de gravidade (G), urgência (U) e tendência (T), utilizando-se um número inteiro entre 1 e 5 a cada uma das dimensões, correspondendo o 5 à maior intensidade e o 1 à menor, multiplicando-se os valores obtidos para G, U e T a fim de se obter um valor para cada problema analisado. Os fatores que obtiveram maior pontuação foram elencados como sendo prioritários.

Dados Secundários

Os dados secundários foram levantados por meio de levantamento bibliográfico de trabalhos pretéritos e informações disponíveis em órgãos e entidades oficiais e/ou de representação de produtores (FAO, IBGE, dentre outros).

2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados foram apresentados em três segmentos e por estado: identificação do perfil socioeconômico, análise SWOT e definição de prioridades.

Identificação do perfil socioeconômico

Inicialmente foram identificados os perfis socioeconômicos dos stakeholders dos dois estados trabalhados e que estão apresentados na tabela 6:

Tabela 6. Perfil socioeconômico dos stakeholders no Ceará e no Pará:

Variável	Ceará	Pará
Classe Social	24% da Classe B2	32% da Classe B2
Gênero	82% são Homens	78% são Homens
Estado Civil	65% são casados	66% são casados
Faixa de Idade	32% estão na faixa de 41-50 anos	32% estão na faixa de 31-40 anos
Possui residência própria	84%	85%
Residência com até 5 moradores	97%	88%
Residência possui Água encanada	98%	90%
Residência possui Rua pavimentada	66%	60%
Nível de Educação Formal	26% possuem o Ensino Médio Completo ou o Ensino Superior Completo	44% possuem o Ensino Superior Completo
Atividade Principal	51% (Piscicultura) 26% (Carcinicultura)	59% (Outras atividades)
Renda Média	37% recebem de 1 a 2 salários mínimos	27% acima de 5 salários mínimos
Tempo na Atividade	43% possuem mais de 10 anos na atividade	38% possuem acima de 10 anos na atividade

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao enquadramento em classes sociais, a maior ocorrência entre os *stakeholders* presentes às oficinas nos dois estados estudados foi da classe B2; sendo que no Ceará essa participação foi de 24% e no Pará foi de 32%. Por sua vez, de acordo com ABEP (2019), 10,5% dos habitantes da região Nordeste estão enquadrados na classe social B2 e 11,7% dos habitantes da região Norte estão enquadrados nesta mesma classe.

Constatou-se que 82% dos stakeholders da aqüicultura no Ceará foram do sexo masculino, enquanto no Pará, 78% foram do mesmo gênero, o mesmo encontrado por Matias (2012); Nakauth *et al.*, (2015), Araújo (2015), Torres (2017) e Sousa *et al.*, (2019). Quanto ao estado civil a maioria encontrada nos dois estados pesquisados é de casados, fato corroborado por Oliveira e Florentino (2018) no Amapá, e Victorio (2019).

No estado do Ceará a faixa etária predominante dos atores foi de 41-50 anos, próximo ao encontrado por Souza e Pessoa (2014), em Minas Gerais (41-60 anos). No Pará a maioria dos aqüicultores estudados estão com idade entre 31-40 anos.

Observou-se que em ambos os estados existe um grande percentual de *stakeholders* que possui residência própria (84%, no Ceará e 85%, no Pará), corroborando o que foi relatado para distintas regiões do Brasil por Passarinho (2011), Oliveira (2017), Oliveira e Florentino (2018) e Sousa *et al.* (2019).

No estado do Ceará, a maioria dos *stakeholders* possui Ensino Médio Completo ou Ensino Superior Completo (26% cada); enquanto no Pará a maioria (44%) possui o Ensino Superior Completo. Esse bom nível de escolaridade nos dois estados da federação, provavelmente se deve a que grande parte dos *stakeholders* mora em cidades que possuem fácil acesso à educação formal.

A renda média dos *stakeholders* no Ceará foi de 1 a 2 salários mínimos (37%); vindo ao encontro de Brabo *et al.*, (2017). No estado do Pará, a renda média foi acima de 5 salários mínimos (27%). Esta renda média alta do Pará se deve a participação efetiva de profissionais liberais e funcionários públicos nas oficinas, diferentemente do Ceará, que teve uma participação maior de aquicultores (piscicultores e carcinicultores).

Posteriormente, foram identificados os perfis socioeconômicos dos aquicultores dos dois estados trabalhados e que estão apresentados na tabela 7:

Tabela 7. Perfil dos aquicultores no Ceará e no Pará:

Variável	Ceará	Pará
Atua com recursos próprios	67%	93%
Não Possui licença ambiental	65%	59%
Área de produção	96% produzem em até 5 hectares (microprodutores)	91% produzem em até 5 hectares (microprodutores)
Produção	57% produzem entre 1 e 50 toneladas	94% produzem entre 1 e 50 toneladas
Principal espécie cultivada	Tilápia e Camarão	Tambaqui
Origem das formas jovens	100% dentro do estado	87% dentro do estado
Modelo de cultivo	Tilápia (tanques-rede) e Camarão (viveiros)	Tambaqui (viveiros) e Ostras (mesas e travesseiros)
Finalidade do cultivo	91% para comércio	66% para alimentação e comércio
Tipo de ração	91% utilizam ração comercial	77% utilizam ração comercial
Realiza Monitoramento da água de cultivo	85%	64%
Possui Assistência Técnica	72%	53%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto a caracterização dos aquicultores nos estados pesquisados, temos que, no Ceará 67% utilizaram recursos próprios para a produção, enquanto no Pará, 93% utilizaram recursos próprios. Estes resultados nos mostram a dificuldade de se obter financiamento para a aquicultura, o que pode ser corroborado por Costa *et al.* (2015) e Sousa *et al.* (2019). Porém, no Pará esta dificuldade foi bem mais acentuada do que no Ceará.

Em relação à regularização ambiental, 65% dos aquicultores cearenses não possuem o licenciamento ambiental; enquanto no Pará, 59% não possuem este instrumento. Este é colocado como um dos maiores entraves ao desenvolvimento da aquicultura no Brasil (Brito *et al.*, 2017, Silva *et al.*, 2017 e Valle *et al.*, 2017).

A grande maioria dos aquicultores presentes nas oficinas produzem até 5 hectares, sendo que no Ceará este percentual foi de 96% e no Pará, 91%. Já em relação ao total produzido por ano, 57% dos aquicultores cearenses relataram produzir até 50 toneladas por ano; enquanto 94% dos paraenses relataram produzir esta quantidade. Estas duas características caracterizam majoritariamente os aquicultores nos dois estados como microprodutores.

Os principais organismos cultivados no Ceará foram: a tilápia do Nilo – *Oreochromis niloticus*, cultivada em tanques-rede, o mesmo encontrado por Furlaneto *et al.* (2006); Oliveira *et al.* (2007); Sabbag *et al.* (2007) e Leonardo *et al.* (2018) e o camarão marinho – *Litopennaeus vannamei*, cultivado em viveiros. Já no Pará, a principal espécie cultivada foi o tambaqui - *Colossoma macropomum*, o mesmo encontrado por Brabo *et al.* (2017), Zacardi *et al.* (2017) e IBGE (2018).

A maioria dos produtores dos dois estados utiliza ração comercial (91% no Ceará e 77% no Pará), fato relatado por outros autores (Oliveira *et al.*, 2014, Sousa *et al.*, 2019). Este insumo é um dos grandes entraves do desenvolvimento da aquicultura no Pará, devido ao elevado preço, que chega a representar 70% do custo total (Souza *et al.*, 2015).

No estado do Ceará, 85% dos aquicultores relataram realizar o monitoramento da qualidade da água dos cultivos e 72% afirmaram ter assistência técnica. Já no Pará, 64% relataram realizar o monitoramento da qualidade da água e 53% afirmaram ter assistência técnica. Estes fatos, em tese, deveriam favorecer o desenvolvimento da atividade; entretanto, na prática, isso não se reflete nos resultados; visto a baixa produtividade, principalmente no Pará, talvez por falta de melhor interpretação e tomada de decisão por parte dos produtores ou de quem faz essas análises.

Pará – Análise SWOT

No estado do Pará temos as principais forças identificadas como os recursos naturais, a disponibilidade de insumos, as instituições de apoio, os grandes lagos (altas capacidades de suporte – Tucuruí e Belo Monte) e a vontade política. Como maiores oportunidades temos a disponibilidade de matéria prima para rações alternativas, as instituições de ensino e pesquisa, as novas tecnologias, a modernização dos cultivos e o Plano de Desenvolvimento da Aquicultura do estado do Pará. As fraquezas foram explicitadas pela precária regulamentação ambiental e fundiária, a assistência técnica precária e insuficiente, a baixa competitividade e a inspeção sanitária. Já as ameaças foram representadas pelas enfermidades, a legislação ambiental, os aspectos sanitários, a descontinuidade de ações por parte do poder público e as externalidades não controláveis.

FORÇAS	FRAQUEZAS
Recursos naturais	Regularização ambiental e fundiária
Disponibilidade de insumos	Assistência técnica
Instituições de Apoio	Competitividade
Grandes Lagos (Tucuruí e Belo Monte)	Disputas políticas
Vontade política	Inspeção sanitária
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Matéria prima para ração alternativa	Enfermidades
Instituições de ensino e pesquisa	Legislação ambiental
Novas tecnologias	Aspectos sanitários
Modernização dos cultivos	Descontinuidade de ações
Plano de Desenvolvimento da Aquicultura	Externalidades não controláveis

Pará - Definição das Prioridades

- Regularização ambiental e fundiária
- Assistência técnica
- Geração de dados e informações
- Modernização dos cultivos
- Inovações tecnológicas
- Aspectos de sanidade
- Ordenamento das águas públicas para fins de aquicultura

Ceará – Análise SWOT

No estado do Ceará temos as principais forças identificadas como os recursos naturais, a disponibilidade de insumos, o alto consumo de pescado (tilápia), a tradição na atividade aquícola e a vontade política. Como maiores oportunidades temos o grande mercado local para tilápias e o internacional para o camarão, as instituições de ensino e pesquisa, as novas tecnologias, a modernização dos cultivos e o Plano de Desenvolvimento da Aquicultura do estado do Ceará. As fraquezas são explicitadas pela dificuldade de regulamentação ambiental e fundiária, a assistência técnica precária e insuficiente, a baixa competitividade, a limitação hídrica e a inspeção sanitária. Já as ameaças são representadas pelas enfermidades, a legislação ambiental, os aspectos sanitários, a descontinuidade de ações por parte do poder público e as externalidades não controláveis.

FORÇAS	FRAQUEZAS
Recursos naturais	Regularização ambiental e fundiária
Disponibilidade de insumos	Assistência técnica
Alto consumo	Baixa Competitividade
Tradição	Limitação hídrica
Vontade política	Inspeção sanitária deficiente
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Mercado local e internacional	Enfermidades
Instituições de ensino e pesquisa	Legislação ambiental
Novas tecnologias	Aspectos sanitários
Modernização dos cultivos	Descontinuidade de ações
Plano de Desenvolvimento da Aquicultura	Externalidades não controláveis

Ceará - Definição das Prioridades

- Regularização ambiental e fundiária
- Assistência técnica
- Geração de dados e informações
- Modernização dos cultivos
- Inovações tecnológicas
- Aspectos de sanidade
- Ordenamento das águas públicas para fins de aquicultura

3. CONCLUSÕES

A maior ocorrência de *stakeholders* enquadrados na classe social B2 pode ser justificada pela presença de empresários, profissionais liberais e funcionários públicos presentes nas oficinas, no Pará. Já no Ceará, este percentual pode ser explicado pela presença de atores ligados à carcinicultura, atividade mais rentável do ponto de vista socioeconômico em relação às outras atividades aquícolas.

Os *stakeholders* da aquicultura nos dois estados foram predominantemente do sexo masculino, com estado civil casado e com idade entre 31 e 50 anos; possuem casa própria, na qual residem até 5 moradores, com água encanada e em ruas pavimentadas.

A escolaridade dos *stakeholders* presentes nas oficinas foi alta em ambos os estados estudados, com ensino médio completo ou ensino superior completo; o que nos faz concluir que há uma boa massa crítica trabalhando no ramo da aquicultura, o que pode explicar, em parte, o recente desenvolvimento da atividade no país.

A renda média no Ceará foi de 1 a 2 salários mínimos e no Pará acima de 5 salários mínimos. Esta diferença pode ser explicada pela grande participação de piscicultores no Ceará (renda mais baixa) e de profissionais liberais e funcionários públicos no Pará (renda mais alta).

Ficou evidenciado o pouco acesso ao financiamento para a aquicultura em ambos os estados. Isto é motivado por diversos fatores, tais como: a dificuldade de regularização ambiental e fundiária, a falta de informação dos produtores localizados em regiões longínquas, o endividamento e a burocracia para aqueles que possuem a informação. Apesar de não impedir a produção, este fator compromete o desenvolvimento da atividade.

A aquicultura em ambos os estados estudados ainda é basicamente realizada por microprodutores, tem baixa produtividade e pouca competitividade, o que requer políticas públicas setoriais que possibilitem o desenvolvimento desta atividade em bases mais sustentáveis.

Em relação às forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, no que diz respeito aos aspectos gerais, podemos concluir que as informações geradas são muito parecidas, o que demonstra uma similaridade entre a aquicultura dos dois estados. Porém, quando se levam em conta os aspectos locais, observou-se diferenças significativas principalmente em relação à disponibilidade hídrica (favorável ao Pará) e à competitividade da aquicultura (favorável ao Ceará).

As prioridades definidas em ambos os estados foram as mesmas, realçando as enormes similaridades dos problemas que afetam a aquicultura brasileira.

REFERÊNCIAS

- ABEP-Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa. 2019 http://www.abep.org/criterioBr/01_cceb_2019.pdf. Em 15/04/2020. Consultado às 10:37 h.
- Alcaniz, L.; Aguado, R.; Retolaza, J.L. (2020), "New business models: Beyond the shareholder approach", *Rev. Bras. Gest. Neg.*, São Paulo, Vol. 22, No.1, jan/mar, pp.48-64, disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbgn/v22n1/1983-0807-rbgn-22-01-48.pdf> (acesso em 30 de junho de 2020).
- Appolinário, F. (2009). *Dicionário de Metodologia Científica. Um guia para a produção do conhecimento científico – 1ª ed.* São Paulo: Atlas, 2009. 300p.
- Araújo LS. (2015). *Estudo da Sustentabilidade da Piscicultura no Município de Coremas PB. Pombal, Pernambuco, [dissertation].* Dissertação de Mestrado em Sistemas Agroindustriais - PPGSA, da Universidade Federal de Campina Grande UFCG/CCTA. 2015, 62 f.
- Banzato, C.R.; Rabechini JR., R.; Silva, L.F.; Vanz, S. (2020), "Influência dos atributos dos stakeholders no sucesso do portfólio de projetos", *Revista Gestão & Tecnologia*, Vol. 20, No. 1, pp. 148-164, disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1619/1009> (acesso em 30 de junho de 2020)
- Barney, J.B.; Harrison, J.S. (2018), "Stakeholder theory at the crossroads", *Business & Society*, Vol. 59, No. 2, pp. 203-212, disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0007650318796792> (acesso em 30 de junho de 2020).
- Bastos, N.M.G. (2012) *Introdução à metodologia do trabalho acadêmico.* Fortaleza, Nacional, 2012. 104p.
- Brabo, M. F.; Paixão, D. J. M. R.; Costa, M. W. M.; Silva, G. A.; Campelo, D. A.V.; Veras, G. C. (2017). *Arranjo produtivo local da piscicultura na região de Capitão Poço/PA: Bases para a consolidação.* *Rev. Bras. Eng. Pesca* 10(2): 27-40, 2017
- Brasil. Lei n. 11.959/2009. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável da Aquicultura e da Pesca, regula as atividades pesqueiras, revoga a Lei n. 7.679, de 23 de novembro de 1988 e dispositivos do Decreto-Lei n. 221, de 28 de fevereiro de 1967, e dá outras providências. *Diário Oficial da União.* Brasília, DF, 30 jun. 2009.
- Brito, T. P.; Santos, A. T. S.; Quinteiros, R. R. D.; Costa, L. C. O. (2017). Aspectos tecnológicos da piscicultura do município de Capitão Poço, Pará, Brasil. *Biota Amazônia.* Macapá, v. 7, n. 1, p. 17-25, 2017
- Brugha, R.; Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholders Analysis: a review. *Health Policy and Planning*, v.15, n.3, p.239-246, 2000.
- Cierco, A.A.; Rocha, A.V.; Mota, E.B. (2003). *Gestão da qualidade.* Rio de Janeiro: Editora FGV, 160p
- Clarksson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review: Mississippi State*, v.20, p.92-117, jan. 1995.

- Costa, A. L. S.; Rodrigues, M. S.; Ricci, F. (2015). Caracterização da piscicultura na região de Ariquemes, no estado de Rondônia. CAMPO-TERRITÓRIO: Revista de Geografia Agrária, v. 10, n. 20, p. 512-537, jul., 2015.
- Couto, M.H. De A. (2020), Value relevance do valor distribuído da demonstração do valor adicionado: análise do mercado brasileiro à luz da teoria dos stakeholders e shareholders, Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, GO.
- Donaldson, T; Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the Corporation: concept, evidence and implications. Academy of Management Review: Mississippi State, v.20, p.65-91, jan. 1995.
- Fao (2008). El estado mundial de la pesca e la acuicultura 2006. Roma: FAO, 176 p.
- Freeman, R.E. (1984). Strategic management. A stakeholder approach. Boston: Pitman.
- Furlaneto, F.P. B; Ayroza, D.M.M.; Ayroza, L.M.S. (2006). Custo e rentabilidade da produção de Tilápia (*Oreochromis spp.*) em tanque-rede no Médio Parapanema, Estado de São Paulo, Safra 2004/051. Informações Econômicas, SP, v.36, n.3, mar. 2006.
- GUIMARÃES, P. R.B. (2008). Métodos Quantitativos Estatísticos. Curitiba: IESDE Brasil S.A.. 245 p.
- IBGE (2019a), Pará. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pa/panorama>.
- IBGE (2019b), Ceará. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/panorama>.
- Leonardo, A. F.; Baccarin, A. E.; Scorvo Filho, J. D.; Scorvo, C. M. D. F. (2018). Custo de produção da Tilápia-do-Nilo (*Oreochromis niloticus*) e do Pacu (*Piaractus mesopotamicus*) no Vale do Ribeira, Estado de São Paulo. Informações Econômicas, SP, v. 48, n.1, jan./mar., 2018.
- Lobato, D.M.; Filho, J.M.; Torres, M.C.S.; Rodrigues, M.R.A. (2003). Estratégia de empresas. 2ª ed.rev. Rio de Janeiro: Editora FGV, 144p.
- Machado, F.M. (2019), Gestão por processos orientada ao lean thinking e à teoria do stakeholder: estudo de caso em uma instituição federal de ensino, Dissertação de Mestrado em Administração Pública, Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia, GO.
- Mascena, K. M. C.; Kim, J.; Fischmann, A. A.; Corrêa, H. L. (2015). Priorização de stakeholders: Contribuição dos estudos teóricos e empíricos. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, 2015. v. 8, Ed. Especial XVI ENGEMA.
- Matias, J. F. N. (2012). Análise da Sustentabilidade da Aquicultura em Águas de Domínio da União, no Parques Aquícolas do Reservatório do Castanhão, Estado do Ceará: Estudo de Caso. Tese (doutorado) - Universidade Federal do Ceará, Centro de Ciências Agrárias, Departamento de Engenharia de Pesca, Fortaleza-CE.126 P.
- Nakauth, A.C.S.; Nakauth, R.F.; Nóvoa, N.A.C. (2015). Caracterização da Piscicultura no Município de Tabatinga-AM. Igapó: Revista de Educação, Ciência e Tecnologia do Ifam,2015, 9: 54-64.
- Oliveira, A. S. C.; Souza, R. A. L.; De Melo, N. F. A. C. (2014). Estado da Arte da Piscicultura na Mesorregião Sudoeste Paraense – Amazônia Oriental. Bol. Téc. Cient. Cepnor, v. 14, n. 1, p: 33 - 38, 2014
- Oliveira, E. G.; Santos, F. J. S.; Pereira, A. M. L.; Lima, C.B. (2007). Produção de tilápia: Mercado, espécie, biologia e criação. EMBRAPA. Circular Técnica 45. Teresina, PI dezembro, 2007. 12 p;
- Oliveira, N.I.S. (2017). A piscicultura no município de porto grande, estado do Amapá: Subsídios ao desenvolvimento local. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação de Mestrado Integrado em Desenvolvimento Regional da Universidade Federal do Amapá – UNIFAP. Macapá. AP. 2017. 91 p.
- Oliveira, N.I.S.; Florentino, A.C. (2018). Avaliação socioeconômica dos piscicultores do município de Porto Grande, Amapá, Brasil. Ciência e Natura v.40, e31, 2018
- Passarinho, W. A. (2011). Impactos econômicos e ambientais da aquicultura na região da Serra da Mesa-Goiás: a experiência de Uruaçu. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Goiânia. 2011. 71p.
- Pinto, M. S. L.; Oliveira, R. R. (2003). Estratégias Competitivas no Setor Elétrico Brasileiro: uma Análise dos Interesses e Expectativas dos Atores da CHESF. Revista de Administração Contemporânea (RAC), Edição Especial 2003, p. 131-135.
- PMI – Project Management Institute. (2013). A guide to the Project management body of knowledge (PMBOK Guide). 5a edição.
- Sabbag, O.J; Rozales, R. R; Tarsitana, M. A. A; SILVEIRA, A. N. (2007). Análise econômica da produção de tilápias (*Oreochromis niloticus*) em um modelo de propriedade associativista em Ilha Solteira/SP. Custos e @gronegocio on line - v. 3, n. 2 - Jul/Dez - 2007. www.custoseagronegocioonline.com.br.
- Silva, F. N. L. Da; Costa, M. S. M. Da; Malcher, C. S.; Medeiros, L. R. De; Macedo, A. R. G.; Freitas, H. L. C. De; Souza, R. A. L. De. (2017). Cultivo de organismos aquáticos: uma proposta de desenvolvimento rural na Ilha de João Pilatos, Ananindeua – Pará - Brasil. Pubvet, v. 11, n. 5, p. 424-432, mai. 2017
- Soares, R. A.; Gonçalves, M. L. A.; Russo, R. F. S. M. (2014). Influência da falta de gestão de stakeholders em Projetos de implantação de sistemas, Simpósio Internacional de Gestão de Projetos. Anais do III SINGEP e II S2IS. São Paulo – SP – Brasil – 09, 10 e 11/11/2014 2014.
- Sousa, R. G. C.; Assis, J. L.; Cozer, M.V.G.; Oliveira, C.M. (2019). Socio-Economic profile of fish farming in Presidente Médici

- (Rondônia - Brazil). *Biota Amazônia Macapá*, v. 9, n. 1, p. 51-55, 2019
- Souza, A. D. G. De; Pessoa, A. (2014). *Diagnóstico Tecnológico da Piscicultura do Lago de Furnas (MG)*. Alfenas, 2014. 48 p.
- Souza, R. A. L.; Souza, A. S. L.; Silva, F. N. L., Souza, F. B.; Talita Vieira Aranha, T. V.; Lopes, A. S. (2015). *A Piscicultura no Marajó, Pará, Amazônia Oriental, Brasil*. *Bol. Téc. Cient. Cepern*, v. 15, n. 1, p: 23 - 29, 2015
- Stocker, F.; Mascena, K.M.C.; Azevedo, A.C.; Boaventura, J.M.G. (2019), *Network theory of stakeholder influences: a revisited approach*. *Cad. EBAPE.BR*, Vol. 17, Special Edition, Rio de Janeiro, Nov., disponível em: https://www.scielo.br/pdf/cebape/v17nspe/en_1679-3951-cebape-17-spe-673.pdf (acesso em 30 de junho de 2020)
- Teixeira Neto, J.M.F. (2019), “Uma revisão da Teoria dos Stakeholders e principais pontos de controvérsias”, *Revista Brasileira de Administração Científica*, Vol. 10, No. 2, pp. 1-16, disponível em: <http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2019.002.0001/1599> (acesso em 30 de junho de 2020)
- Teixeira, M.G.C.; Moraes, I.B. (2013). *Diálogo com stakeholders na teoria e na prática: análise da relação de uma empresa pública do setor Industrial com seus stakeholders, para a construção de uma política de Responsabilidade social*, *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 6, Edição Especial, 2013.
- Torres, S. M. (2017). *Perfil da piscicultura na região de Dourados-MS*. Dissertação. Campo Grande. 2017 65 p.
- Valle, G. C. C; Mcgrath, D. G.; Faria Junior, C.H. (2017). *Fortalezas e fragilidades do setor piscícola em Santarém e Mojuí dos Campos, PA –Brasil*. *Agroecossistemas*, v. 9, n. 2, p. 184 – 203, 2017
- Valle, J. Â. S. (2014). *Gerenciamento de stakeholders em projetos*, Rio de Janeiro, Editora FGV, 2014.
- Victorio, A.M. (2019). *Diagnóstico da aquicultura na região de Laranjeiras do Sul: Estado atual e perspectivas*. Dissertação. Universidade Federal da Fronteira do Sul. Programa de Pós-Graduação em Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável-PPGADR. Laranjeiras do Sul-PR. 2019. 61 p.
- Xavier, D.L.J. (2010). *Análise dos stakeholders: um estudo de caso de um banco de crédito consignado*. Dissertação (mestrado) – Universidade nove de julho – UNINOVE – Administração, São Paulo, 2010.

Recebido: 22 mai. 2020

Aprovado: 23 out. 2021

DOI: 10.20985/1980-5160.2021.v16n1.1640

Como citar: Matias, J.F.N., Souza, R.A.L., Matias, M.L., Lisboa, V., Catter, K.M., Eloy, H.R.F., Vidigal, R.C.A.B., Souza, R.L.M. (2021). *A teoria dos stakeholders como ferramenta de planejamento estratégico na aquicultura: estudo de caso na região Norte - Amazônica (Pará) e na região Nordeste (Ceará) do Brasil*. *Revista S&G* 16, 1, 34-43. <https://revistasg.emnuvens.com.br/sg/article/view/1640>