

Francisca Marta Campêlo Lima
Universidade de Fortaleza
franciscamarta@gmail.com

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte
Universidade de Fortaleza
forte@unifor.br

Recursos Estratégicos no Processo de Internacionalização Empresarial: estudo no Setor da Carcinicultura do Estado do Ceará

RESUMO

O processo de internacionalização das empresas, na fase atual de globalização, demanda o uso de estratégias e vantagens competitivas, que exigem permanente revisão das diversas teorias deste campo de pesquisa. As empresas que participam, de alguma forma, do comércio internacional, contam com recursos que as tornam diferentes de outras que atuam somente no mercado interno. Esses recursos podem ser explicados à luz da Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), pressupondo vantagens competitivas para as empresas. Este estudo promove uma investigação no setor de carcinicultura do Estado do Ceará, visando identificar a dinâmica dos recursos estratégicos necessários à internacionalização na entrada da internacionalização, na situação atual e em uma situação futura. A pesquisa foi baseada em um estudo de campo e censitário, com apoio de entrevistas realizadas, em 2004 com as nove empresas produtoras e exportadoras de camarão do Estado. Os resultados alcançados mostram que mudanças aconteceram no posicionamento dos recursos estratégicos nos três períodos estudados e que elas utilizam a estratégia da exportação como elemento de internacionalização.

Palavras-chave: Carcinicultura. Internacionalização. Recursos Estratégicos. RBV.

Introdução

Nas últimas décadas diversos segmentos do agronegócio brasileiro têm conquistado um espaço significativo no mercado mundial, destacando-se entre estes o setor da carcinicultura, ou da criação de camarão em cativeiro. No Estado do Ceará, especialmente, a carcinicultura vem se consolidando como uma das alternativas mais promissoras do setor primário da economia, sendo que o estado ocupou o primeiro lugar no *ranking* de exportadores do País, em 2006, conforme dados da SECEX/MDIC (2007). Entre seus principais mercados destacaram-se a Espanha e a França como os maiores importadores. Trata-se de um setor com alto nível de rentabilidade, evidenciando capacidade para gerar renda, emprego e divisas para o Brasil.

Atraídas por estas oportunidades e por uma demanda crescente no mundo todo, cada vez mais organizações visam ingressar neste setor, buscando, ao mesmo tempo, apoio estratégico das organizações governamentais, de fomento e de apoio, entre elas o SEBRAE.

Uma questão crítica observada por especialistas do setor é que as organizações que visam atuar no mercado internacional necessitam de recursos e competências significativamente distintos daquelas que se restringem aos mercados locais. Para que se possa realizar uma análise mais aprofundada desses recursos, pretende-se responder à questão que se segue: “houve variação no posicionamento dos recursos estratégicos voltados para a internacionalização das empresas de carcinicultura do Ceará?”. A pesquisa teve como objetivo geral analisar a dinâmica do posicionamento dos recursos estratégicos das empresas exportadora de camarão no Ceará, nos períodos de entrada da internacionalização, na situação atual e na situação futura.

Como resposta provisória ao questionamento apresentado pelo presente estudo, elaborou-se o pressuposto de que houve variação no posicionamento dos recursos estratégicos, ao longo do período de internacionalização das empresas pesquisadas.

O estudo baseia-se em uma investigação com as nove principais empresas produtoras e exportadoras de camarão em cataveiro do Ceará. A metodologia utilizada para a identificação desses recursos contemplou pesquisa de fontes secundárias, entrevistas preliminares com especialistas e uma segunda fase, pesquisa realizada com os empresários.

O artigo está estruturado da seguinte forma: introdução; seções 1 e 2 com o referencial teórico; seção 3 com a contextualização do setor da carcinicultura; seção 4 com o método do estudo; seção 5 apresentando os resultados do estudo; e por último a conclusão.

1 A Internacionalização Empresarial

A internacionalização pode ser conceituada, conforme Goulart et al. (1996), como o processo crescente e continuado de envolvimento de uma organização em operações comerciais e produtivas com outros países, fora de sua base de origem. 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).

De acordo com Candia (2003), diversos modelos identificam os modos de internacionalização, com destaque para o modelo de Uppsala, Teoria Eclética da Internacionalização e Custos de Transação. Andersen (1993) apresenta o *I-model*, ou modelo de internacionalização relacionado à inovação. Conforme Moreira (2006), existem também outros modelos de internacionalização que não são bem explicados pelas teorias tradicionais de negócios internacionais, como Negócios nascidos globais e Redes de Negócios.

O modelo da Escola de Uppsala surgiu na década de 1970, quando pesquisadores da Suécia investigaram a atuação global de firmas industriais, como a 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).

O conceito de cadeia de estabelecimento tem como premissa que a empresa desenvolve investimentos sequenciais de recursos em mercados internacionais, os quais são regulados pelo nível de conhecimento que a empresa tem acerca desses mercados. Quanto maior o grau de conhecimento da empresa, maior a probabilidade de investir mais recursos em um determinado mercado.

Neste aspecto, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) propõem quatro estágios de desenvolvimento gradual de um processo de internacionalização empresarial: atividades esporádicas de exportação, uso de representantes e agentes, estabelecimento de subsidiárias de vendas e implantação de unidades de fabricação no exterior. Como ressalva, os autores afirmam que nem todas as empresas passam pelos quatro estágios da cadeia de estabelecimento.

No modelo *I-model* ou *Innovation-Related Internationalization Models* (modelo de internacionalização relacionado à inovação) a decisão de internacionalização é considerada como uma inovação para a empresa, ocorrendo numa sequência 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. Dentre os autores que aprofundam esses estágios destacam-se as propostas de Bilkey & Tesar (1977 apud ANDERSEN, 1993),

Cavusgil (1980), Reid (1981 apud ANDERSEN, 1993), e Czinkota (1982 apud ANDERSEN, 1993).

A Teoria Eclética da Internacionalização da Firma, por sua vez, desenvolvida a partir dos princípios da economia industrial, da teoria dos custos de transação e dos desenvolvimentos teóricos sobre internalização, procurando 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: vantagens específicas da propriedade, vantagens de internalização e vantagens 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. As vantagens de internalização, segundo o mesmo autor, referem-se à capacidade da empresa multinacional de transferir suas vantagens específicas de propriedade por meio das fronteiras nacionais, dentro de sua própria hierarquia, ao invés de se valer do mercado estrangeiro, como no caso do licenciamento, por exemplo. As vantagens de localização são resultantes 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 existentes nos custos dos fatores entre países, enquanto que as vantagens transacionais são relativas ao aproveitamento de oportunidades de mercado, à redução de riscos e às condições de contrato com clientes e fornecedores.

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.

As empresas nascidas globais, conhecidas também como empresas de rápida internacionalização, segundo Fernandes e Seifert Jr. (2006), referem-se a um fenômeno emergente no mundo empresarial e na literatura. Esse fenômeno pode ser explicado a partir de algumas variáveis, como visão global desde a criação da empresa, gestores com experiência no mercado externo, inovação incremental, tecnologia de ponta, atuação em redes, participação no mercado internacional para evitar dependência do mercado doméstico, produtos inovadores, dentre outros.

De acordo com Moreira (2006), a teoria que apresenta as Redes de Negócios como um modelo de internacionalização, propõe que os problemas de entrada no mercado externo não estão associados com os mercados dos países, mas especificamente com os clientes e fornecedores das organizações. Conforme Johanson e Vahlne (2003), ao invés de priorizar a entrada e ou expansão em mercados estrangeiros, deve-se ter como prioridade os problemas gerenciais associados com o estabelecimento e desenvolvimento de *networks* com clientes e fornecedores.

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 (LIMA, 2007). Vale ressaltar que, em geral, as empresas se utilizam de várias estratégias, como exportação, acordos contratuais e investimentos internacionais diretos.

2 A Abordagem “RBV”

Posicionar a empresa para uma vantagem competitiva sustentável com a correta compreensão de seus pontos fortes e fraquezas, tem sido uma das prescrições básicas desde os desenvolvimentos de Andrews (1971 apud WILK, 1997) e Ansoff (1968 apud WILK, 1997).

Este enfoque, quando centrado na análise dos recursos estratégicos da empresa, é chamado de *Resource-Based View of The Firm* ou "Visão da Empresa Baseada em Recursos" e vem ganhando crescente destaque, principalmente por unificar, ao invés de tentar suplantar, as principais abordagens anteriores. 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), dentre outros.

O problema de pesquisa central da abordagem “RBV” consiste na compreensão das causas que permitem a determinadas empresas sustentarem sistematicamente um desempenho superior nos mercados em que atuam. A resposta estaria não apenas em um adequado posicionamento no ambiente competitivo, premissa central da proposta de Porter (1980), mas também no fato de que estas empresas possuiriam recursos mais apropriados às demandas destes mercados.

Como ponto de partida para a construção de uma perspectiva “RBV”, os recursos de uma empresa necessitam ser classificados ou categorizados, o que pode ser feito de várias maneiras. Penrose (1959) e Barney (1991) citam três categorias principais: *recursos físicos*, como plantas e equipamentos; *recursos humanos*, incluindo a equipe técnica e gerencial da empresa; e *recursos organizacionais*, os quais são formados pelas rotinas que coordenam os recursos humanos e físicos de modo produtivo. Grant (1991) classifica-os em *recursos tangíveis*, os quais podem ser observados e avaliados com clareza, e *recursos intangíveis*, os quais não podem ser observados ou quantificados de forma direta.

Zahra e Das (1993 apud WILK, 2000) classificam entre os recursos tangíveis os recursos humanos, financeiros, equipamentos e instalações. Por sua vez, os recursos intangíveis incluem exemplos como a reputação da empresa, as habilidades administrativas relacionadas com processos de decisão, habilidades tecnológicas não documentadas, habilidades de coordenação e gerenciamento, a cultura organizacional, a reputação da empresa e de seus produtos, o conhecimento intrínseco de seus recursos humanos e os relacionamentos com fornecedores e clientes, entre outros.

2.1 A CONDIÇÃO ESTRATÉGICA DE UM RECURSO

A busca de atributos especiais que caracterizem a condição de importância estratégica de um recurso nos conduz a uma considerável amplitude de definições. Essencialmente, a complexidade reside em pequenas variações na terminologia empregada por diversos autores, e uma análise mais aprofundada dos estudos de Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993), dentre outros, revela, isto sim, uma forte sobreposição de idéias. Peteraf (1993) buscou sintetizar essas diversas visões em um modelo composto por quatro macrocondicionantes, discutidas a seguir.

1) Condição de Heterogeneidade

De acordo com Peteraf (1993), a heterogeneidade em uma indústria pode envolver situações em que a presença de recursos estratégicos é limitada em quantidade e ao mesmo tempo, escassa em relação a demanda pelos seus serviços.

2) Limites à Competição *Ex-Ante*

A existência de limites à competição ex-ante, conforme define Peteraf (1993), implica na condição que, anteriormente à uma empresa estabelecer uma posição superior em recursos deve existir uma competição limitada por esta posição.

3) Limites à Competição *Ex-Post*

A necessidade de limites à competição ex-post, por sua vez, implica em que após uma empresa adquirir uma posição competitiva por intermédio de um determinado conjunto de recursos heterogêneos em relação aos seus concorrentes, devem existir fatores que permitam a durabilidade desta condição de heterogeneidade, de forma a preservar-se a posição superior adquirida.

4) Imperfeita Mobilidade

A *imperfeita mobilidade* de um recurso implica que, embora este possa ser negociado, é muito mais valioso na empresa em que atualmente é empregado do que poderia ser em outra. Os recursos são imperfeitamente móveis quando são de alguma maneira *especializados* ou *desenvolvidos e adaptados* exclusivamente para as necessidades da empresa que os possui.

Como um todo, a consideração dos fatores condicionantes, descritos anteriormente, revela-se ponto essencial na avaliação dos recursos de uma empresa, sinalizando o caminho para a identificação e distinção de quais deles possuem valor estratégico.

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. 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 1.

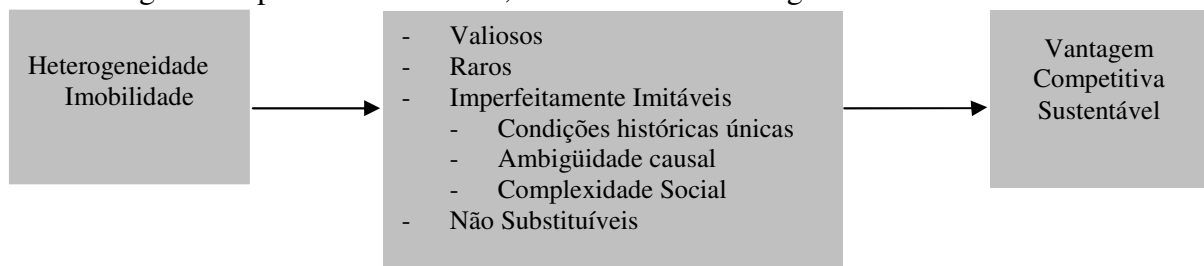


Figura 1 – Relação entre a heterogeneidade e imobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável. Fonte: Barney (1991, p. 112).

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 1.

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

Quadro 1 - O *Framework* VRIO. Fonte: Barney (2002, p. 173).

3 A Internacionalização do Setor da Carcinicultura

De forma semelhante a outros setores do agronegócio brasileiro, o setor da carcinicultura tem acompanhado o progressivo processo de globalização e internacionalização dos mercados. O camarão é, atualmente, um produto com mercado internacional fortemente estabelecido e em franca expansão, sendo considerado um dos segmentos mais bem sucedidos da aquicultura.

De acordo com Rocha e Rodrigues (2004), o mercado global do camarão em cativeiro apresenta crescente demanda, tendo como principais centros importadores os países desenvolvidos e ricos da Ásia, Comunidade Européia e Estados Unidos, responsáveis pela manutenção de um nível de preço atrativo e remunerador para o produto cultivado.

Conforme dados da Associação Brasileira de Criadores de Camarão – ABCC, em Rocha (2007b), 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 um novo centro regional importador de camarão.

O cultivo apresenta um alto nível de rentabilidade e assegura a capacidade de gerar renda, emprego e divisas para o desenvolvimento dos países produtores. A expansão de sua produção ocorreu, principalmente, nos países costeiros tropicais emergentes, da Ásia e das Américas. As principais espécies de camarão, cultivadas no mundo, são: o *Penaeus monodon*, no hemisfério oriental e, o *Litopenaeus vannamei*, no hemisfério ocidental.

O Brasil já explora a atividade de carcinicultura desde a primeira metade dos anos 1970, mas somente a partir da 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
	Nº.	%	ha	%	Ton	%	kg/ha/ano
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.

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.

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 pelo 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.

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

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).

Neste contexto das exportações, 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.

O Ceará, pela representatividade, foi o líder brasileiro nesse segmento de eficiência produtiva, com uma produtividade de 5.101 kg/ha/ano, superior a 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 evolução da Carcinicultura cearense mostra um aumento significativo em área, passando de 2.260 ha, em 2002, para 3.804 ha, em 2004 e 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, respondendo por 6,7% do total de exportações do Estado, em 2006 (SECEX/MDIC, 2007).

O Estado do Ceará possui 573 km de área costeira, apresentando grande potencial para a exploração da carcinicultura, devido, principalmente, aos longos períodos de insolação, à estabilidade da temperatura durante o ano todo e à existência de áreas adequadas ao desenvolvimento dessa atividade (SILVA, 2002). Conforme Gesteira et al. (2001), estima-se em cerca de 30.000 hectares a área propícia à criação de camarão cultivado, no 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.

4 Método de Pesquisa

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

O estudo realizado junto às empresas cearenses de carcinicultura 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 de tempo.

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 com as empresas do respectivo setor. Assim sendo, foram entrevistados 4 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 exportaram camarão, entretanto, somente dez eram produtoras e exportadoras de camarão, de forma direta. Do universo de 10 empresas, uma empresa fechou ao final de 2004, razão pela qual foram entrevistadas as nove empresas demais. Assim sendo, não foi utilizado o método de amostragem. A pesquisa assumiu, então, caráter censitário.

Tais 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.

Durante as entrevistas em profundidade com os especialistas, utilizou-se como apoio um roteiro explicativo sobre o referencial teórico utilizado, esclarecendo os conceitos de recursos estratégicos e competências dinâmicas. Partindo da análise de conteúdo destas entrevistas identificou-se como produto inicial uma lista de recursos e competências estratégicos que, na visão deste grupo, contribuem para a internacionalização e a competitividade das empresas do setor, tendo como base os pressupostos da “RBV” (raridade, escassez, valor, inimitabilidade, capacidade de apropriação).

Na fase subsequente, elaborou-se o questionário a ser aplicado com os diretores e proprietários de empresas produtoras e exportadoras de camarão, contendo perguntas pertinentes às informações sobre os recursos e competências identificados com os especialistas.

O questionário foi aplicado no período de outubro a dezembro de 2005 e preenchido pelos pesquisadores, no local de trabalho dos entrevistados. Antes da aplicação do questionário definitivo, foi realizado pré-teste, com duas empresas, visando identificar aspectos a serem melhorados.

As variáveis presentes na pesquisa foram trabalhadas de forma a manter coerência com a finalidade do trabalho. Dentre elas, as que identificam a classificação e o perfil das empresas pesquisadas são as seguintes: a) porte da empresa; b) destinos das exportações; c) volume das exportações (em percentual); d) origem da empresa; e) lucro da empresa (relativo às exportações); e f) estratégia de internacionalização.

Uma 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.

5 Resultados do Estudo

Os resultados são apresentados a seguir em três etapas: a primeira compreende um delineamento do perfil das empresas produtoras e exportadoras do setor; a segunda etapa compreende a análise qualitativa e quantitativa dos dados coletados com especialistas e com as empresas entrevistadas, representando os recursos e competências considerados relevantes, e o grau ou *ranking* de importância atribuído pelos entrevistados em três estágios ou fases do processo de internacionalização: início, atual e consolidação.

5.1 Perfil Geral das empresas produtoras e exportadoras do setor de Carcinicultura do Ceará

As nove empresas pesquisadas, representam, neste trabalho, a população 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.

As empresas em questão desenvolvem a produção de camarão em cativeiro em fazendas localizadas no interior do Estado: Acaraú, Aracati, Camocim, Fortim e Paraipaba. Uma delas possui fazenda localizada no Estado do Rio Grande do Norte, entretanto, todas 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 têm sua data de fundação no período compreendido entre 1962 a 2001. Mais de 50% dos entrevistados possuem escolaridade de 3º grau e 66,6% falam inglês e ou espanhol, além do português.

Todas as 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. Possuem um contingente significativo de empregados, variando entre 30 a 1.600 empregos diretos, totalizando 2.688 empregos gerados.

Apesar da maioria das empresas exportarem mais de 90% da sua produção, 77,7% vendem também para o mercado interno, incluindo os Estados do Ceará, São Paulo e Rio de Janeiro. O principal destino das exportações, 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, enquanto que a frequência de exportação para o Continente Asiático ainda é pequena, com apenas 22,2% das empresas exportando para o Japão. De uma maneira geral, as empresas atuam em vários destinos, não existindo nenhuma dedicada exclusivamente a um único mercado.

Quanto à origem das empresas pesquisadas, 55,5% foram criadas com o objetivo de produzir camarão em cativeiro; 33,3% 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.

Cerca de 77,7% têm estrutura familiar, não contando com a participação, na maioria dos casos, de executivos profissionais, no processo decisório da empresa. As exportações representam de 90 a 100% dos lucros das empresas entrevistadas, sendo que duas delas não têm nenhum interesse em vender para o mercado interno.

5.2 Recursos estratégicos identificados

Na Tabela 2, é feita a classificação dos recursos estratégicos de acordo com as respostas dos entrevistados, objetivando estabelecer comparação entre as diversas fases. A ordem de importância atribuída às três fases consideradas (início, atualidade, consolidação) sofre mudanças mais significativas na última fase, 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.

Tabela 2 – Classificação da ênfase dada aos recursos nos estágios considerados

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

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se que a “qualidade do produto”, antes considerada o recurso estratégico mais importante, nas duas primeiras fases (início e atualidade), dá lugar a que, na fase de consolidação, esse recurso mude para o 2º lugar, ficando em 1º lugar o item “recursos financeiros”. Especialmente neste item, um comentário faz-se relevante. Quando expresso pelos entrevistados a qualidade do produto como um recurso, não estavam se referindo a um atributo no sentido de mercado, mas sim à qualidade intrínseca em termos de características presentes no camarão lá criado, como um recurso natural. Os verdadeiros recursos, contudo, são aqueles fatores que estão por trás desta qualidade, os quais podem mesmo ser inobserváveis ou ambíguos no momento.

O recurso “instalações físicas” vem perdendo importância estratégica em função de que já não basta para obter vantagem competitiva sustentável. O recurso “acesso ao mercado externo” tem maior importância na fase atual, mas no futuro perderia seria reposicionado, tendo destaque os recursos “novos processos de produção”, “conhecimento tecnológico” e “experiências acumuladas”. O recurso “Acesso a matéria-prima” vem perdendo posicionamento, se afigurando na fase de consolidação na 16ª colocação, dentre os 18 recursos. Na atualidade o recurso “mão-de-obra especializada” ganha posicionamento, esperando-se que numa fase futura já não seja mais tanto problema este recurso. Interessante observar que o recurso “imagem da empresa no mercado” perde fortemente posicionamento ao longo de período analisado. Esta posição pode por si só, gerar motivação para uma pesquisa, uma vez que tudo indica que não temos marcas nacionais, estando somente na condição de fornecedores do “Brasil”. Os recursos “eficiência e produtividade” e “novos processos de produção” no futuro ganham posicionamento, recursos estes que podem estar indicando a preocupação futura com fatores de produção, evidentemente associado a tecnologia.

A cultura organizacional voltada para a internacionalização ganha destaque na evolução dos três períodos analisados, indicando que a um longo caminho a percorrer para a consolidação da internacionalização das empresas do setor estudado.

Como os cativeiros encontram-se no Estado do Ceará e perto do mar, o recurso “Condições climáticas” não ganhou destaque por razões óbvias. O recurso “Energia disponível a preço competitivo” também não ganhou destaque uma vez que não seria diferencial competitivo no processo da internacionalização.

A Tabela 2 afigura-se, portanto, como o Mapa da preocupação estratégica para a competitividade das empresas do setor estudado.

Conclusão

A pesquisa desenvolvida teve o objetivo de apresentar a importância dos recursos estratégicos no processo de internacionalização das empresas de carnicultura do Ceará. A teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV), 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 o processo de internacionalização das empresas.

Um, dentre os objetivos destacados no estudo, foi o de identificar recursos estratégicos que contribuíram para a internacionalização das empresas de carnicultura 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, bem como por sua indiscutível relevância no âmbito dos negócios internacionais.

Os recursos foram devidamente identificados, mediante a contribuição de especialistas no setor da carnicultura e da pesquisa bibliográfica e documental, mobilizadas no desenvolvimento desta pesquisa. 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 as fases estudadas, compreendendo o início, a fase atual e a consolidação da internacionalização das respectivas empresas. Pode-se afirmar, portanto, em via das análises levadas a efeito, que as empresas cearenses de carnicultura 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 disponíveis no setor da carnicultura 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 desta 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/competências necessários às empresas produtoras e exportadoras de camarão em cativeiro, do Ceará, no início do processo de internacionalização dessas empresas, no estágio 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 houve e haverá variação dos recursos estratégicos ao longo do período de internacionalização das empresas pesquisadas.

Ao final deste trabalho, no que pese a pesquisa envidada ser de difícil generalização, 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 a partir desta mesma pesquisa, e que poderão se transformar em boas oportunidades para agregar mais conhecimento com a extensão de estudos dessa natureza. Esta pesquisa visa, assim, contribuir para a consolidação de um corpo teórico até hoje pouco fundamentado, como é o caso da Visão Baseada em Recursos (RBV). 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.

Contribuindo para que esta pesquisa dê ensejo a estudos continuados, são apresentadas, a seguir, algumas sugestões para dirimir problemas levantados no decorrer das entrevistas realizadas: a) desenvolvimento de políticas públicas estaduais que favoreçam o crescimento da carcinicultura no Estado do Ceará; b) 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; c) estímulo ao desenvolvimento e à utilização dos recursos estratégicos das empresas pesquisadas, em busca de estratégias competitivas e na entrada de novos mercados, visando à melhoria da *performance* de todas as empresas, quando da consolidação de seu processo de internacionalização. Finalmente, recomenda-se que outras pesquisas sejam ativadas, para que se possa antever melhor toda a complexidade dos recursos estratégicos e competências dinâmicas, na geração da vantagem competitiva e no 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.

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*, 17, p. 99-120, 1991.

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

CANDIA, Ruben Jiménez. 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.

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

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.

FERNANDES, B.H.R. e SEIFERT Jr., R. E. Uma tipologia de novos empreendimentos internacionais. *Workshop sobre internacionalização de empresas – desafios e oportunidades para os países emergentes*. Universidade de São Paulo, 2006.

GESTEIRA, T. C. V.; NUNES, A. J. P.; MIRANDA, P. T. C. *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.

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.

_____; VAHLNE, Jan-Erik. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n. 1, 2003.

LIMA, Francisca Marta Campêlo. *Dinâmica dos Recursos, Competências e Estratégias de Internacionalização: Estudo no Setor da Carcinicultura do Estado do Ceará*. 2007.132f. Dissertação (Mestrado). Universidade de Fortaleza –UNIFOR, CMA, Fortaleza, 2007.

MAHONEY, Joseph T. A resource-based theory of sustainable rents. *Journal of Management*, V. 27, Nº 6, p. 651-660, 2001.

MOREIRA, Márcia Zabdiele. *Competitividade Internacional Baseada em Recursos – Estudo do Processo de Internacionalização das Maiores Empresas Exportadoras do Setor Calçadista Brasileiro*. 2006. 209f. Dissertação (Mestrado). Universidade de Fortaleza – UNIFOR, CMA, Fortaleza, 2006.

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*, 14, p. 179-191, 1993.

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

REZENDE, Sergio Fernando L. Gradualismo e descontinuidade em processos de Internacionalização. *Revista da Administração*: São Paulo, V. 37, nº. 1, p. 39-50, 2002.

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

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

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

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

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

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://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/default.asp>>. Acesso em 12.07.2007.

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.

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 “Portfolio” 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.