



**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS SOB A ÓTICA DE TEORIAS ORGANIZACIONAIS
CONTEMPORÂNEAS: NOVAS PRÁTICAS NO AGRONEGÓCIO DA
CARCINICULTURA**

**STRATEGICAL ALLIANCES UNDER THE OPTICS OF THEORIES
ORGANIZACIONAIS CONTEMPORARIES: NEW PRACTICAL IN THE
AGRIBUSINESS OF THE SHRIMP FARM**

Jassio Pereira Medeiros

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte/ Brasil
jassiop@yahoo.com.br

Leonardo Cardenas

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte/ Brasil
Professor da Universidade Federal Rural do Semi-Árido/ Brasil
leocardenas@openlink.com.br

Tania Nery

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte/ Brasil
taniarnery@hotmail.com

Fernando Lopes

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul/ Brasil
fernandolopes@ufrnet.br

Editor Científico Responsável Prof^a. Dr^a. Ângela França Versiani
Professora do Programa de Pós Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais/Brasil

Submissão: 24/05/2010

Aprovação: 11/04/2011

RESUMO

A criação de camarão em cativeiro é uma das principais atividades da pauta econômica do estado do Rio Grande do Norte. Nesse sentido, o entendimento da aplicação de novas práticas gerenciais torna-se indispensável para a sobrevivência e crescimento do setor. Este trabalho tem como objetivo explicar a adoção de alianças estratégicas por uma empresa carcinicultora, indicando vantagens e desafios nesse processo. Para compreender esse fenômeno foi empregado um arcabouço teórico construído a partir da combinação da *resource based-view*, teoria da dependência de recursos, imersão social e custos de transação. O método empregado foi o estudo de caso, com enfoque predominantemente qualitativo. Foram utilizados dados primários e secundários, obtidos através de entrevistas em profundidade com um dos diretores. Os dados empíricos indicaram que o processo de formação de alianças, ainda que sendo um fenômeno de natureza econômica, foi significativamente moldado por fatores sociais no contexto em que tais acordos se construíram. Finalmente, a pesquisa possibilitou a visualização da necessidade de consideração de múltiplos fatores na avaliação da decisão de



formar uma parceria, incluindo não somente fatores econômicos, mas também fatores políticos.

Palavras-chave: agronegócio; carcinicultura; alianças estratégicas.

ABSTRACT

The shrimp creation in captivity farm is one main activities guideline economic of the Rio Grande do Norte state. In this direction, the agreement of the application of new management practical becomes indispensable for the survival and growth of the sector. This paper has as objective to explain the adoption of strategical alliances for a Shrimp Farm Company, indicating advantages and challenges in this process. To understand this phenomenon was used one theoretician constructed from the combination of resource based-view, resources dependence, social immersion and transaction costs. The adopted method was the case study, with predominantly qualitative approach. They had been used information gotten through interviews in depth with one of the directors. The empirical data had indicated that the alliances formation process, despite being a phenomenon of economic nature, significantly was molded by social factors in the context where such agreements if had constructed. Finally, the research made possible the empirical visualization of the necessity of multiple factors consideration in the decision evaluation to not only form a partnership, including economic factors, but also factors politicians.

Key words: agribusiness; shrimp farm; strategical alliances

INTRODUÇÃO

Este trabalho visa identificar os motivos que levaram a empresa produtora de Camarão localizada no Rio Grande do Norte, a firmar relações de parcerias. Para tal, procurou-se utilizar um arcabouço teórico que justificasse e fundamentasse a formação dessas alianças. Primeiramente, utilizou-se da *resource-based view* para demonstrar a importância de certos recursos de uma organização em um cenário de alta competitividade de mercado, e de que forma esses recursos podem se tornar um diferencial para uma determinada empresa. Em seguida, abordou-se a teoria da dependência de recursos, com a qual se procurou justificar a busca de muitas empresas por determinados recursos escassos, cuja ausência compromete até a sobrevivência da organização. Segundo essa teoria, o acesso aos recursos se dá por intermédio de estratégias específicas, como a formação de alianças. Adiante, explicita-se a teoria dos custos de transação, procurando mostrar de que forma a constituição de parcerias poderia gerar redução nos custos de transação para a Empresa Carcinicultora. Por último, foi abordada a teoria da imersão social, que defende que o sucesso de muitas parcerias não se deve apenas a fatores econômicos, mas também a outros fatores tais como o estreitamento de relações sociais interpessoais.

O texto inicia com uma revisão acerca das teorias organizacionais contemporâneas, dá continuidade enfocando o contexto da carcinicultura do estado e a organização escolhida para



estudo e, após a descrição da construção da pesquisa, discute os resultados procurando relacionar as quatro teorias organizacionais contemporâneas acima citadas a elementos das alianças estratégicas identificadas na Empresa Carcinicultora. Como reflexão final, foi salientado que as alianças formadas confirmam alguns dos pressupostos dessas quatro abordagens organizacionais aqui trabalhadas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Resource-based View

Os fundamentos da *resource-based view* estabelecem suas raízes no trabalho de Penrose (1959), o qual contribuiu para a concepção da empresa como um conjunto de recursos produtivos. Tal abordagem procura compreender os motivos que levam muitas empresas a terem diferentes desempenhos no mercado onde atuam. Isso seria explicado, segundo essa abordagem, pela diferenciação nas posses de recursos existentes dentro das organizações. Um desempenho superior, portanto, pode estar associada a diferenciais ou vantagens competitivas na seleção de recursos. Peteraf (1993) afirma que a *resource-based view* procura demonstrar de que modo empresas competem umas com as outras, através de diferenciações em seus recursos internos. Das e Teng (2000) posicionam quatro pontos como elementos principais de uma teoria baseada em recursos para as alianças estratégicas: (i) o fundamento lógico baseado em recursos; (ii) a formação das alianças; (iii) as preferências estruturais das alianças; e (iv) o desempenho das alianças.

Essa abordagem se distancia da teoria neoclássica quando afirma que os recursos podem variar de forma significativa entre as organizações, e que essas variações podem ser estáveis. De acordo com os preceitos neoclássicos, as variações seriam apenas distúrbios de curto prazo que deixariam de existir em um longo prazo quando o equilíbrio fosse novamente retomado. Essas variações e diferenciações entre os recursos de determinadas organizações podem ocorrer em virtude de barreiras à entrada de novos competidores em um determinado mercado ou mesmo por atributos específicos de uma determinada firma. Barney (1991 apud BARNEY; HESTERELY, 1996) apresenta quatro momentos de possível ocorrência de variações: quando uma determinada organização possuir recursos e capacidades valiosas, quando estes são raros entre seus concorrentes ou possíveis competidores, custosos de imitar ou sem substitutos estratégicos próximos. Essas diferenças entre a natureza e a quantidade de recursos podem trazer vantagens competitivas a algumas organizações. Desta forma, a referida abordagem



teórica procura explicar os motivos que levam as firmas a diferentes performances em um dado mercado.

Teoria da Dependência de Recursos

A teoria da dependência de recursos se baseia em grande parte nas discussões de Pfeffer e Salancik (1978). Esse modelo parte do pressuposto que as decisões são tomadas no interior das organizações e, por essa razão, devem sempre considerar o ambiente no qual estão inseridas. Dessa forma, as organizações assumem papel ativo na interação e influência desse ambiente, cabendo ao dirigente da organização um papel fundamental.

A organização depende de vários recursos imperativos para sua sobrevivência, os quais podem ser financeiros, físicos, humanos ou organizacionais (BARNEY, 1991 apud BARNEY; HESTERELY, 1996). Como nenhuma organização tem a capacidade de obter auto-suficiência em relação aos recursos que necessita, o modelo é considerado interorganizacional. Assim, toda organização deve procurar estratégias que garantam da forma mais eficiente os recursos necessitados (HALL, 2004).

Quando dada organização necessita de um fator de produção, há três possibilidades para obtê-lo: produzindo-o por conta própria, buscando-o no mercado ou conseguindo-o através de alianças com parceiros que possuam esses recursos (DAS; TENG, 2000). O terceiro caso tem se mostrado uma tendência cada vez mais comum nas últimas décadas. A formação de alianças cooperativas tem se comportado eficientemente na facilitação ao acesso a muitos recursos dos quais as organizações dependem para alcançar um determinado nível de vantagem competitiva. Além disso, alianças podem possibilitar o desenvolvimento de recursos que não poderiam ser gerados independentemente, como afirmam Ireland; Hitt; Vaidyanath (2002): *“Um dos principais benefícios das alianças é o acesso a recursos previamente não disponíveis e o desenvolvimento conjunto de novos recursos através da aliança”*.

Assim, a teoria da dependência de recursos, ao explicar a formação dessas alianças, sugere que firmas se utilizam desses arranjos para alcançar um nível ótimo na alocação dos recursos, no qual o valor destes procura ser maximizado em relação a possíveis outras combinações (DAS; TENG, 2000).

A busca por recursos se apresenta então como importante elemento para a formação de alianças entre empresas, sendo para alguns autores, o principal motivo para tal. Glaister e Buckley (1996, apud IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002) afirmam que o acesso a recursos supera outros motivos tais como a divisão de riscos ou mesmo o ganho de economias



Deve-se ressaltar que alianças podem visar o alcance de diversos tipos de recursos, tangíveis ou não, de matérias-primas necessárias à produção a alguns tipos de conhecimentos, sejam eles tecnológicos, de *know-how* ou operacionais. Os recursos também podem contemplar o acesso a um mercado específico ou a determinadas informações. “*Colaborações são um veículo útil para realçar o conhecimento em áreas críticas de funcionamento onde o nível de conhecimento exigido está faltando e não pode ser adquirido dentro de um prazo ou de um custo aceitável*” (MADHOCK, 1997 apud DAS; TENG, 2000).

A teoria da dependência de recursos consegue assim explicar muitas das razões que levam empresas em todo mundo a formarem alianças estratégicas, porém sob um ponto de vista específico, importante, porém insuficiente para a compreensão deste fenômeno. Devem-se considerar outras abordagens teóricas para a correta compreensão desses novos tipos de arranjos organizacionais.

Teoria dos Custos de Transação (TCT)

A TCT, proposta por Williamson (1991), defende que as organizações se formam para suprir falhas de mercado. Elas possibilitam reduzir custos de transação. O autor compreende ‘mercado’ e ‘hierarquia’, denominadas ‘mecanismos de governança’ (BARNEY; HESTERELY, 1996), como formas alternativas para a realização de transações. São contrastantes entre si, visto que as relações de mercado são em geral mais simplificadas, principalmente em ambientes mais regionais e pouco integrados. Com o redimensionamento do mercado – aumento do volume das transações e transposição das barreiras geográficas – um novo cenário se desenha. A complexidade e a incerteza que passaram a permear as transações entre organizações fazem então, segundo Williamson (1991), da hierarquia um elemento de regulamentação das transações de mercado. A organização, portanto, passa a ser uma “resposta aos ambientes incertos” (WILLIAMSON apud HALL, 2004). Em um extremo, o mercado é regulamentado por variáveis como preço, competição ou contrato. No modelo hierárquico, se reúnem “*partes para uma transação sob o controle direto de terceiros (tipicamente chamados de ‘o chefe’)*” (BARNEY; HESTERELY, 1996). Em relação aos participantes dessas transações, dois pressupostos embasam a TCT: a racionalidade limitada das partes e a possibilidade de um comportamento oportunista.

Através da teoria da racionalidade limitada de Herbert Simon (1957), a teoria dos custos de transação demonstra que tanto indivíduos como grupos organizacionais possuem uma limitação na capacidade de processamento das informações disponíveis. Para Simon, “a



capacidade da mente humana para formular e resolver problemas complexos é muito pequena em comparação com o tamanho dos problemas complexos cuja solução é necessária para um comportamento objetivamente racional no mundo real” (SIMON, 1957 apud WILLIAMSON, 1991).

Dessa forma, os agentes econômicos procurariam planejar suas ações buscando a maximização de seus resultados através da análise de todas as variáveis. Porém, há uma infinidade tamanha de possibilidades diferentes de atuação, que se torna impossível para qualquer pessoa, ou organização, conseguir analisar cada uma delas para se chegar ao melhor resultado. Os atores envolvidos nas transações econômicas são, assim, intencionalmente racionais, mas apenas de forma limitada. (SIMON, 1947 apud BARNEY; HESTERELY, 1996)

Torna-se dedutível que, sem limites racionais, o planejamento das transações consideraria todas as variáveis possíveis, apresentando sempre o melhor resultado. Contratos preveriam todos os prováveis acontecimentos, eliminando incertezas. Porém, a racionalidade dos agentes é de fato restrita, mantendo incógnitas respostas futuras às ações. Nesse contexto a organização hierárquica surge como uma possibilidade de redução de incertezas, visto que *“a organização interna economiza os atributos de racionalidade limitada de quem toma as decisões em circunstâncias nas quais os preços não são ‘estatísticas suficientes’ e a incerteza é um fator relevante”* (WILLIAMSON, 1991).

O segundo pressuposto básico da teoria dos custos de transação versa sobre o oportunismo. Para Williamson (1991), *“o oportunismo amplia a suposição convencional de que os agentes econômicos se guiam por considerações de interesse próprio para dar lugar a um comportamento estratégico”*. Como os atores econômicos muitas vezes agem de maneira oportunista, distinguir esse comportamento nesses diferentes atores torna-se um efetivo custo de transação nas relações comerciais. O comportamento oportunista possui relevância na medida em que, sem a existência deste, toda transação poderia ser feita na base da promessa (BARNEY; HESTERELY, 1996). Logo, torna-se importante para a redução de comportamentos oportunistas que determinadas transações sejam supervisionadas por uma organização hierárquica, pois esse tipo de formato organizacional permite o monitoramento do comportamento dos agentes através da supervisão direta, auditoria, e outros mecanismos de controle (HALL, 2004).

Cabe aos agentes econômicos optar pela estrutura mais eficiente – mercado ou hierarquia – devendo essa escolha considerar a minimização dos problemas transacionais gerados pela racionalidade limitada e pelo comportamento oportunista. Quanto à relação entre

essas variáveis e a hierarquia, entende-se que um alto nível de limitação da racionalidade ou de possibilidade de oportunismo implica em maiores incertezas, sendo então coerente a opção por uma forma hierárquica de poder. Child e Faulkner (1998) afirmam que, quando se trata de transações não recorrentes, de curta duração ou onde não se utilizam ativos específicos, transações baseadas no mercado são consideradas mais convenientes. Porém, em transações recorrentes, que exigem um tempo maior para amadurecer ou onde se utilizam ativos específicos, uma hierarquia passa a ser mais apropriada.

A partir da análise desses elementos, a teoria dos custos de transação passou a considerar uma terceira alternativa para organizar as atividades econômicas: um híbrido, intermediário entre as formas de mercado e hierárquica. Ele seria, na prática, caracterizado pelas alianças estratégicas, como contratos de longo prazo entre organizações, joint-ventures, franquias, rede de empresas, entre outras. Williamson (1991, apud BARNEY; HESTERELY, 1996) afirma que esse formato organizacional seria mais flexível e possuiria uma maior capacidade de adaptação às circunstâncias do que as hierarquias, oferecendo, por outro lado, um maior controle administrativo em comparação a forma de mercado. Essa estrutura alternativa permitiria ainda a redução das incertezas causadas pelas falhas de mercado sem a necessidade de se arcar com os altos custos do estabelecimento de uma hierarquia. Dessa forma, alianças fariam sentido quando os custos de transação não fossem tão altos a ponto de ser necessário um controle hierárquico, porém não fossem tão baixos a ponto de permitir transações intermediadas unicamente pelo mercado (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Contractor e Lorange (1988) apontam outra vantagem na formação de uma aliança estratégica através da *quasi-integração* vertical entre duas ou mais corporações: a possibilidade de se estabelecer uma cooperação com outra organização que lhe forneça suprimentos ou serviços necessários a sua cadeia produtiva. Através desse sistema, há uma diminuição dos custos que uma integração vertical completa acarretaria, mantendo um determinado nível de integração e comprometimento que garante a obtenção de recursos com grande eficiência.

Segundo Child e Faulkner (1998), a TCT contribuiu para a compreensão da atuação e da formação das alianças, no tocante à relevância dos motivos dos parceiros, à natureza dos investimentos e ao caráter específico das transações. Além disso, afirmam que a teoria esclarece o critério da eficiência, que demonstra que uma companhia irá preferir formar uma aliança a seguir outra estratégia apenas quando os custos de transação envolvidos nesta aliança forem menores que os existentes em outras opções. Assim, fica claro que a formação de uma aliança estratégica não será sempre a melhor alternativa para uma empresa, pois,



apesar de reduzir alguns custos de transação, também pode vir a gerar outros custos que não existiam antes, tal como a necessidade de se monitorar o parceiro para se evitar comportamentos oportunistas. O que parece fundamental, portanto, é conseguir se chegar à estratégia mais viável levando em conta esses custos de transação.

Teoria da Imersão Social

A teoria da imersão social busca compreender como o estreitamento de relações sociais pode contribuir para a melhoria do desempenho da organização em cooperações interorganizacionais. Procura demonstrar que os vínculos sociais que se estabelecem entre membros de empresas aliadas são fatores preponderantes para o sucesso de parcerias e são muito mais relevantes que outros fatores destacados em teorias anteriores. Ademais, busca evidenciar como mecanismos informais de confiança facilitam a transferência de recursos entre as organizações (UZZI e GILLESPIE 2002).

Esta abordagem parte do preceito de que os membros de uma determinada organização estão imersos dentro de um ambiente de relações sociais que vão muito além dos limites da empresa a qual pertence. A organização formal seria apenas parte de uma rede social e econômica muito maior. Assim, para que se compreenda o comportamento econômico da organização, torna-se fundamental considerar e entender a existência das redes de relacionamentos sociais, culturais e institucionais nas quais os atores econômicos estão inseridos (KEIL; AUTIO; ROBERTSON, 1997). A teoria da imersão social procura mostrar que a criação de vínculos sociais de confiança e reciprocidade entre membros de diferentes empresas facilita as transações comerciais, o que leva determinados relacionamentos a possuírem um valor único, sendo, portanto, para as empresas um recurso diferenciado que pode vir a gerar vantagens competitivas. Ademais, essas relações também diminuem os custos das transações, por diminuir a necessidade de complexos contratos escritos, facilitando o fluxo das transações de forma mais direta. (BARNEY AND HANSEN, 1994; UZZI, 1997 apud UZZI, GILLESPIE, 2002).

Portanto, de acordo com esses preceitos teóricos, o estreitamento das relações sociais pode gerar diminuições substanciais nos custos de transação (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Essa redução de custos se dá na medida em que deixam de ser necessários mecanismos de controle tão áridos tais como a negociação de contratos extremamente formais e detalhados e o monitoramento do desempenho do parceiro com o intuito de evitar comportamentos oportunistas.



Ademais, as relações sociais estabelecidas por uma determinada organização ao longo de anos podem ser consideradas como um capital social, ou seja, um recurso que pode gerar uma vantagem competitiva para a empresa que a possui, já que essas relações sociais são como ativos únicos e que não podem ser copiados por seus concorrentes (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Deste modo, a teoria da imersão social explica a formação de alianças estratégicas sob um ponto de vista alternativo às teorias anteriores, afirmando que, em um novo contexto organizacional, até as relações comerciais mais formais, como o estabelecimento de contratos, estão permeadas por conceitos como a confiança e a credibilidade. Assim, tais valores passam a figurar em primeiro plano nas relações comerciais, sendo considerados até como alguns dos principais ativos de uma empresa.

METODOLOGIA

A presente pesquisa apresenta uma perspectiva exploratório-descritiva, em relação aos seus objetivos, uma vez que busca proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses e, ao mesmo tempo, descrever as características de determinada população ou fenômeno (GIL, 1991).

A metodologia utilizada caracteriza-se por apresentar uma perspectiva predominantemente qualitativa, quanto à abordagem do problema, uma vez que analisa como determinado fenômeno se manifesta nas interações diárias, visto que não é possível compreender o comportamento humano sem a compreensão do contexto no qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e emoções (GODOY, 1995).

O instrumento de coleta de dados empregado – a entrevista – foi composto por questões abertas a serem respondidas por um dos diretores da empresa investigada. O entrevistado foi selecionado intencionalmente, procurando-se por aquele que melhor auxiliasse no entendimento do caso e que fosse receptivo ao trabalho. A aplicação do instrumento se deu mediante gravação da entrevista e posterior transcrição da mesma, com a devida permissão do respondente.

As respostas obtidas na entrevista foram submetidas à análise de conteúdo do tipo categorial semântica, buscando-se identificar unidades de significação isoláveis – temas (BARDIN, 1977). Esse procedimento é coerente com o objetivo da pesquisa e com o método de coleta de dados uma vez que, segundo Bardin (1977), o tema é utilizado como unidade de registro quando o estudo envolver opiniões, atitudes e crenças, bem como quando os objetos



de análise forem respostas a questões abertas, entrevistas ou reuniões de grupos. Não obstante, na análise são reproduzidas falas do entrevistado no sentido de apoiar os argumentos apresentados.

A análise dos dados foi baseada na discussão teórica acerca das quatro teorias apresentadas anteriormente. Na categorização das respostas obtidas foram adotados elementos constitutivos, os quais foram constituídos em indicadores de tais teorias na prática administrativa.

PERFIL DA ATIVIDADE E DA EMPRESA

A carcinicultura marinha vem se constituindo numa importante atividade sócio-econômica, cujos reflexos positivos têm favorecido sobremaneira as suas regiões de intervenção. A atividade apresenta excelente potencial de crescimento com duas características notáveis: o camarão é um produto do setor primário que encontra principalmente nas águas da costa do Nordeste condições ideais para o seu crescimento. Além disso, a atividade gera emprego permanente para trabalhadores rurais das pequenas comunidades costeiras.

A criação de camarão em cativeiro ou carcinicultura é uma das principais atividades da pauta econômica do Rio Grande do Norte. Segundo a Associação Brasileira dos Criadores de Camarão (ABCC), hoje o estado é responsável por mais de 40% da produção brasileira e é o maior exportador de camarão do país. Só no ano passado foram exportadas 30.807 toneladas de camarão para Europa, Estados Unidos e Ásia.

Os primeiros experimentos com o camarão cultivado no Brasil datam da década de 70 quando o Governo do Rio Grande do Norte criou o “Projeto Camarão” para estudar a viabilidade do cultivo desse crustáceo em substituição à extração do sal, atividade tradicional do Estado que na época confrontava séria crise de preço e mercado com conseqüente desemprego generalizado.

A realização do primeiro esforço organizado e orientado para a produção comercial do camarão confinado ocorreu no período de 1978/1984 por iniciativa do Governo do RN, que importou a espécie *Penaeus japonicus*, reforçou o “Projeto Camarão” e envolveu a EMPARN (Empresa de Pesquisas Agropecuárias do RN) para sistematizar e desenvolver os trabalhos de adaptação da espécie exótica às condições locais. A falta de um plano mais abrangente de pesquisa e validações tecnológicas levou ao fracasso a domesticação do *P. japonicus* depois de resultados iniciais promissores.



Contando com fazendas e laboratórios de camarão instalados e com experiência acumulada em procedimentos e práticas de produção, os técnicos e produtores envolvidos no setor partiram para a domesticação das espécies nativas (*L. subtilis*, *L. paulensis* e *L. schimitti*), período este que passa a constituir a segunda fase da evolução da carcinicultura nacional. No entanto, os níveis de produtividade traduzidos em termos financeiros mostraram-se apenas suficientes para cobrir os custos diretos de produção das fazendas com melhor manejo.

A decisão de descontinuar a domesticação das espécies silvestres nacionais como opção para viabilizar a carcinicultura no Brasil, levou o grupo pioneiro de técnicos e produtores a buscar solução com a espécie exótica *Litopenaeus vannamei*, ainda na década de 80. Esta nova situação caracterizou a terceira etapa da carcinicultura brasileira. O critério básico para a adoção da nova espécie foi o fato de ser a mesma já cultivada com êxito no Equador e Panamá e haver demonstrado capacidade de adaptação aos ecossistemas de diferentes partes do hemisfério ocidental.

As validações tecnológicas foram intensificadas no processo de adaptação do *L. vannamei*, sendo que a partir de 1995/1996 ficou demonstrada a viabilidade comercial de sua produção no país. É interessante ressaltar que as exportações de camarão cultivado são as responsáveis pelo superávit da balança comercial do setor pesqueiro nacional e que já representam mais de 90% do total de camarões exportados pelo Brasil. Em nível regional as exportações de camarão cultivado ocupam o segundo lugar na pauta de exportações de setor primário do Nordeste, atrás da cana-de-açúcar e, no Rio Grande do Norte, ocupam o primeiro lugar.

No Rio Grande do Norte a atividade de carcinicultura marinha tem enfrentado problemas nos últimos anos, de forma que as exportações reduziram de pouco mais de 13.000 toneladas em 2004, para 3.200 toneladas em 2009. Apesar disto, o estado é o maior produtor de camarão cultivado do país. Tal posição justifica-se, principalmente, pelas condições climáticas favoráveis e disponibilidade de áreas propícias à exploração da atividade, o que tem atraído a atenção de muitos investidores (ABCC, 2010).

Na mesma época em que se iniciava a trajetória da criação de camarão marinho em cativeiro no Brasil a empresa estudada surgiu no cenário econômico do estado do Rio Grande do Norte. Idealizada pelo suíço naturalizado brasileiro, trata-se de uma empresa de porte médio, cujos 95% da produção têm como destino o mercado externo. A empresa foi uma das pioneiras no país a investir na produção da espécie *Litopenaeus Vannamei*, e desde 1992 consolidou sua posição no mercado, com o início da exportação do seu produto.



A primeira fazenda do grupo foi a de Cana Brava, em Barra de Cunhaú, que fica no município de Canguaretama-RN. Sua área de produção passou dos 53 hectares iniciais para 240 hectares, sendo 120 para produção e 120 destinadas a preservação ambiental. Outra fazenda do grupo é a Aratuá, em Guamaré, em atividade desde 1999. Possui uma área de 350 hectares, dos quais 149 destinam-se à produção e 205 à proteção ambiental. A terceira fazenda, a Peixe Boi, opera desde 2001 no município de Porto de Mangue. Esta possui a maior área dentre as três citadas, totalizando 1450 hectares, sendo 600 para a produção e o restante para a preservação ambiental.

O crescimento da empresa ao longo dos últimos anos é visível. Quando da sua fundação, em 1983, possuía apenas 15 funcionários. Atualmente a empresa possui cerca de 750, o que deixa claro sua evolução nos mais de 20 anos de atuação. Sua produtividade tem atingido bons resultados, como o da Fazenda Cana Brava, de sete camarões por metro quadrado. Já a Aratuá possui uma produção de 20 camarões por metro quadrado, a mesma densidade da fazenda Peixe Boi. Os altos índices de produção de 2004 ultrapassaram a meta esperada de 3400 toneladas.

A preocupação com a sustentabilidade, a responsabilidade social e a preservação do meio ambiente é refletida na missão da empresa: “continuar sendo uma empresa auto-sustentável e rentável, crescendo de forma sistêmica, alimentada por atitudes éticas e valores socialmente responsáveis”.

RESULTADOS / DISCUSSÃO

Verificou-se que, para a empresa, o estabelecimento de uma aliança estratégica passa necessariamente pelo alinhamento entre os objetivos das empresas parceiras, e destes com os objetivos da comunidade. Os cuidados requeridos pela atividade de carcinicultura para o equilíbrio do ecossistema, somados à preocupação da empresa com a responsabilidade social conduzem os seus processos mercantis, fazendo com que se considerem sempre aspectos relacionados às necessidades da comunidade e à preservação do meio ambiente. Todas as alianças citadas na entrevista se enquadram nesse perfil: os parceiros estão de alguma forma, vinculados as ações sociais. Assim, interpreta-se que a visão da empresa sobre alianças estratégicas é diretamente associada à responsabilidade social empresarial e ao desenvolvimento sustentável. Abordando-se de forma distinta, pode-se dizer também que a dimensão ambiental e os problemas sociais inerentes às regiões de produção de camarão cultivado imprimem certo direcionamento aos programas, ações e discursos dos dirigentes, de



forma a garantir legitimidade às suas ações perante um público mais amplo – governo, movimentos ambientalistas, compradores internacionais, dentre outros.

O processo de escolha dos parceiros é baseado em informações adquiridas no mercado, não através de pesquisas formais, mas por intermédio de funcionários ou outras pessoas que as referenciem, fato que remete a Gulati et al (1998) quando argumenta sobre a importância dos laços sociais na identificação de novas oportunidades de negócios. Deve-se ressaltar ainda que o camarão é um produto de difícil avaliação quanto às suas características internas, como também é difícil sua identificação a uma marca. Nesse sentido, há no comércio internacional um peso significativo na confiança que o comprador estabelece sobre o vendedor, elevando a categoria ‘reputação’ a elemento chave nas relações comerciais da carcinicultura. Quatro elementos foram mencionados na entrevista como fundamentais para a identificação de parceiros compatíveis: o tempo de atuação no mercado, a responsabilidade social empresarial (RSE), a confiança e a honestidade. Estes itens podem ser interpretados como componentes da credibilidade. Sob a ótica da teoria da imersão social, a credibilidade hoje assume o papel de importante ativo nas empresas modernas, agindo como facilitador de suas relações comerciais. Todas as alianças listadas na entrevista se realizaram por iniciativa da empresa em estudo. As principais empresas parceiras são: Aquatec-SyAqua, Carrefour, Global Aquaculture Alliance e Associação Brasileira dos Criadores de Camarão (ABCC).

Aquatec-SyAqua

Primeiro laboratório nacional de pós-larvas é também o único a trabalhar com melhoramento genético no Brasil. Está situado em Barra do Cunhaú, Rio Grande do Norte, onde produz até 300 milhões de pós-larvas/mês em suas duas unidades. Desde 2003, a Aquatec pertence ao grupo SyAqua, multinacional presente no México, Tailândia e Havaí. Iniciada em 1991, a parceria com a Aquatec é de fundamental importância para a empresa estudada, por ser a fornecedora de sua principal matéria-prima. Ambas as organizações nasceram juntas, tendo um mesmo proprietário. Mesmo após a venda da Aquatec, os vínculos foram mantidos, bem como suas ações cooperativas. De todas as parcerias aqui analisadas, a Aquatec é a organização que apresenta menores riscos para a formação de um arranjo cooperativo em termos de previsibilidade sobre possíveis comportamentos oportunistas, principalmente pelo fato de ambas haverem pertencido ao mesmo grupo. Os perfis de trabalho, as metas, a filosofia de ambas as empresas já eram compatíveis, bem como era alto o nível de confiança entre elas. A relação pré-existente entre as organizações continuou e se solidificou por intermédio de uma aliança formal. A Empresa Carcinicultora entende que as



relações sociais estabelecidas entre as duas organizações facilitam os negócios. Conseqüentemente isso diminui seus custos de transação, se comparado aos custos que ela teria para realizar essas mesmas negociações no mercado. Assim, pode-se compreender a formação dessa aliança segundo a perspectiva da teoria da imersão social, cujo postulado defende a criação e estreitamento de laços sociais e de confiança entre os parceiros como um fator preponderante para o fortalecimento de uma cooperação. Isso se torna evidente quando o entrevistado menciona a grande facilidade de comunicação e de acesso interorganizacional: *“Até mesmo nos nossos projetos sociais, quando a gente resolve fazer algum evento, alguma coisa, no âmbito social, eles sempre estão participando com a gente, sempre vai se ver [Nome da empresa] e Aquatec. Isso é muito legal também, é uma relação estabelecida”*. É possível também interpretar a formação dessa aliança através da perspectiva da TCT, já que essa cooperação desfaz a necessidade de se buscar as pós-larvas no mercado, diminuindo, portanto, seus custos de transação. De acordo com a visão estratégica da Empresa Carcinicultora, estabelecer uma aliança com a Aquatec é essencial, não somente por esta ser a fornecedora das pós-larvas, mas também pela qualidade dessa matéria-prima – a melhor do mercado, segundo o entrevistado. Isso ratifica e credencia a qualidade do camarão produzido pela Empresa Carcinicultora e fortalece sua imagem institucional perante seus clientes. A Aquatec parece então possuir uma vantagem competitiva neste mercado, por ter reconhecidamente um produto de qualidade elevada – segundo o entrevistado, a melhor pós-larva do mercado. Aqui, faz-se a correlação do fato com a *resource-based view*, que afirma que determinados recursos diferenciados podem gerar vantagens em um mercado competitivo. Por último, podemos interpretar a formação dessa aliança segundo as perspectivas da abordagem da dependência dos recursos, que demonstra que as organizações procuram estabelecer alianças cooperativas com o objetivo de garantir acesso a determinados recursos escassos. No caso da parceria com a Aquatec, esse recurso é o fornecimento de pós-larvas de qualidade, indispensáveis ao desempenho da Empresa Carcinicultora. A pós-larva é um produto essencial na produção de camarão em cativeiro e que pode gerar grande dependência pela concentração da sua produção no Brasil.

Carrefour

Criado em 1960, o Carrefour está presente hoje em mais de 30 países. A rede de supermercados possui cerca de 350.000 funcionários e mais de dois bilhões de clientes em



cerca de nove mil lojas, em três continentes. Na França, o grupo gerencia 214 hipermercados próprios ou explorados totalmente por grupos regionais parceiros. Após quatro anos de parceria com a Empresa Carcinicultora, o Carrefour ocupa hoje o posto de principal comprador, em volume, do camarão *L. vannamei*, comercializado apenas nas lojas francesas da rede. Cabe ressaltar que a presença da Empresa Carcinicultora no mercado internacional se dá através da exportação direta para Portugal, Espanha e Estados Unidos. A relação cliente-fornecedor claramente percebida entre Carrefour e a Empresa Carcinicultora alvo desta pesquisa foi redimensionada por algumas exigências de mercado imposta pelo primeiro, elevando o relacionamento à condição de parceria. Com o estreitamento de suas relações comerciais, e visando também o acesso a novos mercados, a Empresa Carcinicultora se viu diante de uma nova situação, onde o seu produto passaria a ostentar um número de lote, para rastreamento desde a sua origem, no pós-larva, até a ponta final da cadeia, como forma de assegurar qualidade e segurança aos seus clientes. É o Selo de Garantia de Origem (GO), criado pelo Carrefour para certificação de todos os produtos alimentícios comercializados em suas lojas, de acordo com rigorosos conceitos de qualidade, responsabilidade social e ambiental. Não houve modificação nos processos industriais, esses apenas passaram a ser documentados através de critérios específicos. Nenhum funcionário do Carrefour acompanhou, vistoriou ou presenciou o processo; as regras e procedimentos foram enviados à Empresa Carcinicultora que, por sua vez, as adaptou livremente às especificidades de seu produto. Não foram informados os custos relativos a essa adaptação.

A aquisição do selo trouxe alguns benefícios para a Empresa Carcinicultora: além de garantir a comercialização de seu produto para o Carrefour, permitiu o reconhecimento internacional da qualidade de seu produto e a abertura para novos mercados, visto que a certificação é aceita nacional e internacionalmente como sinônimo de qualidade. Estas características permitiram o aumento da credibilidade perante o mercado e conseqüente facilitação de acesso a novos clientes. Para a Empresa Carcinicultora, fica claro que os ganhos com a aquisição do GO estão relacionados à diminuição do estresse nas negociações e à possibilidade de contratos de longo prazo, pelo fato do cliente atestar a qualidade do produto.

Os fatos acima citados permitem a classificação da aliança Carrefour-Empresa Carcinicultora na abordagem dos custos de transação (TCT), uma vez que o aumento da credibilidade do produto, decorrente da certificação, possibilitou uma facilitação das transações dessa empresa para com o mercado. Fatores como o aumento de contratos de longo prazo com outras organizações em decorrência do selo GO, conforme citado pelo



entrevistado, aumentam as possibilidades de planejamento da produção, o que também, visto sob a ótica da TCT, reduz os custos da negociação:

se ele [cliente] precisa de 50 toneladas, ele não vai começar assim: “[...] eu preciso comprar camarão, onde eu vou comprar? Tem a [Nome da empresa]. Vamos fazer o seguinte, vamos comprar 20 toneladas deles, ver se o camarão deles é bom, e depois a gente compra as outras 30”. [Havendo certificação] ele já compra 50, porque sabe que vai receber um produto de qualidade. Então isso realmente diminui [os custos da transação].

Entretanto, não há a percepção da redução dos seus custos financeiros na transação comercial com o Carrefour, visto que a certificação não agrega valor monetário ao produto da Empresa Carcinicultora. A rede de supermercados não repassa à Empresa Carcinicultora os custos adicionais de produção e do produto existentes com a implantação do sistema de certificação. Assim, o camarão com selo GO custa, para o Carrefour, o mesmo que qualquer camarão não certificado. Os dados obtidos não identificam ou sinalizam diretamente quanto à concretização de outras parcerias a partir desta aliança com o Carrefour, mas é consenso na empresa que a não aquisição do selo implicaria perdas ou desvantagens competitivas no mercado, principalmente no tempo que seria necessário ao estabelecimento de uma relação de confiança para prováveis novos parceiros.

A relação entre Empresa Carcinicultora e Carrefour não se limita ao âmbito comercial. As duas empresas são parceiras em uma ação social, coordenada pela Empresa Carcinicultora. O projeto “Olímpia – Atleta Cidadão” atende crianças de localidades carentes do município de Natal, socializadas através de atividades desportivas. Cabe à parceria Empresa Carcinicultora-Carrefour a manutenção de 40 crianças no projeto.

No que tange às dificuldades encontradas pela Empresa Carcinicultora para o estabelecimento e desenvolvimento de suas relações cooperativas com o Carrefour, foram citadas duas principais: as que dizem respeito ao processo de negociação de preços, visto que a Empresa Carcinicultora parece não estar satisfeita com o preço pago pelo Carrefour por seu produto; e à adaptação às exigências do Carrefour, barreira, entretanto já superada.

Global Aquaculture Alliance

A Global Aquaculture Alliance (GAA) foi criada em 1997 com o intuito de fomentar soluções para o setor de aquicultura e colaborar com a manutenção da confiança do mercado nos produtos aquícolas. Sua fundação contou, a partir de 1998, com a participação e



colaboração financeira da Empresa Carcinicultora, articulada a outras dez outras empresas do setor por intermédio da Associação Brasileira de Criadores de Camarão (ANCC).

Dentre as muitas funções da GAA, está o desenvolvimento de pesquisas e estímulo à criação de sistemas ambientalmente sustentáveis; a proteção do meio-ambiente; a promoção de melhorias técnicas de produção e marketing de produtos aquícolas; a implantação de políticas regulatórias governamentais e internacionais de comércio; e a disseminação de informações sobre a indústria aquícola a consumidores, agências governamentais e imprensa.

A GAA assume, segundo o entrevistado, o papel de uma ONG quando estabelece normas e procedimentos necessários à promoção da sustentabilidade do negócio. Além disso, essa aliança se destaca como promotora de diversos trabalhos sociais desenvolvidos pela empresa. Essas ações são reconhecidas pela sociedade, o que inegavelmente traz benefícios a imagem da Empresa Carcinicultora como organização socialmente responsável. As informações coletadas na entrevista não permitem a análise dessa parceria sob nenhuma das três teorias abordadas nesse trabalho.

Associação Brasileira dos Criadores de Camarão (ABCC)

A ABCC é uma instituição representativa com sede em Recife-PE, que prioriza ações em busca de tecnologias para a sustentabilidade da indústria nacional do camarão. Observa-se que a relação entre Empresa Carcinicultora e a ABCC, existente desde 1995, se dá através do apoio a alguns trabalhos e eventos promovidos por essa. A Associação se constitui também em importante fonte de informação para a tomada de decisões estratégicas da Empresa Carcinicultora, através de pesquisas de mercado realizadas nos mais diversos âmbitos. Identificam-se aqui traços da teoria de dependência de recursos, visto que o resultado das referidas pesquisas constitui importante recurso para todas as organizações integrantes.

A atuação das associações baliza a conduta empresarial da Empresa Carcinicultora e de todas as empresas de carcinicultura a elas associadas, criando diretrizes para o setor. Aqui, cabe a análise deste tipo de arranjo cooperativo através da abordagem dos custos de transação, já que a associação visa o desenvolvimento sustentável da atividade, atuando como um facilitador de mercado e conseqüentemente reduzindo custos para seus associados.

CONCLUSÕES / RECOMENDAÇÕES

A partir do estudo de caso demonstrado, algumas conclusões podem ser extraídas. Primeiramente, pode-se confirmar o que havia sido explicitado na abordagem da teoria da



imersão social: o fortalecimento dos laços sociais entre parceiros de empresas aliadas se mostra como um fator preponderante para o sucesso desta. Isso se mostrou claro na medida em que um dos principais motivos para o sucesso da aliança Empresa Carcinicultora-Aquatec tem raízes nas excelentes relações que essas duas organizações têm desde suas fundações e que ainda permanecem. Isso facilita o acesso de membros de uma empresa até a outra e acelera suas transações, além de permitir o trabalho conjunto em outros projetos, tais como ações sociais.

Em segundo lugar, o estudo demonstrou a importância que determinados recursos escassos podem ter para uma empresa, como é o caso das pós-larvas para a Empresa Carcinicultora, visto que a matéria-prima fornecida pela Aquatec se diferencia das demais existentes no mercado por sua qualidade superior. É fundamental para a empresa estudada ter acesso a esse recurso caso deseje manter a qualidade de seu produto, tendo a formação dessa aliança papel fundamental nesse processo. Assim, a fidelização do fornecedor se mostra como uma estratégia viável quando se pretende trabalhar em parcerias em longo prazo. De forma análoga, verificou-se que a Aquatec parece possuir uma vantagem competitiva no mercado em que atua em virtude da diferenciação de seu produto, com uma qualidade mais elevada que a de seus concorrentes.

Por fim, a partir do caso Empresa Carcinicultora-Carrefour confirma-se a Teoria dos Custos de Transação na qual a formação de parcerias pode gerar reduções nos custos das transações, já que a fidelização de um cliente diminui o estresse das negociações e permite um planejamento em longo prazo.

Portanto percebe-se que algumas das teorias organizacionais contemporâneas, notadamente as utilizadas neste trabalho, parecem conseguir trazer, de forma satisfatória, subsídios de interpretação para esse novo tipo de arranjo utilizado por muitas empresas, inclusive as do ramo do agronegócio: as alianças estratégicas.

Como limitadores da pesquisa destacam-se o fato de ser um estudo de caso, o que restringe as possíveis generalizações para o setor, visto que se trata de uma investigação pontual e aprofundada. Outra limitação foi a dificuldade de acesso a informação no período de coleta de dados. Na época a empresa se encontrava em meio a denúncias de troca de favores com políticos locais.

Por se tratar de um estudo exploratório que visava uma familiarização com a realidade da empresa, não foi possível traçar sugestões para a mesma. No entanto, acredita-se que pesquisas mais amplas, a serem desenvolvidas posteriormente, sobre arranjos cooperativos, podem trazer grandes contribuições para o desenvolvimento da carcinicultura.



REFERÊNCIAS

- ABCC – Associação Brasileira de Criadores de Camarão. **Brasil – volume das exportações de camarão (jan-jul) 2004-2009**. Disponível em < <http://www.abccam.com.br/estat65.htm>>. Acesso em 20 de janeiro de 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B., HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. 1996. In: CLEGG; HARDY; NORD (ed.), **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, v. III. p. 131-179.
- CHILD, J; FAULKNER, D. **Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures**. Oxford, New York: Oxford University Press, 1998. p. 17-44 e p. 65-81.
- CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: _____ (eds.). **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington, MA: Lexington Books, 1988. p. 03-28.
- DAS, T; TENG, B. A resource-based theory of strategic alliances. **Journal of Management**, v.26, n.1, 2000. p.31-61.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GODOY, A.S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, mar/abr 1995. p. 57-63.
- GULATI et al. (1998). “The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope”. **Strategic Management Journal**, 19(3), 1998. p. 193–210.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Network. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, v. 21, 2000. p. 203-215.
- HALL, R H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2004. p. 250-254 e p. 257-259.
- IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D. Alliance management as a source of competitive advantage. **Journal of Management**. 2002. p. 413-446
- KEIL,T; AUTIO, E; ROBERTSON, P. Embeddedness, Power, Control and Innovation in the Telecommunication Sector. **Tecnology Analysis & Strategic Management**. V.9, n.3, 1997. p.299-316.
- PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. London: Basil Blackwell,1959.
- PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic**



PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**. New York: Harper and Row, 1978.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

UZZI, B; GILLESPIE, J. Knowledge spillover in corporate financing networks: embeddedness and the firm's debt performance. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, v.23, 2002. p.595-618.

WILLIAMSON, O. E. **Mercados y Jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust**. Fondo de Cultura do México, 1991.