

Estratégia Como Contexto Inter-Firma – Uma Análise a partir da Imersão Social e da Teoria Institucional no Setor de Carcinicultura Norte Riograndense

Autoria: Fernando Dias Lopes, Mariana Baldi

Apesar de Baum e Dutton (1996) terem chamado atenção há mais de uma década sobre a imersão da estratégia, os trabalhos sobre estratégia mantêm-se mais influenciados pelos teóricos da economia do que pelos teóricos da sociologia. A concepção atomizada revela-se tanto no nível de análise (organização focal) como no conceito de ambiente (algo dado). Os autores salientam que a perspectiva centrada na firma se fortaleceu recentemente a partir da crescente utilização da *Resource-Based View* como uma teoria explicativa.

Oliver (1996) afirma que teóricos de estratégia explicam as vantagens diferenciadas das firmas e sua capacidade de obtenção de lucro a partir das ineficiências de mercado. Entre os impedimentos da eficiência dos mercados estão incluídos fatores como imperfeições, disponibilidade de recursos diferenciados, investimentos em ativos específicos, capacidades dinâmicas das firmas e mobilidade e barreiras de entrada. A autora salienta que estas explicações da ineficiência dos mercados e da heterogeneidade das firmas centram-se exclusivamente sobre as características da firma e dos mercados.

Este artigo vai ao encontro do argumento destes autores de que diferenças sustentáveis da firma e retornos acima do normal não são somente uma função da capacidade das firmas e das características da indústria e do mercado. A imersão das organizações e mercados em um contexto institucional tem um profundo impacto sobre o seu desempenho.

Este artigo enfatiza a estratégia como contexto inter-firma, partindo de uma combinação da perspectiva da imersão social e da teoria institucional para uma análise do setor de carcinicultura norte riograndense. Consiste em um estudo eminentemente qualitativo, de caráter histórico, baseado tanto na análise de documentos quanto na análise de entrevistas realizadas com dirigentes empresariais e de associações do setor. O objetivo do trabalho foi evidenciar como a estratégia adotada pelo conjunto das organizações do setor pode ser explicada a partir da dinâmica do contexto social. Assim, desenvolve-se uma análise que combina os impedimentos institucionais e econômicos para a eficiência dos mercados para explicar a estratégia adotada no setor. Para isso realizou-se uma reconstrução histórica da sua formação, evidenciando os principais momentos e fatos, bem como o papel assumido pelos diferentes atores. Os resultados indicaram que abordagens dominantes no estudo da estratégia como ECT, RBV e posicionamento estratégico, pelo caráter descontextualizado não são suficientes para explicar a postura estratégica das empresas no setor, sendo necessário combiná-las com perspectivas que levem em consideração a natureza socialmente construída dos processos organizacionais e seu caráter, muitas vezes, não reflexivo.

Introdução

Apesar de Baum e Dutton (1996) terem chamado atenção há mais de uma década sobre a imersão da estratégia, os trabalhos sobre estratégia mantêm-se mais influenciados pelos teóricos da economia do que pelos teóricos da sociologia. A concepção atomizada revela-se tanto no nível de análise (organização focal) como no conceito de ambiente (algo dado). Os autores salientam que a perspectiva centrada na firma se fortaleceu recentemente a partir da crescente utilização da *Resource-Based View* como uma teoria explicativa.

Oliver (1996) afirma que teóricos de estratégia explicam as vantagens diferenciadas das firmas e sua capacidade de obtenção de lucro a partir das ineficiências de mercado. Entre os impedimentos da eficiência dos mercados estão incluídos fatores como imperfeições, disponibilidade de recursos diferenciados, investimentos em ativos específicos, capacidades dinâmicas das firmas e mobilidade e barreiras de entrada. A autora salienta que estas explicações da ineficiência dos mercados e da heterogeneidade das firmas centram-se exclusivamente sobre as características da firma e dos mercados.

Este artigo vai ao encontro do argumento destes autores de que diferenças sustentáveis da firma e retornos acima do normal não são somente uma função da capacidade das firmas e das características da indústria e do mercado. A imersão das organizações e mercados em um contexto institucional tem um profundo impacto sobre o seu desempenho.

A internacionalização de mercados é tida como um fenômeno que afeta todas as organizações, independente de tamanho, setor ou âmbito de atuação. No entanto, pouco se discute sobre como o contexto institucional de referência dos dirigentes limita ou possibilita condições para formas distintas de inserção no mercado internacional. Assume-se neste artigo que dimensões sócio-culturais produzem limites na cognição dos agentes, bem como questões estruturais limitam as alternativas estratégicas dessas organizações.

A questão central da pesquisa foi analisar, ao longo da história do setor de carcinicultura norterriograndense, como a estratégia foi influenciada pela rede e pelo contexto institucional de referência. Utiliza-se uma abordagem qualitativa e longitudinal. Esta estratégia de pesquisa permitiu identificar os eventos, os principais atores e mudanças ao longo do tempo, possibilitando uma narrativa marcada pelo tempo e pelo mapeamento dos inter-relacionamentos entre os diferentes atores (privados ou públicos). Desta forma, pode-se compreender como as ações e estratégias foram constituídas historicamente e constituintes deste processo. Ao enfatizar a imersão da estratégia, buscando compreender o papel das redes e de outras estruturas institucionais, percebe-se a necessidade de se utilizar uma metodologia que rompa com a noção de níveis de análise como algo dicotômico, mas que parte do pressuposto da existência de uma relação dialética, na medida em que um nível constitui o outro e vice-versa (MAURICE, 2000).

O arcabouço teórico foi construído a partir da teoria institucional (TI) e da perspectiva da imersão social. A primeira abordagem vem recebendo contribuições que têm ampliado sua capacidade de explicar a mudança das organizações, bem como tem aberto espaço para a análise do papel do ator social e do poder nos processos organizacionais. Ao assumir que o ambiente é resultado de um processo de construção social, se aceita que mesmo diante de pressões isomórficas, as organizações podem transformar a realidade do campo e construir alternativas de inserção diferenciadas. Para superar o caráter subsocializado das teorias econômicas e o caráter sobresocializado da TI propõe-se uma combinação desta última com a perspectiva da imersão social.

1 – Imersão social – redes sociais e contexto

Baum e Dutton (1996) defendem que é possível aprender mais sobre estratégia se levarmos em consideração o contexto. Para tanto, defendem que a concepção de Granovetter (1985) sobre a imersão social da ação econômica deve estar no centro da análise. Os

argumentos sobre imersão são utilizados para corrigir concepções pautadas no absolutismo do mercado, isto é, de um ator que age de maneira impessoal, considerando apenas o seu interesse em maximizar os lucros (Barber, 1995). Embora Polanyi (1944) seja conhecido como o criador do termo imersão social, sua preocupação era entender a diferença entre o mercado emergente e os antigos sistemas econômicos e não desenvolver o conceito de imersão *per se* (BARBER, 1995; DACIN *et al.*, 1999; GRANOVETTER, 1985). Neste trabalho, adota-se o conceito de imersão, por entender que ele permite a superação de abordagens sub e sobressocializadas. Para Granovetter (1985), o conceito de imersão social se coloca entre estas duas abordagens. Segundo Perrow (2000), o conceito de Granovetter é uma resposta efetiva aos teóricos da escolha racional, a qual é uma linha dominante nos estudos de estratégia organizacional.

No entanto, para Uzzi (1997) Granovetter não responde bem uma questão fundamental: “Como os laços sociais às vezes facilitam e às vezes coagem a ação econômica?”. O autor afirma que existe uma indefinição teórica no ensaio clássico de Granovetter (1985). De acordo com Barber (1995, p. 394) é necessário desenvolver um novo estágio na carreira do conceito de imersão social. “É importante notar que todos os tipos de economia estão imersas em sistemas sociais mais amplos”. O sistema econômico é apenas mais uma parte do sistema social. Outros componentes tais como o socioestrutural, o cultural-estrutural e o sistema de personalidade devem ser analisados e um amplo entendimento de seus inter-relacionamentos com os sistemas econômicos deve ser especificado.

Dacin *et al.* (1999) consideram que, Zukin e DiMaggio (1990) ampliam a concepção de imersão social de Granovetter ao propor que ela se atrela à natureza contingente da ação econômica no que se refere a quatro mecanismos: cognitivo, cultural, estruturas sociais e instituições políticas. Nesta mesma linha, Uzzi (1996; 1997) salienta que a classificação de Zukin e DiMaggio revela diferentes perspectivas da imersão social. Enquanto os mecanismos cognitivo, cultural e político refletem uma perspectiva social-construcionista, o mecanismo estrutural reflete a necessidade de se compreender como as estruturas de rede e as qualidades de suas relações afetam a atividade econômica.

O artigo clássico de Granovetter (1985) tem uma grande influência na utilização do termo mecanismo estrutural. Sua concepção de estrutura social foca nos laços interatores e nos relacionamentos diretos. Como Granovetter (1992) destaca, imersão social refere-se às relações diádicas dos atores e à estrutura da rede de relações como um todo, que afeta a ação econômica e suas conseqüências. É importante ter em mente que o autor visa explicar padrões que vão além das ações dos indivíduos. Desta forma, ele desenvolve dois aspectos da imersão social, o aspecto relacional e o estrutural. O autor destaca que o estrutural “é especialmente crucial manter em mente uma vez que é fácil se perder para a ‘atomização diádica’, um tipo de reducionismo” (GRANOVETTER, 1992, p. 33).

2 – Teoria Institucional – para além da homogeneidade e persistência

A perspectiva da imersão social foi combinada neste artigo com a Teoria Institucional, a qual tem suas raízes no trabalho de Selznick (1949). Este autor salienta que a estrutura não é uma expressão racional da ação, mas mantém a idéia de intencionalidade na escolha dos atores não reconhecendo os interesses como também um produto do processo de institucionalização. A partir do trabalho de Selznick, já em meados da década de 70 a teoria institucional ressurge sob o título de neo institucionalismo.

DiMaggio e Powell (1991) apresentam o novo institucionalismo como uma abordagem distinta para o estudo de fenômenos sócias, políticos e econômicos. Para esses autores a TI

Enfatiza as maneiras pelas quais a ação é estruturada e a ordem tornada possível pelo sistema compartilhado de regras que limitam a inclinação e capacidade dos

atores otimizarem bem como privilegiarem alguns grupos cujos interesses são assegurados através de recompensas e sanções (DIMAGGIO e POWELL, 1991, p. 11)

Uma diferença central em relação ao velho institucionalismo e que se torna crucial nos estudos de estratégia é a noção de ambiente, uma vez que para o novo institucionalismo o foco não é no ambiente local (comunidade), mas inclui setores ou campos organizacionais que são co-extensivos com fronteiras de indústrias, com profissões e estados nação. Ambientes, para os neo institucionalistas, são mais sutis em sua influência, antes do que sendo cooptados pelas organizações. Eles penetram na organização criando lentes através dos quais atores vêem o mundo, selecionam formas estruturais, estruturam sua ação e pensamento (DIMAGGIO e POWELL, 1991)

As demandas do ambiente são operacionalizadas pelos autores a partir de três mecanismos isomórficos, conceito este tomado de Hawley (1968) e que melhor captura o processo de homogeneização. Isomorfismo “é um processo limitante que força uma unidade em uma população a copiarem outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais.” (DiMaggio e Powell, 1991, p. 66) Esses mecanismos já vêm sendo amplamente discutidos e podem ser assim apresentados: a) Isomorfismo coercitivo: resulta da influência política e do problema da legitimidade; b) Isomorfismo mimético: é o resultado de padrões de resposta à situações de incerteza; c) Isomorfismo normativo: associado com a profissionalização. Ao apresentar estes mecanismos, DiMaggio e Powell (1991a) explicam que esta tipologia tem um caráter analítico e que estes tipos de mecanismos nem sempre são empiricamente distintos.

Dacin (1997) destaca que

A arena institucional contém inúmeros processos exógenos que influenciam a estrutura e o comportamento das organizações. Esses processos incluem pressões institucionais que se originam amplamente em normas sócio culturais bem como pressões de conexões entre organizações, tais como pressões de dependência e pressões políticas. Pressões institucionais operam em concerto com outras forças, tais como pressões competitivas e de mercado, para influenciar a dinâmica ecológica. De fato, uma visão mais completa da ação organizacional reforça a noção que organizações são inexoravelmente imersas em um sistema dinâmico de processos econômicos, institucionais e ecológicos inter relacionados. (DACIN, 1997, p. 46)

A perspectiva adotada por Dacin (1997) amplia a capacidade analítica da teoria institucional ao melhor operacionalizar o conceito de pressão ambiental, bem como por aproveitar melhor a contribuição de outras perspectivas teóricas que trabalham com a relação organização e ambiente.

No que concerne à ação individual, o novo institucionalismo enfatiza a natureza não reflexiva, rotineira e “*taken-for-granted*” da maior parte do comportamento humano, bem como vê interesses e atores como constituídos eles mesmos pelas instituições (DIMAGGIO e POWELL, 1991).

Ainda que a explicação da persistência de formas de organização e de ação, através de pressões isomórficas seja uma marca dominante no novo institucionalismo, DiMaggio e Powell (1991) já evidenciavam a contribuição que davam maior ênfase sobre os elementos políticos e estratégicos da ação e mudança institucional. Nessa mesma linha Oliver (1996) defende que a teoria institucional pode explicar não somente homogeneidade e isomorfismo da firma, mas também heterogeneidade e variações na sua lucratividade. Para essa autora o ambiente institucional pode ser a causa da ineficiência do mercado, bem como pode produzir condições relativas para que organizações, através de suas redes, obtenham resultados

econômicos diferenciados ao superar tais falhas, tanto aquelas produzidas pelo mercado quanto pelo próprio contexto institucional onde ocorrem as trocas.

Dacin *et al.* (2002) realizaram uma chamada de trabalhos para salientar o potencial analítico dessa perspectiva teórica para explicar também mudança institucional. A intenção dos autores foi prover novos entendimentos da maneira pelas quais instituições são criadas, transformadas e extinguidas e a maneira pelos quais processos institucionais interagem para gerar mudança institucional.

Diversidade, ao invés de homogeneidade e persistência, é derivada de fontes exógenas, percepções e interpretações da lógica institucional pelos atores que dão significado e vida às instituições. (DACIN *et al.*, 2002)

Neste artigo, para a análise empírica procurou-se evidenciar as pressões institucionais exercidas sobre a estruturação e ação das organizações do setor (DIMAGGIO e POWELL, 1991a; DACIN, 1997, OLIVER, 1996); evidenciar a fragilidade do setor em função de restrições impostas pelo ambiente institucional em que as empresas norte-riograndense estão inseridas, bem como pelas alterações político-econômicas e suas conseqüências para o setor.

3 – Imersão da estratégia no contexto institucional

Na economia clássica a influência da cultura, de fatores políticos e das estruturas institucionais em geral é deixada de lado e a ação econômica é assumida como subsocializada, ou seja, como ocorrendo em um vácuo sociocultural. Exceção entre os economistas é feita a alguns trabalhos de autores do novo institucionalismo econômico, tais como North (1990) e Williamson (1994), que passaram a reconhecer a importância da imersão sociocultural, embora dando ênfase às suas funções reguladoras (BAUM e DUTTON, 1996).

Para Baum e Dutton (1996) embora autores tenham chamado atenção para a importância do contexto social da estratégia de negócio, o gerenciamento estratégico mantém-se predominantemente influenciado pela tradição analítica da economia ao invés da sociologia. Abordagens atomísticas para o entendimento da estratégia têm gerado muitos idéias/insights produtivos, mas provêm uma explicação parcial da estratégia de negócio. Os autores recomendam que um conceito contextualizado de estratégia deva focar a atenção do pesquisador na: a) Imersão social e cognitiva dos estrategistas da firma e dos seus membros; b) Imersão das estratégias da firma dentro de comunidades cognitivas; c) Imersão estrutural das estratégias da firma em redes de status e redes interorganizacionais; d) Imersão cultural, política e institucional das estratégias da firma dentro de indústrias e campos organizacionais; e) Propriedades de redes das estratégias da firma.

Outro aspecto tratado pelos autores é a análise da qualidade multi nível da conduta estratégica. “Uma abordagem de imersão quebra fronteiras disciplinares tradicionais da economia, sociologia e psicologia, forçando conceitos híbridos e teorias que reconhecem a natureza multi nível dos processos e resultados estratégicos.” (BAUM e DUTTON, 1996, p. 6). Nesse trabalho assume-se o conceito de Oliver (1996) de contexto institucional das trocas, o qual se refere às regras e crenças sobre o que constitui um comportamento econômico socialmente aceitável.

A análise dos dados neste trabalho também será permeada pelo quadro de Oliver (1996) apresentado a seguir.

Quadro 1: Impedimentos Econômicos e Institucionais para Eficiência de Mercado

| Dimensões chave | Impedimentos Econômicos para Eficiência de Mercado | Impedimentos institucionais para eficiência de mercado |
|------------------------------------|--|--|
| Fontes de heterogeneidade da firma | Atividade econômica | Contexto social e normativo da atividade econômica |

| | | |
|---------------------------------------|--|--|
| Constituintes chave | Compradores e vendedores | Governo, sociedade e redes |
| Causa do impedimento | Competição incompleta e imperfeita | Regras e normas de comportamento econômico aceitável |
| Lógica dominante | Eficiência | Legitimidade |
| Natureza da informação de mercado | Imperfeita | Socialmente construída |
| Natureza da escolha estratégica | Intencional, calculista e maximizante da utilidade | Pré-consciente, não reflexiva e habitual |
| Atributos relevantes de mercado | Competitividade | Conectividade |
| Determinante da eficiência de mercado | Utilidade da troca | Imersão da troca |

Fonte: Oliver, 1996, p. 169

A autora sugere que impedimentos institucionais também exercem um papel chave para explicar diferenças estratégicas da firma. Segundo Oliver (1996, p.169) “Impedimentos institucionais são as causas de falhas de mercados que resultam do contexto institucional e de redes de relacionamento social e profissional dentro das quais firmas residem.”

Por outro lado,

Esses impedimentos para a eliminação de retornos anormais, como impedimentos econômicos, geram mercados imperfeitamente competitivos, mas eles não reduzem invariavelmente a eficiência total do mercado. Um conjunto de firmas, por exemplo, aquelas que desenvolvem laços sociais facilitadores com outra ou que usa instituições existentes, tais como associações industriais, para obter informação e recursos pode aumentar a eficiência das suas atividades de mercado, relativo ao conjunto de firmas na mesma indústria que não está conectada a essas oportunidades institucionais. (OLIVER, 1996, p.169-170)

4 – Aspectos metodológicos no desenvolvimento da pesquisa

Esta pesquisa está inserida em um projeto que analisa a inserção do agronegócio da carcinicultura do RN no mercado internacional. Em consonância com os pressupostos teóricos e com a natureza do problema, esta pesquisa trabalha a partir de uma perspectiva histórica de formação do setor, adotando uma abordagem qualitativa.

A coleta dos dados iniciou em 2005, focando-se inicialmente nos dados secundários para obter um panorama inicial do setor e durante três anos foram realizadas entrevistas com atores dos diferentes elos da cadeia, tais como dirigentes de laboratórios, proprietários de fazendas de engorda do camarão, dirigentes de empresas processadoras, dirigentes de associações (ABCC – Associação Brasileira de Criadores de Camarão e ANCC – Associação Norte Riograndense de Criadores de Camarão). As entrevistas foram todas gravadas e transcritas de forma a poder se identificar os fundamentos empíricos para as categorias teóricas definidas para análise do problema.

5 – A carcinicultura no RN: os eventos, principais atores e mudanças no setor

O cultivo de camarão em cativeiro (carcinicultura) teve sua origem no Sudoeste da Ásia quando pescadores artesanais aprisionaram pós-larvas selvagens em diques. As características

artesanais se perpetuaram até a década de 30, quando o técnico japonês Fujinaga consegue em laboratório fazer a desova da espécie *Penaeus japonicus*, desenvolvendo a produção de pós-larva em escala comercial (larvicultura). A partir de 1965, os trabalhos científicos se expandem objetivando demonstrar a viabilidade do cultivo, principalmente, na China, Taiwan, França e EUA. Dez anos depois, já apresenta nível de rentabilidade capaz de atrair investidores de todos os portes. O crescimento asiático é expressivo neste período e, na América Latina, o Equador torna-se o principal produtor. No Brasil esforços são desenvolvidos para demonstrar a viabilidade técnica e comercial da atividade.

No Rio Grande do Norte, a carnicultura tem início através da ação do governo do Estado em 1973. O então governador Cortez Pereira cria o chamado Projeto Camarão, cujo objetivo era a comprovação da viabilidade técnica e econômica do cultivo de camarões. Este projeto, vinculado à Secretaria de Agricultura, era apoiado pelo Banco de Desenvolvimento do Rio Grande do Norte (BDRN) e pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) (CLUSTER DO CAMARÃO DO RN, 2001).

O desenvolvimento do projeto estava vinculado à preocupação com o desemprego causado pela desativação de salinas no Rio Potengi e era voltado ao pequeno e médio produtor. No início da década de 80, a Empresa de Pesquisa Agropecuária do Rio Grande do Norte S/A – EMPARN é criada e os trabalhos de pesquisa do governo passam a ser desenvolvidos pela mesma, a qual também absorve toda a infra-estrutura física do Projeto. Neste período espécies nativas (*P. subtilis*, *P. schmitti*, *P. brasiliensis* e *P. paulensis*) e exóticas foram pesquisadas sem que se encontrasse a espécie ideal para cultivo. Em função disso, optou-se por uma espécie que já possuísse um “pacote tecnológico pronto” (CLUSTER DO CAMARÃO DO RN, 2001, p. 18). A EMPARN passa a oferecer assistência técnica às empresas que desejassem instalar fazendas no estado e cria um sistema de produção para pequenos e grandes produtores, abarcando desde a produção do pós-larva até a criação propriamente dita (SEBRAE, 2002).

Em 1981, ocorreu o I Simpósio Brasileiro do Cultivo de Camarão reunindo especialistas internacionais e brasileiros, dentre os quais vários oriundos do Projeto Camarão, o qual proporcionou a absorção e a transferência de tecnologia. Com a realização do encontro, houve uma ampla divulgação sobre a espécie e as primeiras fazendas foram instaladas. Além disso, a Companhia Industrial do Rio Grande do Norte decidiu transformar parte de suas salinas em viveiros, estimulando outras iniciativas do setor privado (SEBRAE, 2002). No entanto, as espécies nativas demonstraram ter baixa produtividade e pouca lucratividade. Esses aspectos levaram a desativação das fazendas.

Em 1984, a ABCC é criada, uma sociedade civil, sem fins lucrativos que, atualmente, tem sede em Natal. Dentre os seus objetivos principais, destaca-se

- (i) promover o desenvolvimento da carnicultura em todo território nacional, (ii) amparar e defender os legítimos direitos de seus associados; (iii) promover estudos e pesquisas em áreas estratégicas para o setor; e (iv) organizar e patrocinar encontros empresariais e conferências técnico-científicas, prestar serviços de assistência técnica e editar publicações especializadas (ABCC, 2008)

A entidade não tem capital constituído e suas fontes financeiras são derivadas dos associados e de um fundo de ração criado pela instituição, isto é, para cada quilo de ração utilizado pelo produtor, as empresas de ração devem repassar determinado valor à ABCC. De acordo com a entidade, este fundo possibilita estudos setoriais, ações de promoção às exportações, programa de qualificação de produto exportável, capacitação de recursos humanos e pesquisas aplicadas. Cabe a ela articular parcerias com universidades e centros de pesquisas e capacitar os recursos humanos. Dentre os projetos, pode-se destacar o Genoma do Camarão, parceria com o CNPq e a Universidade de São Carlos (USP); a Plataforma

Tecnológica do Camarão, com o CNPq, o DPA e o MAPA; a Produção Integrada de Camarão Cultivado – PICC, em parceria com o ITEP/DPA/MAPA/MCT/RIPA/IMETRO. A ABCC organiza também a Feira Nacional do Camarão (FENACAM) para promover a integração de produtores e o intercâmbio de informações e conhecimentos com universidades e instituições internacionais ligadas a carcinicultura.

Somente em 1993, tem início uma segunda etapa com a introdução da espécie exótica *Litopenaeus vannamei*, a qual apresentava uma grande capacidade de adaptação e desta forma, adotou-se como a principal espécie da carcinicultura brasileira. A auto-suficiência e a regularização da oferta desta espécie foi resultado do domínio de seu ciclo reprodutivo e da produção de pós-larvas, tornando o Brasil independente das importações, as quais resultavam em irregularidade de ofertas de pós-larvas e introdução de doenças, impactando negativamente em toda a cadeia.

Para o INCRA, o interesse na carcinicultura estava voltado à introdução do cultivo em áreas de assentamento rural localizados nos estuários. Para o Estado, esta era uma atividade estruturante do seu desenvolvimento, estando inserido no Programa da Mesoregião da Zona da Mata Canavieira, implementado pelo Ministério da Integração Nacional. Paralelamente, no mercado mundial, surgem doenças viróticas afetando Tailândia, Filipinas e China. Esta última reduziu sua produção de 200.000 ton para 50.000 ton. É nesta fase que surgem outros países produtores tanto no Oriente como no Ocidente.

A terceira etapa ocorre após o domínio das tecnologias acima citadas que propiciou a entrada da carcinicultura potiguar no mercado internacional e apresentava boas perspectivas de desenvolvimento e união dos setores público e privado. O Rio Grande do Norte possuía todas as condições necessárias, isto é, clima favorável, recursos hídricos, mão de obra e capital ocioso. Desta forma, em 1998, a atividade no estado atinge seu período áureo, explorando o fato de que o Equador, em função de doenças, sofreu uma intensa redução da produção. Em 1999, a maxidesvalorização do Real, tornou ainda mais atraente à exportação e aumentou a rentabilidade do produto. Como salienta um dos entrevistados

nós chegamos a vender um grama por um real. Hoje, nós estamos vendendo a 52, 54, 55 centavos, o grama. Então teve esse momento, que foi o início das exportações, em 99, o crescimento das exportações em 99, 2000, 2001 e 2002, foi um negócio assustador (D2).

A tabela nº1 a seguir mostra a evolução da carcinicultura brasileira no período de 1996-2007 (previsto)

| ANO | Área de viveiros (ha) | Produção (ton) | Produtividade (kg/ha/ano) |
|------|-----------------------|----------------|---------------------------|
| 1996 | 3200 | 2880 | 900 |
| 1997 | 3548 | 3600 | 1015 |
| 1998 | 4320 | 7250 | 1680 |
| 1999 | 5200 | 15000 | 2885 |
| 2000 | 6250 | 25000 | 4000 |
| 2001 | 8500 | 4000 | 4706 |
| 2002 | 11016 | 60128 | 5460 |
| 2003 | 14824 | 90190 | 6084 |
| 2004 | 16598 | 75904 | 4573 |

| | | | |
|------|-------|-------|------|
| 2005 | 15000 | 65000 | 4333 |
| 2006 | 15200 | 65000 | 4276 |
| 2007 | 16000 | 65000 | 4063 |

Fonte: ABCC (2006)

É possível perceber que o quadro se altera a partir de 2004, quando ocorre uma grande queda tanto na produtividade como na quantidade produzida. Em janeiro, as fortes chuvas provocaram o alagamento de muitos viveiros e as doenças se alastraram. Meses depois, a Sociedade Sulista de Pescadores de Camarões (SSA) e a Associação de Pescadores do Estado da Luisiana (EUA) acusaram de dumping o Brasil, China, Tailândia, Índia, Vietnã e Equador.

Em decorrência do mercado brasileiro exportar cerca de metade de sua produção para o EUA, define-se a Europa como país de destino. Entretanto, este aspecto cria uma dependência dos produtores brasileiros em relação ao mercado europeu que possui uma sazonalidade muito elevada, isto é, as compras concentram-se no verão do hemisfério norte.

Além disso, este mercado caracteriza-se como um oligopsônio, ou seja, poucos compradores (cerca de seis grandes cozedores internacionais) e muitos vendedores (produtores e processadores de camarão nacional). A ação anti-dumping aumentou ainda mais o poder dos cozedores. Como afirma o Presidente da ANCC, “o camarão brasileiro está de “bandeja” no mercado europeu (FUNDACENTRO, 2005).

Acrescenta-se a este quadro, a valorização do Real que ao longo dos últimos anos, reduziu a lucratividade com as exportações bem como a recuperação do Equador e a entrada do camarão chinês, delineando um cenário de obstáculos a “lucratividade fácil” que o setor havia passado. Um comparativo realizado entre Brasil e China em 2000, aponta que a produção de camarão cultivado era, respectivamente, 25 mil ton e 200 mil ton e, com relação à área de viveiros era de 6250ha e 216000ha. Assim, o aumento na oferta de camarão cultivado leva a uma diminuição no preço de mercado. Portanto, o mercado interno que, praticamente, era desprezado passa a ser percebido como alternativa, tornando-se atualmente, o principal mercado para diversos produtores.

Em 2006, as principais dificuldades apontadas como existindo no setor eram: ocorrência de doenças, causadas por agentes não-infecciosos (efeito nutricional, genético, ambiental e físico) ou por agentes infecciosos (bactérias, protozoários, fungos e vírus, tais como WSSV (Vírus da Síndrome dos Pontos Brancos), YHV, TSV, IHNV (Necrose Hematopoiética), IMNV (Vírus da Mio-Necrose Infecciosa); valorização do real; dificuldade de novos licenciamentos; e dificuldade para obtenção de financiamento. Contudo, mesmo com a ação antidumping, o consumo de camarão no mercado americano continua crescendo (3,2 lbs/*per capita* em 2000 e 4,8 lb/*per capita* em 2005) bem como existe a oportunidade de se explorar o mercado de valor agregado tanto nos mercado americano como no mercado europeu (BNDES, 2006).

Discute-se também que a criação de uma Associação Internacional dos Países Produtores/Exportadores de Camarão possibilitaria algumas questões:

- i) organizar a produção e as exportações, com base na demanda real; ii) definir os critérios técnicos e os parâmetros para a certificação e para os selos de qualidade; iii) realizar uma auditoria nos principais mercados internacionais para identificar distorções nas margens de lucro em cada etapa, da cadeia produtiva à distribuição e comercialização final; iv) definir parâmetros de preços, mínimos e máximos (orientação ao Produtor/Exportador), de acordo com a qualidade e o tipo de produto, de forma que haja uma remuneração justa em todas as etapas da cadeia produtiva (BNDES, 2006, p. 313).

É importante salientar que o relatório deste ano sobre o mercado europeu, assinala que as importações combinadas da Europa, EUA e Japão decresceram no período de jan-set de 2007 em relação a 2006. O mercado europeu foi o único que apresentou expansão e como Tailândia, Indonésia e Equador encontraram mais dificuldades no mercado americano, estes países voltaram-se para a Europa. A Tailândia triplicou suas exportações para a Alemanha e duplicou para a Inglaterra; o Equador tornou-se o número 1 na Itália, aumentou 40% suas exportações para a França e 9% para a Espanha. Já o Brasil apresentou um decréscimo de 20% para o mercado Francês, perdendo para o Equador o posto de principal exportador para este país e tem apenas 4% do mercado espanhol em contraste com altos níveis dos anos anteriores. O mercado espanhol, apesar do declínio em termos de valores (12%) ampliou as importações em termos de volume. (BOISSET, 2008).

Tahim (2008) salienta que existe uma alta segmentação de mercado na carcinicultura, ocorrendo tanto pela diferenciação do produto (congelado inteiro, sem cabeça e/ou sem casca, pré-cozido ou cru, enlatado, empanado e “prontos para consumir”) quanto pelo peso (tamanho do camarão). Os que mais demandam produtos com maior valor agregado são os países desenvolvidos e, em consonância com o tipo de agregação de valor, diferenças significativas nos processos de produção, beneficiamento e capacitações serão distintas nos países produtores.

Assim, a organização e a estrutura produtiva de países como China, Tailândia, Vietnã, Índia, dentre outros países asiáticos recebem apoio do governo e de vários setores envolvidos na produção, beneficiamento e distribuição, sendo também mais inovadores no que se refere ao desenvolvimento de novas formas de beneficiamento do camarão. Desta forma, a concorrência com o Brasil e Equador é minimizada pelo fato que esses países possuem produtos menos sofisticados (TAHIM, 2008).

A exploração do mercado nacional como estratégia atual dos produtores permanece utilizando agentes intermediários, como denota o depoimento a seguir:

são os agentes tradicionais, que tem o profissional de comercialização, a gente chama de atravessador ou intermediário, e que terminam sendo útil ao processo, principalmente pra nós, pequenos produtores, que não temos condições. Por exemplo, eu não tenho condições de manter um contrato de regularidade de fornecimento pra um supermercado. Porque minha produção só não suporta. Então, surge necessariamente esse agente, que termina aglutinando a produção, e termina sendo útil de um lado, porque, ele faz essa interface e presta também um serviço prejudicial, na medida em que, quando ele é selvagem mesmo, na medida em que ele abocanha uma parte significativa do lucro.. (E 17)

No entanto, é importante assinalar que estes agentes não são os mesmos que operavam no período exportador bem como o mercado interno começa a ser mais segmentado

já está se iniciando essa fase de o mercado começar a exigir um camarão de melhor qualidade. Então, hoje nós temos, um segmento que é o camarão in natura, e dentro desse segmento você tem o camarão pequeno, que é o camarão de 7 a 9 gramas, e tá cobrindo uma lacuna do camarão sete barbas que está em defeso. Dentro desse mesmo segmento de camarão in natura, você tem o segmento de camarão maior, que já é um percentual bem menor em relação ao todo. E você tem já o segmento de camarão processado, beneficiado, para o mercado interno. E aí ele pega mais o camarão maior. O camarão menor não é muito beneficiado, porque a estrutura de beneficiamento, o custo de beneficiamento é muito alto pra um camarão pequeno. (E17)

Outro aspecto refere-se à venda para os supermercados, os quais mantêm uma relação extremamente assimétrica com o produtor, como destaca o presidente da ABCC “hoje os supermercados representam para os produtores uma ameaça que começa com a falta de

fidelização dos fornecedores, passa pela não consideração dos custos e riscos inerentes a produção e termina com o estabelecimento de padrões de qualidade e certificação travestidos de ferramentas de barganha, uma vez que o preço ainda é o fator determinante para a seleção de fornecedores, que cada vez mais são pressionados pela injusta política de promoções, utilizando os produtos pesqueiros para atrair os consumidores para as suas lojas, os quais são induzidos a comprar milhares de outros itens” (ABCC, 2006, p.4).

No que se refere, a tendência de verticalização que vem acontecendo com o Salmão no Chile e na Noruega, afirma que o mesmo não vem se repetindo na carcinicultura, a qual tem um perfil predominante de pequenos e médios produtores, especialmente, na produção do pós-larva e na engorda. Mas, defende que para superar as manipulações de preços impostas, as parcerias entre exportador e pequenos produtores são essenciais para se estabelecer mecanismos de preços justos.

6 – Análise das estratégias adotadas no setor e suas relações com os impedimentos institucionais e a imersão dos atores no contexto social – considerações finais

Em consonância com os autores que trabalham com imersão social e, mais especificamente, com Campbell & Lindberg (1990), percebe-se como o Estado molda a organização institucional da economia, especificamente, como o surgimento da carcinicultura deve-se a uma ação do estado para responder a um problema social produzido por uma atividade econômica em declínio, no caso as salinas no RN.

A possibilidade de bons retornos financeiros, aliado a falta de alternativas econômicas mais atrativas gerou um primeiro crescimento do setor. No entanto, um fator externo produziu condições de mercado que levaram o setor a ganhos elevados, ou seja, a crise de um dos maiores produtores da América Latina e do mundo, o Equador, bem como uma situação cambial favorável à exportação da produção com ganhos elevadíssimos pelos produtores brasileiros. As condições climáticas e a não presença de doenças foram responsáveis por um nível de eficiência mais elevado e os aspectos institucionais (situação cambial) potencializaram essa diferença de eficiência, constituindo-se esse segundo em um impedimento institucional para eficiência do mercado. Esses aspectos são reveladores então de uma combinação de impedimentos econômicos e institucionais para um funcionamento perfeito do mercado (Oliver, 1996). Assim, conforme destacado no arcabouço teórico, as teorias dominantes que fundamentam os estudos de estratégia, tais como ECT e RBV, são limitadas para explicar o desempenho das organizações frente às falhas de mercado produzidas pelos impedimentos institucionais. Por isso, faz-se necessário combinar com as perspectivas econômicas nos estudos de estratégia as abordagens contextualizadas, como imersão e teoria institucional.

Outro aspecto significativo nas escolhas estratégicas das organizações no setor refere-se ao processo de estruturação do campo (DiMaggio, 1991). Esse processo sempre foi marcado por forte presença do Estado, revelada tanto pela iniciativa de desenvolver essa atividade através do Projeto Camarão, isenções para exportação, investimentos em pesquisas realizadas pelas universidades e financiadas pelas agências nacionais de fomento (CNPq, FINEP), como também pelo seu papel regulador. Em período mais recente, diante da crise do setor, pela criação de incentivos que reduziram os custos de produção (energia subsidiada), isenções estaduais para venda do produto, criação do CTA (Centro de Tecnologia da Aquicultura), dentre outras ações.

Nesse processo de estruturação também exerce papel importante, conforme já destacado, a criação da ABCC e ANCC, as quais operam pressões isomórficas de natureza normativa no campo, orientando as estratégias de produção, bem como as estratégias de marketing adotadas pelas organizações com níveis mais baixos de verticalização. As grandes empresas processadoras de camarão (responsáveis pela lavagem, seleção, congelamento e

exportação), exercem forte poder no campo, pois é o contato direto com os importadores. Ou seja, esses atores ocupam uma posição central na rede, obtendo informações privilegiadas e acessando mais oportunidades. (Gulati, 1995; Powell e Smith-Doerr, 1994). Também se beneficiam de um buraco estrutural, ou seja, da falta de ligação entre os produtores e os importadores (BURT, 1992). As empresas processadoras de camarão no RN, com poucas exceções (Camanor e Potyporã), fizeram adaptações da sua estrutura que atendia a indústria da pesca para atender o novo nicho de mercado, ou seja, o camarão de cultivo.

As interações entre esses diferentes atores levaram a um processo de estruturação do campo que o diferencia dos campos da carcinicultura em outros países exportadores. Assim, não é possível explicar a estratégia das organizações do setor no RN sem olhar para a forma como se deu a estruturação do campo. Um exemplo é o fato de que o conhecimento de marketing no caso das empresas equatorianas não se restringe a poucas empresas do setor, nem é assumida como atividade das associações. Esse conhecimento foi historicamente acumulado pelos empresários. Os dados primários revelaram que, no caso do RN, o conhecimento de marketing e de estratégia de uma forma geral é dominado por poucas empresas processadoras, as quais assumem todo o processo de comercialização do produto no mercado internacional. Isso torna difícil ações inovadoras no campo.

Enquanto o ambiente institucional delineava-se de tal maneira, sua legitimidade estava calcada na inserção dos pequenos produtores em áreas de assentamento rural e na utilização de uma mão-de-obra desqualificada que estava fora do mercado de trabalho. Com a evolução do setor e a sua consolidação com a introdução da espécie *Litopenaeus vannamei* o ambiente técnico passou a caracterizar-se por um mercado ávido pelo camarão brasileiro, baixos custos de produção, produtividade superior aos demais países produtores, tudo isso representou margens de lucros significativamente superiores em relação a outros negócios. Diante da busca de uma rápida instalação das atividades para aproveitar o momento favorável, os novos empresários do setor passaram a imitar os pioneiros na atividade, direcionando a produção para os mesmos canais, sem uma preocupação de estruturar canais diferenciados e de construir portfólios mais amplos de produtos que pudessem atender uma variedade maior de mercados.

O contexto social, como pode ser observado, vem moldando a ação econômica na carcinicultura. A visão dominante no setor era de que o mesmo deveria ser voltado para o mercado externo, pois este mercado era considerado economicamente mais vantajoso naquele momento. Acrescenta-se o fato de que como os produtores afirmaram “o camarão nunca precisou ser vendido”, isto é, toda produção era vendida facilmente ao mercado internacional, não necessitando nenhum esforço para tal. No entanto, tal construção levou os atores do setor a não considerar que esta situação poderia mudar e o mercado interno poderia vir a se tornar mais atrativo. A visão do mercado externo como foco da atividade é assumido e reproduzido pela ABCC, e expressa nas palavras do seu presidente, o qual afirmava

uma atividade que usa água salgada, que é abundante, não tem riscos, tem poucos peixes e usa terras improdutivas, não adianta ter qualificação, tem um sol que Deus lhe deu e tem mercado internacional e vai ter sempre comprador, porque quem, hoje compra o camarão, os Estados Unidos, Europa e o Japão, são os principais importadores. Eles nunca vão produzir o camarão. Eles sempre vão ser demandadores e cada dia mais eles vão comprar... (E8)

No entanto, tanto o ambiente institucional como técnico se alteraram ao longo do tempo. Questionamentos quanto ao impacto ambiental da atividade passam a ser pauta da mídia, dos pesquisadores e de ações do Ministério Público do Meio-ambiente, o qual determina inclusive fechamento de algumas empresas. Licenciamentos para o funcionamento de novas empresas passam a ser muito mais difíceis de conseguir. Em 2005, quando a

pesquisa iniciou se construía um discurso de que o setor estava passando por um momento difícil, mas que isto iria passar. Quando questionados sobre quais ações estavam sendo deflagradas para criar alternativas, a resposta era, freqüentemente, nenhuma. Quando o mercado interno se tornou mais atrativo eram poucas as empresas do setor que estavam preparadas para trabalhar com ele. O setor, em geral, considerava-o como um mercado em processo de desenvolvimento para o comércio de pescados e do camarão especificamente. O argumento econômico para não considerar o mercado interno foi de que o mesmo não apresentava os incentivos fiscais concedidos no processo de exportação, de que era inadimplente, de que não estava estruturado para o processo de distribuição e de que o mercado interno não tinha poder aquisitivo. No entanto, em nenhum momento o setor trabalhou o mercado interno de forma que se tornasse uma alternativa para possíveis problemas do mercado internacional. Tal consideração passou a ocorrer somente quando o mercado internacional entrou em crise, pela questão cambial, tornando o mercado interno “menos pior” que o mercado externo.

Um conjunto de fatores parece marcar a história do setor, tornando-se determinantes da estratégia e do desempenho dessas organizações:

a) O baixo nível de confiança entre os diferentes atores na cadeia, resultando em baixo nível de cooperação e em transações com custos mais elevados. Os laços são típicos de mercado (*arm's length*), onde nas transações pouca consideração é colocada à identidade de compradores e vendedores, praticamente não há troca de informação, o que apresenta reflexos significativos sobre a qualidade do produto ao longo da cadeia. Apesar disso, Cárdenas (2007), ao analisar duas cooperativas de carcinicultores, observou a presença de relações de confiança entre pequenos grupos no caso de uma grande cooperativa e no todo da pequena cooperativa. Em sua análise constatou que a confiança e os laços imersos exerceram papel fundamental, em substituição aos contratos, na coordenação das atividades. Onde havia confiança o nível de troca de informação e conhecimento era superior.

A crise que atingiu o setor aconteceu antes mesmo de que relações sociais duradouras tivessem sido amplamente formadas, o que pode explicar as dificuldades de construção de uma resposta coletiva do setor, do baixo nível de troca de informação que leve a inovação e do baixo know-how gerencial nas empresas, principalmente naquelas de pequeno porte.

b) A dificuldade de obter legitimidade, ou seja, de ser reconhecida como atividade socialmente importante. Ainda que na sua construção inicial o setor seja apresentado como alternativa para famílias sem opções econômicas para sua subsistência. No entanto, seu sucesso fez com que a atividade fosse dominada por empreendedores mais capitalizados, deixando de ser atividade de subsistência para se tornar uma das atividades mais lucrativas do agronegócio. Tal inversão enfraquece assim os argumentos do setor da mesma ser uma atividade de relevância social para o Estado, apesar dos esforços das suas associações para mostrar o contrário. Esse fato leva os dirigentes das empresas e das associações a se preocuparem não somente com estratégias de mercado como também em desenvolver resposta às pressões institucionais por legitimidade. Assim, conforme observado em DiMaggio e Powell (1991), a não resposta às pressões institucionais pode afetar a sobrevivência das organizações no ambiente. Isso tem sido evidente, por exemplo, na dificuldade das pequenas empresas que ao não conseguirem atender às exigências ambientais, são impedidas de obter financiamentos públicos e assim não conseguem investir no processo produtivo ou realizar a expansão da atividade.

c) Baixo nível de investimento tecnológico e em práticas de gestão e até mesmo em técnicas de produção. O rápido crescimento do setor com ganhos resultantes principalmente pela situação cambial favorável não foi acompanhada de uma preocupação em investimentos em tecnologia de produção e gestão. Com poucas exceções, as empresas se restringiam a fornecer matéria-prima para os mercados internacionais. No período áureo da carcinicultura, os ganhos e o

sucesso estavam associados à capacidade de produção. Com isso, uma vez alterado as condições institucionais, ficou na memória das organizações a estratégia de centrar forças na produção como alternativa para sair da crise. Ou seja, na perspectiva institucional pode-se dizer que a estratégia voltada para produtividade e eficiência do processo produtivo foi institucionalizada, fazendo com que os dirigentes não aceitassem uma orientação para o mercado como saída para a crise.

As ações empreendidas pelo setor, através das suas associações e o discurso das empresas permitem entender como a imersão desses atores no contexto institucional moldou o processo de construção das suas estratégias. Primeiramente podemos citar o papel do Estado, promovendo o primeiro projeto de carcinicultura. Segundo, a partir dos incentivos à exportação, o Estado praticamente retira a alternativa de atendimento do mercado interno. O Estado ainda é cobrado pelo setor para subsidiar parte dos custos como energia. Finalmente, o Estado apóia, através da APEX, a atividade de exportação. Outras atividades, ainda que consideradas importantes para alguns segmentos, mas em geral não vistas como significativas para o setor envolvem o Estado, como: o Cluster do Camarão (espaço de discussão do setor, onde foi criado a RECARCINE, rede de pesquisa em carcinicultura) e o CTA, que se constitui em uma fazenda experimental voltada para a realização de experimentos e pesquisas. Essas ações são financiadas pela FINEP, CNPq e com contrapartida do Estado do RN.

Outro aspecto revelador da influência do contexto institucional na estratégia das empresas do setor é a discussão sobre o processo de agregação de valor na cadeia do camarão. No discurso dos principais atores, o camarão brasileiro é considerado de alta qualidade, principalmente quando comparado com aquele produzido pela China e Equador. Nesse sentido surgem dois argumentos para não agregação de valor: porque agregar valor se o camarão brasileiro tem qualidade suficiente para ser vendido sem agregação de valor. Ou seja, agregação de valor, na perspectiva do setor, só tem sentido quando o camarão não tem qualidade. O segundo argumento é de que o custo Brasil inviabiliza a agregação de valor, pois os principais competidores apresentam custos que tornariam impossível o Brasil competir no mercado internacional com camarão com valor agregado. No entanto, ainda que esse discurso seja aceito em todos os elos da cadeia, não há evidências de estudos que mostrem a viabilidade ou inviabilidade de se fazer agregação de valor, seja esta realizada com mão-de-obra intensiva ou com aplicação de tecnologias de produção em grande escala. Conforme destacado anteriormente, os incentivos ao processo de agregação de valor em países com China e Índia são impedimentos institucionais que fortalecem a posição dominante dentro do setor de não agregar valor.

Finalmente, um fator responsável por resultados superiores, em termos de geração de recursos para financiar atividades coletivas do setor foi a criação do fundo de ração. O fundo de ração resultou de uma ação da ABCC, a qual definiu que seus associados só comprariam ração daquelas empresas que colaborassem com uma taxa para criação do fundo. Assim, conforme salientado por Dacin (1997), o fato de fazer parte dessa associação já garante condições diferenciadas para competir e produzir resultados superiores que não podem ser explicados pelas teorias dominantes no campo da estratégia, as quais se limitam aos impedimentos econômicos para explicar as falhas de mercado.

Outra ação da ABCC, a qual viabiliza condições vantajosas para a competitividade do setor se constitui na lei que proíbe a importação de crustáceos a qual objetiva a implementação e manutenção das medidas de controle sanitário para manter o camarão brasileiro livre de doenças virais. Embora exista uma explicação pautada no argumento técnico, que é assegurar-se da não entrada de doenças, tal medida consiste em forte impedimento institucional para eficiência do mercado. Esta medida propiciou a consolidação de uma indústria de pós-larva e a produção de matrizes no Brasil.

Concluiu-se que questões que, em um olhar mais imediato, poderiam aparentemente ser explicadas por um enfoque puramente econômico e pelas características das firmas, são melhor explicadas a partir de uma análise da formação histórica do setor e pela maneira como se construíram as relações sociais. A falta de confiança entre os atores dentro da cadeia, gerando uma desarticulação entre os mesmos bem como a posição ocupada pelos cozedores (empresas estrangeiras que compram no mercado brasileiro e revendem para os países importadores) na rede mantêm desconectados os atores nacionais dos atores internacionais bem como condicionam a demanda e o preço do camarão. Desta forma, os buracos estruturais existentes limitam a capacidade de escolha estratégica.

O quadro nº2 a seguir busca sintetizar os fatores institucionais e de imersão, bem com as evidências empíricas, na explicação das estratégias adotadas no setor.

Quadro nº 2: Fatores institucionais e de imersão e evidências empíricas para explicação das estratégias adotadas no setor

| FATORES INSTITUCIONAIS E DE IMERSÃO | EVIDÊNCIAS | ESTRATÉGIA |
|---|--|--|
| O Estado como formador do campo | A carcincultura tem início 1973 através do projeto camarão – iniciativa do Estado do RN. | A pesquisa no setor ao longo de sua história fica ancorada nas ações do Estado. |
| A legitimidade social da atividade é condição essencial para a sua formação através de atores como instituições públicas de ensino, empresas públicas e outras unidades do estado. | O desenvolvimento do projeto estava vinculado à preocupação com o desemprego causado pela desativação de salinas no Rio Potengi e era voltado ao pequeno e médio produtor. | Com o setor deixa de ser apenas uma alternativa para ocupar o espaço das salinas o discurso passa a se dar em torno da geração de empregos e divisas para o Estado. Essa formação histórica pode explicar a dominância (quantitativa) de pequenos e médios produtores no setor, no que concerne à atividade de engorda do camarão. |
| O desenvolvimento de um setor e seu crescimento é dependente da institucionalização do campo, o qual é marcado pela formação de associações e a produção e disseminação de normas de funcionamento. | Em 1981, ocorreu o I Simpósio Brasileiro do Cultivo de Camarão e em 1984, a Associação Brasileira dos Criadores de Camarão (ABCC) é criada | A ABCC passa a produzir as bases para adoção de uma estratégia e um discurso comum no setor no que concerne ao processo de exportação e práticas de manejo e organização do negócio. Além disso, assume o papel de estruturação e operacionalização de conceitos e bases normativas que assegurem a qualidade do camarão, o aprimoramento da tecnologia e a sustentabilidade ambiental do agro-negócio |
| A formação de associações produz impedimentos institucionais para a eficiência de mercados, podendo, no entanto, produzir eficiência para àqueles que fazem parte dela. | Em 1999 é criado o Fundo de Ração, o qual, de acordo com a entidade, possibilita estudos setoriais, ações de promoção às exportações, programa de qualificação de produto exportável, capacitação de recursos humanos e pesquisas aplicadas. | O fundo de ração produziu a maior parte dos recursos para viabilizar o pagamento de escritórios de advocacia para defender o Brasil frente à imposição da ação antidumping dos EUA. |
| Fatores econômicos e institucionais se combinam para criar vantagem competitiva do setor. | Em 1998, a atividade no estado atinge seu período áureo, explorando o fato de que o Equador, em função de doenças, sofreu uma intensa redução da produção. Em 1999, a maxidesvalorização do Real, | Decorrente dessas condições institucionais favoráveis, as empresas do setor assumiram como vocação a exportação do camarão sem valor agregado, uma vez que toda produção era absorvida pelo mercado internacional proporcionando elevados lucros. Pode-se assumir como hipótese que |

| | | |
|---|---|---|
| | tornou ainda mais atraente à exportação e aumentou a rentabilidade do produto. | a exportação e a não agregação de valor como estratégia de sucesso naquele momento produziu uma premissa cognitiva compartilhada no setor de que aquela era a única alternativa viável e que assim, depois de alterada tais condições restava apenas esperar que o contexto volte a “normalidade”. |
| A forma como o país entra na cadeia internacional de produção produz limites para alterar o seu papel nessa cadeia. Assim, a posição estrutural ocupada na rede passa a definir os papéis esperados pelos mercados compradores dos países produtores. | Existe uma alta segmentação de mercado na carcinicultura, ocorrendo tanto pela diferenciação do produto quanto pelo peso (tamanho do camarão). Os que mais demandam produtos com maior valor agregado são os países desenvolvidos e, em consonância com o tipo de agregação de valor, diferenças significativas nos processos de produção, beneficiamento e capacitações serão distintas nos países produtores. | As indústrias de carcinicultura do Brasil entraram na cadeia internacional fornecendo principalmente o camarão congelado sem valor agregado e sem cabeça. Tal inserção se deu primeiramente atendendo o mercado americano, o qual buscava no Brasil apenas uma forma de produto. Essa forma de inserção produziu um comportamento inercial da indústria em mudar sua estratégia, ou seja, limitou a capacidade produtiva e de conhecimento tecnológico e gerencial das empresas para adotar uma estratégia de diversificação, incorporando no seu portfólio produtos com valor agregado para atender uma diversidade maior de mercados. |
| O Estado pode explicar distorções no funcionamento dos mercados (impedimento institucional para a eficiência dos mercados), influenciando na estratégia adotada pelas empresas tanto do país que oferece esses benefícios quanto para as empresas dos países que não oferecem esses benefícios. | A organização e a estrutura produtiva de países como China, Tailândia, Vietnã, Índia, dentre outros países asiáticos recebem apoio do governo e de vários setores envolvidos na produção, beneficiamento e distribuição, sendo também mais inovadores no que se refere ao desenvolvimento de novas formas de beneficiamento do camarão. | Os incentivos dos países asiáticos às suas indústrias para o beneficiamento do camarão, bem como o conhecimento acumulado nessa atividade produziram vantagens que influenciaram a indústria brasileira a adotar uma estratégia contrária, ou seja, não agregar valor. Por sua vez, essa estratégia não cria as condições necessárias para um processo de inovação que possa levar a uma superação da vantagem dos países asiáticos no processo de beneficiamento do camarão. |

Fonte: Elaborado pelos autores

Referências Bibliográficas

- ABCC. 2006. Comentários elaborados e apresentados pelo presidente da ABCC, eng. de pesca Itamar de Paiva Rocha, no FAO – *Consultative industry forum*, Natal.
- BNDES. 2006. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 26, dez. p. 309-314
- BARBER, B. 1995. All economies are “embedded”: the career of a concept, and beyond. *Social research*, Summer. P. 372 - 387
- BAUM, J. A. C.; DUTTON, J. E. 1996. Introduction: The Embeddedness of Strategy. In: BAUM, J. A. C.; DUTTON, J. E. *Advances in Strategic Management: the embeddedness of strategy*. V.13. Jai Press Inc.: London: UK. p. 1-15
- BOISSET, K. 2008. *Shrimp Market Report EU*, February.
- BURT, R. S. 1992. The Social Structure of Competition. In: Nohria, N., Eccles, R.G (eds.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. P. 57-91
- CAMPBELL, J.L., LINDBERG, L.N. 1990. Property rights and the organization of economic activities by the state. *American Sociological Review*, 55:634-647.
- CLUSTER DO CAMARÃO DO RN. 2001. *Plano de Desenvolvimento Sustentável para a Carcinicultura no Estado do RN* : Diretrizes para as principais ações do desenvolvimento sustentável da carcinicultura. Natal, GCL.

- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. 1991a. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Field. In: DiMaggio, P.; Powell, W. *The new institucionalism in organizational analysis*. Chicago and London: The University of Chicago Press. p. 63-82
- _____. 1991. Introduction. In: DiMaggio, P.; Powell, W. *The new institucionalism in organizational analysis*. Chicago and London: The University of Chicago Press. P. 1-38
- DIMAGGIO, P. 1991. Constructing na Organizational Field as a Professional Project: U. S. Art Museums, 1920-1940. In: DiMaggio, P.; Powell, W. *The new institucionalism in organizational analysis*. Chicago and London: The University of Chicago Press. p. 267-292
- DACIN, M. T. 1997. Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms. *Academy of Management Journal*, v.40, n.1, p. 46-81.
- DACIN, T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W. R. 2002. Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*. V45, n.1. p. 45-57
- DACIN, M. T., VENTRESCA, M. J., BEAL. 1999. The embeddedness of organizations: dialogue & directions. *Journal of Management*, may-june, (Yearly Review of Management). P. 317-356
- Fundacentro. Disponível em http://www.fundacentro.sc.gov.br/acquaforum/principal/ver_noticias.php?not=814, Acesso em 5 de março de 2005.
- GALAN, J. I.; SANCHEZ-BUENO, M. J. 2009. Strategy as Structure in Context: Universalism versus Institutional Effects. *Orgnaization Studies*. Berlin. 30 (06). p. 609-627
- GRANOVETTER, M. 1985. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v.91, n.3, nov. p. 481-510
- _____. 1992. Problems of Explanation in Economic Sociology. In: NOHRIA, N., ECCLES, R.G (eds.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, Massachussets: Harvard Business School Press.
- MAURICE, M. 2000. The paradoxes of societal analysis: a review of the past and prospects for the future. In: MAURICE, M; SORGE, A. (eds.). *Embedding organizations: societal analysis of actors, organizations, and socio-economic context*. *Advances in Organization Studies*, v. 4. Amsterdam/Philadelphia: Johns Benjamins Publishing Company.
- OLIVER, C. 1996. The Institutional Embeddedness of Economic Activity. In: BAUM, J. A. C.; DUTTON, J. E. *Advances in Strategic Management: the embeddedness of strategy*. V.13. Jai Press Inc.: London: UK. P.163-186
- POLANYI, K. 1944. *The Great transformation: the political and economic origins of our time*. New York, Toronto: Farrar & Rinehart, INC. 300 p.
- POWELL, W.W., SMITH-DOERR, L. 1994. Networks and economic life. In: SMELSER, N.J., SWEDBERG, R. (eds.) *The handbook of economic sociology*: Princeton, NJ: Princeton University Press. P. 183-205
- RASCHE, A.; CHIA, R. 2009. Researching Strategy Practice: a genealogical social theory perspective. *Organization Studies*. Berlin. 30 (07). p. 713-734
- SELZNICK, P. 1949. *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*. University of California Press: Berkeley and Los Angeles.
- SEBRAE. 2002. *Carcinicultura: aspectos gerais, potencialidades e sustentabilidade no Brasil e no mundo*, Natal.
- TAHIM, E. F. 2008. *Inovação e Meio Ambiente: o desafio dos arranjos produtivos de cultivo de camarão em cativoiro no estado do Ceará*. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 318p.
- UZZI, B. 1996. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. *American Sociological Review*, 61:674-698.
- _____. 1997. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42:35-67.
- ZUKIN, S., DIMAGGIO, P. 1990. *Structures of capital: the social organization of the economy*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.