Angela Simone Ronqui
Oliva

Rafael Augusto Oliva

Roberto Gabriel Ronqui

Timóteo Ramos Queiroz

**Rede de Distribuição
e a Comunicação Interna:
Elos entre a Cadeia de
Produção de Tilápia**

**Network Distribution and
Internal Communication:
Linking Production
Chain Tilapia**

**Rede de distribución
y comunicación interna:
vínculos entre la cadena
de producción de tilapia**

RESUMO

A comunicação inserida em uma rede de distribuição detém um papel fundamental na articulação e integração dos diferentes elos da estrutura produtiva da piscicultura, representando um fator chave para que a cadeia de abastecimento seja coordenada de forma eficiente a fim de gerar vantagem competitiva na produção e distribuição de Tilápias. Neste estudo, objetivou-se diagnosticar quais aspectos positivos ou negativos referentes à comunicação ou falta dela, que causam impactos na cadeia produtiva. A pesquisa é exploratória e descritiva, utilizando um estudo de caso, com o apoio da técnica de entrevista semiestruturada, para evidenciar os aspectos inerentes à comunicação nos elos da Cadeia Produtiva da Tilápia, com foco em produtores do município de Palmital/SP. O problema analisado é referente às barreiras causadas pela comunicação e o impacto causado em ambiente organizacional. Os resultados obtidos referentes aos problemas de comunicação mais recorrentes, acontecem por motivos desde um pedido que é realizado fora do prazo, até uma entrega efetuada com atraso ou não efetuada, sem nenhum aviso ao cliente. Pretendeu-se, com este artigo, realizar uma análise das atividades envolvidas na comunicação empreendida na cadeia de distribuição de Tilápia, evidenciando as práticas e cuidados necessários para a realização das atividades de forma a minimizar os problemas decorrentes dos ruídos de comunicação.

Palavras chave: Comunicação. Tilápia. Piscicultura. Rede de Distribuição. Cadeia Produtiva.

ABSTRACT

The communication set in a distribution network has a key role in the articulation and integration of the various links of the productive structure of the fish, representing a key factor in the supply chain is coordinated efficiently to generate competitive advantage in the production and distribution of tilapia. In this study, we aimed to diagnose which positive and negative aspects related to communication or lack of it, that impact the production chain. The research is exploratory and descriptive, using a case study, with the support of semi-structured interview technique to highlight the inherent communication aspects in the links in the production chain of Tilapia, focusing on producers in the municipality of Palmital/SP. The analyzed problem is related to barriers caused by communication and the impact on organizational environment. The results concerning the most frequent communication problems occur for reasons from a request that is made out of time, to a delivery made late or not made, without any notice to you. It was intended, with this article, carry out an analysis of the activities involved in communication undertaken in Tilapia distribution chain, providing the necessary practices and care for carrying out activities in order to minimize the problems arising from communication noise.

Keywords: Communication. Tilapia. Pisciculture. Distribution network. Productive chain.

RESUMEN

La comunicación inserta en una red de distribución tiene un papel fundamental en la articulación e integración de los diferentes eslabones de la estructura productiva de la piscicultura, representando un factor clave para que la cadena de abastecimiento sea coordinada de forma eficiente a fin de generar ventaja competitiva en la producción y distribución de Tilapias. En este estudio, se objetivó diagnosticar qué aspectos positivos o negativos referentes a la comunicación o falta de ella, que causan impactos en la cadena productiva. La investigación es exploratoria y descriptiva, utilizando un estudio de caso, con el apoyo de la técnica de entrevista semiestruturada, para evidenciar los aspectos inherentes a la comunicación en los eslabones de la Cadena Productiva de la Tilápia, con foco en productores del municipio de Palmital / SP. El problema analizado es referente a las barreras causadas por la comunicación y el impacto causado en el ambiente organizacional. Los resultados obtenidos referentes a los problemas de comunicación más recurrentes, ocurren por motivos desde un pedido que se realiza fuera del plazo, hasta una entrega efectuada con retraso o no efectuada, sin ningún aviso al cliente. Se pretendió, con este artículo, realizar un análisis de las actividades involucradas en la comunicación emprendida en la cadena de distribución de Tilápia, evidenciando las prácticas y cuidados necesarios para la realización de las actividades para minimizar los problemas derivados de los ruidos de comunicación.

Palabras clave: Comunicación. Tilapia. Piscicultura. Red de distribución. Cadena productiva.

Submissão: 31-7-2017

Decisão editorial: 4-2-2020

Introdução

Atualmente, em todas as atividades que são abarcadas pelo agronegócio, tem-se a importância da busca pelo aumento da produtividade, com processos eficientes, melhoria contínua dos processos e serviços oferecidos ao consumidor, devido a um mercado cada vez mais exigente e em um contexto globalizado.

A Piscicultura brasileira tem apresentado um grande crescimento com destaque para a Tilápia (MPA, 2010). Tendo como base a competitividade deste setor agroindustrial, incluindo peixes, ostras, camarões, se destaca em nível mundial com 15,7% de crescimento médio entre os anos de 2007 e 2010. Dessa forma, dados estatísticos divulgados pelo MPA (Ministério da Pesca e Aquicultura), indicaram que a produção de peixes atingiu 60,2% de crescimento apenas entre 2007 e 2009. Isoladamente, a produção de Tilápias aumentou 105% em apenas sete anos (2003-2009).

Os números acerca deste setor do agronegócio, abordado neste artigo, com foco na piscicultura é dependente de processos logísticos de controle de insumos, produção e distribuição bem delimitados e definidos que, para ter resultados potenciais, deve ter entre seus elos o fator comunicação bem desenvolvido, principalmente, por sua produção ser altamente

perecível e na qual qualquer ruído de comunicação poderá resultar em grandes prejuízos.

A comunicação é fundamental para o desenvolvimento da atividade em destaque, pois, em um mercado altamente competitivo, há a necessidade de integrar as partes da cadeia de suprimentos da piscicultura, que será representada pela produção de Tilápia. Nos dias de hoje, não é suficiente melhorar as funções de suprimentos, produção e distribuição, o ponto chave é entrelaçar estas funções, com foco no resultado para o consumidor final. Para fazer com que a logística funcione, é de fundamental importância que haja um sistema de informação eficiente.

Com a globalização, a logística integrada tornou-se fundamental nas organizações que buscam vantagens competitivas na diferenciação de seus concorrentes, e deve ser aplicada de forma que seja capaz de levar os produtos até o seu destino de forma eficiente, obtendo, desta forma, um gerenciamento estratégico para a cadeia de suprimento da Tilápia.

De maneira geral, o sistema agroindustrial do pescado é formado por dois sistemas de produção: a pesca extrativa e a aquicultura. Neste sistema do pescado, alguns elos são compartilhados, e os materiais relacionados à tecnologia, como ração e melhoria genética são utilizados somente na aquicultura. Porém, nos setores de transformação, distribuição e comercialização, os sistemas são relacionados e concorrentes ao mesmo tempo.

O cenário atual brasileiro conta com uma melhoria na atividade de produção de Tilápia, passando por um processo de profissionalização e, assim, o resultado é um produtor mais atento aos processos de melhoramento nos manejos e nos insumos utilizados. Neste

contexto, o piscicultor pode adotar um insumo mais adaptado ao manejo empregado e potencializar a produtividade da cadeia de suprimento da Tilápia.

O objetivo geral deste artigo é diagnosticar quais os aspectos positivos ou negativos referentes à comunicação ou falta dela, na cadeia produtiva da Tilápia. E como justificativa para a execução deste artigo é que a comunicação é o fator chave no sucesso das organizações e, devido a este fator, busca-se levantar quais aspectos são relevantes neste processo para que a comunicação atue como fator integrador entre os diferentes elos da cadeia de suprimentos da Tilápia, com foco em um produtor do município de Palmital/SP.

Referencial Teórico

Rede de Distribuição Física

O sistema de distribuição física de produtos como a Tilápia e os pescados em geral torna-se uma atividade cada vez mais desafiadora, e a necessidade de um planejamento eficiente para agregar vantagem competitiva ao sistema de distribuição mostra-se complexo devido aos problemas relacionados, que afetam a tomada de decisões gerenciais. Com o sistema já dimensionado, com a estrutura delimitada quanto à demanda, oferta e recursos necessários, há a necessidade de se organizar as informações em um sistema gerencial que trata da roteirização e programação de veículos para garantir a oferta física dos produtos que, mesmo com foco operacional, têm na busca por melhores trajetos um problema diário de decisão (ENOMOTO; LIMA, 2007).

O objetivo da distribuição física é garantir que o produto certo chegue ao lugar correto, no momento

combinado com o consumidor final, com o nível de serviço adequado à necessidade do cliente, com o mínimo de custo possível. Para isso, a distribuição está relacionada com as atividades de estocagem de insumos, produtos em processo e acabados, transporte, fluxo financeiro e de informações, desde o fornecedor de matéria prima até o consumidor final (SANTOS; FELIX e VIEIRA, 2012).

Bowersox (2001) afirma que o desempenho operacional logístico é relacionando pelo tempo gasto entre o recebimento de um pedido efetuado por um cliente até o recebimento do mesmo. Para se obter êxito nesta etapa fundamental do processo logístico, há componentes de desempenho logístico. Estes componentes servem para controlar o poder de resposta às variações do mercado, e a eficiência do sistema, envolvendo suprimento, produção e distribuição. Para este fim, a análise do transporte é necessária para a fundamentação do artigo em questão.

De acordo com Carneiro et al. (2010), o transporte é o segmento da logística que representa toda a movimentação de insumos e produtos fora do lugar de produção, e trabalha diretamente com aspectos que comprometem o nível de serviço oferecido aos consumidores, que são relacionados à quantidade certa pedida, prazo de entrega dentro do combinado e no local correto. Estes aspectos influenciam diretamente na seleção das instalações, e no tipo de modal indicado para o transporte e vias de transição e, com este grau de importância, o componente logístico se destaca nas etapas de suprimento e distribuição física.

Comunicação entre elos da cadeia produtiva

A razão para haver a comunicação, segundo Lelis e Simon (2013), se origina nas mudanças constantes do ambiente externo às organizações que, por meio

dos avanços tecnológicos e da globalização da economia, sofre constantes mudanças. Mudanças essas que movem as organizações na busca de estratégias mais eficientes, melhoria de processos, novas formas de gestão e na aplicação de indicadores de desempenho para mensurar os processos já utilizados e para adequação a um novo cenário globalizado e competitivo.

Para exemplificar a importância da comunicação, Lelis e Simon (2013) fazem uma analogia entre uma cadeia de suprimentos e uma árvore, na qual a questão envolvida é relacionada à quantidade de galhos e raízes que esta árvore possui e que precisam de gestão. Da mesma forma que, para a árvore se desenvolver, deve haver comunicação entre a raiz e as folhas, na cadeia de suprimento da Tilápia, que envolve grande número de insumos quanto produzidas em tanques rede, também há a necessidade da comunicação efetiva com os fornecedores envolvidos, resultando em uma relação de transferência de informações vitais para o desenvolvimento da cadeia de suprimentos. Cria-se, assim, a necessidade de um gerenciamento capaz de transformar os relacionamentos em parcerias, com diferentes níveis de coordenação e integração nestas, do modo adequado a cada elo da cadeia produtiva.

Quanto mais elementos motivadores, maior a chance de sucesso na parceria, entretanto, a parceria custa caro na implementação e nem todos os relacionamentos podem ser parceria. Portanto, é imprescindível que as estratégias de parceria sejam subordinadas à estratégia corporativa (ou empresarial) como um todo (LELIS; SIMON, 2013).

Vivaldini e Pires (2010) reforçam essa questão ao afirmarem que o uso de novos métodos e ferramen-

tas tecnológicas auxilia a administração no planejamento, previsão e reposição, facilitando a troca e distribuição da informação na cadeia de suprimentos. Cada membro é levado a repensar o caminho para alavancar o relacionamento com seus parceiros comerciais, com uma visão de valor que não pode ficar restrita somente aos que suprem a primeira camada, mas também aos demais fornecedores da segunda, terceira e assim por diante. Afinal, estão todos no mesmo processo de negócio.

Com um relacionamento de parceria, a integração e a cooperação no âmbito organizacional e entre as organizações da cadeia de suprimentos são as ideias fundamentais da gestão moderna. O alinhamento das operações na cadeia produtiva sincroniza os sistemas e métodos do processo decisório no planejamento e controle (LELIS; SIMON, 2013).

Batalha e Silva (2011) também seguem essa linha de pensamento quando expõem o composto de comunicação como um processo entre a empresa e o seu mercado consumidor/cliente, utilizando propaganda, promoção de vendas, *merchandising*, venda pessoal e relações públicas. Do mesmo modo ocorre quando abordam a visão de Kotler, na qual consideram que os quatro P's (quatro pilares do estudo de *marketing* denominados por Produto, Preço, Praça e Promoção) deveriam ser visualizados sob a óptica do cliente, transformando-se em 4 C's: valor ao Cliente, menor Custo, Conveniência, Comunicação.

A estrutura social em rede e as relações entre pares vêm despertando crescente interesse nos mais diversos círculos. Neste artigo, discorre-se sobre a estrutura social em uma rede de distribuição de Ti-lápia, como ferramenta competitiva para interação

e compartilhamento de conhecimento, produtos e serviços na cadeia produtiva, e a contribuição que a comunicação pode oferecer.

Sob esse ângulo, são as interações entre indivíduos e a realidade em que se encontram inseridos que conformam seu contexto informacional, ou seja, que definem estruturas e orientam suas ações. No espaço em rede, as relações são tecidas à medida que se compartilha informação e conhecimentos oriundos de práticas e vivências do grupo. Esse espaço, como fator interveniente das relações sociais, revela a importância e a necessidade de reflexões sobre os fluxos de informação nesse ambiente.

Não obstante, os atores integram-se aos fluxos de informação quando reconhecem a existência de opções da informação que estão circulando na rede, selecionando as mais adequadas segundo o contexto e a realidade em que se encontram. Nesta ótica, tão importante quanto à oferta da informação é a capacidade de percepção da mesma pelos atores, pois esta percepção pode tanto impulsionar os fluxos existentes quanto propiciar o desenvolvimento de novos fluxos na rede.

Estas são razões pelas quais a organização em rede constitui-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras, principalmente quando construídas a partir do enraizamento de capacidades produtivas e inovadoras (SUGAHARA; SANTOS VERGUEIRO, 2011).

Para que a comunicação possa cumprir seu papel articulador entre os elos comerciais desta rede organizacional, envolvendo desde as empresas até o público de interesse, deve, por meio de um escopo estratégico, incluir efetivamente a comuni-

cação organizacional nos seus processos internos, pois, conforme Bueno (2010), essa ferramenta é de suma importância no desenvolvimento de ações que inter-relacionam os setores produtivos e de comercialização criando, assim, uma integração entre os produtores, indústria, distribuidores e consumidores, criando e impulsionando a vantagem competitiva para diferenciação no mercado.

Nesse aspecto, Kunsch (2009) afirma que toda mudança ou prospecção estratégica de mercado deve ter, como meio conexão, a comunicação organizacional, pois a mesma possibilita em um ambiente concorrencial de constantes mudanças, um processo bem sucedido visto que, conforme frisa Medrano (2007), a comunicação, para ser de fato efetiva, deve estar associada à atividade produtiva, conciliando as necessidades da demanda com as formas de produção e distribuição, tornando-se, desse modo, uma ferramenta estratégica fundamental no impulsionamento das vendas e, por consequência, no cumprimento da demanda.

Problemas ou ruídos na comunicação

O fato de existir a comunicação entre elos da produção, não garante que todos os problemas de uma organização estão ou serão resolvidos. A necessidade incutida na comunicação é relacionada a todos os fenômenos intrínsecos e extrínsecos envolvidos no coletivo da organização ou cadeia de distribuição, que trabalham de forma convergente para atingir metas, com alto grau de relacionamento, levando em consideração as diferenças culturais e de seu ambiente, desenvolvendo seu papel na cadeia, sofrendo pressões e enfrentando as barreiras

que normalmente ocorrem no dia a dia no processo comunicativo (KUNSCH, 2002).

Segundo Kunsch (2002), as barreiras gerais, descritas no quadro 1, são relacionadas aos problemas que interferem ou dificultam o processo comunicativo.

Quadro 1 - Barreiras Gerais da Comunicação

Barreiras Gerais	Descrição / Relacionamento
Mecânicas ou Físicas	Barulho, ambientes e equipamentos inadequados que dificultam ou impedem a comunicação.
Fisiológicas	Problemas genéticos ou de má formação, como surdez, gagueira ou não articulação fonética.
Semânticas	Linguagem não comum, que não faz parte do conhecimento de todos os envolvidos no ambiente.
Psicológicas	Percepções equivocadas envolvendo atitudes, crenças, valores e a cultura das pessoas.

Fonte: Adaptado de Kunsch (2002).

As barreiras gerais da comunicação, ilustradas no quadro 1, são baseadas na comunicação organizacional, e seus aspectos podem limitar ou ampliar a comunicação verbal. O reflexo conceitual sobre as barreiras da comunicação aponta as fragilidades manifestadas no mundo das organizações, sendo a comunicação vital para o funcionamento, realimentação e sobrevivência das empresas, em geral.

As barreiras gerais causam ruídos que prejudicam a eficácia da comunicação em âmbito organizacional, que são classificados no quadro 2.

Quadro 2 - Barreiras Específicas da Comunicação Organizacional.

Barreiras na Comunicação Organizacional	Descrição / Relacionamento
Pessoais	Depende das pessoas: personalidade, estado de espírito, emoções, valores e comportamento.
Administrativas / Burocráticas	Processo de informações: distância física, especialização de funções, relações de poder, autoridade e <i>status</i> , e posse de informações.
Excesso e Sobrecarga de Informações	Saturação ao receptor: Proliferação de papéis administrativos, reuniões desnecessárias, informação eletrônica.
Informações Incompletas e Parciais	Informações não transmitidas ou sonegadas: fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas.

Fonte: Adaptado de Kunsch (2002).

A análise da comunicação na organização varia de acordo com o tipo e objetivos envolvidos, e se referem basicamente aos indivíduos como receptores de informação, a organização e sua estrutura, ao ambiente e os meios de comunicação, criando vantagem competitiva às organizações que utilizam

esta ferramenta, criando uma base sólida para aplicação em um sistema produtivo de uma cadeia de abastecimento.

Sistema de produção da Tilápia

De acordo com Ayroza (2009), a Tilápia é uma espécie altamente indicada para a cultura aquícola devido suas características, entre elas, cita-se a elevada resistência a doenças, carne com baixo teor de gordura, adaptabilidade para diferentes ambientes e sistemas produtivos e ausência de espinha em forma de “Y”. Desta forma, sua criação, industrialização e comercialização tornam-se altamente atrativa.

A atividade de produção da Tilápia, modalidade inserida na piscicultura, é definida pela criação de peixes em confinamento, e uma das formas mais utilizadas é a criação em tanques rede. O fluxograma 1 a seguir ilustra o sistema agroindustrial do pescado:

Fluxograma 1 - Sistema Agroindustrial do Pescado.

Fonte: SONODA, 2002.

Em análise das etapas apontadas no fluxograma, o setor de insumos é o segmento que gerencia os suprimentos necessários para o sistema produtivo, a fim de que esta atividade se desenvolva de forma cadenciada e lucrativa.

O setor de produção é o responsável pelo desenvolvimento das espécies, seja em ambiente natural ou artificial, que é intrínseco ao sistema de transformação, obtendo por meio da indústria, o peixe inteiro ou filetado.

O sistema de distribuição é responsável por fazer com que o produto chegue ao consumidor final com qualidade. No sistema, o peixe tem diversas opções de distribuição, podendo ser entregue vivo por meio de transporte e manejo adequado, com ou sem intermediários até os pesque e pagues que atuam diretamente ligados ao consumidor final. Outra opção é o escoamento da pesca profissional ou derivada de sistemas de criação, para os pontos de comercialização, podendo ser exportados ou comercializados internamente no atacado ou varejo, com a finalidade de que o consumidor tenha acesso ao peixe em condições de qualidade para o consumo.

Os sistemas de produção utilizados na piscicultura, de acordo com Ayroza (2009), são divididos e classificados em: extensivo, semi-intensivo e intensivo e variam de acordo com a interferência do produtor, nas trocas de água e na produtividade. Para melhor visualização de como se configura tal sistema, no quadro 3 há um comparativo entre os três sistemas.

Quadro 3 - Sistemas de Produção

Característica	Extensivo	Semi-intensivo	Intensivo
Viveiro	Açudes e represas	Tanque escavado e represas	Tanque rede Tanque escavado p/ alevinos
Nível de tecnologia	Mínimo	Para aumento de produtividade	Gestão da Produção
Densidade de alevinos	500 a 1000 / há	5000 a 25000 / ha	25000 a 100000 / há
Troca de água	Chuvas	5 a 10% do volume	10 a 35% do volume
Período de criação	12 a 18 meses	4 a 8 meses	3 a 6 meses
Produtividade	150 a 500 kg / há	2500 a 12.500 kg /ha	12.500 a 50.000 kg / ha
Custo e risco	Baixo	Médio	Alto

Fonte: Adaptado de Ayroza (2009).

Para que haja competitividade no sistema de produção, o mesmo deve ser escolhido de forma que o piscicultor consiga atingir seus objetivos produtivos, porém, o método mais utilizado e de melhor produtividade e menor impacto produtivo é a forma intensiva em tanques rede de produção.

Metodologia

Para realização deste artigo utilizou-se a pesquisa bibliográfica que ofereceu a fundamentação conceitual, a partir das quais foram embasadas as análises realizadas. Para tanto, foram consultadas várias ba-

ses, dentre as quais se destacam artigos científicos, principalmente, levantados a partir do portal *Scielo*. Os descritivos que deram início à pesquisa referiam-se aos temas: logística, comunicação, distribuição, Tilápia e piscicultura, e os mais relevantes encontrados foram os publicados entre os anos de 1999 a 2014. A utilização de livros, dissertações e teses, disponíveis sobre os temas, também formam a base de pesquisa.

Foi realizada ainda uma pesquisa de campo em uma piscicultura que atua como elo na cadeia produtiva da Tilápia como produtor de alevinos, com o apoio da técnica de entrevista semiestruturada (série de questões de pesquisa a serem abordadas ao longo da entrevista). O estudo foi qualitativo de caráter exploratório e descritivo. Conforme avaliado por Satolani; Corrêa e Fagundes (2008), as cadeias produtivas de pisciculturas para obter maior produtividade requerem melhor estrutura organizacional, com um forte setor de comunicação, e com relação a estas características, a unidade produtiva selecionada como amostra possui ações de comunicação vinculadas a fornecedores e clientes.

Para a coleta de dados, realizada em maio de 2016, foi utilizado um roteiro com treze perguntas abertas que orientou a entrevista semiestruturada realizada na sede de uma piscicultura no município de Palmital/SP. A escolha desta técnica qualitativa (entrevista semiestruturada) ocorreu devido à necessidade de se obter dados da realidade do setor, como argumenta Babbie (1999), ao explicar que a entrevista reduz a incidência de perguntas sem resposta, podendo evitar confusões com as perguntas do roteiro, além de poder observar reações do entrevistado às perguntas.

A entrevista durou aproximadamente uma hora, de acordo com o interesse e o volume de informações ao responder as treze questões do roteiro, as quais estavam organizadas de modo a caracterizar e analisar a realidade da comunicação organizacional na piscicultura, com o objetivo de entender como se dá a articulação da comunicação para a integração da cadeia de distribuição.

Resultados e discussões dos dados

Para evidenciar os aspectos inerentes à comunicação nos elos da Cadeia Produtiva da Tilápia, foi realizada uma pesquisa de campo, a fim de identificar as características comunicacionais presentes na realidade de um elo da cadeia da Tilápia e como essas auxiliam no processo, criando vantagem competitiva.

A pesquisa ocorreu no município de Palmital/SP com o proprietário da piscicultura e Técnico em Agropecuária, que atua com reprodução e criação de alevinos e juvenis, e engorda de excedentes em tanque escavado.

O produtor atua na área desde 1989, possui cerca de 50 clientes em um raio de 250 km e tem sua comunicação com fornecedores e clientes prejudicada devido à falta de acesso à Internet no ambiente de trabalho e por não fazer parte de nenhuma associação ou cooperativa de piscicultores. Porém, para manter-se atualizado, busca informações no site “Panorama de Aquicultura”.

De acordo com o produtor e proprietário da piscicultura, a atividade produtiva da Tilápia tem boas perspectivas por se tratar da produção de alimentos saudáveis ao consumo humano e, como dificuldades a serem superadas, cita a burocracia que regu-

lamenta as questões ambientais e o impacto que ela gera de produtores sem legalização, além da escassa mão de obra qualificada, proveniente de profissionais recém-formados sem experiência no campo, fatores esses que podem ser abordados em estudos futuros.

A posição na cadeia de distribuição do piscicultor analisado no município de Palmital/SP é de produtor de alevinos, atuando, desta forma, como intermediário entre os fornecedores de insumos e criadores de Tilápia. O mesmo necessita de insumos que são atendidos pelas empresas da região e comercializa para os piscicultores os juvenis de Tilápia, com aproximadamente 30 gramas para engorda em tanque rede, como ilustrado no fluxograma 2.

Fluxograma 2 - Cadeia de Distribuição da Tilápia.

Fonte: Próprio Autor, 2015.

O contato com fornecedores e clientes é realizado quase que em totalidade por meio do telefone, e devido à falha na comunicação de forma presencial, aumenta-se a distância geodésica, e como reflexo dessa falha ou ausência na comunicação efetiva, somente 60% dos clientes são fidelizados. Contudo, os clientes fiéis facilitam o planejamento da produção

por meio de programação da próxima compra na última negociação.

O ponto crítico observado é com relação ao setor de pós-venda que, por ser um serviço de visitas e orientações técnicas com a finalidade de fidelizar os clientes pela confiabilidade, deve-se contar com alto grau de comunicação e devido à falta de contato frequente cria-se uma lacuna na estrutura de relacionamento.

Com relação à comunicação com os fornecedores, a mesma acontece há mais de 15 anos com seu principal fornecedor e, mesmo tendo os pedidos realizados por telefone e por representantes técnicos, os problemas decorrentes na falha de comunicação mais constantes foram atrasos nas entregas, que são considerados ruídos, pois, pela limitação de contato ao telefone, avisos de atrasos nas entregas por diversos motivos são dificultados, acarretando, assim, um problema. Outros casos de falhas ou ruídos nas comunicações são os relacionados a:

- Pedido realizado fora do prazo;
- Falta de conhecimento das normas e prazos para realização de pedido;
- Pedido realizado, mas não concluído;
- Pedido realizado com falhas no entendimento;

Como solução a esses ruídos comunicacionais nas comercializações, tanto dos fornecedores para a piscicultura analisada, como da piscicultura para seus clientes, há uma orientação de que os pedidos sejam realizados com 14 dias de antecedência para a mitigação desses e outros problemas.

Para manutenção da sanidade e qualidade dos peixes, assim como da infraestrutura, o produtor conta com apoio técnico de pesquisadores da Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios (APTA) e, além disso, utiliza técnicas de manutenção preventiva para evitar problemas com a produção e quebra da qualidade e confiabilidade.

Contextualizando a pesquisa com o piscicultor, a competitividade acirrada dos mercados pelo fenômeno da globalização está vinculada a um sistema de gerenciamento capaz de processar as informações desde o fornecedor de suprimentos até o consumidor final. Nesse contexto, cria-se a necessidade de convergência entre elos, na busca pela melhoria contínua dos processos e redução de custos. Tem-se, como meta, o fortalecimento do setor no qual a atividade está inserida e a criação de diferencial em prol da competitividade constante com gestores eficientes, sistemas integrados em redes e uma cadeia logística voltada para sempre melhorar o nível de serviço ou produto oferecido ao cliente, com comunicação efetiva e em tempo real.

Considerações Finais

Pretendeu-se, com este artigo, realizar uma análise das atividades envolvidas na comunicação da cadeia de distribuição de Tilápia, evidenciando as práticas e cuidados necessários para a realização das atividades de forma a minimizar os problemas decorrentes dos ruídos de comunicação, com auxílio de uma pesquisa de campo com um produtor de alevinos de Tilápia. Compreende-se que as metas foram atingidas, por meio das pesquisas que ocorreram nos âmbitos teóricos e práticos, que trouxeram informa-

ções sobre distribuição física, comunicação entre elos produtivos, problemas ou ruídos na comunicação, e o sistema produtivo da Tilápia.

Portanto, para que se possa atender à crescente demanda mundial por alimentos mais saudáveis, e tornar a atividade mais competitiva, devem-se tomar as medidas necessárias relacionadas à comunicação interna e externa, a fim de contribuir para o desenvolvimento competitivo nos setores logísticos para garantir o sucesso desta cadeia produtiva em âmbitos mundiais com os produtos de origem aquícola, sobretudo, por meio da piscicultura.

Os pontos que podem ser abordados em futuras pesquisas são as dificuldades com o excesso de burocracia que regulamenta as questões ambientais e o impacto que ela gera de produtores sem legalização, além da escassa mão de obra qualificada, proveniente de profissionais recém-formados sem experiência no campo.

De acordo com os resultados obtidos, subentende-se que as falhas ou ruídos existentes na comunicação organizacional representam grande impacto negativo na imagem da empresa em questão frente ao mercado consumidor e que prejudicam a dinâmica do processo de distribuição, pois causam descrédito à organização no momento em que a mesma não gerencia, de forma eficaz, os fluxos de comunicação, o que compromete a eficiência produtiva da rede organizacional.

A pesquisa indica a necessidade do correto funcionamento dos fluxos de comunicação organizacional, com o intuito de propiciar uma relação comunicacional que resulte em interações produtivas no ambiente organizacional, buscando otimizar a relação

entre os fatores dessa rede organizacional, a fim de que as organizações possam planejar, de modo estratégico, as suas ações de prospecção de mercado, com vistas ao atendimento dos fluxos dinâmicos da comunicação presentes na rede de distribuição comercial.

Sendo assim, entende-se que a comunicação organizacional é uma ferramenta estratégica que impulsiona as vendas e a geração de fator competitivo no mercado, pois possibilita significativas alterações no escopo estratégico do negócio, que se traduzem em potencial inovação em um ambiente concorrencial em constante mudança, gerando, dessa forma, a sustentabilidade do negócio e a competitividade no ambiente concorrencial.

Referências

AYROZA, L. M. S. **Criação de Tilápia-do-Nilo, *Oreochromis niloticus*, em tanques-rede, na usina Hidrelétrica de Chavantes, rio Parana-panema, SP/PR.** (Tese) – Centro de Aquicultura. UNESP. Jaboticabal, 2009.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de Survey.** Tradução de Cezarino G. Belo Horizonte, Ed. UFMG, 1999. Disponível em: file:///C:/Users/Rafael%20e%20Angela/Downloads/-BABBIE,%20Earl%20%20M%C3%A9todos%20de%20Pesquisa%20de%20Survey%20cap.%202.pdf. Acesso em: 15/06/2015.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. **Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais:** definições e correntes metodológicas. IN: BATALHA, Mário Otávio (Org.). *Gestão Agroindustrial*. São Paulo, p. 1-62. Atlas, 2011.

BOWERSOX, Donald J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001, p. 24, 36-48.

BUENO, W. C. **A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito.** *Conexão-Comunicação e Cultura*, v. 4, n. 07, 2010.

CARNEIRO, N. C. M.; SALES, J. A. M.; FERREIRA, L. L.; GUIMARÃES, T. A.; PINHEIRO, R. S. **Cadeia produtiva do peixe congelado no estado do Pará: uma abordagem logística.** XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010.

ENOMOTO, L. M.; LIMA, R. S. **Análise da distribuição física e roteirização em um atacadista.** São Paulo, v. 17, n. 1, p. 94-108, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/-sciELO.php?script=sci_arttext&pid=S010365132007000100007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 12/05/2015.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 2ª ed. São Paulo: Summus, 2002, p. 72 – 76. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Q1ZFmcZFE7UC&oi=fnd&pg=PA11&dq=barreiras+da+comunica%C3%A7%C3%A3o+&ots=_96WXaXkVF&sig=8EQiyDglr4uvuWvTwkBM_kbgPcw#v=onepage&q&f=false. Acesso em 09/06/2015.

KUNSCH, M. M. K. (Org) **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2009.

LELIS, E. C.; SIMON, A. T. **Gestão do relacionamento em uma indústria de peças plásticas da cadeia automotiva.** São Carlos, v. 20, n. 4, p. 889-911, 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104530X2013000400010&lng=en&nrm=iso. Acesso em 12/05/2015.

MEDRANO, J. V. **Comunicação organizacional integrada: alicerce intrínseco da economia de comunhão.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2007.

MPA – Ministério da Pesca e Aquicultura. **Boletim estatístico da pesca e aquicultura.** 2010 – Brasil. Disponível em: http://www.mpa.gov.br/images/Docs/Informacoes_e_Estatisticas/-Boletim%20Estat%C3%A-Dstico%20MPA%202010.pdf. Acesso em: 05/11/2014.

SANTOS, A. V. N.; FELIX, L. B.; VIEIRA, J. G. V. **Estudo da logística de distribuição física de um laticínio utilizando lógica fuzzy.** São Paulo, v. 22, n. 3, p. 576-583, 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010365132012000-300016&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 12/05/2015.

SATOLANI, M. F.; CORRÊA, C. C.; FAGUNDES, M. B. B. **Análise do ambiente institucional e organizacional da piscicultura no estado de Mato Grosso do Sul.** Revista de Economia e Agronegócio, vol. 6, n. 2, 2008. Disponível em: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/53875/2/4%20artigo.pdf>. Acesso em 15/06/2015.

SONODA, D. Y. **Análise econômica de sistemas alternativos de produção de tilápias em tanques rede para diferentes mercados.** (Dissertação) – ESALQ – USP. Piracicaba, 2002.

SUGAHARA, C. R.; SANTOS VERGUEIRO, W. C. **Redes sociais:** um olhar sobre a dinâmica da informação na rede (APL) Arranjo Produtivo Local Têxtil, de Americana - São Paulo. Medellín, v. 34, n. 2, 2011. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012009762011000200005&lng=en&nrm=iso. Acesso em 12/05/2015.

VIVALDINI, M.; PIRES, S. R. I. **Operadores Logísticos:** integrando operações em cadeias de suprimento. São Paulo, p. 14, 17 – Atlas, 2010.