

Empreendedorismo familiar e o desenvolvimento local: estudo de caso no Projeto Pacu

Family entrepreneurship and local development: case study of Projeto Pacu

Jocimara Paiva Grillo¹

Marco Hiroshi Naka²

Hemerson Pistori³

Deisi Graziela de Lima Martins⁴

Carlos Roberto Bernardes Porto⁵

¹ Mestranda em Desenvolvimento Local pela Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). Especialista em Libras na Formação do Tradutor e Interprete de Libras Educacional pelo Instituto Catarinense de Pós-graduação. E-mail: jocimara.grillo@ifms.edu.br

² Doutor em Engenharia Biomecânica pela Kyoto University, Japão. Professor e Pesquisador da Universidade Católica Dom Bosco. E-mail: marco.h.naka@gmail.com

³ Doutor em Engenharia Elétrica pela Universidade de São Paulo. Presidente do Comitê Científico da Universidade Católica Dom Bosco. E-mail: pistori@ucdb.br

⁴ Mestre em Desenvolvimento Local da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). Especialização em Metodologias e Gestão para Educação a Distância pela Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal. E-mail: prof.tutora.deisi@gmail.com

⁵ Mestrando em Desenvolvimento Local pela Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). Especialização em Educação do Campo pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). E-mail: c.porto_bernardes@hotmail.com.

RESUMO

Este trabalho é um estudo de caso sobre uma empresa chamada Projeto Pacu, criada em 1986 e localizada na cidade de Terenos, no Estado do Mato Grosso do Sul. O objetivo deste trabalho é destacar o papel dessa empresa no desenvolvimento local e também avaliar algumas ações que a destacam como promotora e agente para o desenvolvimento local e, especificamente, em termos de empreendedorismo, desenvolvimento e implantação de projetos no setor de piscicultura. Pesquisas bibliográficas e visitas in loco foram realizadas, referenciando-se no método indutivo, com abordagem qualitativa, a fim de reconhecer a importância do empreendedorismo familiar do Projeto Pacu como agente de desenvolvimento local.

PALAVRAS-CHAVE

desenvolvimento local
piscicultura
empreendedorismo familiar
criação de alevinos

ABSTRACT

This work is a study of case about a company called Projeto Pacu, established in 1986 and located in the city of Terenos in Mato Grosso do Sul State. The aim of this work is to highlight the role of this company in the local development and also, to evaluate some actions that stand out this company as promoter and agent for the local development and specifically, in terms of entrepreneurship, development and implementation of projects in the fish farming sector. Bibliographic researches and in loco visits were carried out, referencing in the inductive method with a qualitative approach in order to recognize the importance of the entrepreneurship in family of Projeto Pacu as a local development agent.

KEY WORDS

*local development
fish farming
family entrepreneurship
creation of fingerlings*

1 INTRODUÇÃO

Os primeiros indícios de “criação de peixe no Brasil foram registrados na década de 30” (NOGUEIRA; RODRIGUES, 2007, p. 5), e, especificamente no estado do Mato Grosso do Sul, a piscicultura vem ganhando espaço nas últimas três décadas. A partir desse período, houve uma grande evolução nesse segmento, bem como nos métodos de manejo, alimentação, instalações e tecnologias que resultaram em expansão significativa do mercado da piscicultura.

A criação de peixes no estado vem se desenvolvendo principalmente em função de alguns aspectos específicos, como a pesca esportiva dos pesque e pague, e também devido à proximidade com os estados de São Paulo e Paraná, grandes consumidores de alevinos e de peixes. Os peixes abatidos e comercializados são predominantemente *in natura*, frescos, eviscerados e na forma de filés.

Os estados de Mato Grosso do Sul e Mato Grosso são os que têm apresentado, na região centro-oeste, o maior crescimento na comercialização com outras regiões consumidoras, principalmente com São Paulo, em função de projetos e parcerias de produtores da criação de peixe com redes de supermercados. Conforme Prochmann e Tredezini (2004, p. 8), o estado sul-mato-grossense conta com dois grupos de produtores na criação de peixes e alevinos:

A piscicultura em Mato Grosso do Sul conta com dois tipos heterogêneos de produtores, que possuem condições distintas de inserção nos seus respectivos mercados. De um lado, alguns piscicultores podem ser enquadrados como produtores capitalizados, que realizam investimentos significativos na produção. Outros, entretanto, buscam na piscicultura uma alternativa de renda, sendo este o caso de grande parte dos pequenos piscicultores.

Como citado, Mato Grosso do Sul é rico em rios e peixes, por isso torna-se referência em pesca amadora e profissional. No

entanto problemas ambientais surgem conforme destaca Castilho, Pereira e Pie (2008, p. 194)

Os recursos aquáticos continentais constituem um componente essencial de todos os ecossistemas terrestres. A escassez generalizada de água, a destruição gradual e o agravamento da poluição dos recursos hídricos em muitas regiões do mundo, ao lado da implantação progressiva de atividades incompatíveis, têm exigido, cada vez mais, o planejamento e manejo integrado desses recursos.

A piscicultura no Brasil possibilita a criação de várias espécies por ser um país que tem um grande potencial para desenvolvimento do setor pesqueiro, em virtude de ter condições favoráveis e naturais. Essas possibilidades agregadas à tecnologia e à pesquisa no setor da piscicultura abrem caminhos para a modernização da produção e recursos de mercado.

No contexto da piscicultura, percebe-se com clareza um avanço no setor e, conseqüentemente, há investimentos que fomentam a produção de mercado interno e externo pelas políticas de governo. Entretanto os produtores investem recursos próprios e em parcerias com as universidades em busca de caminhos e pesquisas para melhorar a produção e as técnicas. Nesse sentido, aumenta-se o número de pesqueiros do tipo pesque e pague para lazer ou comercialização de peixes no mercado interno. Conseqüentemente, para dar suporte e sustentar esse tipo de lazer, é preciso ter organizações que forneçam a matéria-prima, nesse caso, os peixes, para as empresas de pesque-pague, resultando assim em empresas como o Projeto Pacu, que por sua vez ocupam o espaço na região com a criação de alevinos e ganham espaço no mercado.

Sobretudo dentre as possibilidades da piscicultura e/ou aquicultura, é importante que se tenha uma parceria entre os pequenos e grandes produtores para o desenvolvimento da produção e da pesquisa, dado que essa simetria vem a fortalecer o mercado da pesca no Brasil e no exterior.

Com isso, a piscicultura contribui para o setor de crescimento econômico e desenvolvimento social valendo-se dos recursos naturais. Com o avanço no setor, estabelecer parcerias é um caminho para o fortalecimento da produção. Esses aspectos coletivos existentes na piscicultura são um avanço no processo entre os produtores e pesquisadores que se unem para o trabalho em conjunto. Notadamente essas ações se juntam ao processo construtivo do desenvolvimento na piscicultura e ao seu entorno, pode se afirmar que, nas palavras de Ávila (2000), o desenvolvimento das ações em busca de melhorias não é o fim para o qual a coletividade se volta, mas um processo estratégico constituído coletivamente para sair da situação em que se esteja envolvido, motivado por objetivos que conduzam o lugar vivido a situações mais sustentáveis e de possibilidades.

As possibilidades devem se valer do processo sustentável com fins produtivos e naturais, apropriados culturalmente, socialmente justos e economicamente viáveis (CALDART et al., 2012, p. 62). Assim, podem-se perceber, na empresa Projeto Pacu, elementos característicos do empreendedorismo e pesquisa.

2 EMPREENDEDORISMO E EMPRESA FAMILIAR

Empreender algo significa investir em inovação, ou seja, iniciar algo novo, diferente, atrativo aos consumidores e ao público-alvo, mas não é apenas isso, o empreendedor é também “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (DORNELAS, 2005, p. 39). Ou seja, é também pela forma criativa de gerir a organização, pela forma de planejar e criar estratégias criativas com visão de futuro no mercado em que a empresa está inserida.

Desse modo, ser criativo é uma característica do ser humano empreendedor, ou seja, todo ser humano que, de alguma forma,

já criou algo novo, inovou, utilizou do seu empreendedorismo nato e se arriscou a realizar algo distinto dentro da organização, é considerado empreendedor. Apesar de o termo ser recente, empreendedorismo “é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação” (DOLABELA, 1999, p. 43). O ato de empreender é utilizado desde os primórdios com o surgimento do fogo, por exemplo, a criação da roda e até mesmo a domesticação de algumas espécies de animais, entre outras grandes inovações.

São nomeados empreendedores as pessoas que vislumbram uma oportunidade de investimento, um nicho de mercado, que tem uma visão de futuro, a realização de um sonho e, a partir desse momento, enfrentam todos os desafios e obstáculos para atingir seus objetivos traçados, independente do segmento e setor escolhido. Em sua maioria, sabem medir os riscos dos investimentos, minimizando ao máximo quaisquer prejuízos e têm como característica a coragem e a ambição para alcançar o sucesso. Para tanto, conforme afirma Dolabela e Fillion (2000, p. 17), o empreendedor deve estar permanentemente de olho nos acontecimentos, traçando diretrizes e corrigindo rumos para chegar aonde pretende, ou seja, necessita também ter como característica, uma visão de futuro, ver o mercado de forma diferente, enxergar o que os demais investidores não enxergam, sendo assim, capaz de visualizar no cenário econômico, as mudanças e oscilações de mercado, demanda e oferta, para que seu negócio esteja sempre à frente de tais mudanças. Chiavenato (2005, p. 05) define bem a pessoa empreendedora:

Na verdade, o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal, transforma ideias em realidade, para benefício

próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem sucedido no mercado. [...] O empreendedor é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócio.

Atualmente, com o aumento cotidiano de concorrência em todos os segmentos empresariais e todas as dificuldades enfrentadas pelas organizações brasileiras, como altas taxas de impostos, crises mundiais e exigências cada vez maiores dos consumidores, torna-se fundamental para a sobrevivência das empresas, serem dirigidas por pessoas que têm esse perfil empreendedor. Isso resulta em uma maior facilidade de encarar tantos problemas na gestão e, assim, de acordo com a missão e visão pré-estabelecidas pela cúpula da organização, alcançar o sucesso organizacional e também pessoal. Investir em algo, não é uma tarefa tão simples, pois requer uma análise aprofundada do segmento, do setor, da cultura, do cenário econômico, do espaço geográfico, da demanda por parte dos consumidores, da tecnologia, da legislação e de muita observação e percepção, entre outros aspectos fundamentais para que o investimento seja solidificado. Dolabela (1999, p. 44) assegura que

Ser empreendedor não é somente uma questão de acúmulo de conhecimento, mas a introjeção de valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo em si mesmo voltados para atividades em que o risco, a capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza são elementos indispensáveis.

Independentemente do ramo de atividade, empreender torna-se imprescindível para o sucesso das organizações no mundo contemporâneo. Note-se que seja, isolado da fase em que a organização se encontra, uma empresa em início de desenvolvimento, uma média empresa em fase de crescimento, uma empresa familiar em fase de profissionalização, uma ONG, entidades e órgãos públicos, associações e cooperativas, e empresas já estabelecidas

que buscam renovação e crescimento. Assim ocorre em organizações comerciais, indústrias, prestadoras de serviço e inclusive na agricultura, agropecuária e piscicultura. O que diferencia o empreendedor dos demais agentes organizacionais é

[...] a capacidade de definir visões, projetos que compreendem elementos de inovação e se afastam do que já existe. Em geral essas visões são construídas em torno de oportunidades de negócio que o empreendedor percebeu no mercado. A partir de visões a serem realizadas, ele desenvolve seu sistema organizacional, que compreende a interação com pessoas dentro da empresa, e o sistema de relações, que tem a ver com o ambiente externo. (DOLABELA; FILION, 2000, p. 22).

No Brasil, uma parcela significativa das organizações, principalmente quando se trata de pequenas empresas, está relacionada a empreendimentos familiares. O principal pilar de um empreendimento desse padrão é a enorme confiança e segurança que os envolvidos na gestão conseguem ter. Consequentemente, essas pessoas tendem a ser mais produtivas devido à consciência e ao envolvimento com os negócios e com a própria gestão. De acordo com Barbosa (2009), para dirigir uma organização familiar é necessário saber lidar com as difíceis relações afetivas e financeiras e com os diferentes interesses entre os familiares e as outras pessoas inseridas na gestão do negócio.

Segundo Tondo (2008), a família empresária são pessoas conectadas por vínculos de sangue ou de uniões estáveis, que dão base emocional e apoio estratégico fundamentais aos negócios. Ou seja, são pessoas formadas em uma mesma estrutura, mesma base, cultura, crenças e valores e, com isso, muito semelhantes aos valores da organização.

Floriani (2008) pondera que grande parte das organizações, inclusive as organizações familiares, surge do sonho, ou seja, pela finalidade de alcançar algo, de concretizar uma ideia, um objetivo. A partir dessa premissa, o autor infere que as organizações nascem para atender determinadas situações.

Como citado anteriormente, o empreendedorismo pode ser aplicado em qualquer tipo de empresa e em qualquer fase de desenvolvimento dela. Nas empresas familiares não é diferente. O fato é reconhecer a lógica entre o empreendedor (gestor/gestores/família) e o ambiente em que a organização está inserida e visualizar a oportunidade. A partir daí, a ação empreendedora passa a gerar a construção das oportunidades, através das ideias, planejamentos, criatividade e demais características do empreendedor.

3 PROJETO PACU

Em pesquisa de campo realizada no dia 29 de setembro de 2015, acompanhados por um funcionário da empresa Projeto Pacu, os pesquisadores visitaram todas as instalações da fazenda Santa Rosa, onde a empresa Projeto Pacu mantém tanques e equipamentos de produção de alevinos. Durante a visita, os proprietários Simão Brun e Nilo Brun estavam na fazenda e contaram aos pesquisadores a história da empresa.

Família de origem gaúcha chegou ao Mato Grosso do Sul há quase três décadas após vender suas poucas terras no Rio Grande do Sul e adquirir um comércio no centro de Campo Grande, MS, e algumas terras na região de Terenos, MS, cerca de 100 hectares. A princípio o objetivo deles era utilizar as terras para a criação de gado e para lazer da família.

De acordo com o relato de Nilo Brun, fundador do projeto, a ideia de construir uma represa no fundo da fazenda surgiu em uma conversa com seu filho mais velho, Jaime Brun. Naquele momento, ele se perguntou “comprar o quê? peixinho pequeno”, pois na época a nomenclatura alevino não era conhecida. A partir dessa conversa, Jaime Brun realizou uma série de ligações para várias instituições do Brasil em busca de informações sobre a compra de “peixes pequenos” para depositar na represa da fazenda. Em sua

busca, aprendeu que o produto procurado era o alevino (filhote de peixe), porém descobriu que esse não era comercializado.



Figura 1 - Alevino de dourado

Fonte: Grillo (2015).

Com grande visão de futuro, o empreendedor nato, Nilo Brun, junto com seus filhos, sem experiência técnica na produção de alevinos, contou apenas com auxílio da família e de alguns amigos, ou seja, a empresa foi fundada com base familiar. A intenção no início era guardar a sete chaves o “segredo” da produção da espécie. Com o avanço desenfreado da empresa, a família precisou de auxílio de técnicos especializados, porém, houve grandes dificuldades, pois o conhecimento teórico, não condizia com a prática.

O Projeto Pacu foi o primeiro exportador de alevinos do Brasil, o produto era vendido para fins ornamentais e, de acordo com o fundador, a empresa teve um excelente faturamento o que exigiu a abertura de um escritório em Miami, que foi coordenado por um professor da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). A empresa liderou o *ranking* da exportação de peixes nos país por vários anos.

A produção em 2014 foi de cinco milhões de alevinos, mas não atingiu a capacidade máxima, que pode chegar a cerca de oito milhões, sem necessitar de quaisquer investimentos. A empresa conta hoje com 30 funcionários, que auxiliam na produção dos alevinos.

Na semana dos dias 21 a 25 de setembro de 2015, foram depositados no lago, cerca de dois milhões de larvas (figura 2), que no período de quinze a vinte dias estarão prontas para comercialização como alevinos. As larvas são o resultado da fertilização feita no laboratório da fazenda com os óvulos e espermatozoides retirados dos exemplares reprodutores (espécies adultas). Após a fertilização as larvas são depositadas nas incubadoras para que possam amadurecer e passar para os tanques onde se desenvolverão.



Figura 2 - Larvas de peixes e incubadora

Fonte: Martins (2015).

O período de produção varia de acordo com a temperatura, clima, entre outros fatores. Após esse período, os alevinos são encaminhados automaticamente para os tanques.



Figura 3 - Separador de alevinos

Fonte: Martins (2015).

Para os próximos anos, a empresa tem como perspectiva a produção do pintado real, novo produto, que já vem alavancando seu faturamento e gerando lucros por ser um produto diferenciado no mercado. O pintado real tem preço e carne diferenciados e seu aproveitamento é maior do que o pintado tradicional.



Figura 4 - Pintado real

Fonte: www.projetoacu.com.br/view/alevinos/?view_mode=listagem&detail=14

A empresa ainda tem algumas dificuldades quanto ao manuseio dos alevinos que precisam ser separados em tanques diferentes, dependendo do seu tamanho e tempo de vida. Por isso, a empresa investe em pesquisa e desenvolvimento tecnológico para diminuir o trabalho manual de transporte dos alevinos de um tanque para o outro. Uma das grandes dificuldades que a empresa tem hoje é a contagem dos alevinos para a venda, pois o processo é feito manualmente. Isso acaba gerando problemas com alguns clientes e até mesmo para a empresa, pois se encontra uma média através de uma peneira, desse modo, pode ocorrer de no pedido ir um pouco a mais ou a menos do produto.

Em busca de melhorias, os empresários visitaram empresas estrangeiras, o Chile foi um dos países visitados, pois lá existe um sistema de automatização da contagem, no entanto sua aplicação exige um valor alto de investimento. Por isso, atualmente, a empresa conta com parceria da Universidade Católica Dom Bosco a fim de desenvolver um sistema de contagem de alevinos e assim aprimorarem os serviços, garantindo a qualidade do serviço ao cliente e segurança para a empresa.

Até algum tempo, havia muitas perdas do produto, na questão de alocação e transportes dos alevinos nos tanques, pois o processo é estressante para o alevino, o que fazia com que muitos não sobrevivessem ao processo. Porém, de acordo com o empresário Simão Brun, o maior motivo da perda, era má gestão. O processo foi repensado, planejado e hoje as perdas são insignificantes. Recentemente, o senhor Nilo foi homenageado no livro *Gentes de Campo Grande* (2015), no qual o autor conta sua trajetória, suas dificuldades e conquistas. Conservando sua simplicidade, ele conseguiu fazer com que seus filhos acreditassem em sua ideia e visão e seguissem os passos do pai, dando seguimento aos negócios e aplicando suas ideias.

O Projeto Pacu é o maior produtor de alevinos do Brasil, contudo, ainda tem muito espaço para crescer no mercado. Uma

das grandes dificuldades da empresa está relacionada aos entraves políticos, tanto na produção quanto na comercialização. Nilo Brun destaca que o Ministério da Pesca deveria flexibilizar mais os critérios para exportação de alevinos, pois um dos fatores que levaram a empresa a parar com a exportação foi a complexidade burocrática, tais como demora na emissão de certificados, redução fiscal como incentivo para pequenos produtores e excesso de documentação exigida pelo Ministério da Pesca.

A empresa já chegou a ter várias fazendas de criação de alevinos, no entanto, de acordo com os Brun, e devido às dificuldades de encontrar profissionais capacitados e confiáveis, decidiram manter apenas a Fazenda Santa Rosa (onde tudo começou) e ampliá-la. Os investimentos continuam, hoje os tanques de separação das espécies passam por ampliação. De acordo ainda com os relatos, a empresa pretende passar por reformas arquitetônicas. Para isso, precisam de apoio de um arquiteto para sugerir mudanças que possam atender as demandas turísticas e melhorar a visibilidade da empresa.

Os proprietários pensam em um dia abrir a fazenda para visitas, não apenas para acadêmicos, mas receber turistas que se interessam pela aquicultura e admirem a natureza. Uma das queixas dos proprietários é que os pesquisadores que procuram o projeto para realizar pesquisas somente buscam informações e não voltam mais. Sem dar retorno da pesquisa ou colaborar com a empresa.

Ao conhecer a empresa e seus fundadores, podemos ver no Projeto Pacu, um grande agente do desenvolvimento local, pois além de gerar emprego para mais de 30 moradores da região, atende o mercado local com a venda dos peixes produzidos na fazenda. Percebe-se também a valorização do patrimônio familiar, pois somente a família comanda os negócios e seus funcionários de confiança são amigos que trabalham com os Brun desde o início do projeto. Até mesmo os pesquisadores que hoje colaboram fa-

zem parte do convívio familiar, pois o investimento em tecnologia é necessário, mas manter o segredo dos negócios é primordial.

Uma família criadora de gado que passou a ser uma grande produtora de peixes. Nos tanques da família Brun, existem várias espécies de peixes, não apenas o Pacu (que deu nome ao projeto). Hoje, seu principal produto é o Pintado Real (criação própria), o Dourado e o Pirarucu. Aos poucos, os proprietários estão construindo a história da empresa e para isso investem em tecnologia buscando melhorias para produzir produtos de qualidade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões e análises contidas neste artigo demonstram como a ação do empreendedorismo familiar pode contribuir para o desenvolvimento local através da implantação do Projeto Pacu. Nesse caso, a ação do empreendedorismo foi aplicada pelo senhor Nilo, no momento em que decidiu colocar alguns filhotes de peixe em seu tanque para divertir a família, porém, após buscar espécies de filhotes em todo o Brasil e constatar a ausência do produto no país, identificou grande nicho de mercado e mudou seu foco de comercialização, que até então era voltado para agropecuária.

A partir dessa iniciativa, o grande desafio foi buscar conhecimento sobre como produzir os “filhotes de peixes”. Empreendedor nato, com grande visão de futuro, identificou uma grande oportunidade, e apesar da dificuldade em encontrar matéria-prima (filhote de peixe) adequada no Brasil, resolveu arriscar no setor da piscicultura, desenvolvendo os próprios alevinos.

O crescimento da empresa foi notório, contribuiu e ainda contribui para o desenvolvimento de todo o setor de criação de alevinos, uma vez que a iniciativa do senhor Nilo auxiliou na fundação de outras empresas distribuídas no Brasil.

Nota-se que o setor de piscicultura ainda tem um grande mercado para crescer, porém, existem barreiras que dificultam

tal crescimento. A principal delas são os grandes entraves fiscais do Ministério da Pesca, tanto na criação como na comercialização dos alevinos.

De acordo com o depoimento do Simão Brun, seriam necessários mais flexibilidade e incentivo por parte do governo, pois a piscicultura no país ainda não tem a notoriedade que deveria, uma vez que nosso país é focado em grandes investidores internacionais considerando a qualidade espécies nativas dos rios sul-mato-grossenses. Outra indicação do empresário é a ausência de frigoríficos de peixes, no estado existe apenas um. Investir em frigoríficos seria uma forma de valorizar a piscicultura no estado e incentivar o desenvolvimento da região, pois eles geram emprego e renda para a população local.

A empresa cresce a cada dia, e seus objetivos estão ligados ao desenvolvimento tecnológico por meio de pesquisas e parcerias que possam contribuir para a melhoria na qualidade de seus serviços e produtos. Ainda existe a possibilidade de abertura da fazenda para a visitação turística, mas para isso, a família Brun precisa investir na arquitetura e urbanismo da fazenda.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, V. F. et al. *Formação educacional em Desenvolvimento Local: relato de estudo em grupo e análise de conceitos*. Campo Grande, MS: UCDB, 2000.

BARBOSA, T. P. Governança na empresa familiar: implementação e prática. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 13, n. 3, p. 520-521, jul./set. 2009.

CALDART, Roseli et al. *Dicionário da educação do campo*. Rio de Janeiro/São Paulo: Escola Politécnica de São Joaquim Vênancio/Expressão Popular, 2012.

CASTILHO, Gisela Geraldine; PEREIRA, Leandro Ângelo; PIE, Márcio Roberto. *Aquicultura, segurança alimentar sanidade e meio ambiente*.

Brasília, 2008. Disponível em <<http://projetopacu.com.br/public/paginas/202-livro-aquicultura-no-brasil-o-desafio-e-crescer.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do empreendedor*. 1. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DOLABELA, Fernando; FILION, Louis Jacques. *Boa idéia! E agora?: plano de negócio o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa*. 1. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FLORIANI, P. O. *Empresa familiar ou... inferno familiar?* 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

GRILLO, Jocimara Paiva. *Projeto Pacu*. Diversas fotos apresentadas no Projeto “Empreendedorismo familiar e o Desenvolvimento Local: um estudo de caso no Projeto Pacu”. Terenos, set./out. 2015.

MARTINS, Deisi Graziela de Lima. *Projeto Pacu*. Diversas fotos apresentadas no Projeto “Empreendedorismo familiar e o Desenvolvimento Local: um estudo de caso no Projeto Pacu”. Terenos, set./out. 2015.

NOGUEIRA, Alex C.; RODRIGUES, Thales. *Criação de tilápias em tanques-rede*. Salvador: Sebrae Bahia, 2007. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/7227D4D9D30AB6CC832573A9006DF4BC/\\$File/NT0003737A.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/7227D4D9D30AB6CC832573A9006DF4BC/$File/NT0003737A.pdf)>. Acesso em: 1º set. 2015.

PROCHMANN, A. M.; TREDEZINI, C. A. O. A piscicultura em Mato Grosso do Sul como instrumento de geração de emprego e renda na pequena propriedade. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42. *Anais...* Cuiabá: SOBER, 2004. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/090416.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2015.

TONDO, C. *Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária*. Porto Alegre: Sulina, 2008.

