



RAM. Revista de Administração Mackenzie  
ISSN: 1518-6776  
revista.adm@mackenzie.com.br  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Brasil

DIAS LOPES, FERNANDO; BALDI, MARIANA

Estratégia como contexto interfirma - uma análise a partir da imersão social e da teoria institucional no setor de carcinicultura norte-rio-grandense

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 14, núm. 2, marzo-abril, 2013, pp. 210-242  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195426233009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



# ESTRATÉGIA COMO CONTEXTO INTERFIRMA – UMA ANÁLISE A PARTIR DA IMERSÃO SOCIAL E DA TEORIA INSTITUCIONAL NO SETOR DE CARCINICULTURA NORTE-RIO-GRANDENSE

**FERNANDO DIAS LOPEZ**

Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração  
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.  
Rua Washington Luiz, 855, Centro, Porto Alegre – RS – Brasil – CEP 90010-460  
E-mail: [fernando.lopes@ufrgs.br](mailto:fernando.lopes@ufrgs.br)

**MARIANA BALDI**

Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração  
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).  
Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.  
Rua Washington Luiz, 855, Centro, Porto Alegre – RS – Brasil – CEP 90010-460  
E-mail: [mariana.baldi@ufrgs.br](mailto:mariana.baldi@ufrgs.br)

## RESUMO

Apesar de Baum e Dutton (1996) terem chamado atenção há mais de uma década para a imersão da estratégia, os trabalhos sobre estratégia mantêm-se mais influenciados pelos teóricos da economia do que pelos teóricos da sociologia. A concepção atomizada revela-se tanto no nível de análise como no conceito de ambiente. Oliver (1996) afirma que teóricos de estratégia explicam as vantagens diferenciadas das firmas e sua capacidade de obtenção de lucro a partir das ineficiências de mercado. Explicações da ineficiência dos mercados e da heterogeneidade das firmas centram-se exclusivamente nas características da firma e dos mercados. Este artigo vai ao encontro do argumento desses autores de que diferenças sustentáveis da firma e retornos acima do normal não são somente uma função da sua capacidade e das características da indústria e do mercado. A imersão das organizações e dos mercados em um contexto institucional tem um profundo impacto sobre o seu desempenho. Este artigo enfatiza a estratégia como contexto interfirma, combinando a perspectiva da imersão social e a teoria institucional para uma análise do setor de carcinicultura norte-rio-grandense. Consiste em um estudo qualitativo, histórico, baseado na análise de documentos e na análise de entrevistas realizadas com dirigentes empresariais e de associações do setor. O objetivo foi evidenciar como a estratégia adotada pelas organizações do setor pode ser explicada pela dinâmica do contexto social. Assim, desenvolveu-se uma análise que combina os impedimentos institucionais e econômicos para a eficiência dos mercados para explicar a estratégia adotada. Para isso, realizou-se uma reconstrução histórica da sua formação, evidenciando os principais momentos e fatos, bem como o papel assumido pelos diferentes atores. Os resultados indicaram que abordagens dominantes no estudo da estratégia como *economic costs theory* (ECT), RBV e posicionamento estratégico, pelo caráter descontextualizado, não são suficientes para explicar a postura estratégica das empresas, sendo necessário combiná-las com perspectivas que levem em consideração a natureza socialmente construída dos processos organizacionais e seu caráter, muitas vezes, não reflexivo.

## PALAVRAS-CHAVE

Estratégia; Imersão social; Teoria institucional; Carcinicultura; Sociologia econômica.

### 1 INTRODUÇÃO

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

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

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

Assume-se neste artigo que dimensões socioculturais produzem limites na cognição dos agentes, bem como questões estruturais da rede limitam as alternativas estratégicas dessas organizações. A questão central da pesquisa foi analisar, ao longo da história do setor de carcinicultura norte-rio-grandense, como a estratégia foi influenciada pela rede e pelo contexto institucional de referência. Ou seja, evidenciar como a estratégia adotada pelas organizações do setor pode ser explicada pela dinâmica do contexto social. A abordagem de redes, englobada pela perspectiva da imersão estrutural, permite explicar a estratégia como ação econômica moldada pelas relações sociais, enquanto a teoria institucional, mais especificamente o neoinstitucionalismo sociológico, explica como essa ação é

constrangida ou potencializada pelo ambiente institucional de referência. Como salientam Meyer e Rowan (1977, p. 346), “não é nova a observação de que organizações são estruturadas por fenômenos em seu ambiente e tendem a tornar-se isomórficas com eles”. Assim, dinâmica do contexto social é expressa neste artigo como a conjunção da imersão estrutural das organizações no ambiente e as pressões institucionais que as conduzem a possíveis comportamentos isomórficos.

Para operacionalizar a análise dos efeitos do ambiente institucional, também será empregado o referencial de Oliver (1996), o qual explica que a eficiência dos mercados e, consequentemente, a estratégia das organizações decorrem não somente dos impedimentos econômicos, como também dos impedimentos institucionais. Ao apresentar tais aspectos, será possível evidenciar a fragilidade do setor em função de restrições impostas pelo ambiente institucional em que as empresas norte-rio-grandenses de carnicultura estão inseridas.

O arcabouço teórico foi construído com base na teoria institucional (TI) e na perspectiva da imersão social. A primeira abordagem vem recebendo contribuições que têm ampliado sua capacidade de explicar a mudança das organizações e tem aberto espaço para a análise do papel do ator social e do poder nos processos organizacionais. Quando se assume que o ambiente é resultado de um processo de construção social, aceita-se que, mesmo diante de pressões isomórficas, as organizações podem transformar a realidade do campo e construir alternativas de inserção diferenciadas. Tais possibilidades vêm sendo desenvolvidas a partir de um avanço no debate sobre a teoria de campo (FLIGSTEIN; MCADAM, 2011; WOOTEN; HOFFMAN, 2008; MARTIN, 2003) e sobre empreendedorismo institucional e habilidades sociais (HARDY; MAGUIRE, 2008; LAWRENCE, 2008).

Para superar o caráter subsocializado das teorias econômicas e o caráter sobressocializado da TI dominante na década de 1980, propõe-se uma combinação desta última e seus avanços recentes com a perspectiva da imersão social.

## 2 IMERSÃO SOCIAL – REDES SOCIAIS E CONTEXTO

Baum e Dutton (1996) defendem ser possível aprender mais sobre estratégia se levarmos em consideração o contexto. Para tanto, defendem que a conceção de Granovetter (1985) sobre a imersão social da ação econômica deve estar no centro da análise. Os argumentos sobre imersão são utilizados para corrigir concepções pautadas no absolutismo do mercado, isto é, de um ator que age de maneira impessoal, considerando apenas o seu interesse em maximizar os lucros (BARBER, 1995). Neste trabalho, adota-se o conceito de imersão, o qual

permite a superação de abordagens sub e sobressocializadas. Segundo Perrow (2000), o conceito de Granovetter é uma resposta efetiva aos teóricos da escolha racional, que é uma linha dominante nos estudos de estratégia organizacional. De acordo com Barber (1995, p. 394), “É importante notar que todos os tipos de economia estão imersos em sistemas sociais mais amplos”. O sistema econômico é apenas mais uma parte do sistema social.

Como Granovetter (1992) destaca, imersão social refere-se às relações diádicas dos atores e à estrutura da rede de relações como um todo, que afeta a ação econômica e suas consequências. É importante ter em mente que o autor visa explicar padrões que vão além das ações dos indivíduos. Para Zukin e DiMaggio (1990), o mecanismo estrutural de imersão refere-se à análise de redes. Entende-se rede como um conjunto de atores, quer sejam indivíduos ou organizações, com tipos específicos de conexões uns com os outros. Os autores afirmam que a análise de sua composição, bem como a posição que cada ator ocupa dentro da rede, não apenas permite compreender aspectos fundamentais da vida social, como também da vida econômica.

Os laços são, portanto, os vínculos relacionais existentes entre os atores e são classificados por Granovetter (1973) segundo sua intensidade, quantidade de tempo despendido, intensidade emocional, intimidade e serviços recíprocos envolvidos na relação. Neste trabalho, adota-se a classificação de Uzzi (1997) para laços, que os denomina de laços imersos e laços de mercado (*arm's length*). Enquanto os primeiros se caracterizam por relações mais duradouras e baseadas na confiança, os últimos são provenientes de relações pontuais que não encorajam ações de cooperação de longo prazo e, dessa forma, não carregam consigo aspectos de confiança e reciprocidade.

Ampliando a análise estrutural da rede, Burt (1992) propõe o conceito de buraco estrutural como o relacionamento entre dois atores não redundantes. Para esse autor, quanto maior o número de contatos não redundantes (contatos desconectados), maiores são os números de buracos estruturais por contato e, consequentemente, maiores as perspectivas de benefícios promovidos pela rede – os de informação e de controle.

As redes são analisadas também segundo critérios de posicionamento dos atores (centralidade/periferia) e de densidade (redes densas e esparsas). O posicionamento que um ator ocupa dentro de uma rede reflete no nível de importância desse ator, cujas medidas estão atreladas ao conceito de centralidade. Powell e Smith-Doerr (1994) enfatizam a importância do posicionamento na rede para o acesso às informações significantes e, também, a novas oportunidades. O conceito de centralidade relaciona-se à extensão em que um ator é conectado a vários outros dentro da rede e à extensão em que os demais atores estão conectados com

vários outros. Dessa forma, quanto mais central for a posição de um ator, mais poder e influência ele terá dentro da rede, o que pode indicar que as chances de sucesso para um ator com uma posição central são consideravelmente maiores em relação aos atores em posições periféricas.

### 3 TEORIA INSTITUCIONAL – PARA ALÉM DA HOMOGENEIDADE E PERSISTÊNCIA

A perspectiva da imersão social foi combinada, neste artigo, com a teoria institucional, a qual tem suas raízes no trabalho de Selznick (1949). Esse autor salienta que a estrutura não é uma expressão racional da ação. A partir dos seus trabalhos, já em meados da década de 1970, a teoria institucional ressurge sob o título de neoinstitucionalismo. A teoria institucional é constituída de três vertentes distintas: institucionalismo econômico, político e sociológico. Selznick (1949) representa os fundamentos do velho institucionalismo sociológico, tendo permeado a compreensão das relações entre organização e ambiente nos estudos organizacionais. Dessa corrente derivou o neoinstitucionalismo sociológico, adotado como referencial neste artigo, que, embora com diferenças reconhecidas em relação ao velho institucionalismo (DIMAGGIO; POWELL, 1991b), não apresenta incongruência com os achados deste (SELZNICK, 1996).

Greenwood et al. (2008) destacam os trabalhos de Meyer e Rowan (1977), Zucker (1977), DiMaggio e Powell (1983), Tolbert e Zucker (1983) e Meyer e Scott (1983) como os que estabeleceram os fundamentos conceituais do moderno institucionalismo organizacional. As teorias dominantes até o fim da década de 1970 apresentavam a organização como apenas respondendo às circunstâncias situacionais do ambiente – ambiente técnico/mercado – e os executivos (organizações) como agindo sempre de forma intencionalmente racional, ainda que sob os limites cognitivos da racionalidade. Ao fim da década de 1970 e início da década de 1980, as teses institucionais apresentadas foram:

- 1 – Organizações são influenciadas pelo seu contexto institucional e pelas suas redes institucionais, onde o contexto institucional consiste em mitos racionalizados de condutas apropriadas;
- 2 – Pressões institucionais afetam todas as organizações, mas especificamente aquelas com tecnologias ambíguas e/ou dificuldades para avaliar resultados. Organizações especialmente sensíveis ao ambiente institucional são organizações institucionalizadas;

3 – Organizações tornam-se isomórficas ao seu contexto institucional objetivando assegurar aprovação social (legitimidade), a qual provê o benefício da sobrevivência;

4 – Como a conformidade à pressão institucional pode ser contrária aos ditames da eficiência, ela pode ocorrer apenas de forma cerimonial com estruturas simbólicas desassociadas do núcleo técnico da organização;

5 – Práticas institucionalizadas são tipicamente tomadas como dadas (*taken-for-granted*), amplamente aceitas e resistem à mudança (GREENWOOD et al., 2008, p. 6).

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

Enfatiza a estrutura da ação e a ordem estabelecida pelo sistema compartilhado de regras, as quais limitam a inclinação e capacidade de os atores otimizarem e privilegiarem alguns grupos cujos interesses são assegurados por meio de recompensas e sanções (DIMAGGIO; POWELL, 1991b, p. 11).

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

As demandas do ambiente são operacionalizadas pelos autores por três mecanismos isomórficos, conceito esse que melhor captura o processo de homogeneização. Isomorfismo “é um processo limitante que força uma unidade em uma população a copiar outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais” (DIMAGGIO; POWELL, 1991a, p. 66). Esses mecanismos já vêm sendo amplamente discutidos e podem ser assim apresentados: a) isomorfismo coercitivo: resulta da influência política e do problema da legitimidade; b) isomorfismo mimético: é o resultado de padrões de resposta à situações de incerteza; c) isomorfismo normativo: associado com a profissionalização. Ao apresentar esses mecanismos, Dacin (1997, p. 46) destaca:

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

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

Ainda que a explicação da persistência de formas de organização e de ação, por meio de pressões isomórficas, seja uma marca dominante no novo institucionalismo, DiMaggio e Powell (1991b) já evidenciavam a contribuição para maior ênfase sobre os elementos políticos e estratégicos da ação e mudança institucional. Wooten e Hoffman (2008), reforçando esse argumento, destacam que a ênfase dominante sobre homogeneidade foi resultado de uma interpretação do campo organizacional como predominantemente estático em sua configuração, unitário na sua composição e formado em torno de tecnologias, indústrias ou redes comuns. Iniciadas as críticas ao caráter determinista da teoria, a reconfiguração do conceito de campo passou a endereçar a noção de mudança. Em vez de isomorfismo, a noção de campo retomou a ideia de espaço de contestação, ou “campo de disputas”, onde seus participantes ou constituintes se engajam em uma guerra, na distribuição de capitais específicos, que, uma vez acumulados, orientam futuras estratégias.

Nessa mesma linha, Oliver (1996) defende que a teoria institucional pode explicar não somente homogeneidade e isomorfismo da firma, mas também heterogeneidade e variações na sua lucratividade. Para essa autora, o ambiente institucional pode ser a causa da ineficiência do mercado, bem como pode produzir condições relativas para que organizações, por meio de suas redes, obtenham resultados econômicos diferenciados ao superarem tais falhas, aquelas produzidas tanto pelo mercado quanto pelo próprio contexto institucional em que ocorrem as trocas.

Dacin, Goodstein e Scott (2002) realizaram uma chamada de trabalhos para salientar o potencial analítico dessa perspectiva teórica para explicar também

mudança institucional. A intenção dos autores foi prover novos entendimentos da maneira como instituições são criadas, transformadas e extinguidas, e a maneira como processos institucionais interagem para gerar mudança institucional.

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

Em consonância com o referencial sociológico do neoinstitucionalismo, pressões institucionais (miméticas, normativas e coercitivas), no mundo contemporâneo, provêm predominantemente do Estado e das profissões (DIMAGGIO; POWELL, 1983). O grau de estruturação do campo, expresso pela emergência de uma definição coletiva de um conjunto de organizações como uma indústria e de organizações comprometidas em apoiar, policiar e estabelecer políticas para essa indústria, determina quanto as organizações do campo são pressionadas a incorporar regras e procedimentos amplamente aceitos (legitimados) (DIMAGGIO, 1991).

## 4 IMERSÃO DA ESTRATÉGIA NO CONTEXTO INSTITUCIONAL

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

Para Baum e Dutton (1996), embora autores tenham chamado a atenção para a importância do contexto social da estratégia de negócio, o gerenciamento estratégico mantém-se predominantemente influenciado pela tradição analítica da economia em vez de pela sociologia. Abordagens atomísticas para o entendimento da estratégia têm gerado muitos *insights* produtivos, mas proveem uma explicação parcial da estratégia de negócio. Os autores recomendam que um conceito contextualizado de estratégia deva focar a atenção do pesquisador: a) na imersão social e cognitiva dos estrategistas da firma e dos seus membros; b) na imersão das estratégias da firma dentro de comunidades cognitivas; c) na imersão estrutural das

estratégias da firma em redes de *status* e redes interorganizacionais; d) na imersão cultural, política e institucional das estratégias da firma dentro de indústrias e campos organizacionais; e) nas propriedades de redes das estratégias da firma.

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

A análise dos dados baseou-se no quadro de Oliver (1996) apresentado a seguir.

**QUADRO I**

**IMPEDIMENTOS ECONÔMICOS E INSTITUCIONAIS  
PARA EFICIÊNCIA DE MERCADO**

DIMENSÕES-CHAVE	IMPEDIMENTOS ECONÔMICOS PARA EFICIÊNCIA DE MERCADO	IMPEDIMENTOS INSTITUCIONAIS PARA EFICIÊNCIA DE MERCADO
Fontes de heterogeneidade da firma	Atividade econômica	Contexto social e normativo da atividade econômica
Constituintes-chave	Compradores e vendedores	Governo, sociedade e redes
Causa do impedimento	Competição incompleta e imperfeita	Regras e normas de comportamento econômico aceitável
Lógica dominante	Eficiência	Legitimidade
Natureza da informação de mercado	Imperfeita	Socialmente construída
Natureza da escolha estratégica	Intencional, calculista e maximizante da utilidade	Pré-consciente, não reflexiva e habitual
Atributos relevantes de mercado	Competitividade	Conectividade
Determinante da eficiência de mercado	Utilidade da troca	Imersão da troca

Fonte: Oliver (1996, p. 169).

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

De acordo ainda com Oliver (1996, p. 169-170):

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

No cenário internacional, tem sido crescente a aplicação do referencial de imersão para compreensão da prática estratégica, incluindo a análise de estratégias de internacionalização, como revela o trabalho de Yu, Gilbert e Oviatt (2011) sobre o papel das redes na internacionalização de novos negócios na indústria de biotecnologia americana. Os autores chamam a atenção para a importância do tempo e da estrutura da rede, no que se refere à transferência de tecnologia e conhecimento de *marketing* entre os atores. Em contraposição à perspectiva econômica que sugere que a internacionalização de novos negócios é motivada pelo seu próprio conhecimento, concluem que diferentes tipos de alianças impactam diferentemente a internacionalização de novos negócios, dependendo da coesão e estrutura da rede. Pode ser lembrado também o trabalho de Lavie (2007), que revela a contribuição multifacetada dos portfólios de redes para o desempenho de mercados das firmas, como também o trabalho de Moran (2005), que focou os aspectos microssociológicos e investigou o impacto do capital social dos gestores no desempenho gerencial, a partir de duas dimensões: a configuração (imersão estrutural) e a qualidade (imersão relacional). Seus achados revelam que ambos influenciam o desempenho; entretanto, enquanto a imersão estrutural exerce maior peso na explicação de tarefas mais rotineiras, a imersão relacional atrela-se mais decisivamente a tarefas inovadoras.

No Brasil, a imersão da estratégia tem sido abordada por autores como Guarido Filho, Seifert e Kirschbaum (2011), Paim e Garrido (2011), Queiroz, Vasconcelos e Goldszmidt (2007) e Machado-da-Silva e Rossoni (2007). Guarido Filho, Seifert e Kirschbaum (2011) destacam a necessidade de maior alinhamento teórico à prática estratégica, o reconhecimento de áreas insuficientemente

exploradas, como as de cunho sociológico, bem como necessidade de diálogo entre abordagens teóricas complementares. Nessa linha, salientam a necessidade de ampliação de diálogo entre as perspectivas econômicas e sociológicas sobre estratégia.

Paim e Garrido (2011), por sua vez, trabalharam, no campo teórico, a influência do ambiente institucional na mobilização dos recursos das empresas que realizam investimento direto estrangeiro em países de economias emergentes.

Anteriores a esses dois trabalhos, podem-se citar Queiroz, Vasconcelos e Goldszmidt (2007), que iniciam a argumentação questionando a dimensão econômica dos negócios como capaz de explicar por si só a obtenção e manutenção de retornos superiores pelas empresas. Ancorados na teoria institucional, os autores destacam elementos como o papel central da legitimidade, a influência de múltiplas esferas institucionais, as pressões por isomorfismo, o comportamento ceremonial e o *decoupling*, entre outros elementos, como fatores de explicação da estratégia e desempenho das organizações.

Finalmente, destaca-se o trabalho de Machado-da-Silva e Rossoni (2007), que procuraram verificar como o nível de coesão estrutural dos pesquisadores da área de estratégia no Brasil condiciona a construção do conhecimento científico nesse campo social.

## 5 ASPECTOS METODOLÓGICOS NO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa está inserida em um projeto que analisava a inserção do agro-negócio da carcinicultura do Rio Grande do Norte no mercado internacional. Utiliza-se uma abordagem qualitativa e longitudinal. Essa estratégia de pesquisa permitiu identificar os eventos, os principais atores e as mudanças ao longo do tempo, possibilitando uma narrativa marcada pelo tempo e pelo mapeamento dos inter-relacionamentos entre os diferentes atores (privados e públicos). Dessa forma, pode-se compreender como as ações e estratégias foram constituídas historicamente e constituintes desse processo. Ao enfatizar a imersão da estratégia, buscando compreender o papel das redes e de outras estruturas institucionais, percebe-se a necessidade de utilizar uma metodologia que rompa com a noção de níveis de análise como algo dicotômico, mas que parte do pressuposto da existência de uma relação dialética, na medida em que um nível constitui o outro, e vice-versa (MAURICE, 2000).

A coleta de dados se iniciou em 2005 e se estendeu até 2010. Foram feitas 39 entrevistas com representantes do setor, entre eles 23 representantes do setor produtivo (empresas produtoras de camarão, laboratórios de pós-larva, empresas

processadoras e empresas fabricantes de ração); cinco entrevistas com representantes da Associação Brasileira de Criadores de Camarão (ABCC) e Associação Norte-Rio-Grandense de Criadores de Camarão (ANCC); duas entrevistas com o representante do Cluster do Camarão (o nome de uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público que atua no setor); quatro entrevistas com pesquisadores e pró-reitores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); e cinco entrevistas com representantes do Estado: da Empresa de Pesquisa Agropecuária do Rio Grande do Norte (Emparn), da Secretaria do Estado de Desenvolvimento Econômico (Sedec), da Fundação de Amparo à Pesquisa (Fapern) e do Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente (Idema). Durante esse período, os pesquisadores participaram do Núcleo de Aquicultura e Pesca (Nape) da UFRN, que tem como objetivo a criação de um fórum de troca entre os diferentes pesquisadores da instituição, e participaram ao longo dos anos dos encontros promovidos mensalmente pelo Cluster. Nessas reuniões, representantes do setor produtivo, do Estado e das entidades representativas, discutiam assuntos de relevância para seu andamento.

As entrevistas foram todas gravadas e transcritas de forma a poder identificar os fundamentos empíricos para as categorias teóricas definidas para análise do problema. A análise dos dados foi realizada de forma descritiva e interpretativa, pautada na literatura, para que se identificassem aspectos concernentes à imersão estrutural. A técnica utilizada para analisar os dados foi a análise de conteúdo (BARDIN, 2004).

Assim, a análise do conteúdo das entrevistas e de documentos do setor buscaram salientar o papel da imersão e do ambiente institucional na estratégia a partir de categorias de análise como: a) teoria institucional – pressões institucionais, isomorfismo, legitimidade e estruturação do campo; b) imersão estrutural – tipos de laços, posição e buraco estrutural. Essas categorias são discutidas ao longo dos tópicos 6 e 7 do texto.

## 6 A CARCINICULTURA NO RIO GRANDE DO NORTE: OS EVENTOS, PRINCIPAIS ATORES E MUDANÇAS NO SETOR

O cultivo de camarão em cativeiro (carcinicultura) teve origem no sudeste da Ásia, quando pescadores artesanais aprisionaram pós-larvas selvagens em diques. As características artesanais se perpetuaram até a década de 1930, quando se consegue desenvolver em laboratório a produção de pós-larva da espécie *Penaeus japonicus* em escala comercial (larvicultura). A partir de 1965, os trabalhos

científicos se expandem objetivando demonstrar a viabilidade do cultivo. Dez anos depois, já apresenta nível de rentabilidade capaz de atrair investidores de todos os portes. O crescimento asiático é expressivo nesse período, e, na América Latina, o Equador torna-se o principal produtor. No Brasil, esforços são desenvolvidos para demonstrar a viabilidade técnica e comercial da atividade.

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

O desenvolvimento do projeto estava vinculado à preocupação com o desemprego causado pela desativação de salinas no Rio Potengi e era voltado para o pequeno e médio produtor. No início da década de 1980, a Emparn é criada, e os trabalhos de pesquisa do governo passam a ser desenvolvidos por ela, que também absorve toda a infraestrutura física do projeto. Nesse período, espécies nativas e exóticas foram pesquisadas sem que se encontrasse a espécie ideal para cultivo. Em função disso, optou-se por uma espécie que já possuísse um “pacote tecnológico pronto” (CLUSTER DO CAMARÃO, 2001, p. 18). A Emparn passa a oferecer assistência técnica às empresas que desejasse instalar fazendas no Estado e cria um sistema de produção para pequenos e grandes produtores, abarcando desde a produção do pós-larva até a criação propriamente dita (SEBRAE, 2002).

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

Em 1984, a ABCC, uma sociedade civil sem fins lucrativos, é criada, estando sediada, atualmente, em Natal. E os seus objetivos principais, destacam-se a promoção do cultivo de camarão em todo o território, o amparo legal aos seus associados, a promoção de estudos e pesquisas, a organização e o patrocínio de eventos científicos e empresariais, bem como a prestação de assistência técnica.

A entidade não tem capital constituído e suas fontes financeiras são derivadas dos associados e de um “fundo de ração” criado pela instituição (para cada quilo de ração utilizado pelo produtor, as empresas de ração devem repassar determinado valor à ABCC). De acordo com a entidade, esse fundo possibilita

estudos setoriais, ações de promoção às exportações, programa de qualificação de produto exportável, capacitação de recursos humanos e pesquisas aplicadas. Cabe a ela articular parcerias com universidades e centros de pesquisas e capacitar os recursos humanos. Entre os projetos, podem-se destacar o Genoma do Camarão, parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar); a Plataforma Tecnológica do Camarão, com o CNPq, o Departamento de Produção Animal (DPA) e o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa); a Produção Integrada de Camarão Cultivado (Picc), em parceria com o Instituto Tecnológico de Pernambuco (Itep)/DPA/Mapa/Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT)/Rede de Inovação e Prospecção Tecnológica para o Agronegócio (Ripa)/Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro). A ABCC organiza também a Feira Nacional do Camarão (Fenacam) para promover a integração de produtores e o intercâmbio de informações e conhecimentos com universidades e instituições internacionais ligadas à carcinicultura.

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

Para o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra), o interesse na carcinicultura estava voltado à introdução do cultivo em áreas de assentamento rural localizadas nos estuários. Para o Estado, essa era uma atividade estruturante do seu desenvolvimento, estando inserido no Programa da Mesoregião da Zona da Mata Canavieira, implementado pelo Ministério da Integração Nacional. Paralelamente, no mercado mundial, surgem doenças viróticas que afetam Tailândia, Filipinas e China. Esta última reduziu sua produção de 200 mil toneladas para 50 mil toneladas. É nessa fase que surgem outros países produtores tanto no Oriente como no Ocidente.

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

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

Dados da ABCC (2006, 2011) revelam a evolução da carcinicultura brasileira no período entre 1996 e 2010, mostrando que, no ano inicial, a área de viveiros correspondia a 3.200 hectares, produzindo 900 kg/ha/ano. Em 2004, a área explorada era de 16.598 hectares, e a produtividade alcançava 4.573 kg/ha/ano. Destaca-se que, em 2003, obteve-se a melhor produtividade, alcançando 6.084 kg/ha/ano. Nos últimos três anos, obteve-se uma ampliação da área ocupada, mas a produtividade ficou em torno de cerca de 3.500 a 4.300 kg/ha/ano. É possível perceber que o quadro se altera a partir de 2004, quando ocorre uma grande queda tanto na produtividade como na quantidade produzida. Em janeiro, as fortes chuvas provocaram o alagamento de muitos viveiros e as doenças se alastraram. Meses depois, a Sociedade Sulista de Pescadores de Camarões (SSA) e a Associação de Pescadores do Estado da Louisiana (Estados Unidos) acusaram de *dumping* Brasil, China, Tailândia, Índia, Vietnã e Equador.

Em decorrência de o mercado brasileiro exportar cerca de metade de sua produção para os Estados Unidos, define-se a Europa como destino. Entretanto, os dados da pesquisa revelaram que esse aspecto criou uma dependência dos produtores brasileiros em relação ao mercado europeu, que possui uma sazonalidade muito elevada, isto é, as compras concentram-se no verão do Hemisfério Norte.

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

Acrescenta-se a esse quadro a valorização do real, que, ao longo dos últimos anos, reduziu a lucratividade com as exportações, bem como a recuperação do Equador e a entrada do camarão chinês, delineando um cenário de obstáculos à “lucratividade fácil” pela qual o setor havia passado. Um comparativo realizado entre Brasil e China em 2000 mostra que a produção de camarão cultivado era de, respectivamente, 25 mil e 200 mil toneladas, e, com relação à área de viveiros, era de 6.250 hectares e 216 mil hectares. Assim, o aumento na oferta de camarão cultivado leva a uma diminuição no preço de mercado. Portanto, o mercado interno, que, praticamente, era desprezado, passa a ser percebido como alternativa, tornando-se, atualmente, o principal mercado para diversos produtores.

Em 2006, as principais dificuldades existentes no setor eram: ocorrência de doenças causadas por agentes não infecciosos (efeito nutricional, genético, ambiental e físico) ou por agentes infecciosos (bactérias, protozoários, fungos e vírus, tais como o WSSV, vírus da síndrome dos pontos brancos); valorização do real; dificuldade de novos licenciamentos; e dificuldade para obtenção de financiamento. Contudo, mesmo com a ação *anti-dumping*, o consumo de camarão no mercado americano continua crescendo (3,2 lb/*per capita* em 2000 e 4,8 lb/*per capita* em 2005), bem como existe a oportunidade de explorar o mercado de valor agregado tanto no mercado americano como no europeu (BNDES, 2006).

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

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

No que se refere à Europa, o relatório de julho de 2009 apresenta uma queda de 3% no volume importado de camarão, mas a Índia cresceu 24%, sendo atualmente o maior fornecedor para a Europa. Contudo, essa situação pode se alterar considerando que as autoridades europeias constataram recentemente a contaminação em alguns produtos importados do país. O Brasil, que já foi líder no mercado francês, exportando 5.100 toneladas em 2005, exportou cerca de 1.200 toneladas em 2009 (GLOBEFISH, 2009). O Departamento de Pesca da Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO) apontava que, em 2010, os preços do camarão cultivado alcançariam os maiores índices da década, e a tendência de que a demanda fosse maior do que a oferta do produto se consolidou (GLOBEFISH, 2011). Entretanto, a carcinicultura potiguar apresentou um decréscimo significativo no volume de exportações do produto. De acordo com a ABCC (2011), se, em 2005, o Estado exportou 6.421 toneladas, em 2010 foram apenas 888 toneladas.

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

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

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

[...] já está se iniciando essa fase de o mercado começar a exigir um camarão de melhor qualidade. Então, hoje nós temos um segmento que é o camarão *in natura*, e dentro desse segmento você tem o camarão pequeno, que é o camarão de 7 a 9 gramas, e tá cobrindo uma lacuna do camarão-sete-barbas, que está no defeso. Dentro desse mesmo segmento de camarão *in natura*, você tem o segmento de camarão maior, que já é um percentual bem menor em relação ao todo. E você tem já o segmento de camarão processado, beneficiado, para o mercado interno. E aí ele pega mais o camarão maior. O camarão menor não é muito beneficiado, porque a estrutura de beneficiamento, o custo de beneficiamento é muito alto pra um camarão pequeno (E17).

Outro aspecto refere-se à venda para os supermercados, que mantêm uma relação extremamente assimétrica com o produtor, como destaca o presidente da ABCC (2006, p. 4):

[...] hoje os supermercados representam para os produtores uma ameaça que começa com a falta de fidelização dos fornecedores, passa pela não consideração dos custos e riscos inerentes a produção e termina com o estabelecimento de padrões de qualidade e certificação travestidos de ferramentas de barganha, uma vez que o preço ainda é o fator determinante para a seleção de fornecedores, que cada vez mais são pressionados pela injusta política de promoções, utilizando os produtos pesqueiros para atrair os consumidores para as suas lojas, os quais são induzidos a comprar milhares de outros itens.

Esse discurso revela uma simplificação das possibilidades de tratamento do mercado interno, justificando a perspectiva estratégica disseminada pela associação dos produtores, que defende irrestritamente uma estratégia de exportação do produto.

## 7 **ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS NO SETOR E SUAS RELAÇÕES COM OS IMPEDIMENTOS INSTITUCIONAIS E A IMERSÃO DOS ATORES NO CONTEXTO SOCIAL**

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

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

Outro aspecto significativo nas escolhas estratégicas das organizações no setor refere-se ao processo de estruturação do campo (DIMAGGIO, 1991). Esse processo sempre foi marcado por forte presença do Estado, revelada tanto pela

iniciativa de desenvolver essa atividade por meio do Projeto Camarão, isenções para exportação, investimentos em pesquisas realizadas pelas universidades e financiadas pelas agências nacionais de fomento (CNPq, Financiadora de Estudos e Projetos – Finep), como também pelo seu papel regulador. Em período mais recente, diante da crise do setor, pela criação de incentivos que reduziram os custos de produção (energia subsidiada), isenções estaduais para venda do produto, criação do Centro de Tecnologia da Aquicultura (CTA), entre outras ações.

Nesse processo de estruturação, também exerce papel importante, conforme já destacado, a criação da ABCC e da Ancc, que operam pressões isomórficas de natureza normativa no campo, orientando as estratégias de produção, bem como as estratégias de *marketing* adotadas pelas organizações com níveis mais baixos de verticalização. As grandes empresas processadoras de camarão (responsáveis por lavagem, seleção, congelamento e exportação) exercem forte poder no campo, pois representam o contato direto com os importadores. Ou seja, esses atores ocupam uma posição central na rede, obtendo informações privilegiadas e tendo acesso a mais oportunidades (GULATI, 1995; POWELL; SMITH-DOERR, 1994). Beneficiaram-se também de um buraco estrutural, ou seja, da falta de ligação entre os produtores e os importadores (BURT, 1992). As empresas processadoras de camarão no Rio Grande do Norte, com poucas exceções (Camaronor e Potyporã), fizeram adaptações da sua estrutura, que atendia à indústria da pesca, para atender ao novo nicho de mercado, ou seja, o camarão de cultivo.

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

Enquanto o ambiente institucional se delineava de tal maneira, sua legitimidade estava calcada na inserção dos pequenos produtores em áreas de assentamento rural e na utilização de mão de obra desqualificada que estava fora do mercado de trabalho. Com a evolução do setor e a sua consolidação, com a introdução da espécie *Litopenaeus vannamei*, o ambiente técnico passou a caracterizar-se por um mercado ávido pelo camarão brasileiro, baixos custos de produção e produtividade superior aos demais países produtores; tudo isso representou

margens de lucros significativamente superiores em relação a outros negócios. Diante da busca de rápida instalação das atividades para aproveitar o momento favorável, os novos empresários do setor passaram a imitar os pioneiros na atividade, direcionando a produção para os mesmos canais, sem preocupação de estruturar canais diferenciados e de construir portfólios mais amplos de produtos que pudessem atender a uma variedade maior de mercados.

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

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

No entanto, tanto o ambiente institucional como o técnico se alteraram ao longo do tempo. Questionamentos quanto ao impacto ambiental da atividade passam a ser pauta da mídia, dos pesquisadores e de ações do Ministério Público do Meio Ambiente, que determina até mesmo o fechamento de algumas empresas. Licenciamentos para o funcionamento de novas empresas passam a ser muito mais difíceis de conseguir. Em 2005, quando a pesquisa se iniciou, construía-se um discurso de que o setor estava passando por um momento difícil, mas que isso iria passar. Quando questionados sobre quais ações estavam sendo deflagradas para criar alternativas, a resposta era, frequentemente, nenhuma. Quando o mercado interno se tornou mais atrativo, eram poucas as empresas do setor que estavam preparadas para trabalhar com ele. O setor, em geral, considerava-o como um mercado em processo de desenvolvimento para o comércio de pescados e do camarão especificamente. O argumento econômico para não considerar o mercado interno foi que este não apresentava os incentivos fiscais concedidos no processo de exportação, era inadimplente, não estava estruturado para o processo

de distribuição e não tinha poder aquisitivo. No entanto, em nenhum momento, o setor trabalhou o mercado interno de forma que ele se tornasse uma alternativa para possíveis problemas do mercado internacional. Tal consideração passou a ocorrer somente quando o mercado internacional entrou em crise, pela questão cambial, tornando o mercado interno “menos pior” que o externo.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

- b) A dificuldade de obter legitimidade, ou seja, de ser reconhecida como atividade socialmente importante. Ainda que, na sua construção inicial, o setor seja apresentado como alternativa para famílias sem opções econômicas para subsistência. No entanto, seu sucesso fez com que a atividade fosse dominada por empreendedores mais capitalizados, deixando de ser de subsistência para se tornar uma das mais lucrativas do agronegócio. Tal inversão enfraquece, assim, os argumentos do setor de que se trata de uma atividade de relevância social para o Estado, apesar dos esforços das suas associações para mostrar o contrário. Esse fato leva os dirigentes das empresas e das associações não somente a se preocupar com estratégias de mercado, como

também a desenvolver resposta às pressões institucionais por legitimidade. Assim, conforme observado em DiMaggio e Powell (1991a), a não resposta às pressões institucionais pode afetar a sobrevivência das organizações no ambiente. Isso tem sido evidente, por exemplo, na dificuldade das pequenas empresas, que, ao não conseguirem atender às exigências ambientais, são impedidas de obter financiamentos públicos e, assim, não conseguem investir no processo produtivo ou realizar a expansão da atividade.

- c) Baixo nível de investimento tecnológico e em práticas de gestão e até mesmo em técnicas de produção. O rápido crescimento do setor, com ganhos resultantes principalmente pela situação cambial favorável, não foi acompanhado de uma preocupação com investimentos em tecnologia de produção e gestão. Com poucas exceções, as empresas se restringiam a fornecer matéria-prima para os mercados internacionais. No período áureo da carcinicultura, os ganhos e o sucesso estavam associados à capacidade de produção. Com isso, uma vez alteradas as condições institucionais, ficou na memória das organizações a estratégia de centrar forças na produção como alternativa para sair da crise. Ou seja, da perspectiva institucional, pode-se dizer que a estratégia voltada para produtividade e eficiência do processo produtivo foi institucionalizada, fazendo com que os dirigentes não aceitassem uma orientação para o mercado como saída para a crise.

As ações empreendidas pelo setor, por meio das suas associações, e o discurso das empresas permitem entender como a imersão desses atores no contexto institucional moldou o processo de construção das suas estratégias. Primeiramente podemos citar o papel do Estado, promovendo o primeiro projeto de carcinicultura. Segundo, a partir dos incentivos à exportação, o Estado praticamente retira a alternativa de atendimento do mercado interno. O Estado ainda é cobrado pelo setor para subsidiar parte dos custos como energia. Finalmente, o Estado apoia, por meio da Agência Brasileira de Promoção da Exportação (Apex), a atividade de exportação. Outras atividades, ainda que consideradas importantes para alguns segmentos, mas em geral não vistas como significativas para o setor, envolvem o Estado, como o Cluster do Camarão (espaço de discussão do setor, onde foram criados a Rede de Pesquisa em Carcinicultura (Recarcine) e o CTA, que se constitui em uma fazenda experimental voltada para a realização de experimentos e pesquisas. Essas ações são financiadas pela Finep e pelo CNPq, com contrapartida do Estado do Rio Grande do Norte.

Outro aspecto revelador da influência do contexto institucional na estratégia das empresas do setor é a discussão sobre o processo de agregação de valor na cadeia do camarão. No discurso dos principais atores, o camarão brasileiro é considerado de alta qualidade, principalmente quando comparado com aquele

produzido pela China e pelo Equador. Nesse sentido, surgem dois argumentos para não agregação de valor: por que agregar valor se o camarão brasileiro tem qualidade suficiente para ser vendido sem agregação de valor? Ou seja, agregação de valor, na perspectiva do setor, só tem sentido quando o camarão não tem qualidade. O segundo argumento é que o custo Brasil inviabiliza a agregação de valor, pois os principais competidores apresentam custos que tornariam impossível o país competir no mercado internacional com camarão com valor agregado. No entanto, ainda que esse discurso seja aceito em todos os elos da cadeia, não há evidências de estudos que mostrem a viabilidade ou inviabilidade de fazer agregação de valor, seja esta realizada com mão de obra intensiva ou com aplicação de tecnologias de produção em grande escala. Conforme destacado anteriormente, os incentivos ao processo de agregação de valor em países como China e Índia são impedimentos institucionais que fortalecem a posição dominante no setor de não agregar valor.

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

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

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

existentes limitam a capacidade de escolha estratégica. O Quadro 2 sintetiza os fatores institucionais e de imersão, bem com as evidências empíricas, na explicação das estratégias adotadas no setor.

**QUADRO 2**

**FATORES INSTITUCIONAIS E DE IMERSÃO E EVIDÊNCIAS  
EMPÍRICAS PARA EXPLICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS  
ADOTADAS NO SETOR**

FATORES INSTITUCIONAIS E DE IMERSÃO	EVIDÊNCIAS	ESTRATÉGIA
O Estado como formador do campo.	A carcinicultura tem início em 1973 por meio do Projeto Camarão – iniciativa do Estado do Rio Grande do Norte.	A pesquisa no setor ao longo de sua história fica ancorada nas ações do Estado.
A legitimidade social da atividade é condição essencial para a sua formação por meio de atores, como instituições públicas de ensino, empresas públicas e outras unidades do Estado.	O desenvolvimento do projeto estava vinculado à preocupação com o desemprego causado pela desativação de salinas no Rio Potengi e era voltado para o pequeno e médio produtor.	Como o setor deixa de ser apenas uma alternativa para ocupar o espaço das salinas, o discurso passa a se dar em torno da geração de empregos e divisas para o Estado. Essa formação histórica pode explicar a dominância (quantitativa) de pequenos e médios produtores no setor, no que concerne à atividade de engorda do camarão.
O desenvolvimento de um setor e seu crescimento são dependentes da institucionalização do campo, que é marcado pela formação de associações e pela produção e disseminação de normas de funcionamento.	Em 1981, ocorreu o I Simpósio Brasileiro do Cultivo de Camarão, e, em 1984, a Associação Brasileira dos Criadores de Camarão (ABCC) é criada.	A ABCC passa a produzir as bases para adoção de uma estratégia e um discurso comum no setor no que concerne ao processo de exportação e práticas de manejo e organização do negócio. Além disso, assume o papel de estruturação e operacionalização de conceitos e bases normativas que assegurem a qualidade do camarão, o aprimoramento da tecnologia e a sustentabilidade ambiental do agronegócio.

(continua)

## QUADRO 2 (CONTINUAÇÃO)

**FATORES INSTITUCIONAIS E DE IMERSÃO E EVIDÊNCIAS  
EMPÍRICAS PARA EXPLICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS  
ADOTADAS NO SETOR**

FATORES INSTITUCIONAIS E DE IMERSÃO	EVIDÊNCIAS	ESTRATÉGIA
A formação de associações produz impedimentos institucionais para a eficiência de mercados, podendo, no entanto, produzir eficiência para aqueles que fazem parte dela.	Em 1999, é criado o fundo de ração, que, de acordo com a entidade, possibilita estudos setoriais, ações de promoção às exportações, programa de qualificação de produto exportável, capacitação de recursos humanos e pesquisas aplicadas.	O fundo de ração produziu a maior parte dos recursos para viabilizar o pagamento de escritórios de advocacia para defender o Brasil perante a imposição da ação <i>anti-dumping</i> dos Estados Unidos.
Fatores econômicos e institucionais se combinam para criar vantagem competitiva do setor.	Em 1998, a atividade no Estado atinge seu período áureo, explorando o fato de que o Equador, em função de doenças, sofreu uma intensa redução da produção. Em 1999, a maxidesvalorização do real tornou ainda mais atraente a exportação e aumentou a rentabilidade do produto.	Em decorrência dessas condições institucionais favoráveis, as empresas do setor assumiram como vocação a exportação do camarão sem valor agregado, uma vez que toda a produção era absorvida pelo mercado internacional, proporcionando elevados lucros. Pode-se assumir como hipótese que, naquele momento, a exportação e a não agregação de valor como estratégia de sucesso produziram uma premissa cognitiva, compartilhada no setor, de que aquela era a única alternativa viável, e, assim, depois de alteradas tais condições, restava apenas esperar que o contexto voltasse à “normalidade”.

(continua)

## QUADRO 2 (CONCLUSÃO)

**FATORES INSTITUCIONAIS E DE IMERSÃO E EVIDÊNCIAS  
EMPÍRICAS PARA EXPLICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS  
ADOTADAS NO SETOR**

FATORES INSTITUCIONAIS E DE IMERSÃO	EVIDÊNCIAS	ESTRATÉGIA
A forma como o país entra na cadeia internacional de produção produz limites para alterar o seu papel nessa cadeia. Assim, a posição estrutural ocupada na rede passa a definir os papéis esperados pelos mercados compradores dos países produtores.	Existe uma alta segmentação de mercado na carcinicultura, que ocorre tanto pela diferenciação do produto quanto pelo peso (tamanho do camarão). Os que mais demandam produtos com maior valor agregado são os países desenvolvidos, e, em consonância com o tipo de agregação de valor, diferenças significativas nos processos de produção, beneficiamento e capacitações serão distintas nos países produtores.	As indústrias de carcinicultura do Brasil entraram na cadeia internacional fornecendo principalmente o camarão congelado sem valor agregado e sem cabeça. Tal inserção se deu, primeiramente, atendendo ao mercado americano, que buscava no Brasil apenas uma forma de produto. Essa forma de inserção produziu um comportamento inercial da indústria, que não mudou sua estratégia, ou seja, limitou a capacidade produtiva e de conhecimento tecnológico e gerencial das empresas para adotar uma estratégia de diversificação, incorporando no seu portfólio produtos com valor agregado para atender a uma diversidade maior de mercados.
O Estado pode explicar distorções no funcionamento dos mercados (impedimento institucional para a eficiência dos mercados), influenciando na estratégia adotada pelas empresas tanto do país que oferece esses benefícios quanto para as empresas dos países que não oferecem esses benefícios.	A organização e a estrutura produtiva de países como China, Tailândia, Vietnã, Índia, entre outros asiáticos, recebem apoio do governo e de vários setores envolvidos na produção, no beneficiamento e na distribuição, sendo também mais inovadores no que se refere ao desenvolvimento de novas formas de beneficiamento do camarão.	Os incentivos dos países asiáticos às suas indústrias para o beneficiamento do camarão, bem como o conhecimento acumulado nessa atividade, produziram vantagens que influenciaram a indústria brasileira a adotar uma estratégia contrária, ou seja, não agregar valor. Por sua vez, essa estratégia não criou as condições necessárias para um processo de inovação que pudesse levar a uma superação da vantagem dos países asiáticos no processo de beneficiamento do camarão.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A partir do quadro, é possível estabelecer uma ponte entre o contexto institucional e suas implicações sobre a eficiência dos mercados (OLIVER, 1996) e, na sequência, a imersão social dos atores nesse contexto sobre a formação da estratégia das organizações. Conforme evidenciado, a história do setor mostra o papel do Estado na construção das regras e definição do campo, como também no exercício de pressões institucionais coercitivas. Não se evidenciam pressões institucionais normativas vinculadas às profissões, mas decorrentes das ações das associações do setor, como a ABCC, que fornecem aos novos entrantes e aos já estabelecidos os procedimentos necessários à estruturação dos negócios no setor – tanto em termos de estratégia de produção como também de comercialização. A ação do Estado e o poder da associação de produtores deixam pouco espaço para a diversificação de estratégias no campo ou, em outras palavras, para a ação voluntária dos tomadores de decisão nas organizações.

Finalmente, pode-se dizer que a dinâmica do contexto social e normativo da carcinicultura no Rio Grande do Norte é fonte de forte influência na homogeneidade local das firmas, mas fonte de heterogeneidade em relação às firmas de outras regiões fora do país. Os governos estadual e federal, bem como as redes articuladas principalmente pela associação de produtores (ABCC), têm operado como constituintes-chave, definindo regras e normas de comportamento econômico aceitável. A legitimidade da estratégia tem sido fortemente condicionada pela construção social, pelos dirigentes das principais organizações e da entidade central, sobre o que é legítimo ou não nesse campo. E as estratégias no setor têm espelhado o avanço do processo de estruturação do campo.

## **STRATEGY AS CONTEXT INTER-FIRM – A SOCIAL IMMERSION AND INSTITUTIONAL THEORY ANALYSIS OF SHRIMP SECTOR IN THE FEDERAL STATE OF RIO GRANDE DO NORTE**

### **ABSTRACT**

Baum and Dutton (1996) pointed out that although the embeddedness of strategy have been highlighted a decade ago, strategy research still maintain more influenced by theorists of economic than theorists of sociology. The atomized conception is identified in the level of analysis and at the concept of environment. This paper stresses the strategy as context inter-firm. It grasps the institutional theory and embeddedness perspective for analyzing the shrimp farming

sector at Rio Grande do Norte. It consists on a qualitative, historical study, based on archive analysis as well interview in deep with CEOs and associations representatives of the sector. The aim was to appoint how the strategy adopted by the set of sector's companies can be explained considering the social context dynamic. Thus, it was developed an analysis that integrated both the institutional and economic impediments for the market efficiency for explaining the sector's strategy. It was carried on a historical account of its formation, stressing the main moments and facts, as well the role played by different actors. The results indicated that the dominant approaches in the strategy field such as Economic Costs Theory, Resource Based-View and strategic management were not able to explain the strategic action of the sector's companies. It is necessary put together this economic perspective with sociological perspectives, which take in count the socially constructed nature of the organizational processes, as well its non reflexive character.

## **KEYWORDS**

Strategy; Embeddedness; Institutional theory; Shrimp farming; Economic sociology.

# **ESTRATEGIA CÓMO CONTEXTO INTER-FIRM – ANÁLISIS DEL SECTOR DE CAMARÓN EN RIO GRANDE DO NORTE BASADA EN LA INMERSIÓN SOCIAL Y LA TEORÍA INSTITUCIONAL**

## **RESUMEN**

A pesar de que Baum y Dutton (1996) han llamado la atención, hace más de una década, para la inmersión de la estrategia, los trabajos sobre estrategia se mantienen más influenciados por los teóricos de la economía que por los teóricos de la sociología. La concepción atomizada se identifica en el nivel de análisis y en el concepto de ambiente. En este trabajo se hace hincapié en la estrategia como marco entre empresas. Se agarra la teoría institucional y la perspectiva de arraigo para analizar el sector de la cría de camarones en Rio Grande do Norte. Consiste en un estudio cualitativo, histórico, basado en el análisis de archivo y entrevistas en profundidad con los representantes de los CEOs y asociaciones del sector. El objetivo fue nombrar como la estrategia adoptada por el conjunto

de las empresas del sector puede explicarse teniendo en cuenta la dinámica del contexto social. Por lo tanto, se desarrolló un análisis que integra tanto los impedimentos institucionales y económicos para la eficiencia del mercado para explicar la estrategia del sector. Que se llevó a cabo un recuento histórico de su formación, haciendo hincapié en los principales momentos y hechos, así como el papel desempeñado por los diferentes actores. Los resultados indicaron que los enfoques dominantes en el ámbito de la estrategia, tales como costos de transacción, visión basada en los recursos y la gestión estratégica no fueron capaces de explicar la acción estratégica de las empresas del sector. Es necesario armar este punto de vista económico con perspectivas sociológicas, que tengan en cuenta el carácter socialmente construido de los procesos de organización, así como su carácter no reflexivo.

## PALABRAS CLAVE

Estrategia; Imersión social; Teoría institucional; Industria del camarón; Sociología económica.

## REFERÊNCIAS

- ABCC. Comentários elaborados e apresentados pelo presidente da ABCC, eng. de pesca Itamar de Paiva Rocha, no FAO – *Consultative industry forum*, Natal, 2006. Disponível em: <<http://www.abccam.com.br/>>. Acesso em: dez. 2006.
- ABCC. Carcinicultura brasileira – processos tecnológicos, impactos sócio-econômicos, sustentabilidade ambiental, entraves e oportunidades. *Revista ABCC*, Natal, jan. 2011. Disponível em: <<http://www.abccam.com.br/images/stories/publicacoes/carcinicultura%20brasileira%20-%20revista%20abcc%20-%20janeiro%202011.pdf>>. Acesso em: 5 mar. 2011.
- BARBER, B. All economies are “embedded”: the career of a concept, and beyond. *Social Research*, v. 62, n. 2, p. 372-387, Summer 1995.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BAUM, J. A. C.; DUTTON, J. E. Introduction: the embeddedness of strategy. In: BAUM, J. A. C.; DUTTON, J. E. *Advances in strategic management: the embeddedness of strategy*. London: JAI Press, 1996. v. 13, p. 1-15.
- BNDES. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 26, p. 309-314, dez. 2006.
- BURT, R. S. The social structure of competition. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Ed.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992. p. 57-91.
- CAMPBELL, J. L.; LINDBERG, L. N. Property rights and the organization of economic activities by the state. *American Sociological Review*, v. 55, p. 634-647, 1990.

- CÁRDENAS, L. Q. *A formação e o desenvolvimento de arranjos cooperativos sob a ótica da imersão e da economia dos custos de transação: um estudo de caso na Coopercam e na Unipesca*. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2007.
- CLUSTER DO CAMARÃO. *Plano de desenvolvimento sustentável para a carcinicultura no estado do RN: diretrizes para as principais ações do desenvolvimento sustentável da carcinicultura*. Natal: GCL Gráfica e Editora, 2001.
- DACIN, M. T. Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 1, p. 46-81, 1997.
- DACIN, T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W. R. Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 1, p. 45-57, 2002.
- DIMAGGIO, P. Constructing an organizational field as a professional project: U. S. Art Museums, 1920-1940. In: DIMAGGIO, P.; POWELL, W. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, London: The University of Chicago Press, 1991. p. 267-292.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, 1983.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization field. In: DIMAGGIO, P.; POWELL, W. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, London: The University of Chicago Press, 1991a. p. 63-82.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. Introduction. In: DIMAGGIO, P.; POWELL, W. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, London: The University of Chicago Press, 1991b. p. 1-38.
- FLIGSTEIN, N.; McADAM, D. Toward a general theory of strategic action fields. *Sociological Theory*, v. 26, n. 1, p. 1-26, 2011.
- FUNDACENTRO. Disponível em: <[http://www.fundacentro.sc.gov.br/acquaforum/principal/ver\\_noticias.php?not=814](http://www.fundacentro.sc.gov.br/acquaforum/principal/ver_noticias.php?not=814)>. Acesso em: 5 mar. 2005.
- GLOBEFISH. *Market Report Shrimp*, July 2009. Disponível em: <<http://www.globefish.org/shrimp-july-2009.html>>. Acesso em: 10 dez. 2009.
- GLOBEFISH. *Market Report Shrimp*, May 2011. Disponível em: <<http://www.globefish.org/shrimp-market-reports.html>>. Acesso em: 1º maio 2011.
- GRANOVETTER, M. The strength of the weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, Nov. 1985.
- GRANOVETTER, M. Problems of explanation in economic sociology. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Ed.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.
- GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. Introdução. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Ed.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage Publications, 2008. p. 1-46.
- GUARIDO FILHO, E. R.; SEIFERT, R. E.; KIRSCHBAUM, C. Estratégia sob o olhar sociológico: reflexões para uma agenda de pesquisa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

- GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management Journal*, v. 38, p. 85-112, 1995.
- HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHIN, K.; SUDDABY, R. *The Sage handbook of organizational institutionalism*. California: Sage, 2008.
- LAVIE, D. Alliance portfolios and firm performance: a study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. *Strategic Management Journal*, v. 28, p. 1187-1212, 2007.
- LAWRENCE, T. B. Power, institutions and organizations. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHIN, K.; SUDDABY, R. *The Sage handbook of organizational institutionalism*. California: Sage, 2008.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; ROSSONI, L. Persistência e mudança de temas na estrutura do campo científico da estratégia em organizações no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 11, n. 4, p. 33-58, out./dez. 2007.
- MARTIN, J. L. What is field theory? *American Journal of Sociology*, v. 109, n. 1, p. 1-49, 2003.
- MAURICE, M. The paradoxes of societal analysis: a review of the past and prospects for the future. In: MAURICE, M.; SORGE, A. (Ed.). *Embedding organizations: societal analysis of actors, organizations, and socio-economic context*. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 2000. (Advances in organization studies, v. 4).
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. *Organizational environments: ritual and rationality*. Beverly Hills: Sage, 1983.
- MORAN, P. Structural vs. relational embeddedness: social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, v. 26, p. 1129-1151, 2005.
- NORTH, D. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- OLIVER, C. The institutional embeddedness of economic activity. In: BAUM, J. A. C.; DUTTON, J. E. *Advances in Strategic strategic management: the embeddedness of strategy*. London: Jai Press, 1996. v. 13, p. 163-186.
- PAIM, C. F.; GARRIDO, I. L. A influência do ambiente institucional na mobilização dos recursos de empresas que realizam investimento direto estrangeiro em países de economias emergentes: um ensaio teórico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 5., 2011, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: Anpad, 2011.
- PERROW, C. An organizational analysis of organization theory; *Contemporary Sociology*, Washington, v. 29, n. 3, p. 469-476, May 2000.
- POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Ed.). *The handbook of economic sociology*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994. p. 183-205.
- QUEIROZ, M. A. L.; VASCONCELOS, F. C.; GOLDSZMIDT, R. G. B. Economic rents and legitimacy: incorporating elements of organizational analysis institutional theory to the field of business strategy. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 11, n. 4, out./dez. 2007.
- SEBRAE. *Carcinicultura: aspectos gerais, potencialidades e sustentabilidade no Brasil e no mundo*. Natal: Sebrae, 2002.
- SELZNICK, P. *TVA and the grass roots: a study in the sociology of formal organization*. Berkeley, Los Angeles: University of California Press, 1949.

- SELZNICK, P. Institutionalism "old" and "new". *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p. 270-277, 1996.
- TOLBERT, P.; ZUCKER, L. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, p. 22-39, 1983.
- UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, p. 35-67, 1997.
- WOOTEN, M.; HOFFMAN, A. J. Organizational field: past, present and future. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHIN, K.; SUDDABY, R. *The Sage handbook of organizational institutionalism*. California: Sage, 2008.
- YU, J.; GILBERT, B. A.; OVIATT, B. M. Cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures. *Strategic Management Journal*, v. 32, p. 424-446, 2011.
- WILLIAMSON, O. Transaction cost economics and organization theory. In: WILLIAMSON, O. (Ed.). *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*; New York: Oxford University Press, 1990. p. 207-256.
- ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, v. 42, p. 726-743, 1997.
- ZUKIN, S.; DIMAGGIO, P. *Structures of capital: the social organization of the economy*. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1990.