



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA-UNIFOR**

Francisca Marta Campêlo Lima

**Dinâmica dos Recursos e Estratégias de
Internacionalização: estudo no Setor da Carcinicultura do
Estado do Ceará**

**FORTALEZA
2007**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA-UNIFOR**

Francisca Marta Campêlo Lima

**Dinâmica dos Recursos e Estratégias de
Internacionalização: estudo no Setor da Carcinicultura do
Estado do Ceará**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestra em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

**FORTALEZA
2007**

Francisca Marta Campêlo Lima

**Dinâmica dos Recursos e Estratégias de
Internacionalização: estudo no Setor da Carcinicultura do
Estado do Ceará**

Dissertação julgada e aprovada para obtenção do Título de Mestra em
Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza

Área de Concentração: Estratégia e Gestão Organizacional
Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

Data de Aprovação: 11/12/2007

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____
Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte (Orientador Unifor)

Prof. PhD. _____
José Ednilson de Oliveira Cabral (Membro Unifor)

Prof. Dr. _____
Samuel Façanha Câmara (Membro UECE)

Aos meus pais, Osvaldo e Conceição, pelo amor e carinho durante toda a minha existência, e à minha filha Rebecca e meu marido Horácio, pelo apoio incondicional durante a realização do Mestrado.

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, pela força, determinação e coragem que, surpreendentemente, tive ao longo do percurso, para conciliar vida acadêmica e vida profissional.

Ao orientador, Prof. Dr. Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, que me conduziu com maestria nos momentos de dúvidas e incertezas, contribuindo para que enfrentasse mais um desafio, hoje transformado em conquista e satisfação.

Aos professores do Mestrado de Negócios Internacionais, em especial ao Prof. Ednilson de Oliveira Cabral-PhD, Prof. Dr. Alexandre Nicolas Zourabichvili e Prof.^a Dra. Eveline Barbosa. Ao Prof. Dr. Samuel Façanha Câmara, pela importante contribuição rumo à defesa de meu trabalho. À equipe de apoio da Coordenação do Mestrado, principalmente a Valdênia, Adriana e Socorro, pelo carinho e amizade demonstrados durante o Curso.

Aos colegas Bedê, Kerginaldo, Ana Tely, Pelágio, Elmo, Luiz Alberto e todos que, conjuntamente, investiram em meu crescimento pessoal e educacional, durante o árduo trajeto deste Mestrado.

Ao mestre Eduardo de Oliveira Wilk, que, mesmo distante, foi solidário e amigo, contribuindo com informações e esclarecimentos, minimizando, em competência, as muitas dúvidas acerca do tema estudado.

Ao SEBRAE/CE, pelo apoio financeiro para a realização do Mestrado, e ao Diretor Técnico, Alci Porto Gurgel Júnior, pelo estímulo e encorajamento ao meu aprimoramento profissional, ao longo de toda essa jornada.

Ao Governo do Estado do Ceará, na pessoa do Governador Lúcio Alcântara, à Secretaria do Desenvolvimento Econômico, por meio dos secretários Régis Dias e Alexandre Adolfo, pela compreensão e tolerância, em todos os momentos em que tive de me ausentar, nos períodos da feitura desta dissertação.

Aos colegas de trabalho, da Secretaria do Desenvolvimento Econômico, em especial, Elza e Socorro, pelo carinho e dedicação, facilitando, sobremaneira, o término desta pós-graduação, em busca da titulação de Mestra.

Ao empresário Sérgio Melo, pelo repasse de informações preciosas sobre o tema carcinicultura. Aos especialistas entrevistados: Raul Madrid, José Maria Marques e Enox de Paiva Maia, pela valiosa contribuição durante as entrevistas. Ao presidente da ABCC, Itamar Rocha, pela revisão do conteúdo pertinente ao capítulo sobre o setor da carcinicultura. Aos empresários e executivos que se dispuseram a responder aos questionários da pesquisa, ratificando a importância do trabalho e a consecução do resultado.

À equipe da Empresa ADM Soluções, na pessoa do seu diretor-presidente, Rafael Silveira, cujo trabalho foi de grande importância na realização desta pesquisa de campo.

Aos meus pais e à minha irmã, Fátima, pelo incentivo constante em minha escalada profissional, do início ao fim de todas as etapas do meu aprendizado. Ao Horácio e à Rebecca, pelo carinho, paciência e comprometimento, na doação de inúmeras horas extras demandadas por esse trabalho.

LIMA, Francisca Marta Campêlo. **Dinâmica dos Recursos e Estratégias de Internacionalização: Estudo no Setor da Carcinicultura do Estado do Ceará.** 2007. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Universidade de Fortaleza (Unifor), 2007.

Perfil da autora: Graduação em Serviço Social e Administração de Empresas (1982 e 1990, respectivamente, Universidade Estadual do Ceará); Pós-graduação em Recursos Humanos (1990, Universidade Estadual do Ceará); Aperfeiçoamento em Comércio Internacional (1997, Universidade de Fortaleza e FIEC); Consultora do SEBRAE/CE.

RESUMO

A internacionalização das empresas, na atual fase de globalização, demanda o uso de estratégias e vantagens competitivas, que exigem permanente revisão das diversas correntes teóricas deste campo de estudo. Os variados modos de entrada no mercado externo implicam diferentes níveis de comprometimento e benefícios para as empresas que se internacionalizam. As organizações participantes, em países estrangeiros, contam com recursos e competências dinâmicas que as diferenciam de outras atuantes somente no mercado doméstico. Esses recursos e competências podem ser explicados à luz da Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) e em Competências Dinâmicas, pressupondo vantagens competitivas para as empresas. O agronegócio brasileiro tem papel de destaque no âmbito dos negócios internacionais e, principalmente, no setor da carcinicultura. Trata-se de um setor com alto nível de rentabilidade, evidenciando capacidade para gerar renda, emprego e divisas para o Brasil, principalmente para o Estado do Ceará, cerne de estudo do presente trabalho. Deve-se identificar, portanto, a dinâmica dos recursos e estratégias relevantes que contribuem para a internacionalização das empresas cearenses de carcinicultura. A metodologia utilizada para a identificação desses recursos contemplou entrevistas com especialistas no setor e, posteriormente, uma pesquisa de campo, envolvendo a aplicação de entrevista com 9 empresas produtoras e exportadoras de camarão em cativeiro. Os resultados alcançados mostram que as empresas cearenses, do setor da carcinicultura, contam com diversos recursos estratégicos para participação no mercado internacional e que a maioria delas desenvolve a internacionalização por meio da exportação. Conclui-se, portanto, que as empresas de carcinicultura, do Estado do Ceará, têm longo caminho a percorrer na internacionalização, tendo em vista aumentar o nível de comprometimento destas noutros países e, conseqüentemente, obter mais oportunidade de renda, empregos e divisas para o Estado e para o País.

Palavras-chave: Internacionalização. Visão Baseada em Recursos. Competências Dinâmicas. Vantagem competitiva. Carcinicultura.

ABSTRACT

The internationalization of companies along the current period of globalization demands the use of strategies and competitive advantages, supported by a permanent review of several theoretical approaches, available in this field of study. The several ways of entering foreign markets imply different levels of commitment and benefits to the companies under internationalization. The operational organizations, in foreign countries, count on with resources and dynamic levels of competence which make them different from companies only involved in domestic markets. These resources and competence can be explained according to theories: Resource Based View-RBV and based on Dynamic Competence, implying in competitive advantages for the Companies. The brazilian agrobusiness outstands among international business, mainly in the shrimp's sector. The activity is performed with high levels of profitability when compared with other agrobusinesses, having the capacity of raising income, expanding the job generation and increasing the entrance of foreign currency to Brazil, and above all to the Ceará State, being the main reason for the development of this study. Therefore, we must identify the necessary dynamic of the resources and strategies required to the enhancement of the internationalization of Ceara's companies involved in the shrimp business. The methodology used in the identification of required resources involved interviews with professionals and experts in the sector, and later, a field research including visits to 9 shrimp farm producing and exporting companies. The results obtained indicate that the local companies make use of several strategic resources to participate in the international markets and also that most of them developed the internationalization through exports. Therefore, we understand that shrimp export companies in operation in the Ceará State have a long way to go along their internationalization, including the increase of commitment levels in foreign countries and, consequently, increasing the income, expanding the job opportunity and reinforcing the flows of foreign currencies to the State and also to Brazil.

Key words: *Internationalization. Resource-based view. Dynamic competence. Competitive advantages. Shrimp farming.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS	Página
1 Tipos de recursos.....	52
2 O <i>Framework</i> VRIO.....	57
3 Vantagem competitiva e capacidades dinâmicas	61

FIGURAS	Página
1 Modelo analítico de Peteraf.....	54
2 Relação entre a heterogeneidade e imobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável	57
3 Etapas para o desenvolvimento da pesquisa	84
4 Procedimentos de pesquisa e coleta de dados	89

LISTA DE TABELAS

		Página
1	Distribuição da carcinicultura brasileira, conforme a região – 2004.....	70
2	Produção mundial de camarão cultivado 2004/2005	70
3	Perfil da carcinicultura brasileira em 2004.....	72
4	Evolução das exportações de camarão cultivado – 1998 a 2006.....	75
5	Exportações brasileiras, por Estado – 2005/2006.....	79
6	Exportações cearenses de camarão – países/destino – 2005/2006.....	79
7	Exportações cearenses – comparativo de produtos/setores (2005/2006).....	80
8	Percentual das exportações no faturamento total.....	100
9	Início da internacionalização.....	103
10	Período atual da internacionalização.....	104
11	Consolidação da internacionalização.....	106
12	Classificação da ênfase dada aos recursos no período inicial.....	109
13	Classificação da ênfase dada aos recursos no período atual.....	109
14	Classificação da ênfase dada aos recursos no período de consolidação.....	110

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	17
1.1 A Internacionalização.....	17
1.2 Modos de Entrada no Mercado Internacional.....	20
1.2.1 Modelo de <i>Uppsala</i>	24
1.2.2 Modelo de Inovação – <i>I-model</i>	29
1.2.3 Teoria Eclética da Internacionalização da Firma.....	33
1.2.4 Teoria de Custos de Transação.....	34
1.2.5 Competitividade das Nações.....	36
1.3 Estratégias de Internacionalização.....	37
1.3.1 Exportação.....	38
1.3.2 Acordos Contratuais.....	39
1.3.3 Investimentos Internacionais Diretos.....	41
2 EVOLUÇÃO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS E COMPETÊNCIAS DINÂMICAS.....	45
2.1 A Abordagem da “Visão Baseada em Recursos” – VBR	46
2.2 Categorias da Teoria “VBR”	49
2.3 Atributos da “VBR”	52
2.4 Competências e Capacidades Dinâmicas.....	58
3 A INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR DA CARCINICULTURA	64
3.1 Cenário Mundial do Setor da Carcinicultura.....	64
3.1.1 Mercados Consumidores.....	65
3.2 Apresentação do Setor no Brasil.....	69
3.3 Apresentação do Setor no Nordeste.....	76
3.4 Apresentação do Setor no Estado do Ceará.....	78
3.5 Perspectivas e Desafios da Carcinicultura Brasileira.....	81
4 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	84
4.1 Etapas da Pesquisa.....	84
4.2 Definição do Problema.....	85
4.3 Tipo de Pesquisa.....	85

4.4	Universo de Estudo e Amostra.....	87
4.5	Procedimentos de Pesquisa e Coleta de Dados.....	89
4.6	Análises dos Dados.....	91
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	93
5.1	Recursos Estratégicos e Competências Dinâmicas do Setor da Carcinicultura do Ceará.....	93
5.2	Perfil das Empresas Produtoras e Exportadoras do Setor de Carcinicultura do Ceará.....	98
5.2.1	Localização e Data de Fundação.....	98
5.2.2	Responsável pelas Informações.....	98
5.2.3	Porte da Empresa.....	99
5.2.4	Destinos e Volumes das Exportações.....	99
5.2.5	Origem da Empresa.....	100
5.2.6	Faturamento (Lucro) Relativo às Exportações.....	100
5.3	Estratégia de Internacionalização, Desde 1998.....	101
5.4	Recursos Estratégicos de Maior Relevância para o Início da Internacionalização.....	102
5.5	Atuais Recursos Estratégicos, de Maior Relevância, para a Internacionalização	103
5.6	Recursos Estratégicos de Maior Relevância para consolidar a Internacionalização.....	105
5.7	Classificação dos Recursos Estratégicos nos Períodos do Processo de Internacionalização: Início – Atualidade – Consolidação.....	106
5.8	Análises Referentes aos Modelos Teóricos	110
5.9	Validade do Pressuposto.....	112
	CONCLUSÃO.....	113
	REFERÊNCIAS.....	117
	GLOSSÁRIO.....	126
	APÊNDICE A – Carta Convite	127
	APÊNDICE B – Questionário.....	128

INTRODUÇÃO

Elevar o volume de comércio exterior e, particularmente, do *superávit* comercial, constitui objetivo estratégico para o Brasil, em face da necessidade de ensejar divisas no sentido de honrar compromissos assumidos com os credores internacionais. Sob tal prisma, uma atividade importante é a identificação dos setores em que o Brasil apresenta vantagens comparativas e as possibilidades e necessidades para transformação destas em vantagens competitivas.

A internacionalização de empresas é amplamente estudada, nos últimos anos, sendo considerada por muitos autores como um processo contínuo de envolvimento de uma organização em operações com outros mercados. Em geral, a internacionalização é entendida como um mecanismo de desenvolvimento das exportações de uma empresa, por meio de sua crescente atuação em mercados com potencial para transações internacionais.

Este fenômeno, percebido no sentido amplo de exportar e ou produzir no Exterior, é estudado tanto na literatura de Administração e de Negócios, como na Análise Econômica, apresentando diversos modelos defendidos pelas teorias comportamentais e teorias econômicas acerca da internacionalização de empresas. Existem, ainda, diversas estratégias de entrada em um novo mercado, a serem escolhidas conforme a estrutura da empresa e o grau de internacionalização que ela pretende atingir.

A internacionalização das empresas, no mundo pós-moderno, exige o uso de estratégias e vantagens competitivas, que demandam, permanentemente, a revisão das teorias disponíveis neste campo de pesquisa. Alguns modelos analíticos tentam esclarecer dúvidas em relação à natureza da competição entre as empresas. Estudos sobre os componentes que influenciam diretamente na rentabilidade de uma empresa são amplamente empreendidos, particularmente nos anos recentes.

Como resposta ao questionamento acerca do fato de algumas empresas apresentarem, sistematicamente, um desempenho superior, apesar de estarem sob um mesmo ambiente competitivo, surgiu uma abordagem analítica denominada “Visão Baseada em Recursos da Empresa” ou simplesmente VBR. Essa teoria, apoiada em fundamentos defendidos por diversos autores, desde a década de 1950, considera as empresas como uma fusão de recursos produtivos e estratégicos, permitindo-lhes, assim, alcançar diferentes estágios de desempenho. Assim sendo, as empresas podem utilizar esses diferentes recursos como elementos de sustentação de suas estratégias competitivas.

Após a “VBR”, surgiu a Teoria da Competição Baseada em Competências”, a fim de preencher lacunas em relação à dinâmica dos ambientes competitivos. As competências essenciais ou “*core competences*” são consideradas como a principal fonte de geração de valor e sustentação competitiva de uma empresa. As competências dinâmicas referem-se às habilidades associadas à inovação no ambiente interno da organização.

Uma das aplicações interessantes e desafiadoras da “VBR” e das competências dinâmicas é a utilização desses modelos na análise dos recursos e das competências internas às organizações, que diferenciam uma empresa da outra. Tais modelos conceituais serão utilizados como balizadores do estudo dos recursos e competências nas empresas de carnicultura e que se apresentam como fatores prioritários no segmento do agronegócio brasileiro, do ponto de vista governamental, e de grande relevância, no que concerne aos negócios internacionais.

A carnicultura atrai satisfatório nível de rentabilidade no agronegócio e a capacidade de ensejar renda, emprego e divisas, para o desenvolvimento dos países envolvidos nesse ramo de atividade. Esta demanda engloba os principais centros importadores de camarão: Estados Unidos, Europa e Japão, responsáveis pela manutenção de um nível de preço atrativo e remunerador para o produto cultivado.

O Brasil dispõe de extensa zona litorânea, propícia à criação do camarão cultivado, com especialidade na região Nordeste, que, por sua vez, apresenta condições de clima e solo bastante favoráveis para o desenvolvimento do setor. Este

segmento se desenvolveu, no Brasil, de forma consistente e sustentável, a partir de 1997. Conforme o último Censo da Associação Brasileira de Criadores de Camarão (ABCC, 2004), entretanto, uma série de fatores externos, como a necrose infecciosa muscular, ou doença do camarão, ação *antidumping*, movida pelos Estados Unidos sobre as exportações de camarão do Brasil e a desvalorização cambial, provocou um decréscimo na produção brasileira de camarão.

A carcinicultura no Estado do Ceará vem de se consolidar como uma alternativa promissora do setor primário da economia, em termos de oferta de emprego e renda, resultando em divisas para o comércio internacional brasileiro. O Ceará ocupou o primeiro lugar no *ranking* de exportadores do País, em 2006, conforme dados da SECEX/MDIC (2007), destacando-se a Espanha e França como os maiores importadores do camarão produzido no Ceará. Apesar dos problemas enfrentados pelo setor nos últimos anos, a carcinicultura proporciona ao Ceará alta rentabilidade, como atividade comercial, aumentando os índices de exportação do Estado, visto que aparece como o quinto item da sua pauta de exportação.

Conforme se comprova na literatura, as empresas cearenses de carcinicultura fizeram uso de alguns recursos estratégicos para sua inserção no mercado internacional. Esses, considerados de alçada relevância para a permanência das empresas exportadoras no mercado internacional, são aqueles que redundam em vantagens competitivas para essas organizações. Para que se possa realizar uma análise mais aprofundada desses recursos, pretende-se responder ao seguinte questionamento: “quais recursos estratégicos relevantes, acrescidos de seus motivos, estão voltados para a internacionalização das empresas de carcinicultura do Ceará?”. Com efeito, esta pesquisa tem como objetivo geral identificar os recursos, a sua relevância e seu relacionamento com as estratégias de internacionalização das empresas de carcinicultura do Estado do Ceará.

A pesquisa encerra, também, os seguintes objetivos específicos:

- 1 analisar o setor da carcinicultura no Brasil, no Nordeste e no Ceará, com ênfase na internacionalização do setor;

- 2 identificar e analisar os recursos que contribuíram para a internacionalização das empresas de carcinicultura do Ceará;
- 3 identificar e analisar a evolução das estratégias de internacionalização das empresas pesquisadas; e
- 4 identificar a participação do valor da exportação sobre o faturamento total das empresas pesquisadas.

Como resposta provisória à indagação formulada pela presente investigação, resolveu-se elaborar o seguinte pressuposto:

- houve variação dos recursos estratégicos, ao longo do período de internacionalização das empresas pesquisadas.

Com suporte em todos os aspectos abordados nesta pesquisa, percebeu-se o valor e a relevância deste tema na atualidade, principalmente pelo enfoque dado à carcinicultura no Estado do Ceará. Trata-se de um segmento que contribui para a oportunidade de emprego e renda no País, no Nordeste e no Ceará, apresentando resultados relevantes para a balança comercial brasileira, e cearense, mais especificamente. Esta pesquisa proporciona às empresas desse setor maior conhecimento a respeito das estratégias utilizadas por elas para a inserção no mercado externo. Representa, ainda, mais um instrumento para a tomada de decisão relativamente aos recursos estratégicos, que deverão ser trabalhados com maior ênfase, para a sustentabilidade e competitividade das organizações do setor no mercado internacional.

A definição da população integrante deste estudo baseou-se no pressuposto de que as empresas que produziam camarão e participavam do mercado internacional teriam condições plenas de responder a questões sobre a relevância dos recursos estratégicos, para a internacionalização dessas mesmas organizações.

O trabalho compõe-se de cinco capítulos, cujo módulo de saída é esta introdução. No primeiro capítulo, é feita a apresentação do processo da internacionalização de empresas, mostrando os modos de entrada no mercado externo e as diversas estratégias que podem ser utilizadas, para participação em diversos países, abordando, igualmente, os níveis de comprometimento e respectivos benefícios que as organizações podem obter com a entrada em novos mercados. No segundo capítulo, concretizam-se informações sobre a teoria da “Visão Baseada em Recursos (VBR)”, enfocando sua origem, premissas e classificação, bem como sobre as competências dinâmicas. O terceiro capítulo aborda tópicos referentes à internacionalização do setor da carnicultura, evidenciando informações sobre os mercados consumidores de camarão em cativeiro, no cenário mundial, assim como aspectos relevantes sobre o respectivo setor, no Brasil, no Nordeste e no Estado do Ceará. No quarto capítulo, procede-se ao detalhamento acerca da metodologia utilizada para realizar o estudo, destacando os passos adotados para se atingir os objetivos propostos. Na seqüência, tem-se a análise dos resultados das entrevistas realizadas com as empresas produtoras e exportadoras, cearenses, do setor da carnicultura. Logo depois, dá-se corpo à conclusão, que apresenta um resumo dos achados concernentes ao tema examinado, seguida da lista ordenada de autores e obras que serviram de arrimo teórico e empírico à pesquisa, bem como de um glossário do jargão temático estudado e apêndices necessários a melhor leitura e decodificação do texto.

1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A globalização resultou em mudanças sociais e político-econômicas em todos os setores, trazendo transformações significativas para a gestão e o crescimento das empresas. Para enfrentar essa realidade atual, as organizações procuram opções para sua sobrevivência e a oferta de novos produtos e serviços, além do ingresso noutros mercados.

A identificação dos setores em que o Brasil apresenta vantagens comparativas e o reconhecimento dos que podem ser competitivos, no mercado global, e, particularmente, aqueles favoráveis à inserção das pequenas empresas na internacionalização, constituem decisão política de teor crítico, para alavancagem da posição competitiva do País e das empresas brasileiras no cenário internacional.

1.1 A Internacionalização

Para Goulart et al. (1996), a internacionalização deve ser entendida como o crescente e continuado envolvimento de uma organização em operações com outros países, fora de sua base de origem, tratando-se de um fenômeno antigo e amplamente estudado. Normalmente, esse decurso de internacionalização é compreendido como um mecanismo de desenvolvimento das exportações de uma organização, por intermédio do aumento de sua participação em mercados considerados potenciais, tanto importadores quanto exportadores.

A internacionalização de qualquer empresa, com operações comerciais no mercado externo, deve ser contínua, isto é, não esporádica. Isto significa dizer que, conforme Bello e Gomes (2002), ações comerciais de empresas domésticas, no Exterior, não podem ser deflagradas com um espírito ou intenção meramente eventual ou oportunista, e sim com a convicção de conquista de um novo mercado,

de sorte que, após sua capitulação, a idéia remanescente seja a de nele permanecer.

Em geral, as empresas brasileiras encaram a internacionalização apenas como ato de exportar. A atividade exportadora, entretanto, é simplesmente um dos primeiros estágios da internacionalização. Segundo pesquisadores da Fundação Dom Cabral, Goulart et al. (1996), as empresas motivadas a concretizar a internacionalização, em princípio, são aquelas que detêm uma cultura interna consolidada, expressa em seus valores, em sua filosofia e métodos de trabalho. Estas contam com uma política de recursos humanos que valoriza a inovação, a busca da excelência, aceitando e superando desafios, tentando conquistar posição de liderança ou consolidação de seu espaço no segmento de mercado em que atuam.

De acordo com Bello e Gomes (2002), a internacionalização de uma empresa não é algo simples, de completo domínio daquela que decide ingressar no mercado internacional. Atuar nos mercados internacionais é mais árduo e arriscado para uma empresa do que vender seus produtos no mercado doméstico (ROCHA; FREITAS, 2005). Além da vontade e tenacidade da empresa, há fatores ligados ao contexto sociocultural, onde se encontra a empresa, que influenciam sobremaneira este processo. Um país exigente em qualidade e inovação, provavelmente, estimulará suas empresas à conquista do mercado externo.

Para que uma empresa possa se inserir no mercado externo, faz-se necessário o uso de algumas ferramentas, como de um planejamento estratégico bem elaborado, e do conhecimento, principalmente, de algumas técnicas de negociação internacional, instrumento fundamental para consolidar a internacionalização. É preciso, entretanto, que as empresas estejam preparadas para o momento da negociação, por intermédio de uma série de procedimentos, que deverão ser observados no período que antecede ao encontro de negócios.

Com a globalização, houve o incremento do comércio internacional, propiciando ambiente favorável para o surgimento de empresas exportadoras, no País. Stortti (1994) acentua que, na ocasião em que o empresário está preparado

para exportar, tendo definido o produto a ser comercializado, deverá preocupar-se com a prospecção de clientes e fornecedores, como também com a negociação. Durante essa fase, o empresário poderá identificar oportunidades interessantes, por meio das câmaras de comércio, consulados, feiras, missões internacionais, *sites* diversos, revistas especializadas, jornais etc.

Consoante Stortti (1994), ambientes próximos, como o MERCOSUL, devem ser vistos como mercados a serem buscados pelas pequenas e médias empresas brasileiras, em fase inicial de contato com o Exterior e com as regras do comércio externo. Por meio desse aprendizado, as pequenas e médias empresas poderão partir para mercados maiores e mais competitivos, como o europeu, o asiático e o norte-americano, por exemplo. Com o aprimoramento das empresas no mercado externo, o desempenho destas no âmbito interno melhora, automaticamente.

Exportar pode ser um bom negócio para a empresa, desde que os dirigentes se conscientizem da importância de um planejamento e de uma política que levem em conta o conhecimento e o domínio das regras e usos do comércio internacional (BB, 2001). Caso não exista esse tipo de preocupação, os negócios no Exterior podem resultar em prejuízos incalculáveis, além de se tornar uma péssima experiência para a empresa, com reflexo negativo em todo o País.

Empresas que passam pelo decurso de internacionalização aumentam sua capacidade de produção, com a venda ao mercado externo, além de contar com um ambiente favorável que propicia a exportação, mediante os seguintes aspectos: isenção de impostos, redução da dependência do mercado interno, fixação da marca, vendas dos produtos com moeda mais forte (dólar), *status* para a empresa e aumento da credibilidade perante clientes e fornecedores.

Para que as empresas participem do mercado externo, de forma estruturada, é preciso que seus dirigentes desenvolvam um planejamento estratégico, preparando-as para os próximos anos. Faz-se necessário que esse planejamento contemple, de forma destacada, a expansão da internacionalização de seus produtos.

Para consolidar a internacionalização, as empresas devem manter estratégias de participação em eventos e feiras internacionais e, também, em rodadas de negócios, preparando-se, de forma adequada e com profissionalismo, para a negociação com importadores. Conforme Bello e Gomes (2002), a participação em feiras é importante para a empresa se tornar conhecida, como também para a atualização desta no que diz respeito às necessidades do mercado. Portanto, as organizações deverão continuar buscando parceiros que viabilizem sua presença constante nos mercados em que já atuam e em outros que serão trabalhados no futuro. É de fundamental importância que as empresas continuem promovendo seus produtos no mercado internacional, visando à consolidação de sua marca, junto aos consumidores de várias partes do mundo.

1.2 Modos de Entrada no Mercado Internacional

Tradicionalmente, o processo de internacionalização tem sido descrito como um mecanismo de desenvolvimento das exportações de uma empresa, através do crescimento de sua atuação em mercados importadores ou em importadores potenciais (ARRUDA et al., 1996). Conforme esses autores, estudos recentes mostram outra visão do tema, ou seja, que os mecanismos de internacionalização resultam, fundamentalmente, da capacidade competitiva da empresa em seu mercado interno, associada a fatores relacionados às características econômicas, culturais e políticas do país da empresa. Os fatores que motivam a internacionalização podem influenciar a maneira pela qual a firma configura e seleciona a escala e o escopo de suas operações internacionais, bem como o modo como reúne e aloca recursos tangíveis e intangíveis em mercados estrangeiros (HONÓRIO; RODRIGUES, 2006).

Quando se trata de estratégias de entrada no mercado internacional, as empresas contam com algumas opções. De acordo com Silva (2003), no momento de decidir por uma estratégia, para entrada em mercados externos, a empresa deve considerar os objetivos pretendidos e algumas dimensões estratégicas,

especialmente no que se refere aos recursos e à sua capacidade nos aspectos administrativos, tecnológicos e de recursos humanos. Compreende-se, portanto, que o modo de entrada no mercado internacional é decisão estratégica de considerável importância.

Na compreensão de Oliveira e Forte (2003), as empresas envolvidas com a internacionalização podem ter atitude variável, com relação ao mercado externo, assumindo comportamentos de baixo comprometimento, sem atividades voltadas para a exportação, tampouco uma posição de muito envolvimento, na qual a empresa se responsabiliza por todas as etapas do *marketing* internacional e pelo controle total de suas atividades, em outros países. Referida atitude variável, com relação ao mercado externo, está contemplada nos modelos de internacionalização estudados nos últimos vinte anos, os quais tentam explicar o comportamento das empresas que fizeram parte de uma dinâmica globalização.

São variadas as motivações que ensejam a internacionalização. Esta, entretanto, não tem, necessariamente, características evolutivas, com etapas seqüenciais rigorosas e impositivas. De acordo com Dias (1991 apud ARRUDA et al., 1996), o movimento de internacionalização da empresa brasileira ainda se baseia, com muita ênfase, na necessidade de fortalecer e ampliar suas exportações. Compreende-se, pois, que, conforme considerações dos autores Arruda et al. (1996), a entrada de uma empresa no mercado externo inicia-se, geralmente, com a exportação de bens e serviços. A exportação pressupõe um estágio superior de desenvolvimento da empresa. O acesso à dimensão internacional é, geralmente, acompanhado da modernização tecnológica da produção e deve se constituir em opção vantajosa para a empresa (FAVERO, 1999). Dessa forma, a tomada de decisão pela internacionalização das empresas, por intermédio da exportação, está relacionada direta e/ou indiretamente às motivações que se seguem:

- ➔ Aumento da Produção – exportar implica uma escala maior de produção, que pode ser obtida pelo aproveitamento da capacidade ociosa da empresa. Investindo em novos mercados, no Exterior, a empresa poderá aumentar sua produção de bens ou serviços. Com a utilização da capacidade ociosa, poderá

reduzir o custo unitário de seus produtos, tornando-os mais competitivos e, conseqüentemente, aumentando sua margem de lucro.

- Menor Dependência do Mercado Interno – considerando que todo mercado é alvo de oscilações, o ato de exportar resulta numa redução da dependência das vendas internas. A diversificação de mercado é um fator de estabilidade geral da empresa, pela diluição dos riscos. A opção por exportar deve representar a alternativa adicional para os negócios e, jamais, uma substituição de mercado. Atuando em ambos, a empresa poderá destinar maior parcela de sua produção para o mercado que propicia rentabilidade maior.
- Absorção de Novas Tecnologias – as empresas que desenvolvem negócios no Exterior se beneficiam com os resultados dessa internacionalização, por meio do aperfeiçoamento de métodos e técnicas industriais e comerciais, situando-as em patamar vantajoso diante dos concorrentes internos. Tais benefícios podem ser traduzidos por preços mais competitivos, pela melhoria de qualidade dos produtos que fabrica, pelo aprimoramento dos métodos administrativos, dentre outros.

Durante a exportação, a empresa absorve, sem custo, uma espécie de tecnologia oculta, isto significando tudo o que o importador transfere ao exportador, no ato da negociação: condições do contrato, tipos de embalagem, forma de pagamento, padrão de qualidade etc.

- Imagem Promocional – grande número de empresas localizadas em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, ainda não conta com moderna tecnologia de produção e comercialização. Assim sendo, a imagem promocional de uma empresa que exporta se torna referência importante, no relacionamento institucional que desenvolve, no meio empresarial onde se encontra.

A imagem da empresa exportadora, especialmente quando esta mantém relacionamento com países desenvolvidos, fica associada aos mercados consumidores mais exigentes, com reflexos bastante positivos junto a compradores

do mercado interno, perante os fornecedores, o governo local, os próprios empregados da empresa e a comunidade a que pertence.

Existem outras motivações para uma empresa exportar, entretanto, é recomendável observar os riscos inerentes ao mercado externo, semelhantes em qualquer atividade econômica. Tais perigos poderão ser superados ou mesmo minimizados, de acordo com os procedimentos adotados pelas empresas, que deverão agir com prudência e perseverança, durante a abertura de mercados para seus produtos, uma vez que, em algumas situações, os resultados satisfatórios poderão acontecer somente a longo prazo.

A internacionalização de uma empresa pode ocorrer de maneiras diversas e, quando isso acontece, costuma ser um caminho irreversível. Esse processo, entendido no sentido amplo de exportar e/ou produzir no Exterior, é estudado tanto na literatura de Administração e de Negócios como na Análise Econômica. Candia (2003, p. 3) apresenta diversos modelos que identificam a internacionalização de empresas:

No campo da administração, os modelos dominantes são os “comportamentalistas” (ou teorias sobre o comportamento exportador – **Modelo de Uppsala**), que visualizam o processo de internacionalização como um processo gradual ou evolutivo, focando nas razões e características desse gradualismo. Na análise econômica, o paradigma principal é a **Teoria Eclética da Internacionalização**, que aplica o conceito de **Custos de Transação** às decisões de internacionalização da firma. A teoria eclética procura explicar quais características das firmas e dos mercados estimulam a internacionalização da produção de uma firma, diferenciando esse processo em termos das características do produto e dos mercados. Uma outra formulação teórica surge a partir do estudo de Porter (1990) a respeito da “**Competitividade das Nações**”, em que, segundo o autor, as nações são bem sucedidas em setores particulares, porque seu ambiente doméstico é o mais dinâmico e o que apresenta mais desafios, estimulando as empresas a, continuamente, aumentarem suas vantagens competitivas.

A seguir, serão descritos os modelos de internacionalização de empresas, conforme os principais enfoques teóricos dados ao estudo acerca do tema: teorias comportamentais, teorias econômicas de internacionalização e a formulação teórica originada do estudo de Porter (1990) sobre a “Competitividade das Nações”.

1.2.1 Modelo de Uppsala

O modelo tradicional da Escola de Uppsala surgiu na década de 1970, quando pesquisadores da Universidade de Uppsala, Suécia, como Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), direcionaram seus estudos para o processo de internacionalização de firmas suecas manufactureiras: Sandvik, Atlas Copco, Facit e Volvo. Durante as pesquisas, os autores observaram que as trajetórias destas empresas, em mercados internacionais, apresentavam algumas características comuns, denominadas de cadeia de estabelecimento e distância psíquica (REZENDE, 2002).

Consoante, ainda, esse autor (2002), cadeia de estabelecimento consiste no fato de a empresa participar, em um determinado mercado internacional, com investimentos seqüenciais de recursos. A quantidade de recursos a investir no mercado-alvo depende do nível de conhecimento que a firma tem acerca deste mercado. Significa, portanto, que, quanto maior o grau de conhecimento da empresa a respeito do mercado-alvo, maior a probabilidade de investir mais recursos no respectivo mercado.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) elucidam o conceito de cadeia de estabelecimento, apresentando quatro estágios de desenvolvimento gradual de uma empresa no mercado internacional: atividades esporádicas de exportação, uso de representantes e agentes, estabelecimento de subsidiárias de vendas e implantação de unidades de fabricação no Exterior. Esses autores, entretanto, garantem que não são todas as empresas que passam pelas quatro fases da cadeia de estabelecimento.

Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), a seqüência de entrada no mercado internacional se inicia com um envolvimento leve, representado, em geral, por exportação direta. O envolvimento da empresa se aprofunda na internacionalização desde o aumento dos conhecimentos sobre o novo mercado e do desenvolvimento dos canais de informação. Posteriormente, a empresa poderá atingir alto envolvimento, pelo estabelecimento de subsidiárias no mercado externo.

Outra característica, a distância psíquica, observada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), pode ser definida como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informações entre os países, como diferença entre idiomas, cultura, desenvolvimento industrial, educação, práticas de negócios etc. Significa dizer que os mercados considerados como fisicamente próximos não são somente aqueles que se inserem na definição de distância geográfica, onde o que determina a proximidade é o fato do país exportador fazer fronteira com o mercado-alvo ou ambos estarem a uma distância física menor (OLIVEIRA; FORTE, 2003).

A distância psíquica possui papel importante em processos de internacionalização, já que restringe a empresa a investir, inicialmente, em países considerados culturalmente distintos (REZENDE, 2002). O desconhecimento sobre os clientes, as condições de negócios do país importador, procedimentos burocráticos, barreiras tarifárias e não tarifárias, além de outros fatores, aumentam o grau de incerteza da organização no que concerne à entrada no mercado internacional. De acordo com Hemais e Hilal (2002), a Escola de Uppsala estabelece que a fronteira da incerteza está diretamente relacionada à distância psicológica ou psíquica, ou seja, quanto maior a diferença entre o país de origem e o mercado estrangeiro, no que diz respeito ao desenvolvimento, educação, cultura, idioma, sistema político, entre outros aspectos, maior o teor de incerteza da empresa quanto à internacionalização.

Na compreensão de Veiga e Rocha (2001), a Escola de Uppsala defendia a teoria de que a escolha de mercados é feita com base na percepção da distância cultural, com a internacionalização sendo iniciada pelos mercados considerados culturalmente próximos. À proporção que a empresa adquire mais experiência, busca outros mercados, culturalmente mais distantes. A seqüência na seleção de mercados abrange a entrada sucessiva em mercados cada vez mais psiquicamente distantes, na medida em que a firma ganha experiência de operações estrangeiras (HEMAIS; HILAL, 2002).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975, p. 306) defendem a teoria de que a firma se desenvolve primeiro no mercado doméstico, sendo a internacionalização uma conseqüência de uma série de decisões incrementais. Eles acentuam, também, que

o maior obstáculo para a internacionalização de uma empresa é a falta de conhecimento e recursos. Esse óbice é reduzido à medida que a empresa desenvolve as tomadas de decisão e aprendizado acerca das operações e mercados internacionais. Johanson e Vahlne (1977, p. 26) complementam, expressando que a falta de conhecimento resultante das diferenças entre países, como, por exemplo, o idioma e a cultura, é um obstáculo significativo para o desenvolvimento de operações no mercado internacional.

Os resultados com as pesquisas realizadas com as empresas suecas originaram o modelo de Uppsala, que, de acordo com Johanson e Vahlne (1977), é baseado em três pressupostos: a) falta de conhecimento- o maior obstáculo em processos de internacionalização; b) o conhecimento necessário à internacionalização é adquirido, principalmente, por meio das operações atuais da empresa em um determinado mercado-alvo e c) a empresa se internacionaliza, investindo recursos de maneira gradual.

Portanto, dentro dessa perspectiva, o processo de internacionalização não é visto como uma seqüência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas como passos de natureza incremental, visando a se beneficiar da aprendizagem sucessiva, através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros. (HILAL; HEMAIS, 2001, p. 2).

Com base nos pressupostos citados anteriormente, Johanson e Vahlne (1977) ilustram o modelo de Uppsala, propondo dois conceitos: conhecimento e comprometimento. De acordo com Rezende (2002), todas as informações obtidas sobre o mercado-alvo remetem ao conhecimento, ao passo que comprometimento se refere ao montante de recursos investido em um determinado mercado internacional e ao grau de especificidade destes recursos.

Conforme Herais e Hilal (2002), quanto maior a distância de um mercado, maior a incerteza em relação ao resultado da internacionalização da empresa. Dessa forma, as empresas teriam que ter melhor conhecimento dos mercados a serem trabalhados, buscando opções em que pudessem se sentir mais próximas e, conseqüentemente, mais seguras em relação aos resultados a alcançar.

Conforme Rezende (2003), o modelo de Uppsala sugere que a internacionalização é gradual, mediante o qual as empresas comprometem recursos e aumentam o conhecimento de determinado mercado internacional de forma incremental. Esse modelo propõe que o conhecimento das empresas é acumulado à medida em que as organizações atuam em mercados internacionais. De acordo com Cyrino e Oliveira Junior (2002), quanto maior o conhecimento acumulado, maior o nível de competências em operações internacionais, bem como na escolha por modos de entrada em novos mercados, que, por sua vez, exigem elevado comprometimento de recursos. As empresas que acumularam experiência em negócios internacionais apresentam melhores condições para adotar estratégias de internacionalização mais profundas, em termos de conhecimento, do que organizações que não vivenciaram esta experiência. Significa, portanto, que as empresas mais experientes, normalmente escolhem modos de entrada no mercado externo que implicam riscos elevados e maior comprometimento de recursos e competências.

O modelo de Uppsala é objeto de críticas de vários autores, ao longo dos anos. Segundo Hemais e Hilal (2002), são baseadas no fato de que a internacionalização de muitas empresas elimina etapas do processo gradual, previsto pela Escola de Uppsala. As críticas sugerem que o modelo de internacionalização de Uppsala perdeu, um pouco, de seu poder explicativo.

Segundo Li e Nkansah (2005), um dos principais aspectos nas críticas ao modelo Uppsala refere-se ao potencial do mercado e às condições competitivas, explicitamente ignorados na explanação do modelo. A internacionalização é reduzida simplesmente ao conhecimento do mercado e às experiências adquiridas em atividades no Exterior, ou seja, aos recursos internos às empresas.

Para Andersen (1993), o modelo não esclarece por que ou como a internacionalização se inicia, bem como a seqüência em termos do modo de operação que envolve os procedimentos. O autor também exprime que o modelo não é muito válido para empresas de alta tecnologia, do setor de serviços ou em se tratando de organizações cujas atividades internacionais não ocorram em função da conquista de mercados.

Conforme Forsgren (2000 apud REZENDE, 2002), a relação entre o conhecimento de mercado e o comportamento incremental é negativa, e não positiva, como garante o modelo de Uppsala. Significa dizer que, à medida que uma organização aprende sobre um mercado internacional específico, minimiza o grau de incerteza em relação a este mercado e, conseqüentemente, poderá entrar e desenvolver suas operações no mercado-alvo, de maneira mais acelerada e menos gradual.

Hedlund e Kverneland (1993 apud REZENDE, 2002) defendem a idéia de que mudanças no ambiente levam as empresas a adotar formas de entrada mais ousadas e mais diretas. Quando o ambiente muda de maneira mais rápida, as empresas também podem apresentar reações, relativas à internacionalização, mais imediatas, diferentemente do que ocorre com o ambiente de negócio implícito no modelo Uppsala.

De acordo com Reid (1983 apud HEMAIS; HILAL, 2002), o modelo é determinista e geral ao extremo, ou seja, os modos de crescimento internacional são específicos, conforme cada contexto, devendo ser explicados por padrões diversificados, de recursos e de oportunidade de mercado.

Para Pedersen (1999 apud HEMAIS; HILAL, 2002), o modelo de Uppsala está incompleto, visto que não contempla os seguintes modos de produção: licenciamento, alianças estratégicas, franquias e contratos de gestão. Para o autor, o modelo não explica como ocorre a etapa de investimento direto, nem por que a empresa tem de evoluir na direção da subsidiária de produção.

As críticas ao modelo de Uppsala não inviabilizam o pressuposto do comportamento incremental, nem mesmo o modelo, visto que a Escola de Uppsala, ainda hoje, é considerada uma corrente de pensamento importante no campo dos negócios internacionais, conforme Rezende (2002). Paralelamente às críticas feitas ao modelo de *Uppsala*, muitos outros trabalhos são publicados, com a finalidade de estender a capacidade de explicação do modelo, tendo em vista comprovar que aspectos como conhecimento, experiência, potencial do mercado e estrutura industrial têm significativa influência na internacionalização de uma empresa.

1.2.2 Modelo de Inovação - *I-model*

O modelo *I-model* ou *Innovation-Related Internationalization Models* (modelo de internacionalização relacionado à inovação) representa um modelo de estágios. Conforme esse modelo, a decisão para internacionalização é considerada como inovação para a empresa, ocorrendo numa seqüência determinada de estágios e em direção aos mercados com maior distância psíquica. Cada estágio é considerado como uma inovação da empresa; a inovação deve ser entendida como um aperfeiçoamento na tecnologia e na melhoria dos métodos utilizados pela organização. De acordo com Andersen (1993), as inovações que proporcionam vantagem competitiva nos mercados internacionais antecipam as necessidades desses mercados.

Segundo Andersen (1993), os estágios estudados pelo modelo de Inovação-*I-model* podem ser encontrados nos modelos de Bilkey e Tesar, Cavusgil, Reid e Czinkota. Eles mostram que as principais diferenças, observadas no *I-model*, residem no número de estágios e na descrição de cada estágio.

Bilkey e Tesar (1977 apud ANDERSEN, 1993) apresentam um modelo de estágio mais apropriado ao comportamento exportador de pequenas e médias empresas:

- 1 A empresa não tem interesse na atividade de exportação;
- 2 A empresa atende pedidos sem a preocupação de manter os mercados de exportação;
- 3 A empresa explora ativamente a possibilidade de exportação;
- 4 A empresa exporta em caráter experimental, para mercados psicologicamente próximos;
- 5 A empresa é um exportador experiente;

6 A empresa exporta para mercados distantes.

O modelo de Cavusgil (1980) defende a teoria de que a internacionalização é gradual e seqüencial, que ocorre por meio de decisões tomadas de acordo com o grau de comprometimento da empresa. De acordo com Candia (2003), o autor desenvolve estudos sobre as formas de envolvimento de uma empresa com a atividade exportadora, mostrando os diferentes estágios deste processo e quais variáveis, internas e externas, determinam a passagem da empresa de um estágio para outro.

A teoria de Cavusgil (1980) apresenta cinco estágios no desenvolvimento das operações de exportações. É considerada, por diversos autores, como a mais adequada para classificar o estágio de pequenas e médias empresas. De forma resumida, os estágios se classificam da seguinte forma:

- 1) Não-exportador (mercado doméstico) – nesse estágio, a empresa não tem interesse em exportar; os recursos organizacionais estão voltados exclusivamente ao mercado interno.
- 2) Pré-exportador – a empresa busca informações e avalia a possibilidade de exportar. Os executivos da empresa demonstram algum interesse no processo de internacionalização.
- 3) Exportador experimental – a empresa inicia a fase de exportação em pequenas quantidades e de forma eventual. A empresa procura mais informações de mercado, embora os executivos ainda estejam com baixo envolvimento frente à atividade exportadora.
- 4) Exportador ativo – nesta fase, a empresa já apresenta condições de oferecer suporte às operações relacionadas à exportação. A empresa realiza exportações diretas, com regularidade. Os executivos estão mais comprometidos com a internacionalização da empresa.
- 5) Exportador absoluto – a produção está fortemente comprometida com o mercado externo, com exportações representando 40% ou mais do

faturamento da empresa. A organização está envolvida em acordos de licenciamento, parcerias ou investimentos diretos no Exterior.

No estudo de Reid (1981 apud ANDERSEN, 1993), há clara distinção entre a internacionalização em pequenas e grandes empresas. No caso da pequena empresa, a decisão para a internacionalização é tomada de forma individual, pelo proprietário da empresa, enquanto que, na grande empresa, a entrada no mercado externo ocorre de acordo com um planejamento estratégico estabelecido para esse objetivo. A internacionalização, conforme esse modelo, ocorre nos seguintes estágios:

- 1 atento às exportações;
- 2 intenção de exportar;
- 3 exportação para teste;
- 4 avaliação das exportações; e
- 5 aceitação das exportações.

O modelo de Czinkota (1982 apud ANDERSEN, 1993) apresenta estágios com pequena variação, em relação aos modelos anteriores:

- 1 empresa completamente desinteressada da atividade exportadora;
- 2 empresa parcialmente desinteressada na exportação;
- 3 empresa explorando a atividade de exportação;
- 4 empresa experimentando a atividade exportadora;
- 5 empresa experiente na atividade exportadora, em pequenos volumes; e

6 empresa experiente na exportação de grandes volumes.

Segundo Andersen (1993), os incentivos para começar a exportar devem ser interpretados de forma diferente nos modelos de Bilkey e Tesar e Czinkota, *versus* os modelos de Cavusgil e Reid, respectivamente. Os dois primeiros modelos consideram a ação do agente externo como um grande estímulo ao início da internacionalização. Os modelos de Cavusgil e Reid, por sua vez, encontram motivação em virtude de uma ação interna, com maior interesse da empresa em exportar, já nos primeiros estágios. Excetuando-se os mecanismos utilizados no início da internacionalização, as divergências entre os modelos refletem apenas diferenças semânticas acerca da natureza de internacionalização.

Conforme pesquisas realizadas por Goulart et al. (1996), esses modelos, apresentados anteriormente, são contraditórios, por serem fundamentados na premissa de que a internacionalização é evolutiva, com etapas seqüenciais rígidas e impositivas. Os autores ressaltam que é preciso adotar atitude contingencial que contemple, também, o fenômeno evolutivo, que inclui o percurso das exportações até a transnacionalização das empresas, passando ou não por sua multinacionalização.

Dessa forma, o processo de internacionalização pode ocorrer de forma variada, não apenas como fruto de um processo incremental, a partir das exportações de produtos, mas também a partir da competitividade no mercado doméstico ou de oportunidades contingenciais relacionadas a características econômicas, industriais e até mesmo culturais. (ARRUDA et al., 1996, p. 40).

As críticas à Escola de *Uppsala* e ao *I-model* são severas, por tratarem o fenômeno de internacionalização como um aprendizado gradual, vivenciado pelas organizações em geral, em detrimento das empresas que passam por processos de internacionalização não seqüenciais, como no caso das empresas que nascem exportadoras ou são globais desde a sua criação, chamadas de *born globals* (nascidas globais).

Apesar de todas as críticas apresentadas ao modelo de Uppsala e ao *I-model*, o gradualismo pode ser observado quando da participação da empresa no mercado internacional, como resultado direto da aprendizagem e do comprometimento de

recursos nas operações entre culturas e países diferentes.

1.2.3 Teoria Eclética da Internacionalização da Firma

Com arrimo nos princípios da economia industrial, na teoria dos custos de transação e nos desenvolvimentos teóricos sobre internalização, Dunning (1988) desenvolveu a teoria eclética de internacionalização da firma. Baseado nesse sistema, ele procurou explicar os motivos que levam uma empresa a produzir ou não no mercado internacional. De acordo com Candia (2003), os autores que defendem tal abordagem acreditam que a decisão de produzir no mercado externo está condicionada a algumas variáveis estruturais e conjunturais, como características do país e do setor e também variáveis operacionais e estratégicas específicas da empresa.

A teoria eclética da internacionalização da empresa propõe-se a explicar a extensão, a forma e o padrão da produção internacional, com base em três conjuntos de vantagens percebidas pela firma: específicas da propriedade, de internalização e de localização.

Dunning (1988) explica que uma empresa deve ter determinadas vantagens específicas à sua natureza estrutural e/ou nacionalidade, para que tenha condições de competir com empresas localizadas em mercados estrangeiros. Ele garante, ainda, que estas vantagens devem ser competitivas, ao ponto de suprir os custos extraordinários de estabelecimento e operação de uma empresa no mercado externo. As vantagens de internalização, segundo o mesmo autor, referem-se à capacidade da empresa multinacional de transferir suas vantagens específicas de propriedade através das fronteiras nacionais, dentro de sua própria hierarquia, no lugar de se valer do mercado estrangeiro, como no caso do licenciamento, por exemplo.

As vantagens de localização resultam da utilização combinada dos fatores de produção disponíveis em outros mercados; podem ser divididas em estruturais e

transacionais. De acordo com Dunning (1988), as vantagens estruturais correspondem às diferenças nos custos dos fatores entre países, enquanto as vantagens transacionais são relativas ao aproveitamento de oportunidades de mercado, à redução de riscos e às condições de contrato com clientes e fornecedores.

Conforme Sharma e Erramilli (2004), a versão original da teoria eclética de Dunning, divulgada em 1980, e constituída nas vantagens de propriedade, localização e internalização, pode ser explicada com base em três tipos de modos de entrada no mercado internacional: exportação, licenciamento e investimento direto no estrangeiro.

1.2.4 Teoria de Custos de Transação

O modo de entrada no mercado internacional está diretamente relacionado à vantagem competitiva a ser obtida pela empresa no país estrangeiro. Conforme Candia (2003), a análise de custos de transação, desenvolvida inicialmente por Williamson, em 1975, busca estabelecer qual das opções de entrada se mostra, a longo prazo, a mais eficiente, no que diz respeito ao retorno do investimento. A escolha dessa opção de entrada no mercado externo é feita com base no risco assumido e no grau de controle desejado sobre as atividades.

Segundo Barreto (2002), haveria duas alternativas básicas, pelas quais as empresas organizariam suas atividades, ou seja: mercados (contratação de atividades no ambiente externo), ou hierarquias (utilização de sua própria estrutura para conduzir estas atividades). A escolha da empresa seria por mercados ou por hierarquias quando o custo de transação fosse interessante a uma ou outra opção.

Para Anderson e Gatignon (1986), o controle – considerado como a habilidade de influenciar sistemas, métodos e decisões – tem impacto crítico sobre o futuro da empresa internacional, especialmente pelo seu papel de destaque na coordenação das ações, na execução e revisão de estratégias e na obtenção da maior parte do

lucro gerado pela empresa no mercado internacional. Assumir o controle implica, no entanto, responsabilizar-se pela tomada de decisão, em ambientes externos, desconhecidos, além de significar, também, comprometimento de recursos e, conseqüentemente, mais riscos para a empresa. Dessa forma, o controle pode ser associado ao determinante específico de risco e retorno, ou seja, modos de entrada no mercado externo, de alto controle, podem resultar em alto retorno, mas com elevado risco; enquanto isso, modos de entrada, de baixo controle, diminuem os riscos, resultando, em contrapartida, em menores retornos.

Para esses autores, existem, na análise de custos de transação, dois aspectos principais nos mecanismos de controle que influenciam a eficiência de um modo de entrada: ativos específicos e a incerteza do ambiente. Os ativos específicos referem-se ao conteúdo patenteadado, “customização”, baixo grau de maturidade da classe de produtos, ou seja, são investimentos válidos, apenas para um universo reduzido de usuários, com poucos usos alternativos e difícil substituição. A existência de ativos específicos é razão suficiente para que uma empresa procure modos de entrada de alto controle no mercado estrangeiro, evitando, assim, a possibilidade de comportamento oportunístico dos intermediários, conhecedores da limitação de uso dos ativos específicos (CANDIA, 2003).

Quanto à incerteza do ambiente, Anderson e Gatignon (1986) acentuam que essa pode ocorrer em razão da instabilidade política ou de flutuações econômicas em outros mercados, ou ainda da distância sociocultural, em relação ao país de origem da empresa entrante. A empresa não deve fazer uso de modos de entrada de alto controle em mercados sujeitos a mudanças constantes, a fim de evitar maior comprometimento de seus recursos e perda de flexibilidade. A distância sociocultural está geralmente relacionada à escolha de modos de entrada de baixo controle, visto que a empresa não assume maior comprometimento, enquanto não dominar valores e métodos do mercado estrangeiro.

Esses autores propõem, também, que modos de entrada que proporcionem altos graus de controle são mais eficientes, quanto maior for o valor da marca. As empresas que contam com marcas de elevado valor tentam manter o controle, para

garantir a qualidade dos seus produtos e proteger suas marcas dos danos causados por imitações ou por utilização indevida destas.

1.2.5 Competitividade das Nações

Porter (1999) propõe contribuições conceituais para o entendimento das estratégias governamentais de competitividade, com a asserção de que há quatro aspectos que influenciam a capacidade de inovação de empresas localizadas em determinados países, tornando-os líderes internacionais em algum segmento econômico específico. Segundo o autor, as áreas de um ambiente, seja ele nacional, estadual ou local, definem o contexto para o crescimento, a inovação e a produtividade, podendo, assim, ser caracterizadas:

condições dos fatores de produção- os fatores de produção constituem os insumos básicos, necessários para competir em um determinado setor, tais como mão-de-obra, tecnologia, capital, infra-estrutura, recursos naturais etc. A vantagem comparativa, geralmente, se refere ao custo e à disponibilidade desses insumos;

condições da demanda- a natureza do mercado doméstico, sofisticado e competitivo, leva as empresas a competir por qualidade e custos, resultando em vantagem de localização. Os níveis de demanda do mercado interno podem ajudar as empresas na competição internacional, especialmente quando sinalizam as tendências dos mercados globais;

setores correlatos e de suporte- a disponibilidade local de um conjunto de empresas fornecedoras de matéria-prima, insumos e de outros setores correlatos que tenham competitividade em âmbito internacional. A presença local de fornecedores especializados e de setores correlatos capazes minimiza os custos de transação, bem como facilita reparos e soluções de problemas; e

estratégia, estrutura e competitividade- a forma como as empresas organizam e gerenciam suas estratégias, como estabelecem suas estruturas organizacionais ou

a maneira de concorrência entre as empresas, num segmento específico do mercado interno, pode fortalecê-las ou torná-las mais hábeis para competir com empresas de outros países.

No ensinamento de Porter (1999), quando o ambiente nacional pressiona as empresas a desenvolver inovação e fazer mais investimentos, estas adquirem vantagens competitivas e modernização dessas vantagens, com o decorrer dos anos. Percebe-se, pois, que a competitividade depende da produtividade nacional, uma vez que o sucesso de cada país depende do nível de organização e competição no mundo global dos diversos setores da economia, já que não são países que competem entre si, mas empresas.

De forma resumida, Candia (2003) destaca que o governo melhora a posição competitiva das empresas nacionais, ao reforçar determinantes em indústrias nas quais o país apresenta vantagem competitiva. Cabe ao governo elaborar sistemas legais que influenciem a vantagem competitiva das empresas, por intermédio de barreiras tarifárias e não tarifárias, subsídios e leis que determinam a qualidade dos componentes e da mão-de-obra de uma nação. Dessa forma, a ação governamental pode funcionar como instrumento de fomento aos negócios internacionais ou como grande fator restritivo, aumentando ou diminuindo as vantagens competitivas das empresas.

1.3 Estratégias de Internacionalização

Para consolidar a internacionalização, faz-se necessário que as empresas contem com uma estrutura adequada para atuar com a devida competitividade em mercados internacionais. Segundo Decker e Zhao (2004), a escolha do modo de entrada no mercado externo é uma questão crucial em *marketing* internacional. Existem diversas estratégias de entrada em um novo mercado, devendo a escolha estar em conformidade com a estrutura da empresa e o grau de internacionalização que ela pretende atingir. Vale ressaltar que, em geral, as empresas se utilizam de

várias estratégias. Essas podem ser classificadas conforme o grau de controle, por elas oferecido. De acordo com Kotabe e Helsen (1998), maior controle, para a organização, pode significar mais riscos, mais investimentos e maior comprometimento por parte da empresa. As estratégias podem, ainda, se distribuir da seguinte forma: exportação, acordos contratuais e investimentos internacionais diretos.

1.3.1 Exportação

A atividade exportadora é considerada a mais simples estratégia de internacionalização, motivo pelo qual a maior parte das empresas, principalmente as pequenas, iniciam as atividades no mercado internacional por meio da exportação. Consoante Cerceau e Lara (1999), as organizações que pretendem se inserir no mercado externo, por intermédio da atividade exportadora, contam com as seguintes opções: exportação direta e exportação indireta.

Na exportação direta, a venda é realizada diretamente pelo fabricante a um distribuidor ou intermediário, no Exterior, ou então diretamente ao consumidor final, em outro país. Nesse caso, é importante que a empresa tenha seu Departamento de Exportação, para contato direto com o importador, estabelecido no mercado externo. A exportação direta pode ser realizada por meio dos seguintes canais de comercialização: vendas pelo correio ou venda direta ao consumidor, distribuidor, filial de vendas, *rock jobbing*, associação de exportadores, vendedor direto, agente ou representante no Exterior, consórcio de exportação etc. Como vantagens, as organizações têm maior controle sobre o próprio produto, mais lucratividade, se comparada esta à exportação indireta e à possibilidade de desenvolver uma rede própria de distribuição, no país importador. Em contrapartida, aumentam as responsabilidades da empresa, com o envolvimento de recursos humanos, financeiros e procedimentos legais, em todo o decurso da exportação direta.

A exportação indireta corresponde à venda de produtos de uma empresa no Exterior, por meio de um intermediário, estabelecido no país de origem da empresa

exportadora. Esse tipo de exportação, segundo Honório e Rodrigues (2005), ocorre quando os produtos são comercializados em mercados internacionais, sem muito esforço em *marketing* internacional por parte da empresa. A exportação indireta é considerada a alternativa interessante para pequenas empresas e para aquelas que estão iniciando atividades no Exterior, uma vez que não se faz necessária escala de operação, departamento específico de exportação ou mesmo experiência, para efetuar a exportação indireta. Os canais utilizados para essa forma de exportar são os que se seguem: representante ou agente de exportação, *broker*, *export management company*, *trading companies*, importador distribuidor, *piggyback*, *jobber* etc. A exportação indireta oferece como vantagem o contato rápido da empresa com o mercado internacional, com poucos riscos envolvidos no processo. O baixo comprometimento da empresa, entretanto, resulta na falta de controle sobre a venda de seus produtos, em outros mercados.

1.3.2 Acordos Contratuais

Os modos de operação no mercado externo, chamados de acordos contratuais, que envolvem baixo nível de investimentos e comprometimento maior da empresa local, são caracterizados da seguinte maneira: acordo de licença ou licenciamento, franquia ou *franchising* e contrato de manufatura.

➔ Acordo de licença ou licenciamento

Trata-se de uma transação contratual bastante utilizada como estratégia de entrada e de expansão no mercado internacional. De acordo com Cerceau e Lara (1999), envolve o estabelecimento de um contrato entre uma licenciadora, que oferece alguns ativos a uma empresa estrangeira, no caso, a licenciada, em troca do pagamento de *royalties* ou de outro tipo de remuneração.

O licenciamento caracteriza-se como uma maneira lucrativa de penetração em mercados externos, especialmente por não demandar comprometimento de grandes investimentos por parte do licenciador, principalmente em se tratando de pequenas

empresas (CERCEAU; LARA, 1999). Vale ressaltar que as empresas que fazem uso dessa estratégia ficam menos vulneráveis aos riscos provenientes de instáveis sistemas político-econômicos, em outros mercados. Conforme Silva (2003), o licenciamento pode ser utilizado para os seguintes acordos: uso de patente de produto ou serviço, *know-how* para fabricação, assessoria técnica especializada e uso de marca, que é a maneira mais utilizada. Quando comparado à exportação, o licenciamento permite o acesso a mercados que apresentam barreiras comerciais e, conseqüentemente, dificultam a entrada de produtos importados.

⇒ Franquia ou franchising

Acordo no qual o franqueador fornece as marcas, a competência, o sistema da gestão e os serviços, enquanto o franqueado fornece o capital, como se fosse um compromisso pessoal na gestão (LOUREIRO, 1990). Conforme Cerceau e Lara (1999), nesse tipo de acordo, o franqueador permite que o franqueado utilize o conceito do seu negócio, incluindo planos de marketing, manuais, padrões de procedimentos e supervisão da qualidade, em troca do pagamento de *royalties*.

Uma das vantagens desse tipo de estratégia é que o franqueador pode conseguir lucros por intermédio de uma fórmula de negócio bem-sucedida, com baixo investimento. Trata-se de uma estratégia interessante para acelerar o desenvolvimento da empresa, por meio da conquista instantânea de vários mercados. No *franchising*, as operações são padronizadas, proporcionando redução de custos, eficiência nas operações e credibilidade no mercado internacional. Outra vantagem é que o franqueador enfrenta baixos riscos político-econômicos, como no caso do licenciamento. Por outro lado, o franqueador conta com o risco de não ter muito controle sobre as operações do franqueado, que poderá se tornar seu concorrente, no futuro.

⇒ Contrato de manufatura

O contrato de manufatura pode ser entendido como o acordo estabelecido entre uma empresa estrangeira-contratante e uma local-contratada, no qual a empresa local produz parte ou todo o produto da estrangeira (CERCEAU; LARA,

1999). Ao utilizar essa estratégia, a organização não faz grandes investimentos e não enfrenta grandes riscos político-econômicos, entretanto, assume total responsabilidade sobre as estratégias de *marketing* do seu produto. Esse tipo de acordo estabelece alguns critérios importantes, a serem obedecidos pela empresa contratada, tais como: flexibilidade e utilização do sistema *do just-in-time*, habilidade para implementação da gestão da qualidade total, solidez financeira e capacidade de adaptação às mudanças do mercado. A desvantagem do contrato de manufatura, a exemplo do que ocorre com o licenciamento e o *franchising*, é que a empresa contratada pode, futuramente, tornar-se o concorrente da empresa contratante.

1.3.3 Investimentos Internacionais Diretos

A internacionalização com investimentos considera a implantação física, no Exterior, mediante aplicação de recursos provenientes apenas da firma exportadora ou em conjunto com uma ou mais firmas, no mercado mundial do país de destino ou de outros países (SILVA, 2003). Os investimentos internacionais diretos podem acontecer da seguinte forma: *joint ventures*, controle total da subsidiária e alianças estratégicas.

➔ Joint Ventures

Os investimentos realizados por meio de *joint ventures* prevêm o compartilhamento de capital e recursos diversos entre os sócios, resultando em uma nova empresa no mercado de destino, com marca própria e identidade independente dos parceiros. Em suma, é um contrato entre duas partes, para criar uma associação entre empresas, com objetivo comum e vantagem recíproca, com a finalidade de concretizar um ou mais negócios, por tempo definido ou indefinido (MINERVINI, 2001). Eles representam boa alternativa para as empresas que querem penetrar diversos países, principalmente mercados emergentes. De acordo com Cerceau e Lara (1999), esse investimento mostra-se como modo mais extenso de participação no mercado internacional do que as exportações e o licenciamento. Kotabe e Helsen (1998) destacam que os parceiros participantes das *joint ventures* são, em princípio,

empresas locais, podendo ser também empresas governamentais, estrangeiras ou um misto de locais e estrangeiras.

Como vantagem, essa estratégia contempla riscos divididos entre os sócios, assim como a capacidade de combinação de pontos fortes distintos da cadeia de valor. Além de um maior controle em relação às atividades dos parceiros, o retorno potencial do investimento feito pelas empresas, por meio de *joint ventures*, costuma ser significativo. Na avaliação de Cerceau e Lara (1999), os aspectos a serem observados para a garantia do sucesso da *joint venture* são: escolha do melhor parceiro para a realização do negócio, determinação de objetivos claros, desde o princípio da negociação, e redução das diferenças culturais entre os sócios.

Essa estratégia apresenta como desvantagem altos custos, decorrentes das operações de controle e coordenação, necessárias quando existe esse tipo de sociedade. As diferenças culturais também podem dificultar o sucesso do investimento, razão pela qual essa parceria deve ser bem planejada, no sentido de que os sócios promovam boa integração, a fim de que problemas de relacionamento entre ambos não resultem na cisão da *joint venture*.

➔ Controle total da subsidiária

Para as organizações que pretendem expandir operações no mercado global, de preferência tendo o controle total das operações, a estratégia em foco parece ser a melhor opção. O controle acionário oferece o meio mais completo de participação em um mercado, entretanto, exige maior comprometimento de capital e trabalho gerencial. Essa estratégia pode acontecer de duas maneiras: adquirir uma empresa já estabelecida no mercado-alvo, proporcionando acesso rápido ao mercado local ou iniciar outro negócio, possibilitando à empresa maior flexibilidade no desenvolvimento de suas operações. Cerceau e Lara (1999) destacam o fato de que, em geral, a empresa-mãe - que detém o controle acionário - pode contar com o apoio do governo local, por meio de incentivos fiscais ou da doação do terreno para a construção da indústria.

Essa estratégia de internacionalização traz como vantagens a expansão mais rápida no mercado externo, o maior controle das operações e maiores lucros para as empresas. Em contrapartida, o controle acionário apresenta como desvantagem o alto investimento e o comprometimento necessário para efetuar o negócio. Além disso, a empresa-mãe está mais exposta às instabilidades político-econômicas e aos problemas decorrentes das diferenças culturais, no país estrangeiro.

➔ Alianças estratégicas

A união entre duas ou mais organizações ou as várias formas de colaboração internacional, com o fim de atingir objetivos estratégicos, benéficos a todas as empresas envolvidas, definem as alianças estratégicas. Essas alianças permitem que as empresas participem do crescente mercado global e da internacionalização, com ganho real de vantagem competitiva. Conforme Cerceau e Lara (1999), as empresas formam alianças estratégicas por diversos motivos, como defender suas posições de liderança no mercado, melhorar suas posições no próprio ramo de negócio, permanecer no negócio e, por último, tentar a reestruturação da empresa e sua sobrevivência no mercado. As metas de cada parceiro, mesmo sendo diferentes, tendem a se complementar e podem gerar ganhos mútuos, quando, desde o início, as intenções são explicitamente declaradas e estabelecidas (RIBEIRO; BORINI, 2005).

Os tipos de alianças estratégicas variam, desde um simples licenciamento até uma rede complexa de interligações de organizações. De acordo com Ribeiro e Borini (2005), algumas empresas fazem parcerias com o objetivo de compartilhar recursos escassos, como tecnologia, capital ou conhecimento para estimular a inovação. Assim sendo, as alianças envolvem, em sua maioria, troca de tecnologia, mas ocorrem, também, para a troca de bens de *marketing* e recursos, como canais de distribuição, marcas, processos de operação e logística.

Alguns fatores contribuem para o sucesso de alianças estratégicas entre organizações: autonomia e flexibilidade, união de parceiros do mesmo porte, posse da empresa na mesma proporção, existência de gerentes fortes etc. As alianças feitas entre parceiros com experiências em outros empreendimentos, que tenham

algumas afinidades em termos de produtos, mercado e ou tecnologias, e estejam inseridas em culturas similares, contam com maior chance de sucesso. Um acordo de cooperação é bem-sucedido quando as organizações envolvidas acreditam que serão mais fortes juntas e trabalham em função da colaboração no longo prazo (RIBEIRO; BORINI, 2005).

Após a apresentação de variados modelos e estratégias de entrada noutros países, conclui-se que a internacionalização consiste num amplo aprendizado, com base nas vantagens competitivas que a empresa adquire no país de origem ou por meio da comercialização de produtos ou serviços em outros. No tocante à aplicação dos modelos anteriormente citados, entende-se que as teorias comportamentais estão mais relacionadas aos estágios iniciais da internacionalização das empresas, enquanto as teorias econômicas referem-se às formas de atuação de empresas multinacionais, devidamente instituídas. Por essa razão, optou-se, neste estudo, pelo modelo comportamental, uma vez que as empresas cearenses do setor da carcinicultura, em sua maioria, encontram-se, ainda, nos estágios iniciais da internacionalização.

2 EVOLUÇÃO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS E COMPETÊNCIAS DINÂMICAS

Estudos realizados acerca de internacionalização de empresas, conforme exposição apresentada no capítulo anterior, demonstram que, à medida que as firmas aumentam seu conhecimento sobre os procedimentos e formas de atuação em mercados internacionais, vão gradualmente incrementando seu comprometimento na internacionalização. De acordo com Johanson e Vahlne (1977,1990), as empresas adquirem conhecimentos com esteio nas experiências vivenciadas nos mercados onde atuam, ou seja, um novo conhecimento é sempre fruto de aprendizagem, o que, por sua vez, determina o nível de comprometimento das empresas em seus negócios internacionais.

A perspectiva *Resource-Based View of the Firm* (RBV) emergiu nas últimas duas décadas para se tornar uma das perspectivas contemporâneas dominantes na pesquisa de conteúdo estratégico, principalmente por combinar rigor analítico e relevância na prática administrativa de maneira mais eficiente e eficaz (OMAKI, 2005). É uma abordagem que explica o motivo pelo qual algumas empresas apresentam melhor *performance* em relação aos seus concorrentes, embora se encontrem em um mesmo ambiente competitivo.

Essa perspectiva, ressaltando a importância do conhecimento para a competitividade das empresas, é utilizada pelos autores que estudam a teoria da “Visão da Empresa Baseada em Recursos”, que pressupõe haver, numa vantagem competitiva, internacionalmente sustentável, dependência dos ativos tangíveis e intangíveis, específicos da empresa (ex. conhecimento acumulado) (BARNEY, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

2.1 A Abordagem da “Visão Baseada em Recursos”- VBR

Um dos objetivos principais da articulação e utilização de estratégias empresariais é obter vantagens competitivas, resultando na necessidade permanente de revisão das teorias neste campo de pesquisa, de acordo com Wilk (2000). Em conformidade com esta linha de pensamento, Carneiro et al. (1999) expressam que a busca pelos motivos que dariam condições às empresas de desenvolver e manter uma vantagem competitiva, de modo a lhes permitir obter melhor desempenho em relação aos seus concorrentes, é destacada como uma das questões que vêm despertando o interesse da parte de pesquisadores da área da Administração Estratégica, bem como o de gerentes de empresas.

Assim, alguns modelos analíticos se propõem dirimir dúvidas em relação à natureza da competição entre as empresas. Dentre as contribuições mais importantes, neste aspecto, estão as propostas defendidas por Porter (1989), que apresentam uma análise acerca da competição, sob o enfoque do posicionamento de forças, oportunidades e ameaças, dentro de determinado segmento. Ele defende que o determinante principal da rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria. A estratégia competitiva deve ser desenvolvida conforme as regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. As regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (PORTER, 1989).

Para Wilk (2000), embora a proposta de Porter apresente um consistente suporte ao entendimento sobre a competitividade, esse enfoque não atinge a completude, necessitando de uma visão complementar. As lacunas exigem uma resposta ao questionamento do porquê de algumas empresas apresentarem, sistematicamente, um desempenho superior, embora estando sob um mesmo ambiente competitivo.

Conforme Carneiro et al. (1999), várias pesquisas mostram que as diferenças, no tocante ao desempenho das diversas empresas, dentro de um mesmo segmento, é bem maior do que as diferenças de desempenho entre diversos segmentos, indicando que fatores relacionados às organizações, individualmente, (fatores internos) exerceriam influência superior aos fatores externos. Com as atenções voltadas para o ambiente interno da empresa, surgiu, então, uma abordagem denominada “Visão Baseada em Recursos da Empresa”, propondo que os recursos internos à empresa sejam os principais determinantes de sua competitividade, em oposição à abordagem da análise da indústria, na qual, segundo Porter (1989), o primeiro determinante da competitividade da empresa é a atratividade da indústria.

Carneiro et al. (1999) acentuam que o foco da análise da teoria da Visão Baseada em Recursos se encontra nas questões internas às empresas e explicam o sucesso destas. Trata-se de uma linha de pensamento estratégico que merece especial atenção dos pesquisadores, principalmente nos últimos dez anos, apesar de alguns de seus conceitos básicos, como recursos e competências, estarem em discussão desde os anos 1960. A VBR recuperou a abordagem no plano interno da organização, com enfoque especial na identificação dos fatores que diferenciam o desempenho entre as empresas (TONDOLO; BITENCOURT, 2005).

As raízes da VBR são, usualmente, atribuídas a Penrose (1959), em sua discussão sobre a natureza e sentido do processo de crescimento da empresa. Essencialmente, a VBR postula que as empresas com estruturas organizacionais e sistemas de coordenação de atividades superiores são lucrativas, não por terem uma posição produto-mercado melhor ou por estarem em um setor mais favorável, mas sim porque se apropriam de rendimentos extraordinários – rendas (*rents*) – oriundos da escassez, no mercado, de recursos específicos da firma. Ao buscar entender por que estratégias bem sucedidas não são rapidamente imitadas e então anuladas em sua eficácia, ela assume que são as diferenças em recursos que estão no coração do problema estratégico; recursos singulares são, portanto, ‘a essência da vantagem competitiva sustentável’. (BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003, p. 3)

O enfoque da “Visão da Empresa Baseada em Recursos”, centrado na análise dos recursos estratégicos da empresa, é motivo de destaque nos últimos anos, especialmente por unificar as principais abordagens que a antecederam. Para Wilk (1997), a VBR ressalta as vantagens competitivas por intermédio da conquista de ganhos superiores, baseados em recursos e competências internos à empresa. Essa

abordagem analítica, apoiada em fundamentos que remontam aos estudos de Selznick (1957 apud WILK, 2000) e Penrose (1959), considera as empresas como um *mix* de recursos produtivos e estratégicos, que, por sua vez, lhes permitem atingir diferentes estágios de desempenho. Dessa forma, as empresas podem usufruir desses diversos recursos, como elementos de suporte de suas estratégias competitivas. Entre as contribuições mais recentes, de estudos sobre a abordagem da Visão Baseada em Recursos, encontram-se os estudos de Wernerfelt (1984), Barney (1991,2002), Grant (1991), Peteraf (1993), e Mahoney (2001), entre outros.

Conforme Wilk (2000), a abordagem “VBR” consiste na compreensão das razões que garantem a algumas empresas a manutenção de um superior desempenho nos mercados onde se encontram. Trata-se do problema de pesquisa central dessa abordagem, e sua resposta é encontrada não somente em um adequado posicionamento dessas empresas no ambiente competitivo, premissa central da proposta de Porter (1980), mas também no fato de que essas contam com recursos mais adequados às demandas e necessidades dos mercados em que atuam. De acordo com Knott et al. (2003), a Visão Baseada em Recursos defende o argumento de que as empresas podem obter retornos extraordinários se somente elas possuírem recursos superiores, e que estes sejam protegidos de alguma forma por mecanismos de isolamento que previnam a disseminação desses recursos no meio competitivo.

A abordagem, com base na VBR, reconhece a importância dos recursos e competências da companhia, mas o faz no contexto de um ambiente competitivo (COLLIS; MONTGOMERY, 1995). Suas origens remontam a uma discussão antiga, de forças e fraquezas da organização, segundo Andrews (1971 apud KALAF; BOMTEMPO, 2000, p. 4), ganhando vida nova quando fatos sugerem que as empresas obtêm vantagens, com vida longa, somente por meio de eficiência, e também no momento em que o desenvolvimento na economia organizacional e o estudo das mudanças tecnológicas e organizacionais passaram a ser aplicáveis a questões estratégicas, de acordo com Teece et al. (1997 apud KALAF; BOMTEMPO, 2000, p. 4).

Consoante Barney (2001), os recursos e capacidades podem ser vistos como um pacote de bens tangíveis e intangíveis de uma empresa, incluindo as habilidades gerenciais, processos e rotinas organizacionais, bem como o conhecimento e informações controladas pela empresa.

Dessa forma, a VBR assegura que os recursos acumulados pelas empresas, durante a existência destas, determinam a competência para o desenvolvimento de suas atividades, em determinada época. Conforme Collis e Montgomery (1995), a posição vantajosa de uma organização, em termos de produto-mercado, resulta, então, do estoque de recursos que ela detiver diante dos concorrentes.

De acordo com Fahy (1996), a teoria da Visão Baseada em Recursos é focada na heterogeneidade entre empresas do mesmo setor. A VBR pressupõe que determinadas empresas contam com dotações singulares de recursos e capacidades, que, por sua vez, dão o suporte necessário para que essas empresas apresentem vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

A visão da empresa, baseada em recursos, percebe-a como um conjunto de recursos capazes de maximizar valor, por meio do ótimo desenvolvimento destes e capacidades, debruçando-se, ao mesmo tempo, sobre a tarefa de desenvolver recursos que vão constituir a base para o futuro da empresa (OLIVEIRA; FORTE, 2003). Na expressão de Silva e Oliveira (2005), as questões centrais da VBR contemplam os recursos que conferem às empresas alguma vantagem competitiva e estes não devem ser facilmente identificados pelos concorrentes. Significa dizer que estes recursos não devem apresentar o mesmo valor para as outras empresas e para o ambiente competitivo.

2.2 Categorias da Teoria “VBR”

Para a formulação inicial de uma perspectiva “VBR”, faz-se necessário classificar ou categorizar os recursos de uma empresa. De acordo com Penrose

(1959) e Barney (1991), existem três categorias principais: recursos físicos, como planta e equipamentos; recursos humanos, contemplando a equipe técnica e gerencial da empresa; e recursos organizacionais, formados pelas rotinas que gerenciam os recursos humanos e físicos de modo produtivo. Grant (1991) classifica os recursos em tangíveis- os que podem ser observados e avaliados com clareza, como os recursos humanos, de equipamentos e financeiros- e intangíveis, os que não podem ser observados ou quantificados diretamente, como a reputação da empresa, a cultura organizacional, o conhecimento, relacionamentos com clientes e fornecedores, habilidades gerenciais ou tecnológicas etc. Para Zahra e Das (1993 apud WILK, 2000, p. 2), os recursos tangíveis referem-se aos recursos humanos, financeiros, de equipamentos e instalações, enquanto os intangíveis incluem a cultura organizacional, a reputação da empresa e de seus produtos, as habilidades administrativas referentes aos processos de decisão, habilidades tecnológicas não documentadas, o conhecimento intrínseco de seus recursos humanos, relacionamentos com fornecedores e clientes, habilidades de coordenação e gerenciamento, entre outros.

Complementando as proposições citadas anteriormente, Forte e Pereira (2003) confirmam que a maior parte dos pesquisadores da “VBR” consideram que os recursos podem ser classificados nas seguintes categorias básicas: ativos tangíveis, intangíveis e de capacidades. Variações na nomenclatura são encontradas, como a classificação em ativos físicos, humanos e organizacionais (KOTELNIKOV, 2003 apud FORTE; PEREIRA, 2003) ou ainda: ativos de inventário, de habilidades e de capacidades (NIETO; PEREZ, 2002 apud FORTE; PEREIRA, 2003). Há, simultaneamente, divisões dicotômicas, como a realizada por Miller e Shamsie (1996 apud FORTE; PEREIRA, 2003): recursos baseados em propriedade e recursos baseados em conhecimento, que englobam tanto os intangíveis quanto os de capacidades (FORTE; PEREIRA, 2003).

De acordo com Hexsel (2003), os recursos acumulados pelas empresas, ao longo dos anos, representam as matérias-primas necessárias ao processo produtivo, como equipamentos, prédios, recursos financeiros, marcas, patentes etc. Outrossim, as capacidades correspondem à habilidade em combinar recursos, ou seja, pesquisa de mercado, lançamento de produtos, aplicação de controles financeiros etc. Assim

sendo, os recursos podem ser considerados a fonte das capacidades, enquanto essas constituem base principal para a vantagem competitiva.

Collis e Montgomery (1995) ressaltam que a teoria “VBR” considera as empresas como coleções diferentes de ativos tangíveis, intangíveis e competências. Não existem duas empresas iguais, porque é impossível que tenham o mesmo conjunto de experiências, adquiram os mesmos ativos e habilidades, ou estabeleçam as mesmas culturas organizacionais. Esses ativos e competências determinam o grau de eficiência das atividades desenvolvidas pela empresa. Seguindo essa lógica, a empresa será bem-sucedida em seu negócio e estratégia, se contar, na verdade, com os melhores e mais apropriados estoques de recursos.

A coleção de recursos pode ser identificada como o conjunto das dimensões estratégicas a serem utilizadas pelas empresas. Collis e Montgomery (1995) exprimem o fato de que a reputação da empresa, suas marcas e patentes, bem como o relacionamento com clientes e fornecedores, estão agrupados nos ativos intangíveis; entretanto, os ativos tangíveis incluem a propriedade, planta e equipamentos. No caso das competências, são especificadas as rotinas, processos e cultura da companhia, podendo estes elementos ser agrupados conforme o segmento no qual a empresa está inserida.

Assim, como princípio básico que permeia toda a elaboração teórica, a abordagem “VBR” visualiza diferentes empresas como variadas coleções de recursos, tangíveis e intangíveis, que conduzem, inevitavelmente, a diferentes capacidades competitivas (WILK, 2000).

Complementando as contribuições apresentadas anteriormente, Hayashi et al. (2003) apresentam, a seguir, Quadro 1 com a descrição das categorias defendidas por Barney (1996), que propõem a divisão dos recursos em quatro categorias: recursos financeiros, físicos, de capital humano e organizacionais. Grant (1991), por sua vez, acrescenta mais duas categorias à proposta de Barney: reputação e recursos tecnológicos. Para John Kay (1996), existem quatro competências relevantes para garantir as vantagens competitivas, ou seja, arquitetura organizacional, reputação, inovação e ativos estratégicos.

Tipos de Recursos	Descrição
Financeiros	Inclui tipos de recursos financeiros que possibilitem a organização conceber e executar estratégias. (Barney, 1996b)
De Capital humano	Inclui o treinamento, a experiência, a inteligência, o conhecimento, o julgamento, <i>insights</i> etc. (Barney, 1996b)
Organizacional	Difere da categoria anterior, pois recursos organizacionais se referem aos atributos coletivos de indivíduos. Inclui a estrutura formal da empresa, os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, a cultura, bem como relações entre grupos pertencentes à firma e também, com outros de fora.
	Arquitetura Estratégica: Refere-se aos relacionamentos da empresa com outras organizações (fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes).
Físicos	Inclui fábrica, localização geográfica, acesso à matéria-prima etc. (Barney, 1996b)
Tecnologia	<i>Softwares, hardwares</i> , equipamentos e maquinários etc. (Grant, 1991)
Reputação	Associação da empresa com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produto (Grant, 1991).
Inovação	Refere-se à questão da capacidade da empresa de oferecer novos produtos no mercado (Kay, 1996).
Ativos Estratégicos	Está relacionado ao domínio ou posição de mercado da empresa e pode ser de três tipos: monopólio natural, restrições de mercados devido a licenças e/ou regulamentações e vantagens relacionadas à curva de experiência. (Kay, 1996)

Quadro 1 – Tipos de Recursos. Fonte: adaptado de Barney (1996b) e Kay (1996).

2.3 Atributos da “VBR”

A abordagem da visão baseada em recursos fundamenta-se nas premissas de que as empresas possuem dotação diversificada de recursos, ou seja, contam com a heterogeneidade de recursos e não imitabilidade destes. Como implicações, o enfoque “VBR” prevê que, apesar de a teoria ser acessível a todas as organizações, a dotação de recursos de cada empresa é única. De acordo com Barney (1996), cada empresa pode obter vantagens expectantes ao analisar informações sobre os ativos e recursos que ela já controla (CARNEIRO et al., 1999, p.13). Dessa forma, na medida em que tais ativos e recursos forem imperfeitamente móveis, não imitáveis e insubstituíveis, outras empresas não poderão replicar sua estratégia competitiva. Assim, conforme Peteraf (1993), a aplicação da abordagem baseada em recursos não resulta na competição predatória por lucros, mas permite a otimização do uso dos próprios recursos especializados, por parte de cada empresa.

É importante para as empresas aprenderem a explorar o vasto poder cognitivo, experiencial e criativo do intelecto humano e a riqueza de conhecimento escondida no inconsciente individual e coletivo (MASCITELLI, 1999 apud CARNEIRO et al., 1999, p.13). Os subsídios da Visão Baseada em Recursos, para os gestores das organizações, consistem na possibilidade de lograr vantagem competitiva sustentável para aquelas empresas que possuem recursos valiosos, raros e de imitação difícil, desenvolvidos ao longo de muitos anos. Para Barney (1996), é necessário que haja alinhamento entre as características dos recursos e a estrutura organizacional, garantindo à empresa a condição de explorar esses recursos e de se apropriar de seu potencial de geração de valor. De acordo com a Visão Baseada em Recursos, nem todas as empresas apresentarão diferenças significativas ao longo do tempo. Esta diferença, no entanto, pode existir e ser sustentada, não apenas em razão de barreiras, mas também em decorrência dos atributos de alguns recursos (CORDEIRO; PEREIRA, 2005).

A principal consequência dos pressupostos da Teoria Baseada em Recursos é que a diferença de desempenho entre as empresas, ou melhor, a obtenção da vantagem competitiva, é explicada pela heterogeneidade de recursos (LEITE; PORSSE, 2003). Significa dizer que a fonte básica para a vantagem competitiva são os recursos e competências desenvolvidos e gerenciados pelas empresas, considerados, por sua vez, como elementos escassos e valiosos, difíceis de imitar e substituir.

Conforme Wilk (1997), uma das questões relevantes do estudo dessa teoria diz respeito à forma que determina quais recursos contam com valor estratégico, identificando os atributos especiais que lhes conferem maior ou menor capacidade de manter vantagens competitivas para a empresa. A fim de condensar as diversas idéias acerca dos fatores que conduzem um recurso a se tornar estratégico, Peteraf (1993) apresenta um modelo composto por quatro macrocondicionantes: heterogeneidade dos recursos, limites de competição *ex-ante*, limites para competição *ex-post* e mobilidade imperfeita. A seguir são comentadas as definições de cada uma dessas condicionantes:

1) heterogeneidade dos recursos - recursos heterogêneos conduzem a firma a diferentes eficiências e, portanto, à renda. Esta é uma condição básica e necessária à vantagem competitiva;

2) limites de competição *ex-ante* - o valor gasto com a aquisição dos recursos não pode ser superior à renda que produzirá;

3) limites para competição *ex-post* - há extrema dificuldade ou senão é praticamente impossível que os competidores reproduzam a lucratividade gerada pelo recurso em questão;

4) mobilidade imperfeita- recursos valiosos para a firma, por terem sido criados e adaptados às suas condições, não apresentando o mesmo resultado se utilizados por terceiros.

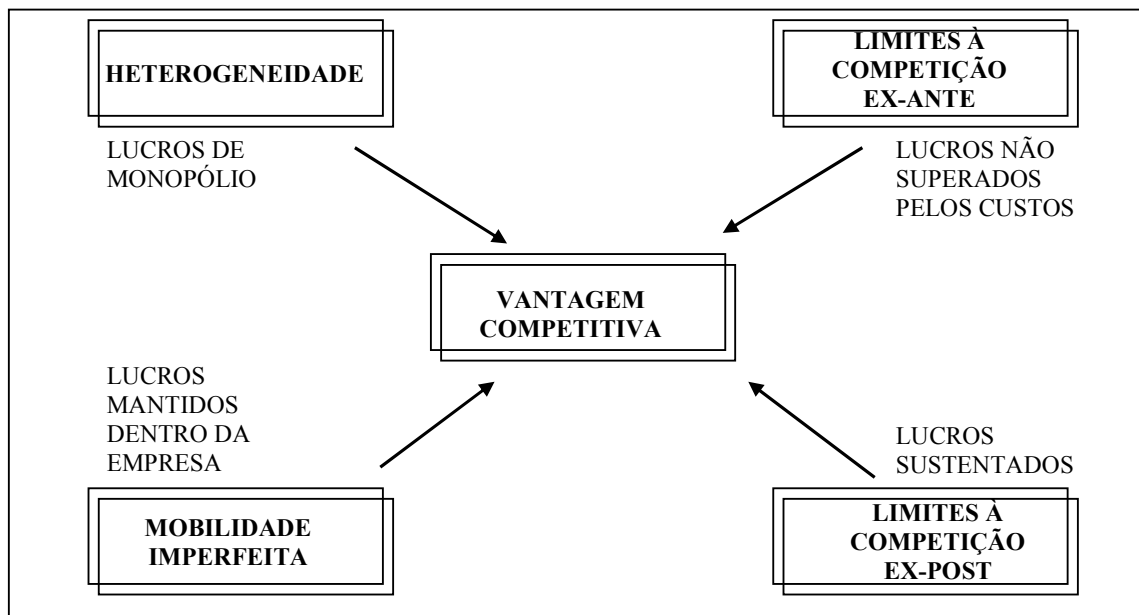


Figura 1 – Modelo Analítico de Peteraf. Fonte: Peteraf (1993, p. 186).

Com base nas condições apresentadas anteriormente e, em estreita relação com elas, existem outros atributos que podem estabelecer influência positiva para uma sustentação de vantagens estratégicas. Os atributos mais significativos, segundo os estudos de Barney (1991) e outros autores, são: raridade, escassez, complementaridade ou co-dependência, dependência de caminho, grau de

codificação do conhecimento, ambigüidade causal, condição de negociabilidade e imobilidade, sucintamente descritos a seguir (WILK, 1997).

- Complementaridade - A complementaridade ou co-dependência existe quando determinados conjuntos de recursos só produzem valor se utilizados em conjunto, adquirindo efeito sinérgico. Teece (1986 apud WILK, 1997) denominou estes recursos de ativos co-especializados, indicando que esta condição constitui, principalmente, uma barreira à mobilidade e à transferência ou venda de um recurso, individualmente.
- Dependência de Caminho - Dependência de caminho significa que um recurso ou ativo foi desenvolvido e acumulado em todo um processo, ao longo do tempo ou de uma seqüência de aprendizado, envolvendo acertos e erros. A posse de uma marca de sucesso exemplifica um ativo dependente de caminho, que não pode ser imitado rapidamente pelos competidores.
- Condição de Escassez - A posse de um recurso escasso, em relação à demanda, por seus serviços e, heterogeneamente distribuído entre as empresas, pode proporcionar ganhos superiores à empresa que o possui e explora adequadamente.
- Grau de Codificação do Conhecimento - Os caminhos de aquisição de competências e capacitações, ordinariamente, envolvem interações de pessoas, grupos e funções, são difíceis de descrever, imitar ou mesmo documentar. Segundo Reed e Defillippi (1990), “estes elementos, baseados geralmente em um processo de aprender fazendo, que é acumulado através da experiência e refinado pela prática, dificilmente poderão ser replicados”. Assim, quanto mais tácito ou menos codificado o conhecimento envolvido na exploração de um recurso, mais difícil se torna a sua cópia ou utilização por concorrentes, ocasionando assimetrias no acesso a este conhecimento.
- Ambigüidade Causal - Esse atributo está presente quando os próprios competidores não conseguem identificar qual é o recurso valioso e ou como recriá-lo ou defini-lo (REED; DEFILLIPPI, 1990). Do mesmo modo que a não-

codificação do conhecimento, a ambigüidade causal implica a dificuldade de rastrear, desde uma posição competitiva, qual o recurso que sustenta aquela posição. Bem conhecidos são os exemplos de empresas cujo sucesso no mercado não pode ser explicado ou compreendido facilmente, em termos de atributos de produto ou causas outras; apenas se sabe que a maioria prefere os seus produtos.

A ambigüidade causal representa a dificuldade que os competidores possuem em saber, exatamente, qual é a razão de uma empresa apresentar desempenho superior. Não sabendo qual é a razão da superioridade, os concorrentes não saberão quais recursos deverão ser adquiridos, imitados ou substituídos (CORDEIRO; PEREIRA, 2005).

- ⇒ Condição de Negociabilidade - Determinados recursos estão configurados de tal forma que se torna difícil, tanto para o vendedor quanto para o comprador, analisá-los e determinar seu custo e o seu valor. Estas “assimetrias de informação” implicam que um provável comprador não tenha acesso a uma avaliação substantiva destes recursos, dificultando, portanto, sua negociação (CHI 1994 apud WILK, 1997).

Como um todo, a consideração dos atributos condicionantes, descritos anteriormente, revela-se ponto essencial na avaliação dos recursos de uma empresa, sinalizando o caminho para identificação e distinção de quais deles possuem valor estratégico. Como nem todos os recursos podem ser considerados estratégicos, faz-se necessário estabelecer uma diferenciação entre recursos estratégicos e não estratégicos.

Com base nessa perspectiva, Barney (1991, 2002) reitera a idéia de que os processos de internacionalização das empresas são pautados sobre os recursos singulares, levando-se em conta os critérios de heterogeneidade e mobilidade imperfeita, além de suas oportunidades e incursões no mercado externo.

Conforme Barney (1991), para que os recursos sejam fontes de vantagem competitiva sustentável, devem contar com os seguintes atributos: a) ser valioso, no

sentido de aproveitar oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente externo; b) ser raro, ou seja, não esteja sendo utilizado pelos potenciais competidores; c) ser difícil de imitar, visto que a imperfeita imitabilidade garante que concorrentes não possuam um mesmo recurso valioso e raro; d) ser insubstituível, não haja um equivalente estratégico. Para o atributo da imperfeita imitabilidade, Barney (1991) destaca três razões que, de forma separada ou combinada, explicam o fenômeno: condições históricas singulares, ambigüidade causal e complexidade social. Esse *framework*- ou seja, a relação entre a heterogeneidade e imobilidade dos recursos, os atributos e vantagem competitiva sustentável-, pode ser aplicado para analisar o potencial dos recursos disponíveis nas empresas como fonte de vantagem competitiva sustentável, conforme ilustra a Figura 2.

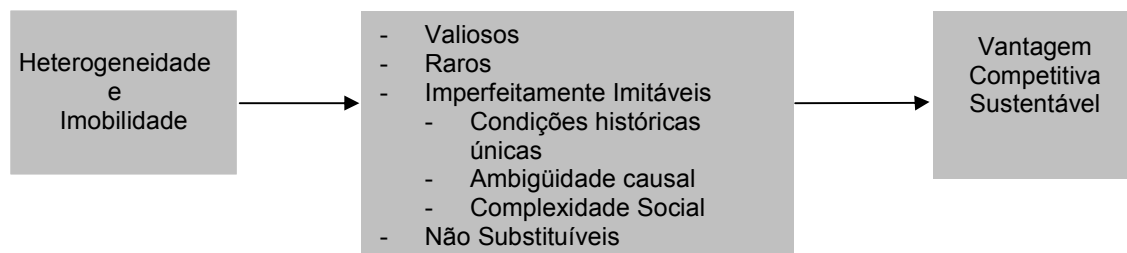


Figura 2 – Relação entre a heterogeneidade e imobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável. Fonte: Barney (1991, p. 112).

A análise competitiva feita anteriormente por Barney (1991) foi ampliada com a perspectiva do *framework* VRIO (*value, rarity, imitability, organization*), no qual o referido autor ressalta os procedimentos de modelagem organizacional que dão suporte aos recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, permitindo que a empresa possa auferir retornos acima da média. Nesse novo modelo, Barney (2002) mudou a variável não substituível pela variável organizacional, que, por sua vez, corresponde à articulação de recursos, capacidades e competências internas. Conforme o autor, os recursos estratégicos devem possuir as características mostradas no Quadro 2.

Recursos ou Capacidades				Implicações Competitivas	Performance Econômica
Valioso	Raro	Imperfeitamente Imitável	Organização (Explorado pela Empresa)		
Não	–	–	Não	Desvantagem Paridade Temporária	Abaixo da média Equivalentes a média Equivalentes e superiores a média Acima da média
Sim	Não	Não	↕		
Sim	Sim	Sim	Sim	Sustentável	

Quadro 2 - O *Framework* VRIO. Fonte: Barney (2002, p. 173).

- 1 Recursos valiosos. Este tipo de recurso capacita a empresa a desempenhar uma atividade cada vez melhor e com um custo sempre menor, comparado aos seus competidores. Portanto, os recursos estratégicos possuem papel importante para a firma, no sentido de criar e implementar estratégias que aumentem sua eficácia e eficiência, explorando as oportunidades ou até neutralizando ameaças (COLLIS; MONTGOMERY, 1995; OMAKI, 2005; BARNEY, 2002).
- 2 Recursos raros. Para obter vantagem competitiva sustentável, os recursos devem ser raros, a fim de que não sejam implementadas estratégias comuns, o que levaria a retornos médios, se todos possuírem a capacidade de explorá-los. Por conseguinte, para se obter vantagem competitiva, o recurso, além de valioso, deve ser raro (OMAKI, 2005; BARNEY, 2002).
- 3 Recursos não-imitáveis. A não-imitabilidade garante a sustentabilidade da vantagem competitiva, pois, mesmo que sejam raros e valiosos, não devem ser passíveis de imitação. Com a ambigüidade causal, pode-se ter acesso às origens em fatos históricos na possibilidade de não-imitabilidade (OMAKI, 2005; BARNEY, 2002; REED; DEFILLIPI, 1990).
- 4 Recursos organizacionais. O recurso organizacional refere-se à articulação de recursos, de capacidades e de competências internas (BARNEY, 2002).

2.4 Competências e Capacidades Dinâmicas

Para suprir lacunas em relação à dinâmica dos ambientes competitivos, não explicada adequadamente pelas teorias tradicionais, surgiram diversos trabalhos, no início da década de 1990, baseados em uma perspectiva de integração da Teoria da Organização Industrial, defendida por Porter (1989) e outros autores e a teoria da Visão Baseada em Recursos, estudada inicialmente por Penrose (1959). Essa integração ocorreu de forma dinâmica e sistemática, visando à criação de uma teoria, com base no conceito central de competência, ou seja, a Competição Baseada em Competências.

A abordagem integralizante da Teoria da Competição Baseada em Competências teve origem no conceito de competências essenciais, de Prahalad e Hamel (1990). Segundo Wilk (2000), o “núcleo de excelência”, de alto valor estratégico, que, sob o enfoque da “VBR”, reunia habilidades, recursos e especializações desenvolvidas numa empresa, passou a ser denominado de “*core competences*” ou competências centrais. Competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente no que tange a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

As competências essenciais são consideradas, de acordo com Prahalad e Hamel (1990), a principal fonte de geração de valor e sustentação competitiva de uma empresa. Eles destacam o fato de que tais competências devem ter as seguintes características: versatilidade, facilitação de acesso à empresa a diversos mercados, devendo contribuir para a melhoria dos benefícios repassados para o consumidor final. Não deve ser imitada facilmente pelos concorrentes, tornando-se, pois, um diferencial competitivo para a empresa.

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), a teoria das capacidades dinâmicas retoma a análise dos fatores ambientais, uma vez que a concorrência entre as empresas, antes concentrada somente na análise de mercados e produtos, passa a ser compreendida em termos de recursos singulares ou raros, resultantes de processos organizacionais específicos às empresas. Esta abertura ambiental permite a consideração da evolução dinâmica das dotações de recursos das firmas, sem prejuízo para a importância dos estoques de recursos específicos de cada firma (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Assim, a Teoria da Competição Baseada em Competências combina perspectivas sobre processos organizacionais com as perspectivas acerca de dotações de recursos (LEITE; PORSSE, 2003). O conhecimento gerencial e a capacidade de aprendizagem das organizações são considerados os impulsionadores da mudança estratégica, determinando as dotações de recursos das empresas individuais e a dotação de recursos coletivos, que define a estrutura do setor, no qual as empresas estão inseridas. Dessa forma, o papel do

conhecimento gerencial é reconhecido como fundamental na Teoria da Competição Baseada em Competências, o que, por sua vez, ocasiona diferenças na capacidade das empresas.

Vasconcelos e Cyrino (2000) assinalam que a Teoria das Capacidades Dinâmicas considera como válidas as premissas de que nem todas as competências têm a mesma importância para a vantagem competitiva, e que uma empresa só pode ter destaque mediante a posse de determinado número de competências. Esses autores destacam que o conhecimento da informação e da tecnologia são essenciais para a *performance* das empresas, e que essa importância é reconhecida por várias correntes teóricas. Eles dizem, também, que, para os defensores da teoria dos recursos e das competências dinâmicas, os recursos e as capacidades da empresa são frutos de uma aprendizagem, adquirida por meio da experiência, e que resulta no conjunto de ações coletivas disponíveis para as firmas. Os conhecimentos tácitos de uma organização, obtidos com o uso de seus recursos específicos, são traduzidos, dessa maneira, pelas competências centrais da firma.

As “capacitações dinâmicas” referem-se às habilidades associadas à inovação, dentro da firma. Incluem o desempenho da empresa, ao criar e desenvolver novos produtos, processos e rotinas, e de responder, eficiente e eficazmente, a mudanças ambientais (BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003). Os autores sustentam, ainda, que tais “capacitações dinâmicas” são os “motores de inovação” da empresa, funcionando como elemento crítico para a sobrevivência desta, por muito tempo.

Para contextualizar melhor a vantagem competitiva, sob o ponto de vista da Teoria das Capacidades Dinâmicas, Vasconcelos e Cyrino (2000) apresentam um quadro (Quadro 3) com aspectos significativos desse sistema, mostrando a ampla possibilidade de convergência entre a estratégia e a corrente teórica das competências dinâmicas.

DIMENSÕES	CAPACIDADES DINÂMICAS
Unidade de análise	Processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos e competências específicas
Concepção da firma	Conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades
Natureza da vantagem competitiva	Sustentável, fundada sobre recursos em evolução
	Rendas ricardianas e de empreendedor
Fonte de vantagem competitiva	Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma
Estratégia	Orientada para o processo e o conteúdo
	Interação entre competências e oportunidades do mercado
	Reconfiguração de competências e <i>know-how</i>
	Racionalidade limitada, incerteza, complexidade e conflito

Quadro 3 – Vantagem competitiva e capacidades dinâmicas. Fonte: adaptado de Vasconcelos e Cyrino (2000).

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), o modelo de capacidades dinâmicas, partindo da concepção da empresa como um conjunto de recursos, busca estudar as relações entre os processos de decisão, as ações realizadas e suas conseqüências gerenciais, no que diz respeito a formação, manutenção e destruição de recursos. A empresa conta com vantagem competitiva de natureza sustentável, pautada sobre recursos em evolução. Trata-se do acesso privilegiado a recursos singulares, com rendas oriundas da posse ou do acesso a recursos raros e valiosos (rendas ricardianas).

Nos trabalhos da teoria dos recursos, estes e as capacidades são tratados, essencialmente, como variáveis de estoque, como dados mais ou menos fixos, atuando como condição crítica para a realização das rendas ricardianas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). No caso das capacidades dinâmicas, esses autores asseguram que a capacidade de acumular e combinar novos recursos é mais importante do que o estoque atual de recursos, principalmente quando os novos recursos são capazes de produzir fontes adicionais de renda. O modelo destaca, também, que a fonte de vantagem competitiva se encontra nas rotinas e processos organizacionais capazes de restabelecer os recursos da empresa, objetivando a criação de competências e recursos.

Em resumo, o modelo de capacidades dinâmicas conta com uma estratégia orientada para o processo distintivo, acumulado no decorrer do tempo. Conforme Vasconcelos e Cyrino (2000), a vantagem competitiva manifesta-se na capacidade de utilizar métodos operacionais mais eficazes do que os empregados pelos concorrentes. O modelo prevê, também, a interação das competências e oportunidades do mercado, por meio da renovação do estoque de recursos e competências das empresas. Outra estratégia utilizada pelo modelo é a reconfiguração de competências e *know-how* dos recursos, que possibilitarão a continuidade de desempenhos superiores.

Conforme Heene e Sanchez (1997 apud LEITE; PORSSE, 2003), a competência pode ser definida como a capacidade que uma firma tem para sustentar alocações coordenadas de recursos, contribuindo estes para que a empresa alcance seus objetivos. Com base neste conceito, a empresa se depara com dois tipos de decisões estratégicas: o fomento de competências, não ocorrendo mudanças qualitativas nos ativos, capacidades e formas de coordenação dos recursos; e estabelecimento de competências, com mudanças qualitativas, por meio da aquisição e emprego de novos ativos, capacidades e formas de coordenação de recursos. Ressalta-se que as competências que permeiam o referido modelo são encaradas como multidimensionais – dinâmicas, sistêmicas, holísticas e cognitivas - caracterizando a complexidade e a dinamicidade do ambiente (LEITE; PORSSE, 2003).

As competências são dinâmicas porque seu incentivo e formulação requerem a interação de pessoas e grupos, dentro das empresas, de empresas e clientes, organizações competitivas e cooperativas, empresas e fornecedores.

As competências também são sistêmicas, visto que as empresas operam como sistemas abertos, a fim de atingir objetivos definidos, com ativos tangíveis e intangíveis interconectados e organizados para a realização de resultados, por meio do emprego de vários processos gerenciais, que, por sua vez, incluem o fomento e a elaboração de competências.

As competências são também cognitivas, à proporção que apresentam características de uma disputa entre conhecimentos gerenciais, para identificar as competências importantes para a empresa, no futuro, tornando-se o alvo dos objetivos da organização, no que concerne à formulação de competências.

As competências também são holísticas, visto que a Teoria da Competição Baseada em Competências apresenta uma medida de *performance* da empresa que ultrapassa indicadores de retorno financeiro e rentabilidade, propondo uma visão empresarial como sistema e rentabilidade; um sistema multidimensional, sendo, ao mesmo tempo, quantitativo e qualitativo, tangível e intangível: humano, social e econômico.

Leite e Porsse (2003) destacam, ainda, que, diante desse conceito multidimensional de competências, faz-se necessário ressaltar que a Teoria da Competição Baseada em Competências tem como referência o conhecimento gerencial e a capacidade de aprendizagem organizacional como motor da mudança estratégica.

Conforme Heene e Sanchez (1997 apud LEITE; PORSSE, 2003), a competição baseada em competências mostra-se mais completa, se comparada às Teorias da Organização Industrial e Baseada em Recursos, na medida em que a competição é analisada como disputa dinâmica entre competências, ou seja, entre empresas, na busca pelo equilíbrio de duas realidades: a dinâmica e a complexidade do mundo real; e as capacidades cognitivas limitadas do ser humano diante de tal complexidade dinâmica.

3 A INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR DA CARCINICULTURA

A internacionalização das empresas brasileiras merece o interesse crescente que povoa os estudos desenvolvidos por diversos autores. Aos poucos elas se inserem, cada vez mais, no comércio internacional, principalmente por meio das exportações. Para o Governo, isto representa maiores saldos na balança comercial, enquanto que, para as empresas, significa maior economia de escala, redução da dependência em relação ao mercado interno e, principalmente, ganho de maior competitividade.

O agronegócio brasileiro, semelhante a outros setores da economia, acompanha a progressiva globalização e internacionalização dos mercados, com destaque para o setor da carcinicultura, considerado, indiscutivelmente, prioritário, do ponto de vista governamental, em virtude da grande importância do papel que desempenha, no que se refere aos negócios internacionais.

De acordo com Rocha e Rodrigues (2004), o mercado global do camarão em cativeiro apresenta crescente demanda, nos principais centros importadores do mundo: EUA, Europa e Ásia. O camarão é, atualmente, um produto com mercado internacional fortemente estabelecido e em franca expansão, tornando-se, por excelência, um produto que enseja divisas. As empresas desse segmento contam com variados recursos e competências, que, à luz da Teoria da Visão Baseada em Recursos, apresentada no capítulo anterior, dão origem a diversas vantagens competitivas, o que favorece, por sua vez, o desenvolvimento estratégico das respectivas organizações.

3.1 Cenário Mundial do Setor da Carcinicultura

Em função da demanda internacional, nas últimas décadas, o cultivo de camarões marinhos cresceu anualmente, e é o segmento mais bem-sucedido da

aqüicultura. Este crescimento ocorreu, principalmente, nos países costeiros tropicais emergentes, da Ásia e das Américas. O cultivo atrai um nível de rentabilidade no agronegócio e assegura a capacidade de originar renda, emprego e divisas para o desenvolvimento dos países produtores. Esta demanda engloba os principais centros importadores de camarão – Estados Unidos, Europa e Ásia – responsáveis pela manutenção de um nível de preço atraente e remunerador para o produto cultivado.

As principais espécies de camarão, cultivadas no mundo, são: o *Penaeus monodon*, no hemisfério oriental, e o *Litopenaeus vannamei*, no hemisfério ocidental. A reprodução em cativeiro, com a produção de pós-larvas, processo produtivo, industrialização de alimentos concentrados e de manejo da qualidade da água dos viveiros, é ponto de sustentação da principal etapa para o sucesso do cultivo. Hoje, as técnicas se aprimoram em âmbito mundial, contribuindo para a obtenção de níveis de produtividade cada vez mais elevados.

Em razão dos obstáculos enfrentados, produtores e governos nacionais tornaram-se mais conscientes, com relação às ações e medidas que devem acompanhar a exploração comercial do camarão, em áreas de sustentabilidade ambiental, de biossegurança, investigação científica e gestão de qualidade, entre outras, sem as quais a estabilidade e a longevidade do agronegócio podem ficar irremediavelmente comprometidas.

3.1.1 Mercados Consumidores

Os principais mercados consumidores de camarão, conforme Rocha (2007), são os países desenvolvidos e ricos da Ásia, Comunidade Européia e América do Norte, destacando-se os Estados Unidos, Japão, Espanha, Dinamarca e França.

De acordo com dados da Associação Brasileira de Criadores de Camarão – ABCC, em Rocha (2007), os dois principais mercados, Estados Unidos e Japão, importam mais de 40% do camarão comercializado nas transações internacionais. O mercado europeu, com destaque para a Espanha, Dinamarca, França, Reino Unido,

Itália, Bélgica e outros, realizou importações da ordem de 814.480 toneladas, em 2006. O Japão mantém-se como o maior mercado importador de camarão congelado, em toda a Ásia. Além desses mercados, segundo Rocha e Rodrigues (2004), a China e os demais “tigres asiáticos”, com suas importações, passaram a constituir novo centro regional importador de camarão.

Conforme dados da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior-MDIC (2007), os principais mercados de destino das exportações brasileiras de camarão cultivado são o europeu e o asiático, uma vez que, do volume exportado em 2006, 93% foram destinados ao mercado europeu, enquanto 4% foram exportados para o mercado asiático. Em 2006, a França foi o principal destino das exportações brasileiras, seguida da Espanha, que passou de primeiro para o segundo lugar, e os Estados Unidos passaram de terceiro lugar, em 2005, para sexto, em 2006.

➔ **Mercado Norte-Americano**

Os Estados Unidos tornaram-se, conforme estudo de mercado da ABCC (2004), o principal mercado mundial de camarão, em 1997, e permaneceu neste patamar desde então. Segundo dados divulgados pela ABCC, em Rocha (2007), as importações norte-americanas de camarão, no ano de 2006, atingiram o nível de 590.299 toneladas, no valor de US\$ 4,115 bilhões, representando uma evolução de 103% das importações de camarão desde 1997. Vale ressaltar que, nesse mercado, há tendências recentes de aumento de importações de produtos com valor agregado.

Conforme Rocha (2004 apud CARVALHO et al., 2005), o mercado norte-americano apresenta as seguintes características em relação ao camarão: consumo de 1,95 kg/pessoa em 2003, representando, aproximadamente, 25% do total de frutos do mar; 39% dos americanos preferem o camarão, por ser um alimento saudável; 73% consomem camarão uma vez por mês, pelo menos, enquanto que 45% consomem camarão, no mínimo, uma vez por semana; grande consumo por idosos com 65 anos; além de considerável tendência de consumo de camarão por etnias dentro do País.

A Tailândia é o principal fornecedor de camarão para o mercado americano, conforme dados da ABCC, em Rocha (2007), tendo exportado cerca de 193.700 toneladas para os Estados Unidos, em 2006. A China foi o segundo maior fornecedor de camarão para esse mercado, em 2006, com um crescimento de 51% nas exportações, em relação ao volume exportado em 2005. Em seguida, vêm Equador e Indonésia, com exportações crescentes para o mercado norte-americano.

De acordo com dados da INFOFISH, em ABCC (2004), as exportações brasileiras para os EUA aumentaram significativamente, ou seja, 121,9%, passando de 9.818 toneladas, em 2001, para 21.783 toneladas, em 2003; entretanto, no ano de 2004, em valor e volume, os Estados Unidos perderam a posição de principal parceiro comercial importador de camarões congelados do Brasil, para a França e Espanha (MADRID, 2005).

➔ **Mercado Japonês**

O Japão, antes o principal mercado importador de camarão, do mundo, foi substituído pelos Estados Unidos, desde 1997, permanecendo, no entanto, como o maior mercado importador de camarão congelado, em toda a Ásia. A partir de então, o Japão se tornou o segundo maior mercado mundial de camarão. De acordo com estudo feito pela ABCC (2004), as importações de camarão, do mercado japonês, experimentaram oscilações em termos de crescimento nos últimos anos, em decorrência da grave recessão econômica do País, na última década.

No ano de 2006, entretanto, houve crescimento de 2,2% em relação ao ano de 2005, nas tradicionais importações de camarão tropical, realizadas pelo Japão, conforme dados da ABCC, em Rocha (2007). Verificou-se também uma evolução das importações por tipo de produto, tais como cauda e filé, outras formas e cozido.

O mercado japonês direciona as importações para produtos de maior valor agregado, em virtude do aumento dos custos de reprocessamento, no Japão (ABCC, 2004). De fato, entre os países desenvolvidos, o Japão é o pioneiro na importação de produtos de valor agregado. Atualmente, os maiores fornecedores desses produtos, para o mercado japonês, são Vietnam, Tailândia, Indonésia, China e Índia.

➤ Mercado Comum Europeu

O aumento da demanda por produtos pesqueiros, aliado à queda das ofertas por captura, nos mares do norte, deixou a Comunidade Europeia dependente das importações, para atender o consumo interno. Conforme dados da ABCC, em Rocha (2007), os principais países importadores da União Europeia são: Espanha, Dinamarca, França, Reino Unido, Itália e Bélgica. Vale ressaltar que a União Europeia importa, anualmente, grande quantidade de camarão, de países não-membros. À exceção do camarão da Noruega, a maioria do camarão importado pela União Europeia é de origem tropical e destina-se à indústria de processamento (CARVALHO et al., 2005).

Conforme Carvalho et al. (2005), os mercados da Europa Ocidental (incluindo Suíça e Noruega) podem ser classificados nas regiões norte e sul, em se tratando de preferência alimentar. A região sul, com destaque para a França, Espanha e Itália, compra camarão tropical cru, com cabeça, de tamanho pequeno e médio, destinado às indústrias de processamento. Por outro lado, a região norte da Europa prefere os camarões de água fria, originários do atlântico norte.

Além dos aspectos citados anteriormente, a crescente presença de restaurantes e comércio étnico, na Europa, vem criando um mercado cativo para o camarão tropical de cultivo, fornecido pela Ásia e América Latina. As importações, em menor escala, desse tipo de camarão, são feitas também do leste africano e ilha de Madagascar.

Outro aspecto importante é o fato de o mercado comunitário da Europa estar conferindo preferência a importações de produtos processados dos países produtores, em detrimento aos procedentes dos Estados Unidos, em função do custo ser mais elevado (CARVALHO et al., 2005). Em decorrência disso, crescem as importações de países como o Vietnã, Tailândia e Malásia. Essa preferência da União Europeia representa grande oportunidade de negócios para o camarão brasileiro, que já marca presença nos mercados de camarão tropical da Europa, especialmente França e Espanha.

➤ Mercado Asiático

O mercado da Ásia é representado pelo Japão, considerado como principal componente e, ainda, pela China, Hong Kong, Singapura, Malásia, Taiwan, Coréia do Sul e Tailândia. Esses mercados asiáticos, com exceção do Japão, importaram cerca de 296.000 toneladas de camarão, em 2006, representando 13,7% das importações mundiais, de acordo com dados da ABCC, em Rocha (2007).

Conforme Carvalho et al. (2005), a China pode ser considerada o segundo maior mercado de camarão, na Ásia, depois do Japão. Nos últimos dez anos, a demanda chinesa por frutos do mar, importados, cresceu consideravelmente, em virtude, principalmente, do aumento da renda *per capita* da população. Outros fatores importantes contribuíram para o aumento das importações de camarão: o ingresso da China na Organização Mundial do Comércio (OMC) e a liberalização do comércio internacional em desenvolvimento no País. As importações de camarão aumentaram de 195 toneladas, em 1990, para mais de 60.000 toneladas, em 2001. Grande parte do camarão importado pela China é consumida pela população local, em função da crescente demanda detectada em seu mercado doméstico.

Na Malásia, conforme estudo da ABCC (2004), predominam as importações do camarão fresco e resfriado, inteiro, comercializado pela Indonésia e Tailândia. As importações de camarão de Singapura, Hong Kong, Coréia e Taiwan são destinadas aos seus mercados internos. Hong Kong direciona parte das suas importações de camarão à China Continental. A Tailândia, geralmente, importa camarão para reprocessar, comprando camarão tropical e de água fria, buscando agregar valor para o mercado internacional (CARVALHO et al., 2005).

3.2 Apresentação do Setor no Brasil

O Brasil já explora a atividade de carcinicultura desde a primeira metade dos anos 1970, mas somente na década de 1990 o referido setor definiu uma tecnologia

que resultasse no aproveitamento do imenso potencial natural que o País apresenta em suas diversas macrorregiões. A Região Nordeste detém, conforme o último censo realizado pela ABCC, em 2004, 93,14% da produção nacional de camarão cultivado (vide Tabela 1).

Tabela 1 – Distribuição da Carcinicultura Brasileira, conforme a Região – 2004

REGIÃO	FAZENDAS		ÁREA		PRODUÇÃO		PRODUTIVIDADE kg/ha/ano
	Nº.	%	ha	%	Ton	%	
Norte	5	0,50	38	0,23	242	0,32	6.368
Nordeste	883	88,57	15.039	90,61	70.694	93,14	4.701
Sudeste	12	1,20	103	0,62	370	0,49	3.592
Sul	97	9,73	1.418	8,54	4.598	6,06	3.243
TOTAL	997	100,00	16.598	100,00	75.904	100,00	4.573

Fonte: Censo ABCC (2004).

A produção brasileira de camarão cultivado, em sua totalidade, corresponde ao camarão branco *Litopenaeus vannamei*. Em 2005, o Brasil ficou, no mundo, em 2º lugar em produtividade, com o índice de 4.063 kg/ha/ano, ficando atrás somente da Tailândia. Com 65.000 toneladas de produção, ocupou o 10º lugar no *ranking* dos maiores produtores do mundo (vide Tabela 2).

Tabela 2 – Produção Mundial de Camarão Cultivado 2004/2005

Principais países produtores	2004			2005		
	Produção (T)	Área de produção (ha)	Produtividade (kg/ha/ano)	Produção (T)	Área de produção (ha)	Produtividade (kg/ha/ano)
China	375.000	290.000	1.293	408.000	300.000	1.360
Tailândia	325.000	64.000	5.078	325.000	64.000	5.078
Vietnã	290.000	674.000	430	310.000	722.000	429
Indonésia	239.000	380.000	629	300.000	395.000	759
Índia	125.000	200.000	625	121.000	154.000	786
Equador	100.000	90.000	1.111	130.000	150.000	867
América Central	59.000	35.000	1.686	82.000	40.000	2.050
México	78.000	41.000	1.902	81.000	43.000	1.884
Bangladesh	75.000	145.000	517	77.000	145.000	531
Brasil	75.904	16.598	4.573	65.000	16.000	4.063
Filipinas	43.000	30.000	1.433	43.000	30.000	1.433
Outros	117.500	164.390	715	125.000	161.000	776
Total	1.902.404	2.129.988	893	2.067.000	2.220.000	931

Fonte: GAA/SHRIMP OUTLOOK (2005 apud ROCHA, 2007)

Dos 8.500 km da faixa costeira do Brasil, pouco menos da metade, do sul da Bahia ao norte do Maranhão – estão inseridos nas coordenadas longitudinais que dão lugar a ecossistemas e condições climáticas ideais para o desenvolvimento do camarão confinado, o que confere ao País extraordinário potencial para seu cultivo

(ROCHA; RODRIGUES, 2004). Os autores ressaltam, ainda, que este potencial é ampliado, quando estados como Santa Catarina e Espírito Santo, nas Regiões Sul e Sudeste, respectivamente, e o Estado do Pará, na Região Norte, demonstram ter viabilidade técnica e econômica para a criação do camarão confinado em suas áreas litorâneas. As condições edafoclimáticas, hidrobiológicas e topográficas, das áreas rurais, costeiras, da Região Nordeste, são bastante favoráveis à produção do camarão cultivado, viabilizando a utilização dos 365 dias do ano para o seu cultivo e, conseqüentemente, a realização de três ciclos de produção durante o período. Esta realidade mostra as vantagens comparativas da região, principalmente se confrontada com a dos países asiáticos, tradicionais produtores de camarão marinho, que contam apenas com dois ciclos anuais de produção, pelo fato de se utilizarem de 180 a 240 dias do ano, para seu cultivo.

De acordo com Rocha e Rodrigues (2004), o Brasil conta com uma zona litorânea favorável ao desenvolvimento da carcinicultura, dispondo de, aproximadamente, 300.000 hectares propícios ao cultivo do camarão marinho, somente na Região Nordeste. Este segmento se desenvolveu, no Brasil, de forma consistente e sustentável, de 1997 até 2003. No período de sete anos, ocorreu um incremento total de 317,81% da área cultivada, e o crescimento da produtividade em 499,41%, indicando o intenso processo tecnológico a que a atividade vinha sendo submetida. A produção brasileira, do camarão marinho cultivado, aumentou de forma extraordinária, nesse interregno, se comparada a de outros países produtores, visto que, de 3.600 toneladas produzidas em 1977, passou-se a 90.190 toneladas, em 2003. De acordo com Rocha e Rodrigues (2004), a produtividade nacional registrada em 2003, de 6.084 kg/ha/ano, foi digna de referência, já que situou o Brasil como líder mundial, em relação ao indicador que demonstra a eficiência tecnológica na produção.

O crescimento do setor e seu excelente desempenho, em termos de produtividade, no ano de 2003, consolidando a liderança do Brasil em relação aos produtores mundiais, além do tempo de existência de algumas fazendas, de mais de 20 anos, nos Estados do Ceará, Rio Grande do Norte, Bahia e Piauí, confirmaram uma convivência harmoniosa com a atividade de camarão cultivado no próprio ambiente.

Conforme o último censo da ABCC, em 2004, a área de viveiros continuou crescendo, atingindo o total de 16.598 ha, representando aumento de 12% em relação a 2003. Uma série de fatores externos, contudo, fez com que ocorresse um decréscimo na produção brasileira de camarão, resultando em 75.904 toneladas e numa produtividade de 4.573 kg/ha/ano, em 2004. A variação negativa foi de 15,8% e 24,8%, respectivamente. A necrose infecciosa muscular, causada pelo vírus IMNV, foi reportada inicialmente na Região Nordeste do Brasil, em agosto de 2002, e, já a partir do 1º semestre de 2003, começou a afetar a produção no Estado do Piauí e norte do Estado do Ceará (ROCHA et al., 2005). Conforme os autores, a doença do camarão, aliada à ação *antidumping*, movida pelos Estados Unidos sobre as exportações de camarão congelado oriundas do Brasil, e à desvalorização cambial, contribuíram significativamente para o estabelecimento de um dos momentos mais difíceis da carcinicultura brasileira.

A evolução da carcinicultura brasileira demonstra, nos últimos tempos, apreciável mudança, no que concerne à estratificação do tamanho dos projetos produtivos. A tecnologia, inicialmente desenvolvida pelos médios e grandes empreendimentos, é repassada para o pequeno produtor, que contribui para o desenvolvimento de um novo perfil da carcinicultura brasileira, conforme pode ser observado no último Censo realizado pela Associação Brasileira de Criadores de Camarão (ABCC), apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Perfil da Carcinicultura Brasileira em 2004

ESTADO	PEQUENO			MÉDIO			GRANDE			TOTAL		
	Nº. Produtor	Área (ha)	Produção (ton)	Nº. Produtor	Área (ha)	Produção (ton)	Nº. Produtor	Área (ha)	Produção (ton)	Nº. Produtor	Área (ha)	Produção (ton)
RN	280	972	4.250	82	1.824	8.661	19	3.485	17.896	381	6.281	30.807
CE	119	604	3.502	58	1.439	7.493	14	1.761	8.410	191	3.804	19.405
PE	88	110	468	7	131	763	3	867	3.300	98	1.108	4.531
PB	59	170	739	7	164	850	2	296	1.374	68	630	2.963
BA	33	137	285	12	233	480	6	1.480	6.812	51	1.850	7.577
SC	48	276	958	45	953	2.909	2	132	400	95	1.361	4.267
SE	58	190	757	10	224	1.036	1	100	750	69	514	2.543
MA	4	17	76	3	63	304	0	0	0	7	80	226
ES	12	103	370	0	0	0	0	0	0	12	103	370
PA	3	11	32	2	27	210	0	0	0	5	38	242
PR	0	0	0	1	49	310	0	0	0	1	49	310
RS	0	0	0	1	8	20	0	0	0	1	8	20
AL	1	3	10	1	13	92	0	0	0	2	16	102
PI	7	42	114	4	86	202	5	623	2.225	16	751	2.541
TOTAL	712	2.635	11.561	233	5.214	23.330	52	8.744	41.167	997	16.593	75.904
part. %	71,41	15,88	15,23	23,37	31,42	30,74	5,22	52,70	54,24	100,00	100,00	100,00

Fonte: Censo ABCC (2004).

O Censo da ABCC mostra acentuada predominância do pequeno produtor, com 71,41% do número total de fazendas de menos de 10 hectares, e com 15,88% em área de viveiros. Ao somarem pequenos e médios (>10 ha e <50 ha), a participação aumenta para 94,78%, em número de produtores, e o percentual de produção total sobe para 45,97%. Os grandes produtores, no outro extremo, de mais de 50 hectares, correspondem a 5,22% do total, em quantidade, mas são responsáveis por 54,24% da produção do País. A participação do pequeno produtor, na proporção indicada, desmistifica a idéia de que o camarão cultivado é um agronegócio exclusivo do grande empresário (ROCHA; RODRIGUES, 2004).

A cadeia produtiva direta, do camarão, é constituída por três segmentos: laboratório de maturação e larvicultura; fazenda de crescimento e engorda; e centro de processamento e congelamento. O setor conta com o apoio da Associação Brasileira de Criadores de Camarão (ABCC), entidade representativa com importante atuação na organização da cadeia produtiva. De acordo com Aragão (2002), algumas empresas do setor foram verticalizadas, com participação em todas as fases do processo produtivo, bem como na venda do produto para o mercado externo, com marca própria. Existem outras firmas que oferecem serviços de processamento para terceiros, comercializando parte de sua produção. Algumas delas produzem o camarão, processam-no em plantas de terceiros e vendem para o mercado externo, com sua marca. Também há empresas que compram o camarão, realizam o processamento em indústrias de terceiros e exportam com marca própria. Os empreendimentos de camarão em cativeiro, em geral, são integrados, pois uma empresa-âncora (geralmente proprietária de laboratório de larvicultura) fornece ao integrado a pós-larva, assistência técnica e processamento e fideliza a produção do integrado, colocando-a no mercado (CARVALHO et al., 2005).

É importante salientar que as empresas de menor porte, quando trabalham subcontratadas por grandes empresas, as chamadas integradoras, ou por firmas comerciais exigentes, nacionais e ou estrangeiras, acabam incorporando o controle de qualidade à sua produção.

Conforme Rocha e Rodrigues (2004), importantes aspectos sociais, resultantes do cultivo do camarão marinho, se revelam, na medida em que se desenvolve esse

segmento do agronegócio brasileiro. A geração de emprego, além de carrear a participação do pequeno produtor, é aspecto de destaque na carcinicultura desenvolvida na Região Nordeste. Dessa forma, a atividade é considerada um dos mais importantes segmentos do setor agropecuário, na geração de emprego, constituindo-se parceiro de grande relevância para o Governo Federal, no que diz respeito aos planos de desenvolvimento humano com inclusão social. Segundo estudo do Departamento de Economia da Universidade Federal de Pernambuco (SAMPAIO; COSTA, 2003), a atividade da carcinicultura oferece 3,75 empregos, diretos e indiretos, por hectare de viveiro em produção.

Este número mostra que a cadeia produtiva direta, do cultivo de camarão (laboratório de larvicultura, fazenda de engorda e centro de processamento), gera mais empregos do que as atividades agrícolas tradicionais do Nordeste, a exemplo da cana-de-açúcar e do coco e, o que é importante destacar, mais do que atividades do setor dinâmico da fruticultura irrigada, como a manga e a uva. (ROCHA; RODRIGUES, 2004, p. 12)

O estudo citado anteriormente mostra, também, que a carcinicultura marinha está exercendo forte impacto social nas comunidades rurais de sua área de abrangência, em função de que 88% dos empregos diretos, gerados pelo setor, são preenchidos por trabalhadores de baixo nível de escolaridade e sem qualificação profissional. De acordo com Rocha e Rodrigues (2004), o agronegócio do camarão ensejou 67.500 empregos diretos e indiretos, em todo o Brasil, em 2004, considerando a área atualmente ocupada com a produção, estimada pela Associação Brasileira de Criadores de Camarão (ABCC) em 18.000 hectares. Desse total de empregos, 56.250 estão localizados na Região Nordeste.

No período de vinte anos, desde o início da produção de camarão cultivado no País, o destino das vendas foi basicamente o mercado interno. Isso ocorreu em virtude da pequena produção e também porque o setor ainda não contava com um processamento que atendesse às exigências do mercado internacional. De acordo com Rocha et al. (2004), a carcinicultura brasileira começou a ter dificuldades para escoar sua produção em 1998, em decorrência, principalmente, do crescimento da produção, de 100% em relação ao ano anterior. Desde então, foram iniciadas as primeiras exportações, correspondentes a 26,6 milhões de dólares, com uma evolução extraordinária nos anos seguintes, alcançando, em 2003, o patamar de

60.743 toneladas exportadas, no valor total de 244,5 milhões de dólares. O crescimento das exportações de camarão cultivado, nesse período, foi de 816,59%. Após 2003, houve um decréscimo em volume e valor nas exportações de camarão cultivado, atingindo o patamar de 33.918 toneladas exportadas, no valor total de 154,4 milhões de dólares, em 2006. O crescimento das exportações em relação a 1998 foi de 478,76%, conforme dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), explicitado na Tabela 4.

Tabela 4 – Evolução das Exportações de Camarão Cultivado – 1998 a 2006

UF	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
CEARA	2.436.788	6.228.967	20.382.361	30.957.195	54.759.630	80.944.384	65.187.775	62.078.613	51.243.369
RIO GRANDE DO NORTE	137.548	1.558.254	13.460.698	28.832.708	47.493.828	71.099.681	82.601.736	63.223.546	43.858.080
PARA	23.725.643	24.223.183	20.796.857	19.583.250	17.200.420	16.618.499	18.902.811	19.715.585	32.908.917
PERNAMBUCO	398	1.711.948	13.292.826	18.388.978	23.459.135	30.484.787	18.189.005	16.749.623	11.784.271
BAHIA	96.268	2.800.268	19.010.215	20.777.319	18.462.431	20.085.229	17.605.176	13.067.154	8.061.962
PIAUI	142.700	1.917.515	5.321.073	5.044.257	5.721.847	8.441.054	4.904.016	3.760.235	3.314.858
SAO PAULO	0	102.489	189.782	770.207	268.240	117.003	878.704	2.924.358	2.344.496
PARAIBA	0	0	504.674	2.204.919	4.142.073	12.073.538	8.825.905	5.092.437	396.104
RIO GRANDE DO SUL	76.325	1.126.344	9.639.732	840.140	1.861.632	1.771.966	513.831	2.791.922	344.337
SANTA CATARINA	57.960	445.636	1.791.153	1.071.544	584.447	2.727.040	1.389.619	1.915.212	163.658
DEMAIS ESTADOS	7.829	171.600	852.815	998.000	1.061.182	197.420	147.041	123.216	1.383
TOTAL EXPORTADO	26.681.459	40.286.204	105.242.186	129.468.517	175.014.865	244.560.601	219.145.619	191.441.901	154.421.435
Varição em relação a 1998	0	50,99	294,44	385,24	555,94	816,59	721,34	617,51	478,76

Fonte: SECEX/MDIC (2007).

Conforme Schaaf e Berer (2006), o direito *antidumping* imposto nos Estados Unidos sobre exportações de camarão congelado provenientes do Brasil prejudicaram sobremaneira as exportações brasileiras de camarão para os EUA. A imposição do direito *antidumping* excluiu alguns produtores brasileiros do mercado norte-americano e as vendas totais para os EUA diminuíram drasticamente, de 21.800 toneladas, em 2003, para aproximadamente 2.783 toneladas, em 2005 (SCHAAF; BERER, 2006).

Deve-se ter em mente a idéia de que o camarão brasileiro entrou no mercado internacional, quando os fluxos de oferta e demanda já estavam bem estabelecidos. Faz-se necessário, portanto, um esforço concentrado, para fortalecer o atributo de credibilidade do produto e, paralelamente, definir e trabalhar em sua apresentação, para garantir seu maior acesso aos principais mercados consumidores.

O cenário atual da carcinicultura brasileira, apesar das intempéries por que passou o setor nos últimos anos, reflete os resultados do trabalho realizado no País pelo setor privado, tanto na área de tecnologia como de comercialização. De acordo

com Rocha e Rodrigues (2004), esses resultados têm como referência transformar as vantagens comparativas naturais, da faixa costeira do litoral do Brasil, em vantagens competitivas sustentáveis, tendo em vista a inserção permanente do camarão marinho brasileiro no mercado externo.

3.3 Apresentação do Setor no Nordeste

O crescimento do cultivo comercial do camarão marinho, nos últimos anos, constitui inquestionável evidência de que se está consolidando, no Nordeste brasileiro, uma nova realidade econômica e social, pertinente ao setor primário de sua economia. Esta atividade é conduzida com enfoque empresarial, por pequenos, médios e grandes produtores.

As condições naturais de clima e solo conferem vantagens comparativas altamente favoráveis à Região, em termos mundiais (ROCHA; RODRIGUES, 2004). Além dessas vantagens, existem outras que contribuem, sobremaneira, para o oferecimento de emprego, renda e divisas para o Nordeste brasileiro. Carvalho et al. (2005) destacam os seguintes aspectos positivos para o desenvolvimento do cultivo do camarão marinho na região:

- a carcinicultura, como atividade econômica atípica, ante as demais desenvolvidas no setor agropecuário, não depende de chuvas em nenhuma fase do seu ciclo produtivo; usa água salgada e salobra, abundante em todo o litoral do Brasil;
- estimativa de cerca de 300.000 hectares de áreas costeiras propícias ao cultivo do camarão, disponíveis na região;
- utiliza áreas improdutivas (*apicuns*, terrenos salitrados e antigas salinas), sem qualquer outra possibilidade de exploração econômica;

- emprega cerca de 90% de mão-de-obra não especializada, sem exigências de qualificação, o que vem atender às faixas mais carentes da população, representadas por pescadores artesanais, trabalhadores de antigas salinas, trabalhadores da cana-de-açúcar e do setor de coconocultura;
- oferece condições para a plena participação de pequenos produtores, que, graças à pressão da demanda internacional pelo camarão cultivado, estão sendo incentivados a se integrar aos grandes empreendimentos, com os benefícios de absorver as tecnologias oferecidas pelas empresas de grande porte;
- conta com o apoio de razoável infra-estrutura (estradas, energia, comunicação, portos e aeroportos), bem como de consolidada estrutura logística operacional (laboratórios de maturação e produção de pós-larvas, fábricas de ração balanceada, unidades de processamento e comercialização para o mercado externo);
- tecnologia aperfeiçoada e adaptada às condições locais, com vistas a aumentar a produtividade por unidade da área explorada;
- interiorização do desenvolvimento, por meio da fixação do homem no campo, fortalecendo, assim, a economia regional e a produção familiar;
- ambiente favorável para a formação de parcerias entre o pequeno e o grande produtor, que, por sua vez, disponibiliza assistência técnica e insumos para os produtores de pequeno porte;
- inexistência de grandes áreas no mercado internacional, para expansão do cultivo de camarão;
- possibilidade de obtenção de 2,5 safras/ano, com sistema monofásico; e

- tendência do mercado internacional pelo camarão de menor porte, bem como a aceitação, no mercado interno, da principal espécie cultivada no Brasil, *L. vannamei*.

O somatório de todos esses fatores contribuiu para colocar o Brasil, e especialmente a Região Nordeste, em posição de destaque no cenário internacional da carcinicultura. A produtividade média, alcançada com o cultivo do camarão, é maior do que a dos países concorrentes, perdendo somente para a Tailândia, representando, seguramente, uma hegemonia sem precedentes para a Região, em termos de exploração de atividade do setor primário. Faz-se necessário, pois, que sejam adotadas medidas pelo setor privado e pela esfera governamental para minorar os problemas enfrentados pelas empresas desse segmento, na atualidade.

Após projeção internacional do Brasil por intermédio da produção da cana-de-açúcar, na Região Nordeste, em passado distante (séc. XVIII e XIX), o camarão em cativeiro continua sendo o primeiro produto do setor primário da economia regional que dá ao Nordeste a oportunidade de, mais uma vez, projetar o País no mercado mundial. De acordo com Rocha e Rodrigues (2004), a produtividade do setor, na Região, possibilita maior incremento da produção e, conseqüentemente, a geração de mais empregos, renda e divisas para o Nordeste brasileiro e para o País, como um todo.

3.4 Apresentação do Setor no Estado do Ceará

A carcinicultura, no Estado do Ceará, firma-se como uma das opções promissoras do setor primário da economia, em termos de geração de emprego e renda, trazendo divisas para o Brasil.

O Ceará apresentou-se como o maior exportador do Brasil, em 2006, destacando-se a Espanha e a França como os maiores importadores do camarão produzido no Estado (vide Tabelas 5 e 6).

Tabela 5 – Exportações Brasileiras, por Estado – 2005/2006

UF	2005		part. (%)	2006		part. (%)	var. %
	Kg Líquido	US\$		Kg Líquido	US\$		
CEARA	15.167.484	62.078.613	33,18	12.825.404	51.243.369	32,43	-17,45
RIO GRANDE DO NORTE	15.961.693	63.223.546	28,40	10.898.982	43.858.080	33,02	-30,63
PARA	2.159.095	19.715.585	21,31	3.519.678	32.908.917	10,30	66,92
PERNAMBUCO	4.343.773	16.749.623	7,63	3.120.719	11.784.271	8,75	-29,64
BAHIA	3.765.080	13.067.154	5,22	2.220.160	8.061.962	6,83	-38,30
PIAUI	1.054.921	3.760.235	2,15	904.657	3.314.858	1,96	-11,84
SAO PAULO	234.215	2.924.358	1,52	163.706	2.344.496	1,53	-19,83
PARAIBA	1.365.047	5.092.437	0,26	106.760	396.104	2,66	-92,22
RIO GRANDE DO SUL	682.720	2.791.922	0,22	137.300	344.337	1,46	-87,67
SANTA CATARINA	267.596	1.915.212	0,11	21.596	163.658	1,00	-91,45
RIO DE JANEIRO	108	1.874	0,00	250	1.383	0,00	-26,20
ALAGOAS	22.040	71.392	0,00	0	0	0,04	-100,00
ESPIRITO SANTO	9.928	49.950	0,00	0	0	0,03	-100,00
Total geral	33.919.212	154.421.435	100,00	45.033.700	191.441.901	100,00	-19,34

Fonte: MDIC/SECEX/ALICE (2007).

Tabela 6 – Exportações Cearenses de Camarão – Países/Destino – 2005/2006

UF	2005		part. (%)	2006		part. (%)	var. %
	Kg Líquido	US\$		Kg Líquido	US\$		
ESPANHA	8.907.568	35.518.337	47,81	6.398.327	24.498.147	57,22	-31,03
FRANCA	4.437.638	18.696.069	36,30	4.544.348	18.599.386	30,12	-0,52
PORTUGAL	308.270	1.288.057	6,04	753.812	3.094.866	2,07	140,27
PAISES BAIXOS (HOLANDA)	751.808	3.029.231	5,97	819.000	3.057.633	4,88	0,94
ESTADOS UNIDOS	434.228	1.749.207	1,40	129.551	717.289	2,82	-58,99
JAPAO	66.168	552.556	1,33	52.584	682.347	0,89	23,49
ITALIA	87.024	399.663	0,84	96.492	430.518	0,64	7,72
CABO VERDE	11.580	66.451	0,24	20.180	123.098	0,11	85,25
ARGENTINA	0	0	0,08	11.000	38.640	0,00	100,00
ALEMANHA	0	0	0,00	110	1.445	0,00	100,00
AFRICA DO SUL	10.000	56.345	0,00	0	0	0,09	-100,00
BELGICA	116.580	514.165	0,00	0	0	0,83	-100,00
MARTINICA	14.340	113.958	0,00	0	0	0,18	-100,00
REINO UNIDO	22.280	94.574	0,00	0	0	0,15	-100,00
Total geral	12.825.404	51.243.369	100,00	15.167.484	62.078.613	100,00	-17,45

Fonte: SECEX/MDIC (2007).

O Ceará, pela representatividade, foi o líder brasileiro nesse segmento de eficiência produtiva, com uma produtividade de 5.101 kg/ha/ano, superior à média nacional, e o segundo lugar em número de fazendas, 191, em área cultivada de 3.804 ha e 19.405 toneladas produzidas, segundo resultados do Censo de 2004, da Associação Brasileira de Criadores de Camarão – ABCC.

A espécie *Litopenaeus vannamei*, importada da costa do Pacífico, foi a que melhor se adaptou às condições de clima, temperatura, solo, topografia e qualidade da água do Estado do Ceará, proporcionando, desse modo, a consolidação e a viabilidade técnica e econômica da criação dessa espécie no Estado.

A evolução da carcinicultura cearense mostra aumento significativo em área, passando de 2.260 ha, em 2002, para 3.804 ha, em 2004. Gerou cerca de 6.500 empregos diretos, em 2003. Apesar dos problemas enfrentados pelo setor,

comentados anteriormente, a carcinicultura proporciona ao Ceará alta rentabilidade, como atividade comercial, aumentando os índices de exportação do Estado, visto que aparece como o quinto item da pauta de exportação cearense em 2005 e 2006 (vide Tabela 7).

Tabela 7 – Exportações Cearenses – Comparativo de Produtos/Setores (2005/2006)

PRODUTOS/SETORES	2005			2006			VAR.
	Kg Líquido	US\$	PART. %	Kg Líquido	US\$	PART. %	
CALÇADOS	18.291.133	205.201.999	24,84	20.575.006	237.714.309	22,05	15,84
CASTANHA DE CAJU	30.500.787	136.506.184	14,23	31.378.478	136.161.472	14,67	-0,25
COUROS E PELES	21.142.562	117.109.354	13,36	18.811.084	127.891.898	12,59	9,21
TÊXTEIS	34.193.590	122.682.181	12,88	32.048.778	123.292.745	13,19	0,50
CAMARÃO	15.167.484	62.078.613	5,35	12.825.404	51.243.369	6,67	-17,45
FRUTAS	91.121.971	44.588.814	5,16	101.348.261	49.401.350	4,79	10,79
LAGOSTAS	1.349.970	44.222.003	3,93	976.945	37.620.672	4,75	-14,93
CERAS VEGETAIS	8.254.800	21.284.599	2,60	9.504.324	24.881.165	2,29	16,90
FERRO FUNDIDO, FERRO E AÇO	87.242.896	32.790.708	1,92	45.352.701	18.397.112	3,52	-43,90
DEMAIS PRODUTOS	198.068.456	143.986.401	15,72	344.460.474	150.440.984	15,47	4,48
TOTAL EXPORTADO	617.281.455	957.045.076	100,00	505.333.649	930.450.856	100,00	2,86

Fonte: SECEX/MDIC (2007).

O Estado do Ceará possui 573 km de área costeira, apresentando grande diversidade de ecossistemas litorâneos, onde predominam praias arenosas, extensos cordões de dunas seccionadas por planícies fluviomarinhas, revestidas por manguezais (SEMACE, 1997). O Estado, segundo Silva (2002), apresenta grande potencial para a exploração da carcinicultura, em decorrência, principalmente, dos longos períodos de insolação, da estabilidade da temperatura durante o ano todo e da existência de áreas adequadas ao desenvolvimento dessa atividade. Conforme Gesteira et al. (2001), estima-se em cerca de 30.000 hectares a área propícia à criação de camarão cultivado, no Estado do Ceará.

As favoráveis condições de exploração do camarão, na extensa costa brasileira, e o esforço tecnológico exercido pelo setor privado, contribuem para o crescimento da carcinicultura. O setor, entretanto, ainda não atingiu suas reais possibilidades de produzir divisas para o país. No intuito de alcançar resultados mais eficazes, o Governo do Estado do Ceará, em parceria com produtores e entidades estaduais e federais, desenvolvem esforços visando a estabelecer diretrizes e linhas de ação, que provoquem a articulação dos diversos parceiros no desenvolvimento do setor.

3.5 Perspectivas e Desafios da Carcinicultura Brasileira

As perspectivas para a carcinicultura brasileira, nos próximos anos, podem ser positivas, na medida em que ocorra melhor planejamento das ações futuras, tendo em vista reverter ou minimizar as tendências negativas do setor. Conforme Madrid (2005), as externalidades causadoras da redução das exportações brasileiras de camarão cultivado, como o direito *antidumping*, imposto nos Estados Unidos sobre exportações de camarão congelado originárias do Brasil, os efeitos devastadores da necrose infecciosa muscular, além da desvalorização cambial, constituem objeto de preocupação para o setor produtivo.

Conforme Feitosa et al. (2004), ocorreu um redirecionamento das exportações brasileiras, dos Estados Unidos para a União Européia. No ano de 2003, 35,02% das exportações foram destinadas aos Estados Unidos e 63,29% à União Européia, enquanto que, em 2006, foram exportados somente 2% para os EUA, contra 93% das exportações destinadas a países europeus, segundo dados da ABCC, em Rocha (2007). Embora as exportações brasileiras estejam sendo redirecionadas para outros mercados, de acordo com Schaaf e Berer (2006), existe oportunidade para novos exportadores em relação aos Estados Unidos, por meio de revisões especiais para reduzir a margem de *dumping* para alguns produtores de camarão brasileiros, resultando, dessa forma, no aumento da participação desses produtores no mercado norte-americano.

De acordo com Madrid (2004), existem outros problemas sendo enfrentados pelo setor da carcinicultura, além dos citados anteriormente, como redução dos preços internacionais, com diminuição do estímulo a novos investimentos, redução da densidade do cultivo, ocasionada pela descapitalização dos produtores, que, antes, faziam uso de sistemas mais intensivos; dificuldades no licenciamento dos projetos, inibindo a implantação de novos investimentos; perdas de produção, originadas por fenômenos climáticos e dificuldades no acesso às linhas de crédito.

Rocha e Rodrigues (2004) destacam os principais desafios que demandam atenção do Governo e do setor privado, a fim de manter a atividade em seu crescimento ordenado e sustentável:

- necessidade de um esforço técnico/institucional/político cada vez mais voltado a consolidar a eficiência do processo produtivo e sua competitividade, em face da perspectiva de crescimento da produção mundial;
- maior comprometimento dos governos estaduais no desenvolvimento da atividade, não somente com planos e programas de fomento ao camarão cultivado, mas também disponibilizando unidades especializadas para apoio técnico e logístico ao setor;
- definição dos governos estaduais em relação ao mecanismo de licenciamento ambiental da atividade; sendo de ordem operacional e capaz de atender às características dos pequenos produtores;
- desenvolvimento de pesquisa básica e aplicada, em relação à espécie *Litopenaeus vannamei*, bem como para as espécies brasileiras que apresentem bom potencial e que, por suas características intrínsecas, conquistem melhores preços no mercado internacional;
- estruturação e disponibilidade, com fácil acesso, de linhas de crédito para financiamento de custeio de fazendas e, também, para financiamento de estoques congelados, propiciando ao produtor/exportador maior poder de barganha em fixação do preço do camarão;
- desenvolvimento de programa direcionado para conferir padrões internacionais de qualidade ao camarão brasileiro, mediante certificação das unidades produtivas, credenciamento dos laboratórios de larvicultura e das fábricas de ração;

- preparação das empresas exportadoras de camarão para processar produtos com valor agregado, visando à diversificação do produto exportado, ao crescimento da competitividade do setor e ao atendimento aos mercados mais sofisticados;
- criação de um Centro Científico de Referência Regional, para validação de tecnologias, de produtos e insumos de origem nacional e internacional, bem como o estabelecimento de uma Rede de Laboratórios de Análises, para diagnósticos e controle de doenças; e
- atualização da Plataforma Tecnológica do Camarão Cultivado e desenvolvimento de um extenso programa de arranjos produtivos locais, com vistas a estruturar a base produtiva do setor, assegurando seu desenvolvimento sustentável e maior organização da produção e comercialização, tanto para o mercado interno como para o externo.

Segundo Feitosa et al. (2004), a Secretaria Especial de Aqüicultura e Pesca (SEAP/PR) assegura que não há fator restritivo no mercado que recomende uma desaceleração no processo de financiamento à atividade da carcinicultura, na Região Nordeste. Novos mercados estão sendo buscados, por meio de ações de promoção comercial promovidas pela citada Secretaria, junto ao empresariado do setor, individualmente ou em conjunto, por intermédio da Associação Brasileira de Criadores de Camarão (ABCC). A Europa e o Japão encontram-se em franca demanda do camarão brasileiro, resultando em perspectivas favoráveis, em termos de mercado, especialmente pela taxaço sofrida pela China em suas exportações de camarão para os Estados Unidos.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia adotada nas etapas inerentes ao desenvolvimento do trabalho, com a descrição dos seguintes passos: definição do problema, tipo de pesquisa, critérios de escolha do universo investigado, bem como todos os procedimentos utilizados na coleta e tratamento dos dados.

Objetivando identificar recursos estratégicos relevantes, voltados para a internacionalização das empresas de carcinicultura do Estado do Ceará, foram efetuados os procedimentos metodológicos explicitados a seguir.

4.1 Etapas da Pesquisa

Para melhor compreensão das fases desta investigação, a ilustração que se segue apresenta as diversas fases e métodos adotados para o desenvolvimento do presente estudo:

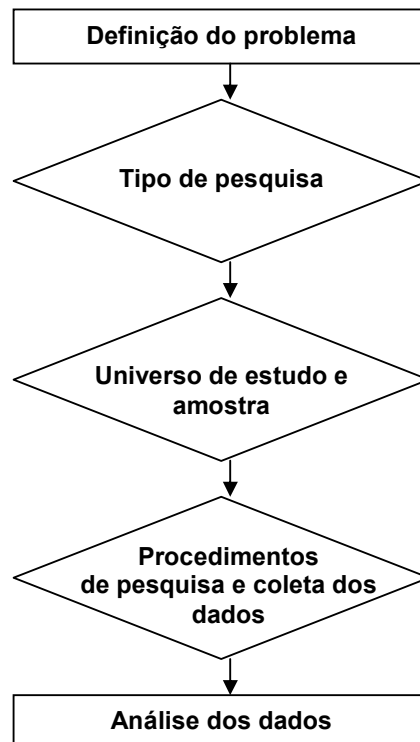


Figura 3 – Etapas para o desenvolvimento da pesquisa. Fonte: Elaborada pela autora.

4.2 Definição do Problema

Antes de iniciar qualquer atividade de pesquisa, faz-se necessário definir o problema de forma clara, com objetividade. Severino (2000) ensina que o raciocínio não se desenvolve enquanto não se estabelece, devidamente, um problema, uma vez que todo raciocínio, desmembrado em estudo logicamente elaborado, é demonstração que tem por objetivo solucionar determinado problema. Corroborando as idéias do autor citado, Malhota (2001) assevera que a definição do problema é o estágio mais importante de uma pesquisa, já que a identificação clara e precisa do impasse possibilita a condução do projeto, de forma adequada.

Com base no problema estabelecido, definiu-se que seria necessário identificar, em primeiro lugar, os recursos estratégicos dispostos nas empresas de carcinicultura do Estado do Ceará, razão pela qual foram escolhidos alguns especialistas no assunto, para ajudar no levantamento de dados. Para tratar das questões relacionadas à internacionalização, estabeleceu-se que o universo da pesquisa se restringiria às empresas produtoras e exportadoras de camarão cultivado, que poderiam responder, com propriedade, ao questionamento feito na introdução deste trabalho.

4.3 Tipo de Pesquisa

O método de pesquisa utilizado foi qualitativo e quantitativo, juntamente com a realização de análise bibliográfica e documental, mediante cobertura de periódicos nacionais e internacionais, somada à aplicação de questionários e entrevistas pessoais, com especialistas em carcinicultura e principais dirigentes das empresas produtoras e exportadoras do segmento de camarão em cativeiro do Ceará.

À primeira vista, a coleta de dados buscou criar uma base de asseguramento em favor de uma pesquisa mais aprofundada sobre as estratégias de internacionalização das empresas, Visão Baseada em Recursos (VBR) e

Competências Dinâmicas, além de identificar o potencial da carcincultura no Brasil e no Estado do Ceará, de modo mais específico. Vale ressaltar que o estudo sobre a internacionalização das empresas cearenses de carcincultura contemplou o período compreendido entre 1998 e o ano de 2004, haja vista que as empresas, praticamente, só comercializavam no mercado interno, antes do citado interregno.

O tipo de busca eleito para este estudo foi a de natureza exploratório-descritiva, que, de acordo com Malhotra (2001), é uma pesquisa caracterizada pela flexibilidade e a versatilidade, no que concerne aos métodos, uma vez que não são empregados protocolos e procedimentos formais. O autor destaca, ainda, que essa pesquisa raramente utiliza questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade.

Dessa forma, a metodologia contemplou a pesquisa bibliográfica e documental, sobre as estratégias de internacionalização disponíveis para as empresas: Teoria da Visão Baseada em Recursos, assim como a utilização da VBR e das Competências Dinâmicas, como instrumentos de internacionalização. A bibliografia utilizada levantou informações sobre o estado da carcincultura no mundo, no Brasil e no Ceará, enfocando o mercado em estudo.

Com o objetivo de levantar informações e identificar contribuições mais recentes sobre a Teoria dos Recursos, Competências Dinâmicas e estratégias para a internacionalização, desenvolveu-se investigação exploratória, com diversos artigos publicados de 1998 a 2006. A pesquisa bibliográfica constituiu-se em levantamento do material, com dados já analisados nos anais de encontros nacionais e internacionais, como o ENANPAD, 3E's, CLADEA e o *IberoAmerican*.

Foram consultados, também, periódicos do banco de dados do PROQUEST, EBSCO, as revistas de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) e Administração de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas – RAE, bem como estudos da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD). Complementou-se a pesquisa com a recuperação de publicações da ABCC e SEMACE, acrescidas das informações viabilizadas pelo *site* da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

Utilizou-se, aqui, pesquisa bibliográfica do tipo *desk research*, por meio de consulta a material publicado por meio escrito e eletrônico, como livros de vários autores, artigos científicos, páginas de *web sites* sobre o tema estudado. A pesquisa teve como objetivo estabelecer marco teórico e conceitual, possibilitando o desenvolvimento de considerações acerca do tema do trabalho. O presente estudo contou, também, com a contribuição do Manual de Elaboração de Dissertação, de Forte (2006).

Após pesquisa secundária, em que, basicamente, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e documental, lançou-se mão da pesquisa primária, referente à fase descritiva. Nesse momento, foi definido o universo a ser pesquisado, com a seleção das empresas a serem entrevistadas, conforme objetivos propostos na macroestrutura desta Dissertação.

4.4 Universo de Estudo e Amostra

Partindo da compreensão do problema apresentado na pesquisa, definiu-se, inicialmente, que seriam realizadas entrevistas com especialistas na área de carcinicultura, tendo em vista levantar informações que pudessem subsidiar a formatação do questionário a ser aplicado junto às empresas do respectivo setor. Assim sendo, foram entrevistados membros das seguintes áreas de especialização, nos meses de agosto e setembro de 2005, nomeadamente os seguintes especialistas relacionados:

- empresário e consultor de empresas;
- analista ambiental do IBAMA/LABOMAR;
- especialista em Agribusiness e técnico do ETENE/BNB; e
- diretor técnico da ABCC e sócio-diretor da empresa CEAQUA Ltda.

A população integrante do estudo foi definida como sendo as empresas produtoras e exportadoras de camarão em cativeiro, do Estado do Ceará, atuantes no ano de 2004. A definição desta população baseou-se no pressuposto de que as empresas que produziam camarão e participavam do mercado internacional teriam condições plenas de responder a questões sobre a relevância dos recursos estratégicos, para a internacionalização dessas mesmas firmas.

De acordo com dados oficiais da Secretaria de Comércio Exterior-SECEX, órgão do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior-MDIC, referentes ao ano de 2004, 28 empresas exportavam camarão, entretanto, somente 10 eram produtoras e exportadoras de camarão, de forma direta. Do universo de 10 empresas, uma fechou ao final de 2004, razão pela qual foram entrevistadas somente 9. Assim sendo, não foi utilizado o método de amostragem. A pesquisa assumiu, então, caráter censitário. As empresas entrevistadas seguem enlistadas:

- ACARAÚ Pesca Distribuidora de Pescado Imp. e Exp. Ltda
- Aquacultura Santa Clara Ltda (AQUACLARA)
- Aquacultura Fortaleza AQUAFORT S.A
- BIOTEK MARINE Comércio Ltda
- Cia Nordeste de Aquicultura e Alimentação (CINA)
- COMPESCAL Com. de Pescado Aracatiense Ltda
- Indústria de Frio e Pesca S/A (IPESCA)
- Pesqueira MAGUARY Ltda
- SEAFARM Criação e Comércio de Produtos Aquáticos Ltda.

Estas empresas contam com fazendas de camarão localizadas nos Municípios de Acaraú, Aracati, Camocim, Fortim e Paraipaba, com escritórios de administração em Fortaleza. Uma das empresas, com sede em Fortaleza, conta com uma fazenda localizada no Estado vizinho do Rio Grande do Norte, porém exporta pelo Estado do Ceará.

4.5 Procedimentos de Pesquisa e Coleta de Dados

Para melhor entendimento dos procedimentos desenvolvidos neste trabalho, foram estruturadas, de forma esquematizada (Figura 4), as fases percorridas durante a coleta de dados:

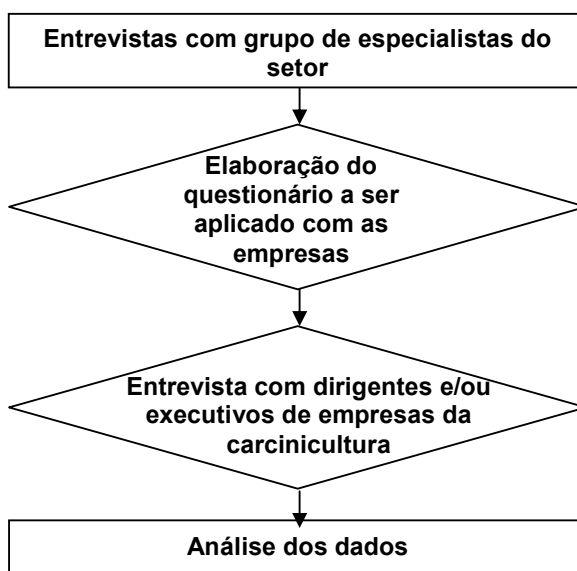


Figura 4 – Procedimentos de pesquisa e coleta de dados. Fonte: Elaborada pela autora.

Durante as entrevistas com os especialistas, utilizou-se um roteiro explicativo sobre a VBR e o que vêm a ser os recursos estratégicos (Apêndice A). Eles deveriam informar quais recursos contribuem para a internacionalização e a competitividade, os que permitem sustentar vantagens para as empresas do setor, os que são raros ou escassos e não podem ser acessados e ou copiados pelos concorrentes. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos especialistas,

em Fortaleza. Uma das entrevistas, entretanto, realizou-se na fazenda do próprio especialista, no Município de Beberibe.

Posteriormente, elaborou-se questionário a ser aplicado com os diretores e proprietários de empresas produtoras e exportadoras de camarão, contendo perguntas pertinentes às informações repassadas pelos especialistas em carcinicultura. O questionário (Apêndice B) foi aplicado com as respectivas empresas, pessoalmente, no período de outubro a dezembro de 2005. As entrevistas foram realizadas em Fortaleza, visto que todas as organizações selecionadas contam com escritórios na capital do Estado.

O questionário utilizado para o trabalho anexou cabeçalho com informações sobre a empresa pesquisada e acerca do responsável pelas respostas. No início das entrevistas, foram dadas explicações sobre a pesquisa, seus objetivos e quão importantes seriam as respostas corretas e respondidas por completo. O questionário foi preenchido pelo próprio pesquisador, no local de trabalho das empresas entrevistadas. Algumas questões eram abertas, para que o empresário expressasse sua opinião com liberdade; outras foram fechadas, com espaço para as devidas opções; outras, ainda, mistas, com abrangência comum aos dois tipos anteriormente citados. Antes da aplicação do questionário definitivo, foi realizado pré-teste, com duas empresas, visando a identificar aspectos a serem melhorados, no respectivo questionário.

As variáveis presentes na pesquisa foram trabalhadas de forma a manter coerência com a finalidade do trabalho. Dentre elas, as que sugerem a classificação e o perfil das empresas pesquisadas são as seguintes:

- porte da empresa;
- destinos das exportações;
- volumes das exportações (em percentual);
- origem da empresa;

- lucro da empresa (relativo às exportações); e
- estratégia de internacionalização.

Outra variável, considerada nesta pesquisa, diz respeito ao nível de envolvimento com o mercado externo, procurando identificar se as empresas são exportadoras experimentais ou ativas, segundo o objetivo em considerar o mercado internacional como parte relevante de seu plano estratégico.

A fim de estabelecer categorias balizadoras na análise dos dados coletados, escolheu-se a variável relativa aos recursos estratégicos existentes nas empresas, para entrada no mercado internacional, além dos procedimentos considerados de importância para a atuação no respectivo mercado. Foi utilizado um critério aleatório para a ordem dos recursos estratégicos no corpo do questionário.

4.6 Análise dos Dados

Segundo Matos e Vieira (2001), existem diversas maneiras de tratar a informação produzida mediante uma investigação. Os dados dependerão das fontes e do tipo de pesquisa utilizado, bem como das técnicas de coleta adotadas pelo pesquisador.

A análise dos dados desta pesquisa foi realizada em duas etapas distintas. A primeira consiste na apresentação das opiniões dos especialistas em carnicultura, acerca dos recursos estratégicos, que contribuem para a internacionalização e a competitividade das empresas do segmento de camarão em cativeiro, do Estado do Ceará. A segunda etapa apresenta o perfil das empresas produtoras e exportadoras do setor, mediante análise qualitativa e quantitativa dos dados obtidos junto às empresas entrevistadas.

A análise dos indicadores, obtidos por meio dos questionários aplicados, foi realizada sob tratamento estatístico das informações, utilizando-se o cruzamento das respostas dadas por produtores e exportadores de camarão em cativeiro do Ceará. Na medição e no escalonamento das respostas dos entrevistados, utilizou-se técnica não comparativa, caracterizada como técnica de ordenamento de frequência da ordem de importância das respostas dadas. Utilizou-se uma escala de 10 pontos, cujo nível 1 denota maior importância e o nível 10 indica menor importância. Os números entre 1 e 10 refletem graus intermediários de importância.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, foram procedidas às análises das entrevistas com os especialistas em carcinicultura, a fim de consolidar informações necessárias para a formatação do questionário aplicado com as empresas do setor, apresentando-se as respostas dos especialistas em relação aos recursos estratégicos e competências dinâmicas do setor da carcinicultura do Ceará, pontos fortes e fracos do setor, além da contribuição dos entrevistados para o desenvolvimento da internacionalização das empresas cearenses de camarão em cativeiro.

Posteriormente, foi procedida à análise dos resultados levantados com as entrevistas realizadas com as nove empresas do segmento de camarão em cativeiro, iniciando-se com duas empresas, escolhidas para o pré-teste. Nesta fase, as várias empresas estudadas foram analisadas com base nos modelos descritos no referencial teórico. Ao final da análise, efetuou-se a comprovação ou não dos pressupostos, de acordo com os resultados da pesquisa.

5.1 Recursos Estratégicos e Competências Dinâmicas do Setor da Carcinicultura do Ceará

Aconteceram entrevistas com 4 (quatro) especialistas do setor da carcinicultura, em diferentes áreas de atuação. Estes apresentaram visões diferenciadas acerca dos recursos estratégicos, que conferem às empresas alguma vantagem competitiva e competências dinâmicas, que geram valor e competitividade para uma organização, nas firmas que produzem camarão cultivado e participam do comércio internacional.

Após explanação sobre teorias inclusas da VBR e Competências Dinâmicas, foi formulada a pergunta relacionada ao problema desta pesquisa. De acordo com o enfoque e área de atuação de cada um dos entrevistados, obteve-se o conjunto de informações a saber:

- matéria-prima ou insumos de produção disponíveis para atender uma demanda insatisfeita do mercado internacional;
- fácil acesso dos produtores às indústrias de processamento do camarão;
- adaptação da espécie *Litopenaeus vannamei* às condições de clima, temperatura, solo e qualidade da água do Estado;
- localização privilegiada, com excelentes aspectos locacionais;
- acesso a mercados externos, por meio da própria empresa, *trading companies* ou comercial exportadora;
- tecnologias especiais para criação de um padrão de camarão que atenda às expectativas do mercado externo;
- mão-de-obra especialmente treinada, podendo-se contar com técnicos especialistas, considerados multiplicadores na tecnologia avançada da criação de camarão;
- produto de ótima qualidade;
- condições climáticas altamente favoráveis;
- cadeia produtiva do setor, atendendo satisfatoriamente à demanda, com algumas empresas funcionando de forma verticalizada, ou seja, empresa com laboratório, fazenda de criação, frigorífico e departamento de exportação;
- recursos financeiros (capital de giro próprio);
- logística adequada às necessidades dos exportadores (meios de transporte etc);
- energia a preço competitivo; e
- outros (ração, embalagem etc).

Além das respostas sobre recursos estratégicos do setor, foram distinguidos os seguintes pontos fortes e fracos do setor.

➤ Pontos fortes

- O setor da carcinicultura cresceu sem ajuda da ação governamental. Não contou com recursos de financiamento por parte de bancos;
- a qualidade do produto como diferencial significativo;
- existência de certo equilíbrio entre o setor e o meio ambiente;
- logística adequada às exportações;
- o setor conta com uma entidade de classe organizada – ABCC;
- a privilegiada localização do Estado do Ceará, em relação ao mercado norte-americano e europeu;
- além das exportações, a necessidade de trabalhar o mercado interno, tendo em vista a grande demanda, no Brasil, para o camarão em cativeiro;
- infra-estrutura portuária do Estado favorável ao crescimento do setor;
- algumas empresas exportadoras do Ceará têm conhecimento do mercado internacional;
- assistência técnica disponibilizada aos pequenos produtores, pelas empresas integradoras;
- o setor conta com diversas vantagens comparativas, em relação aos concorrentes de outros países, principalmente no tocante à produção de camarão nos doze meses do ano;
- localização das indústrias de ração, próxima aos produtores de camarão;

- apoio da Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca ao setor de carcinicultura;
- disponibilidade de capacitação tecnológica sistemática, para produtores de camarão, resultando no aumento da produção e produtividade, nos últimos anos;
- camarão produzido de forma natural, sem uso de pesticidas e antibióticos; e
- disponibilidade de energia elétrica e sistema de telecomunicações, nas localidades que abrigam as fazendas.

➞ **Pontos fracos**

- Empresas do setor são mais vendedoras do que exportadoras;
- falta de integração na cadeia produtiva do camarão;
- o setor não conta com recursos financeiros de terceiros (dificuldade de capital de giro para custeio das fazendas);
- o preço não é determinado pelas empresas, e sim pelo mercado;
- as empresas exportadoras do Ceará não estão preparadas para vender produto com valor agregado;
- 70% das fazendas de camarão trabalham sem o devido licenciamento, em virtude do processo para sua liberação ser ainda excessivamente burocrático;
- as empresas de camarão não contam com o processo de certificação, precisando investir na rastreabilidade, para obtenção do Selo Qualidade Brasil;
- a carga tributária por demais onerosa aos produtores;

- as empresas não detêm tecnologia especial para evitar doenças no camarão;
- o camarão exportado, em maioria, como matéria-prima (commodity); e
- exportadores enfrentam problemas com fretes caros, pela falta de uma estrutura ferroviária e problemas relativos à malha viária.

Ao final das entrevistas, os especialistas apresentaram algumas considerações acerca do setor, visando a contribuir com sugestões, para o desenvolvimento da internacionalização das empresas produtoras e exportadoras de camarão do Ceará. As opiniões seguintes explicitam a visão dos implicados na atividade:

- desenvolver ação conjunta do governo/setor privado para defesa do camarão brasileiro, em virtude da ação *antidumping*, acionada pelos Estados Unidos contra o Brasil;
- melhorar o mecanismo de licenciamento ambiental da atividade, para que atenda às peculiaridades dos pequenos produtores;
- facilitar o acesso dos produtores às linhas de crédito, para financiamento de custeio nas fazendas;
- disponibilizar tecnologia especial, no preparo das empresas exportadoras de camarão para processamento de produtos com valor agregado; e
- facilitar o acesso das empresas produtoras e exportadoras de camarão ao processo de rastreabilidade, com vistas a permitir que todas as empresas tenham certificação e, conseqüentemente, o Selo Qualidade Brasil.

5.2 Perfil das Empresas Produtoras e Exportadoras do Setor de Carcinicultura do Ceará

As nove empresas pesquisadas representam, neste trabalho, o universo de empresas produtoras e exportadoras do setor de carcinicultura do Ceará. O perfil retratado a seguir guarda conformidade com as variáveis utilizadas no questionário aplicado.

5.2.1 Localização e Data de Fundação

As empresas em foco desenvolvem a produção de camarão em cativeiro em fazendas localizadas no Estado: Acaraú, Aracati, Camocim, Fortim e Paraipaba. Uma delas possui fazenda localizada no Estado do Rio Grande do Norte, entretanto, todas as empresas dispõem de escritórios de administração em Fortaleza, onde são realizados os procedimentos operacionais da exportação do camarão para os respectivos países de destino.

As empresas que constituem o universo deste estudo têm sua data de fundação no período compreendido entre 1962 e 2001, sendo que 4 dessas empresas representam 44,4% deste universo e existem há mais de 20 anos. As outras 5, representando 55,5% da população pesquisada, têm de 3 a 7 anos de existência.

5.2.2 Responsável pelas Informações

Com relação ao responsável pelas informações coletadas, 89% das entrevistas foram realizadas com o diretor ou presidente das empresas. Em somente uma delas, a entrevista foi feita com o contador, que trabalha há 4 anos diretamente com o presidente da organização, detendo todas as informações sobre seu funcionamento.

Quanto à formação do responsável pelas informações, mais de 50% dos entrevistados possuem escolaridade de 3^o grau, com formação em Administração de Empresas, Engenharia e Biologia Marinha. Um dos entrevistados é pós-graduado em Administração de Empresas. Do universo pesquisado, dois dos entrevistados têm o 2^o grau e um se encontra cursando a universidade, matriculado em Direito. Quanto ao conhecimento de idiomas, 6 dos entrevistados falam Inglês e ou Espanhol; apenas 3 falam somente o Português.

5.2.3 Porte da Empresa

Os dados coletados referentes ao porte da empresa demonstram que 100% das empresas pesquisadas têm mais de 50 hectares, portanto consideradas, conforme o Conselho Nacional do Meio Ambiente – CONAMA, de grande porte. O tamanho das fazendas dessas empresas varia de 80 a 800 hectares. As empresas entrevistadas possuem contingente significativo de empregados, variando entre 30 a 1.600 empregos diretos, totalizando 2.688 empregos, gerados pelas respectivas empresas.

5.2.4 Destinos e Volumes das Exportações

Pela análise dos dados, verificou-se que, apesar de a maioria das empresas exportarem mais de 90% da sua produção, 7 vendem também para o mercado interno, incluindo os Estados do Ceará, São Paulo e Rio de Janeiro.

O principal destino das exportações, conforme dados coletados pela pesquisa, com 80% do volume exportado, é o mercado europeu, contemplando Espanha, França, Holanda, Portugal, Itália e Bélgica. Os Estados Unidos aparecem como o segundo mercado mais importante para as empresas entrevistadas, enquanto a frequência de exportação para o Continente Asiático ainda é pequena, com apenas 2 empresas exportando para o Japão. De maneira geral, as empresas atuam em vários destinos, não existindo nenhuma dedicada exclusivamente a um só mercado.

5.2.5 Origem da Empresa

Quanto à origem das empresas pesquisadas, 5 foram criadas com o objetivo de produzir camarão em cativeiro; 3 se originaram do setor de pescados, em geral. Somente uma veio de outro setor, o de construção civil, antes de se tornar empresa de carcinicultura.

Das empresas entrevistadas, 7 têm estrutura familiar, não contando com a participação, na maioria dos casos, de executivos profissionais, no processo decisório da empresa.

5.2.6 Faturamento (Lucro) Relativo às Exportações

Dados colhidos durante a pesquisa mostram que as exportações representam a maior parcela dos lucros das empresas entrevistadas, sendo que duas delas acusam 100% do seu faturamento centrado nas exportações, visto que não têm nenhum interesse em vender para o mercado interno (vide Tabela 8).

Tabela 8 – Percentual das exportações no faturamento total

EMPRESA	MÉDIA DO FATURAMENTO NO PERÍODO DE 1998 A 2004 (%)
A	100
B	100
C	99
D	98
E	97
F	96
G	95
H	95
I	90
Média geral (período de 1998 a 2004)	96,6

Fonte: pesquisa de campo.

5.3 Estratégia de Internacionalização, desde 1998

Das empresas pesquisadas, mais de 50% já existiam, antes de 1998, sendo que a maioria delas iniciou suas exportações exatamente nesse período, em virtude das dificuldades enfrentadas pela carnicultura brasileira para escoar sua produção, em 1998, o que, conforme Rocha et al. (2004), decorreu, principalmente, do dobro do crescimento da produção, em relação ao ano anterior. Somente duas empresas já haviam exportado antes da citada data, uma delas de forma esporádica.

Os dados demonstram que 6 das empresas enfocadas foram criadas para a exportação, portanto, tinham como estratégia inicial a internacionalização, desde sua fundação. Essas empresas podem ser chamadas, portanto, de *born globals*, visto que nasceram exportadoras desde a criação.

As outras empresas, criadas em data anterior ao ano de 1998, iniciaram suas exportações esporadicamente, antes desse período, para atender a pedidos do mercado externo. Intensificaram-nas, entretanto, desde aquele ano, em função das dificuldades de comercialização no mercado interno, e também para atender à demanda internacional insatisfeita.

A maioria das empresas entrevistadas estreou nas exportações por meio de contatos com grandes importadores, em feiras internacionais, ou então por pedidos feitos pelos representantes dos distribuidores internacionais, em visitas realizadas por esses agentes às próprias empresas exportadoras.

Todas as empresas entrevistadas exportam, diretamente, para atacadistas e distribuidores dos países de destino, já mencionados. Ao início das exportações, utilizaram-se de *trading companies* e empresas comerciais exportadoras. Atualmente, contam com estrutura própria para a operacionalização de suas exportações.

5.4 Recursos Estratégicos de Maior Relevância para o Início da Internacionalização

Na Tabela 9, é descrita a freqüência das respostas dadas pelos entrevistados, em relação aos recursos estratégicos considerados os mais importantes para as empresas, quando do início da internacionalização. Todos os recursos foram citados, conforme o grau de importância a eles conferido por parte de cada empresa. Percebe-se, entretanto, grande dispersão nas respostas, mesmo em se tratando de empresas do mesmo setor, com mercados e características semelhantes.

Dentre os recursos estratégicos de maior relevância para o início do processo de internacionalização, 5 empresas entrevistadas consideraram a “qualidade do produto” como o recurso mais importante na fase inicial. Eles ressaltaram que este recurso é muito importante para entrar no mercado internacional. Dos entrevistados, 4 escolheram os “recursos financeiros” como o mais importante, enquanto que 3 empresas pesquisadas consideraram de grande importância os seguintes recursos: instalações das empresas, acesso ao mercado externo e acesso a matérias-primas. Dentre as organizações pesquisadas, 2 consideraram a “mão-de-obra especializada” e o “conhecimento tecnológico” como os recursos mais relevantes. Somente 1 empresa considerou como mais importantes os recursos que se seguem: imagem da empresa no mercado, experiências acumuladas, eficiência (produtividade), localização privilegiada, cultura organizacional.

Tabela 9 – Início da internacionalização

RECURSO	Ênfase dada											TOTAL	RESUMO			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não citada		De 1 a 3	De 4 a 6	De 7 a 10	Não citada
Qualidade do Produto	4		1				2		1		1	9	5		3	1
Recursos Financeiros	2	1	1	2		1				1	1	9	4	3	1	1
Instalações das empresas	1	1	1		1	1	1				3	9	3	2	1	3
Acesso ao mercado externo	1	1	1	1		1	1				3	9	3	2	1	3
Acesso a matérias-primas	1		2	1		1					4	9	3	2		4
Mão-de-obra especializada		2		2	1					1	3	9	2	3	1	3
Conhecimento tecnológico		2		1		1	1			1	3	9	2	2	2	3
Imagem da empresa no mercado			1			2	1	1			4	9	1	2	2	4
Experiências acumuladas		1			1	1				1	5	9	1	2	1	5
Eficiência (produtividade)		1			1				3	3	1	9	1	1	6	1
Localização privilegiada			1						1	2	5	9	1		3	5
Cultura organizacional			1				3				5	9	1		3	5
Tecnologias especiais					2			1			6	9		2	1	6
Condições climáticas				1		1					7	9		2		7
Desempenho da Organização					1			1	1	2	4	9		1	4	4
Logística				1				1		3	4	9		1	4	4
Novos processos de produção					1			1	2		5	9		1	3	5
Energia disponível a preço competitivo					1						8	9		1		8
SOMA	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	72	162				

Fonte: pesquisa de campo.

5.5 Atuais Recursos Estratégicos, de Maior Relevância, para a Internacionalização

Na Tabela 10, é descrita a frequência das respostas dadas pelos entrevistados, em relação aos recursos estratégicos considerados os mais importantes, atualmente, para o processo de internacionalização de suas empresas. Dentre as empresas pesquisadas, 4 consideraram os “recursos financeiros” como o mais importante. Significa dizer que o recurso estratégico escolhido no início da internacionalização tem o mesmo grau de importância atualmente. 7 entrevistadas, porém, consideraram a “qualidade do produto” como o recurso mais importante na fase atual, corroborando com o que foi citado na fase inicial da internacionalização. 2 empresas pesquisadas acharam mais importantes os recursos que se seguem: acesso ao mercado externo, mão-de-obra especializada, conhecimento tecnológico, cultura organizacional, novos processos de produção e tecnologias especiais. Dentre as pesquisadas, somente 1 considerou como mais relevantes os recursos seguintes: instalações das empresas, imagem da empresa no mercado, eficiência e acesso a matérias-primas. A ordem de importância desses recursos foi estabelecida de acordo com os motivos que se seguem:

- “O mercado exige mais qualidade e eficiência, atualmente”;
- “A qualidade do produto é fundamental, para que a empresa continue no mercado. Os recursos financeiros são importantes, em qualquer fase da empresa”;
- “Antes, o camarão era vendido com mais facilidade, em virtude da grande demanda internacional”;
- “O mercado mudou, exigindo mais qualidade e cuidado com o meio ambiente; a empresa precisa de mais organização, acompanhamento, na parte ambiental; faz-se necessário obter conhecimento tecnológico, para evitar enfermidades do camarão, que trazem prejuízos para o setor.”
- “O mercado está mais competitivo, com mais empresas participando da concorrência internacional; é preciso mais eficiência e mais recursos financeiros para continuar competindo”.

Tabela 10 – Período atual da internacionalização

RECURSOS	Ênfase dada										TOTAL	RESUMO				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Não citada	De 1 a 3	De 4 a 6	De 7 a 10	Não citada
Qualidade do Produto	5	2					1		1			9	7		2	
Recursos Financeiros	2	1	1	1		1				1	2	9	4	2	1	2
Acesso ao mercado externo	1		1	2		1	1				3	9	2	3	1	3
Mão-de-obra especializada		2		1	1					1	4	9	2	2	1	4
Conhecimento tecnológico		1	1	1			1	1	1	1	2	9	2	1	4	2
Cultura organizacional		1	1			1		1	1		4	9	2	1	2	4
Novos processos de produção	1		1		1					1	5	9	2	1	1	5
Tecnologias especiais		1	1		1						6	9	2	1		6
Instalações das empresas			1		2	1	1	1			3	9	1	3	2	3
Imagem da empresa no mercado			1		1	2					5	9	1	3		5
Eficiência (produtividade)		1		1			2	2	1	1	1	9	1	1	6	1
Acesso a matérias-primas			1			1					7	9	1	1		7
Logística				1	1			1		3	3	9		2	4	3
Localização privilegiada				1		1	1	1	1		4	9		2	3	4
Desempenho da Organização					1			2	1	2	3	9		1	5	3
Experiências acumuladas					1		2		1		5	9		1	3	5
Condições climáticas				1						1	7	9		1	1	7
Energia disponível a preço competitivo						1					8	9		1		8

Fonte: pesquisa de campo.

5.6 Recursos Estratégicos de Maior Relevância para Consolidar a Internacionalização

Na Tabela 11, é descrita a frequência das respostas dadas pelas empresas pesquisadas, referentes aos recursos estratégicos de maior relevância para consolidação do processo de internacionalização. Dentre as empresas entrevistadas, 6 relataram os “recursos financeiros” como o recurso estratégico de máxima importância, para o futuro. 5 organizações apontaram a “qualidade do produto” como o recurso de maior relevância, para a fase de consolidação do processo de internacionalização. 3 empresas consideraram a “eficiência” e “novos processos de produção” como os recursos mais relevantes. Dentre as pesquisadas 1 empresa considerou como mais importantes os recursos que se seguem: conhecimento tecnológico, experiências acumuladas, acesso ao mercado externo, cultura organizacional, mão-de-obra especializada, tecnologias especiais e desempenho da organização. Vale salientar que somente uma empresa manteve a ordem de importância dos recursos estratégicos atribuídos, no período inicial e, atualmente, ao processo de internacionalização. A maioria das organizações, contudo, ou seja, 8 empresas, mudaram a ordem de importância dos recursos estratégicos, conforme razões apresentadas a seguir:

- “No futuro, as empresas deverão contar com o apoio de agentes financeiros, para que possam ter acesso mais fácil aos recursos financeiros”;
- “A evolução na área tecnológica é fundamental para o futuro do setor, tendo em vista evitar prejuízos decorrentes dos problemas com doenças”;
- “A empresa precisa de muita eficiência para sobreviver e ser competitiva; é mister desenvolver novos processos de produção, para ofertar produtos com valor agregado, visando à conquista de novos mercados”;
- “A instabilidade do dólar prejudica as exportações. O valor atual do câmbio inviabiliza o setor exportador”;

- “A mudança dos tempos exige a modernização das empresas, para que sobrevivam; o setor de carcinicultura representa uma solução para o Estado do Ceará, com geração de emprego e renda; o setor exige baixa qualificação, ajudando a manter o trabalhador no interior”;
- “Para que o setor continue crescendo, é preciso que a licença para o funcionamento das fazendas seja liberada com mais agilidade e menos burocracia, facilitando e estimulando as exportações”;
- “Para consolidação do processo de internacionalização e para persistir no mercado, os recursos financeiros são os mais importantes, tendo em vista o crescimento da cadeia produtiva do setor da carcinicultura cearense

Tabela 11 – Consolidação da internacionalização

RECURSOS	Ênfase dada										TOTAL	RESUMO				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Não citada	De 1 a 3	De 4 a 6	De 7 a 10	Não citada
Recursos Financeiros	2	1	3			1			1		1	9	6	1	1	1
Qualidade do Produto		5						2	1			9	5		3	1
Eficiência (produtividade)	1	1	1	1		1		1	2			9	3	2	3	1
Novos processos de produção	1	1	1		1						4	9	3	1	1	4
Conhecimento tecnológico			1					2	1			9	1	2	3	3
Experiências acumuladas		1			1	1		1	1			9	1	2	2	4
Acesso ao mercado externo	1				1	1	1					9	1	2	1	5
Cultura organizacional			1	1	1				1			9	1	2	1	5
Mão de obra especializada			1		2					1		9	1	2	1	5
Tecnologias especiais	1			1			2					9	1	1	2	5
Desempenho da Organização			1				1			4		9	1		5	3
Instalações das empresas				1		2	3			2		9		3	5	1
Localização privilegiada				1		1		1		1		9		2	2	5
Logística				1	1		1			1		9		2	2	5
Imagem da empresa no mercado				1		1		1				9		2	1	6
Acesso a matérias-primas				1			1					9		1	1	7
Energia disponível a preço competitivo						1			1			9		1	1	7
Condições climáticas									1			9			1	8

Fonte: pesquisa de campo.

5.7 Classificação dos Recursos Estratégicos nos Períodos do Processo de Internacionalização: Início – atualidade – consolidação

Nas Tabelas 12, 13 e 14 são feitas as classificações dos recursos estratégicos de acordo com as respostas dos entrevistados, objetivando estabelecer comparação entre os diversos períodos. A ordem de importância atribuída aos três períodos considerados (início, atualidade, consolidação) é objeto de mudanças mais

significativas no último período, em decorrência, principalmente, das alterações feitas pela maioria dos entrevistados, em relação aos recursos estratégicos mais importantes para o processo de internacionalização das empresas cearenses de carnicultura, no futuro. Vale ressaltar que a “qualidade do produto”, antes considerada o recurso estratégico mais importante, nos dois primeiros períodos (início e atualidade), dá lugar a que, no período de consolidação, esse recurso mude para o 2º lugar, ficando em 1º lugar o item “recursos financeiros”.

O recurso “instalações das empresas”, colocado em 3º lugar no início do processo de internacionalização, mudou para a 4ª posição no período atual e para o 10º lugar no período futuro. O item “acesso ao mercado externo”, localizado na 4ª posição no período inicial, foi classificado no 6º lugar no período atual, tendo mudado para a 17ª posição no período de consolidação do processo de internacionalização. O recurso “acesso a matérias-primas”, considerado como o 5º item mais importante no período inicial, passou para o 7º lugar no período atual e no período de consolidação.

A “mão-de-obra especializada”, antes considerada o 6º recurso mais importante, mudou para a 12ª posição no período atual e para a 9ª posição no período da consolidação. O “conhecimento tecnológico”, considerado o 7º recurso mais importante no período inicial, passou para a 17ª posição na atualidade, e para o 4º lugar no período futuro. A “imagem da empresa no mercado” ocupava a 8ª posição no início do processo de internacionalização, mudando para a 13ª posição no período atual e a 12ª na consolidação. As “experiências acumuladas” ocupavam a 9ª posição no início do processo, mudando para o 3º lugar no período atual e para o 6º lugar no período da consolidação.

O recurso da “eficiência” ocupou a 10ª posição no período inicial, passando para o 8º lugar na atualidade e para o 13º lugar na consolidação. A “localização privilegiada” antes considerada o 11º recurso mais importante, mudou para 10ª posição no período atual, e para o 15º lugar no período da consolidação. A “cultura organizacional” ocupava a 12ª posição no período inicial, subindo para a 5ª posição no período atual, e para a 3ª posição no período da consolidação do processo de internacionalização. As “tecnologias especiais” ocupavam a 13ª posição no período

inicial, mudando para o 16º lugar no período atual e para a 11ª posição no período futuro. As “condições climáticas” estavam em 14º lugar em ordem de importância, passando para 11ª posição na atualidade e para a 16ª na consolidação. O recurso do “desempenho da organização” ocupava a 15ª posição no período inicial e na atualidade, mudando, entretanto, para o 8º lugar no período da consolidação.

O recurso da “logística” ocupava o 16º lugar no período inicial, subindo para a 9ª posição no período atual e para a 5ª posição na consolidação. Os “novos processos de produção”, recurso considerado como o 17º mais importante no início do processo, mudou para o 14º lugar no período atual e para a 18ª posição no período futuro. A “energia disponível a preço competitivo” ocupou a 18ª posição no início e no período atual do processo de internacionalização, mudando para a 14ª posição no período da consolidação.

Em geral, ocorreram mudanças significativas na classificação dos recursos estratégicos nos períodos estudados. Alguns recursos que eram considerados muito importantes no início do processo de internacionalização assumiram posições de menos destaque no período atual ou na fase da consolidação. O inverso também ocorreu, ou seja, recursos que ocuparam posições de menos destaque no início passaram a ter mais relevância no período atual, e, mais ainda, no período da consolidação. Essa classificação comprova que o grau de importância dos recursos estratégicos das empresas varia de acordo com a maturidade destas, bem como com a conjuntura econômica na qual essas empresas se encontram.

Em virtude de a maioria das empresas ter sido criada para a atividade exportadora, percebe-se que a dinâmica dos recursos e das competências contribuiu significativamente para melhor utilização de estratégias de internacionalização e, conseqüentemente, para uma evolução dessas estratégias. A importância atribuída pelas empresas pesquisadas aos recursos estratégicos estudados neste trabalho corresponde exatamente às experiências por elas vivenciadas, bem como ao cenário que se apresenta para o setor, com os diversos problemas já citados. As mudanças em relação à classificação dos recursos podem ser observadas nas Tabelas 12, 13 e 14.

Tabela 12 – Classificação da ênfase dada aos recursos no período inicial

Recurso	Período
	Início
Qualidade do Produto	1
Recursos Financeiros	2
Instalações das empresas	3
Acesso ao mercado externo	4
Acesso a matérias-primas	5
Mão-de-obra especializada	6
Conhecimento tecnológico	7
Imagem da empresa no mercado	8
Experiências acumuladas	9
Eficiência (produtividade)	10
Localização privilegiada	11
Cultura organizacional	12
Tecnologias especiais	13
Condições climáticas	14
Desempenho da Organização	15
Logística	16
Novos processos de produção	17
Energia disponível a preço competitivo	18

Fonte: pesquisa de campo.

Tabela 13 – Classificação da ênfase dada aos recursos no período atual

Recurso	Período
	Atual
Qualidade do Produto	1
Recursos Financeiros	2
Acesso ao mercado externo	3
Mão-de-obra especializada	4
Conhecimento tecnológico	5
Cultura organizacional	6
Novos processos de produção	7
Tecnologias especiais	8
Instalações das empresas	9
Imagem da empresa no mercado	10
Eficiência (produtividade)	11
Acesso a matérias-primas	12
Logística	13
Localização privilegiada	14
Desempenho da Organização	15
Experiências acumuladas	16
Condições climáticas	17
Energia disponível a preço competitivo	18

Fonte: pesquisa de campo.

Tabela 14 – Classificação da ênfase dada aos recursos no período de consolidação

Recurso	Período
	Consolidação
Recursos Financeiros	1
Qualidade do Produto	2
Eficiência (produtividade)	3
Novos processos de produção	4
Conhecimento tecnológico	5
Experiências acumuladas	6
Acesso ao mercado externo	7
Cultura organizacional	8
Mão-de-obra especializada	9
Tecnologias especiais	10
Desempenho da Organização	11
Instalações das empresas	12
Localização privilegiada	13
Logística	14
Imagem da empresa no mercado	15
Acesso a matérias-primas	16
Energia disponível a preço competitivo	17
Condições climáticas	18

Fonte: pesquisa de campo.

5.8 Análises Referentes aos Modelos Teóricos

Os dados coletados junto às empresas produtoras e exportadoras de camarão em cativeiro do Estado do Ceará demonstram que a maioria já nasceu destinada a exportar, sendo, portanto, internacionalizadas, desde sua implantação. As outras empresas, representando 33,3% do universo pesquisado, passaram por um processo gradual para sua inserção no mercado internacional, seguindo alguns estágios semelhantes aos apresentados no *I-model*. Conforme esse modelo, a decisão para internacionalização é considerada como inovação para a empresa, com seqüência determinada de estágios a serem seguidos, em direção ao mercado externo.

No caso das empresas entrevistadas, criadas para a exportação, percebe-se que a maioria delas surgiu em momento favorável às exportações de camarão no País, para atender à demanda internacional insatisfeita. Este fato corrobora o que foi defendido por Goulart et al. (1996) acerca da internacionalização. Os autores

propõem que a inserção no mercado externo pode acontecer de forma variada, não somente como resultado de um processo incremental, a partir das exportações de produtos, mas também com a competitividade no mercado interno ou de oportunidades contingenciais que tenham relação com a indústria, a economia e também atentas às características culturais.

Para Goulart et al. (1996), a internacionalização pode ser entendida como um fenômeno crescente e continuado de envolvimento de uma empresa em operações com outros países, fora de sua base de origem. Significa dizer que a atividade exportadora é simplesmente um dos primeiros estágios da internacionalização. Todas as empresas pesquisadas encontram-se nesse estágio, sem perspectiva, a curto e médio prazo, de assumir maiores riscos em termos de comprometimento e novos investimentos no mercado internacional.

As empresas entrevistadas apresentam vantagens competitivas extremamente importantes, que, de acordo com Wilk (1997), foram obtidas por intermédio da conquista de ganhos superiores, baseados em recursos e competências internos às empresas. Trata-se aqui da Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), que, de acordo com Penrose (1959), considera as empresas como um *mix* de recursos produtivos e estratégicos, permitindo-lhes atingir diferentes estágios de desempenho. As empresas pesquisadas, em sua maioria, fazem uso de vários recursos estratégicos como elementos de suporte de suas estratégias competitivas. Elas contam com recursos estratégicos que lhes trazem vantagens competitivas, tornando-as diferentes das outras empresas, tanto que fazem parte do universo restrito de empresas produtoras e exportadoras de camarão em cativeiro do Ceará.

Como diferencial para a participação no mercado internacional, as empresas pesquisadas contam, também, com as competências essenciais, consideradas, conforme Prahalad e Hamel (1990), a principal fonte de geração de valor e sustentação competitiva de uma empresa. Vasconcelos e Cyrino (2000) garantem que a Teoria das Capacidades Dinâmicas apresenta a premissa de que nem todas as competências têm a mesma importância para a vantagem competitiva, e que uma empresa só pode se destacar em apenas um número específico de competências. É o que se verifica com as empresas do universo pesquisado, que, mediante suas

capacitações dinâmicas, portando conhecimento da informação e da tecnologia, apresentam uma *performance* diferenciada, tornando-as mais competitivas em relação aos concorrentes.

5.9 Validade do Pressuposto

As análises dos dados desta pesquisa possibilitaram viabilizar a verificação da validade do pressuposto elaborado na introdução deste ensaio dissertativo.

O respectivo pressuposto é comentado a seguir.

- Houve variação dos recursos estratégicos ao longo do período de internacionalização das empresas pesquisadas.

A frequência das respostas dadas pelos entrevistados, em relação ao grau de importância dos recursos estratégicos, nos períodos considerados no processo de internacionalização (início – atualidade – consolidação), mostraram variação no decorrer do período de internacionalização, o que confirma esse pressuposto. Na medida em que as empresas pesquisadas evoluíram, passaram a adotar estratégias de internacionalização diversificadas, tendo em vista a conquista de mais espaço no mercado internacional. Assim sendo, os recursos estratégicos considerados muito importantes no início e na atualidade do processo de internacionalização passaram a ser vistos de outra forma no período da consolidação. Essa variação pode ser atribuída ao grau de maturidade das empresas e à conjuntura econômica na qual o setor da carcinicultura está inserido.

CONCLUSÃO

A pesquisa desenvolvida nesta dissertação teve em mente alcançar o objetivo de apresentar a importância dos recursos estratégicos na internacionalização das empresas de carnicultura, do Ceará. A escolha do tema decorreu da ascensão que o setor conquistou nos últimos anos: no Brasil, na Região Nordeste e, principalmente, no Estado do Ceará.

Inicialmente, foi elaborada revisão das diversas teorias acerca da internacionalização das empresas, apresentando as várias estratégias para sua inserção no mercado internacional. As teorias estudadas confirmam que, quanto maior o comprometimento da empresa no que diz respeito ao mercado externo, maior seu estágio de desenvolvimento na respectiva atividade.

A Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), surgida como resultado de estudos que mostravam as razões de algumas empresas apresentarem desempenho superior, mesmo estando sob ambiente competitivo similar, esclarece sobre os recursos estratégicos que fazem a diferença, e que não podem ser encontrados em um “mercado de recursos”. Estes recursos podem contribuir de forma significativa, na busca de oportunidades estratégicas, visando ao desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis e, conseqüentemente, propiciando ambiente favorável para a internacionalização das empresas, preocupação maior do estudo desta pesquisa.

O estudo das competências dinâmicas mostra que a empresa é capaz de promover a criação de habilidades e conhecimentos coletivos, como eixo central de sua estratégia competitiva. Dessa forma, ela pode desenvolver estratégias que funcionam como fatores de modificação de toda a sua estrutura. As capacidades devem ser consistentes, para que sejam utilizadas de várias maneiras, de acordo com as necessidades de adaptação da empresa ao ambiente, dando suporte ao desempenho desta no desenvolvimento de seus produtos e no processo de entrada em novos mercados.

Um, dentre os objetivos destacados no estudo, foi o de identificar e analisar os recursos estratégicos que contribuíram para a internacionalização das empresas de carcinicultura do Ceará. Vale ressaltar que este setor consta da lista dos prioritários, no segmento do agronegócio brasileiro, pela geração de emprego e divisas, resultantes do desenvolvimento desta atividade e por sua indiscutível relevância no âmbito dos negócios internacionais.

Os recursos estratégicos foram devidamente identificados, mediante a contribuição de especialistas no setor da carcinicultura e da pesquisa bibliográfica e documental, mobilizadas no desenvolvimento desta dissertação. Alguns desses recursos, como a qualidade do produto, recursos financeiros, mão-de-obra especializada e outros contribuíram, de forma diferenciada, para a internacionalização das empresas entrevistadas, conforme os períodos estudados, compreendendo o início, o período atual e a consolidação da internacionalização das respectivas empresas. Pode-se afirmar, portanto, com as análises levadas a efeito, que as empresas cearenses de carcinicultura se encontram, ainda, nos estágios iniciais do processo de internacionalização, visto que participam do mercado externo unicamente por meio das exportações.

A evolução no processo de internacionalização das empresas pesquisadas ocorre na medida em que estas buscam novos destinos para suas exportações. Não se trata simplesmente, todavia, de querer diversificar os mercados e ou realizar novos investimentos, mas também de redirecionar o destino das exportações, em função da ação *antidumping*, movida pelos Estados Unidos contra o Brasil.

Com os recursos estratégicos disponíveis no setor da carcinicultura do Brasil, Região Nordeste e, principalmente, do Estado do Ceará, as empresas apresentam uma produtividade superior à média desenvolvida pelas empresas dos países concorrentes. Apesar dessa situação favorável, o setor enfrenta problemas graves, tais como a valorização do real ante o dólar e a enfermidade conhecida por “necrose muscular”, resultando em prejuízos consideráveis para o camarão produzido no Brasil. Dessa forma, o setor tem como desafio desenvolver novas tecnologias, com vistas ao crescimento de sua competitividade e, conseqüentemente, a conquista de mercados.

A análise dos resultados coletados na pesquisa evidencia diferenças significativas nos recursos estratégicos necessários às empresas produtoras e exportadoras de camarão em cativeiro, do Ceará, no início do processo de internacionalização dessas empresas, no período atual e, fundamentalmente, numa ação prospectiva, para que se garantam a consolidação e a melhoria da *performance* voltadas para a internacionalização. Assim sendo, conclui-se que o pressuposto previsto inicialmente foi validado durante as análises realizadas, ou seja, houve variação dos recursos estratégicos ao longo do período de internacionalização das empresas pesquisadas.

Ao final desta Dissertação, malgrado a pesquisa envidada ser de generalização difícil, percebe-se a importância de identificar e desenvolver competências em determinada empresa, como forma de garantir sua consolidação no processo de internacionalização. Entende-se, também, que o resultado limitado ao escopo do trabalho não foi suficiente para responder a todos os possíveis questionamentos, que podem, inclusive, surgir desta mesma pesquisa, e que poderão se transformar em boas oportunidades para reunir mais conhecimento com a extensão de estudos dessa natureza. Esta pesquisa visa, assim, a contribuir para a consolidação de um corpo teórico até hoje pouco fundamentado, como é o caso da Visão Baseada em Recursos (VBR) e da Teoria das Competências Dinâmicas. As limitações da investigação relacionam-se às próprias dificuldades do estudo das citadas teorias.

Outra limitação encontrada foi o reduzido universo das empresas pesquisadas, dificultando a obtenção de resultados mais consistentes no traçado do perfil das empresas produtoras e exportadoras de carcinicultura do Estado do Ceará.

Na perspectiva de concorrer para que esta pesquisa dê ensejo a estudos continuados, são apresentadas, a seguir, algumas sugestões para dirimir problemas levantados no decorrer das entrevistas:

- desenvolvimento de políticas públicas estaduais que favoreçam o crescimento da carcinicultura no Estado do Ceará;

- desenvolvimento de novas tecnologias, por parte do Governo e do setor privado, para que as empresas cearenses de carcinicultura tenham condições para processar produtos com valor agregado, objetivando fomentar maior competitividade do setor, na ampliação dos mercados até hoje atendidos; e
- estímulo ao desenvolvimento e à utilização dos recursos estratégicos das empresas pesquisadas, em busca de táticas competitivas e na entrada de novos mercados, visando à melhoria da *performance* de todas as organizações, quando da consolidação de sua internacionalização.

Finalmente, recomenda-se que outras pesquisas sejam ativadas e que venham a suprir as lacunas certamente existentes nesta Dissertação, para que se possa antever melhor toda a complexidade dos recursos estratégicos e competências dinâmicas, na geração da vantagem competitiva, assim como na correlação destes com o processo de internacionalização das empresas.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, Otto. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 2, p.209-233, 1993.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, v.17, n. 1, Fall, p. 1-26, 1986.

ABCC. Associação Brasileira dos Criadores de Camarão. *Mercados e Marketing de Produtos de Camarão com Valor Agregado – uma perspectiva global*. Recife: ABCC, 2004. (Trabalho encomendado ao INFOFISH).

ARAGÃO, José Augusto Negreiros. *Informações sobre o Cultivo de Camarões no Brasil*. Fortaleza, Publicação do IBAMA, 2002.

ARRUDA, C. A.; GOULART, L.; BRASIL, H. V. Estratégias de Internacionalização: Competitividade e Incrementalismo. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. (Org.). *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. p. 37-55.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, Massachusetts: Addison – Wesley. Publishing Company, 1996.

_____ et al. The Resource-Based View of the Firm: *Ten Years after 1991*. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001. 17 p.

_____. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BARRETO, Antônio. *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional da UFRJ – COPPEAD*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

BB. Comércio Exterior, informe BB. *Como preparar sua empresa para o desafio da exportação*. 3. ed. Brasília: Banco do Brasil, 2001.

BELLO, Ubyrajara Brasil Dal; GOMES, Márcia Moretti. A empresa brasileira e o desafio à internacionalização. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXVI, 2002, Salvador-BA. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD ROM.

BURLAMAQUI, Leonardo; PROENÇA, Adriano. Dinâmica Estratégica e Teoria Econômica: Estratégia Empresarial no Contexto da Economia Evolucionária. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia-SP. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003, 1 CD ROM

CANDIA, Ruben Jimézn. Internacionalização de Empresas Brasileiras no Mercosul: O Caso Brahma. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia-SP. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Os Determinantes da Sustentabilidade da Vantagem Competitiva na Visão *Resource-Based*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, 23º, 1999, Foz do Iguaçu-PR. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD ROM

CARVALHO, J. M. M.; PAULA NETO, F. L; NASCIMENTO, F. O. T.; FEITOSA, R. A. *Perspectivas para o Desenvolvimento da Carcinicultura no Nordeste Brasileiro*. Documentos do ETENE - Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste, Fortaleza, Banco do Nordeste do Brasil, 2005.

CAVUSGIL, S. Tamer. On the Internationalization Process of Firms. *European Research*, 8 Nov. p. 273-281. 1980.

CERCEAU, Junia; LARA, José Edson. Estratégias de Internacionalização de Empresas: uma abordagem teórica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, 23º, 1999, Foz do Iguaçu-PR. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD ROM.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources: Strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 4, p. 118-128, jul. 1995.

CORDEIRO, M. A. L.; PEREIRA, L. L. A Nova Visão Baseada em Competências: Análise da sua Capacidade Explicativa diante das Visões Tradicionais da Administração Estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE

PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD ROM.

CYRINO, Alvaro Bruno; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. Influência da Acumulação de Conhecimento nas Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais: Um Estudo nas Maiores Empresas Brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXVI, 2002, Salvador-BA. Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD ROM.

DECKER, Reinhold; ZHAO, Xuemin. SMEs' Choice of Foreign Market Entry Mode: A Normative Approach. *International Journal of Business and Economics*, v. 3, n. 3, p. 181-200, 2004.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of international Business Studies*, v. 19, n.1, p. 1-31, 1988.

FAHY, John. Competitive Advantage in International Services: A Resource-Based View. *International Studies of Management & Organization*, v. 26, n. 2, p. 24-37, Summer 1996.

FAVERO, Isabel. (Org.). *Manual Básico de Exportação*. Recife: MRE: SEBRAE, 1999.

FEITOSA, R. A.; CARVALHO, J. M. M.; PAULA NETO, F. L.; NASCIMENTO, F. O. T. *Carcinicultura Marinha Brasileira - Mercado*. Fortaleza: BNB, 2004.

FORTE, S. H. A. C; PEREIRA, M. Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post à LDB/96. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia-SP. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

_____. *Manual de Elaboração de Tese, Dissertação e Monografia*. Fortaleza: Universidade de Fortaleza-UNIFOR, 2006.

GESTEIRA, Tereza Cristina Vasconcelos; NUNES, Alberto Jorge Pinto; MIRANDA, Paulo de Tarso de Castro. *Expansão da Carcinicultura Marinha no Estado do Ceará*. Fortaleza, UFC/LABOMAR, 2001.

GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A. A Internacionalização de Empresas Brasileiras: Motivações e Alternativas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. (Org.). *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. p. 21-35.

GRANT, Robert M. The Resource-based Theory of Competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

HAYASHI JUNIOR, Paulo; BARANIUK, J. A.; BULGACOV, S. Recursos e Competências nas Mudanças de Conteúdo Estratégico em Pequenas Empresas de Massas Alimentícias: estudo comparativo de casos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia-SP. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

HEMAIS, Carlos Alberto; HILAL, Adriana. *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional da UFRJ – COPPEAD*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HEXSEL, Astor Eugênio. O Entendimento do Sucesso Internacional da Marcopolo: Uma Visão com Base em Recursos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia-SP. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos Alberto. Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: uma revisão analítica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXV, 2001, Campinas-SP. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

HONÓRIO, L. C.; RODRIGUES, S. B. Integrando fatores relacionais e estratégicos em estudos sobre internacionalização da firma: uma proposta de pesquisa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

_____. A internacionalização sob o foco de múltiplas perspectivas: um *survey* com empresas brasileiras de manufaturados. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm: four swedish cases. *Journal of Management Studies*: Stockholm, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The international process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*: Stockholm, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

_____. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*: Stockholm, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KALAF, Eliana e BOMTEMPO, José Vitor. Grupos Estratégicos, Competição baseada em Recursos e a Operacionalização da Estratégia. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, 24º, 2000, Florianópolis-SC. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000, 1 CD-ROM.

KAY, John. *Fundamentos do sucesso empresarial* - como as empresas de negócios agregam valor. Trad. de Carlos A. C. de Moraes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KNOTT, Anne Marie; BRYCE, David J.; POSEN, Hart E. On the Strategic Accumulation of Intangible Assets. *Organization Science*, v. 14, n. 2, p. 192-207, Mar./Apr. 2003.

KOTABE, Masaki; HELSEN, Kristian. *Global Marketing Management*, New York, John Wiley & Sons Inc., 1998.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. C. S. Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração Contemporânea*, p. 121-141, Edição Especial, 2003.

LI, Yue; NKANSAH, Shadrack. *Internationalization Process of two Swedish firms*. Master Program in Business Administration – Strategy and Culture. Linköping University, Sweden, Feb, 2005.

LOUREIRO, Fernando Augusto de Andrade Vieira. *Internacionalização de Empresas: estratégia e ação*. 1990. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração - Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 1990.

MADRID, Raúl Malvino. *Análise das Exportações Brasileiras de Camarão Congelado Cultivado*. Fortaleza, IBAMA/LABOMAR, 2004, 21 p.

_____. Análise das Exportações da Carcinicultura Brasileira de 1999 a 2003: cinco anos de sucesso e, 2004, o início de uma nova fase. *Revista da ABCC*, Recife, ano 7, n. 1, mar. 2005.

MAHONEY, Joseph T. A resource-based theory of sustainable rents. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 651-660, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing – Uma orientação aplicada*. 3. ed. Trad. Nivaldo Montigelli Jr e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre. Bookman, 2001.

MATOS, Kelma Socorro Lopes; VIEIRA, Sofia Lerche. *Pesquisa educacional: o prazer de conhecer*. Fortaleza: Demócrito Rocha, UECE, 2001.

MINERVINI, Nicola. *O Exportador*. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

OLIVEIRA, M. M. A.; FORTE, S. H. A. C. Gestão Estratégica do Conhecimento: Um Estudo da Gestão do Conhecimento e Estratégia Empresarial nas Maiores Empresas do Estado do Ceará. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia-SP. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD ROM

OMAKI, Eduardo Tadayoshi. Recursos Intangíveis e Desempenho em Grandes Empresas Brasileiras: Avaliações dos Recursos Intangíveis como Estimador de Medidas de Desempenho Financeiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXVIII, 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005. CD ROM.

PENROSE, Edith T. *The Theory of the Growth of the firm*. New York, Wiley, 1959.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 179-191, 1993.

PORTER, Michael E. *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, The Free Press, 1980.

_____. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. *A Competitividade das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, 1990.

REED, R.; DEFILLIPPI, R. Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *The Academy of Management Review*, v.15, n.1, p.88, jan.,1990.

REZENDE, Sergio Fernando L. Gradualismo e descontinuidade em processos de Internacionalização. *Revista da Administração*: São Paulo, v. 37, n. 1, p. 39-50, 2002.

_____. Internationalization Processes: an Analytical Framework. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 2, p. 137-156, abr./jun. 2003.

RIBEIRO, F. C.; BORINI, F. M. *Alianças Estratégicas Globais na Indústria Cultural: Estudo do Grupo Abril*. In: V Workshop em Internacionalização de Empresas. COPPEAD: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 5º. 2005. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: COPPEAD, 2005. 1 CD-ROM.

ROCHA, A.; FREITAS, Y. Percepções de Barreiras e Desempenho de Empresas Exportadoras. In: ESTUDOS COPPEAD – *O Desafio dos Mercados Externos*, v. 2: teoria e prática na internacionalização da firma/ Carlos A. Hemais. (Org.) – Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

ROCHA, Itamar de Paiva; RODRIGUES, Josemar. *O Agronegócio do Camarão Cultivado em 2003*. Publicação da ABCC, Recife, 2004.

_____; RODRIGUES, Josemar; LEITE, Luciano. *A Carcinicultura Brasileira em 2003*. Publicação da ABCC, Recife, 2004.

ROCHA, Itamar de Paiva; CARVALHO, R. e ALENCAR, R. B. Situação da IMN em Fazendas de Camarão do Ceará e Piauí. *Revista da ABCC*, Recife, ano 7, n. 4, dez. 2005.

_____. Mercado Mundial de Camarão: Principais Países Importadores, Tendências, Desafios e Perspectivas. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DO CAMARÃO, 2007, Natal, *Anais...Natal*: ABCC, jun. 2007. 1 CD-ROM.

_____. Impactos sócio-econômicos e ambientais da carcinicultura brasileira: Mitos e Verdades. *Revista da ABCC*, Recife, ago. 2007.

SAMPAIO, Yony; COSTA, Écio. Geração de Empregos Diretos e Indiretos na Cadeia Produtiva do Camarão Marinho Cultivado no Brasil. 2003. *Revista da ABCC*, Recife, ano 5, n. 1, Recife, mar. 2003.

SCHAAF, Lyle Vander e BERER, Felipe. Antidumping nos EUA: há luz no fim do túnel. *Revista da ABCC*, Recife, ano 8, n. 1, mar. 2006.

SECEX/MDIC. Brasil Exportador. 2007. Disponível em: <<http://alicesweb.desenvolvimento.gov.br/default.asp>>. Acesso em: 12 jul. 2007.

SEMACE - *Diagnóstico sócio-ambiental, macrozoneamento costeiro e uso projetado do solo da costa leste do Estado do Ceará*. Fortaleza, 1997.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez, 2000.

SHARMA, V. M.; ERRAMILLI, M. K. Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 12, n. 1, Winter 2004.

SILVA, Elias Freitas da. *Uma análise das potencialidades da Carcinicultura no Estado do Ceará*. 2002. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Fortaleza, 2002.

SILVA, J. F.; OLIVEIRA, C. A. S. Grupos Estratégicos e a Visão *Resource-Based*: uma Aplicação de Sistemas *Neuro-fuzzy*. In: ENCONTRO ANUAL DA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXVIII, 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

SILVA, Leopoldo Neto Nunes da. *O acesso de empresas cearenses ao mercado externo: um estudo sobre canais de distribuição internacional*. 2003. 161f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade de Fortaleza-UNIFOR, Fortaleza, 2003.

STORTTI, Maurênio. *Como Negociar no MERCOSUL*. Curitiba: Edição SEBRAE, 1994.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Uma Perspectiva Baseada em Recursos no Agronegócio Cooperativo: O Caso CCGL. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXVIII, 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, São Paulo, 2000.

VEIGA, L. F. A.; ROCHA, A. Escolha de Mercados Externos, Distância Cultural e Comprometimento: Estudo de Casos de Grandes Empresas Brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXV, 2001, Campinas-SP. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD ROM.

WERNERFELT, Birger. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILK, Eduardo de Oliveira. *O Uso de uma Abordagem de "Core Competences" na formulação de um "Portfólio" de Diversificação*. 1997. 153f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

_____. O uso de uma Abordagem "Resource Based View" na formulação de estratégias, o caso do Setor Vitivinícola da Serra Gaúcha. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, 24º, 2000, Florianópolis-SC. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD ROM.

GLOSSÁRIO

ABCC – Associação Brasileira de Criadores de Camarão

BNB – Banco do Nordeste do Brasil

IBAMA – Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

INFOFISH – Organização da FAO para assuntos da aquicultura

LABOMAR - Instituto de Ciências do Mar

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

OMC – Organização Mundial do Comércio

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior

SEMACE – Superintendência Estadual do Meio Ambiente do Ceará

VBR – Visão baseada em recursos

APÊNDICE A – Carta Convite

Entrevista com especialista em carcinicultura, detalhando bem o que é VBR e o que são recursos estratégicos, objetivando a que dissesse que recursos contribuem para a internacionalização e a competitividade das empresas do respectivo setor.

A Visão da Firma Baseada em Recursos enfatiza a elaboração de vantagens competitivas, por meio da conquista de ganhos superiores, baseados em recursos e competências, internos à empresa.

Para melhor compreensão, **recursos estratégicos são aqueles que, além de permitirem sustentar vantagens para a empresa, são raros e ou escassos e não podem ser acessados ou copiados, sequer rapidamente ou a um custo vantajoso, pelos concorrentes**, ou seja, aqueles que realmente fazem a diferença e que não podem ser encontrados em um “mercado de recursos”.

Entre eles, pode-se mencionar: técnicas de produção especial não escrita (segredos de produção), tecnologia utilizada pelas empresas do setor, redes de contatos desenvolvidas ao longo do tempo, imagem de marca da empresa, também desenvolvida no curso do tempo, localização única etc.

Para determinar quais recursos possuem valor estratégico, faz-se necessário identificar a presença de atributos especiais que lhes conferem maior ou menor capacidade de sustentar vantagens competitivas para a empresa. Os atributos mais significativos são: raridade, escassez, complementaridade ou co-dependência, dependência de caminho, grau de codificação do conhecimento, ambigüidade causal, condição de negociabilidade e imobilidade.

Posteriormente, há que elaborar um questionário, por ordem de importância, dos recursos mencionados, enviando-o às empresas, perguntando se elas têm ou não cada um desses recursos. Depois, realizar-se a análise qualitativa e quantitativa (estatística descritiva simples).

APÊNDICE B – Questionário

Pesquisa com Empresas Produtoras e Exportadoras de Carcinicultura

1. Cabeçalho

Nome da empresa _____

Cidade _____

Site _____

Data da fundação _____

Responsável pelas informações _____

Cargo _____

Formação _____

Idiomas _____

2. Qual o porte (área total) de sua empresa?

Pequeno (menor que 10 hectares)

Médio porte (entre 10 e 50 hectares)

Grande (maior que 50 hectares)

3. Quais são os destinos e volumes de suas exportações?

Mercado Interno	Volume	Mercado Externo	Volume

4. Qual a origem de sua empresa? (Fechada única)

Empresa familiar

De outro segmento

Carcinicultura

Outros

5. Em relação de seu faturamento total, qual o lucro de suas exportações (em percentual)?

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004

6. Como foi desenvolvida a estratégia de internacionalização (exportação de camarão) desde 1998?

PERÍODOS	ESTRATÉGIAS	COMENTÁRIOS
Início da Internacionalização		
Situação atual		
Consolidação		

7. Modelo UPPSALA:

- Atividades de exportação irregulares
 Exportação via representantes
 Transferência de produção p/ o país de destino
 Outros _____

8. Modelo CAVUSGIL

- Não exportador
 Exportador ativo
 Pré-exportador
 Exportador absoluto
 Exportador experienta
 Outros _____

9. Modelo GERAL

- Exportação
 Acordos contratuais
 Acordo de licença ou licenciamento
 Franquia ou *franchising*
 Contrato de manufatura
 Investimentos internacionais diretos
 Joint ventures
 Controle total da subsidiária
 Alianças estratégicas
 Outros _____

10. Agora você irá numerar de 1 a 10 os recursos estratégicos de maior relevância para o INÍCIO do processo de internacionalização da sua empresa (Sendo 1 o mais importante e 10 o menos importante).

1. Acesso a matérias-primas

2. () Condições climáticas
3. () Desempenho da organização
4. () Experiências acumuladas
5. () Energia disponível a preço competitivo
6. () Imagem da empresa no mercado
7. () Instalações das empresas
8. () Localização privilegiada
9. () Acesso ao mercado externo
10. () Conhecimento tecnológico
11. () Cultura organizacional
12. () Eficiência (produtividade)
13. () Logística
14. () Mão-de-obra especializada
15. () Novos processos de produção
16. () Qualidade do produto
17. () Tecnologias especiais
18. () Recursos financeiros
19. () Outros _____

11. Agora você irá numerar de 1 a 10 os ATUAIS recursos estratégicos, de maior relevância, para o processo de internacionalização da sua empresa (sendo 1 o mais importante e 10 o menos importante).

1. () Acesso a matérias-primas
2. () Condições climáticas
3. () Desempenho da organização
4. () Experiências acumuladas
5. () Energia disponível a preço competitivo
6. () Imagem da empresa no mercado
7. () Instalações das empresas
8. () Localização privilegiada
9. () Tecnologias especiais
10. () Acesso ao mercado externo
11. () Conhecimento tecnológico
12. () Cultura organizacional
13. () Eficiência (produtividade)
14. () Logística
15. () Mão-de-obra especializada
16. () Novos processos de produção
17. () Qualidade do produto

18. () Recursos financeiros
19. () Outros _____

12. Quais as razões para essas mudanças no processo de internacionalização da sua empresa na atualidade?

13. Agora você irá numerar de 1 a 10 os recursos estratégicos de maior relevância para CONSOLIDAÇÃO do processo de internacionalização da sua empresa (sendo 1 o mais importante e 10 o menos importante).

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1. () Acesso a matérias-primas | 10. () Acesso ao mercado externo |
| 2. () Condições climáticas | 11. () Conhecimento tecnológico |
| 3. () Desempenho da organização | 12. () Cultura organizacional |
| 4. () Experiências acumuladas | 13. () Eficiência (produtividade) |
| 5. () Energia disponível a preço competitivo | 14. () Logística |
| 6. () Imagem da empresa no mercado | 15. () Mão-de-obra especializada |
| 7. () Instalações das empresas | 16. () Novos processos de produção |
| 8. () Localização privilegiada | 17. () Qualidade do produto |
| 9. () Tecnologias especiais | 18. () Recursos financeiros |
| | 19. () Outros _____ |

14. Quais as razões para as mudanças em relação à consolidação do processo de internacionalização da sua empresa?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)