



Revista Base (Administração e Contabilidade)

da UNISINOS

E-ISSN: 1984-8196

cd@unisinos.br

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Brasil

LOPES, FERNANDO; BALDI, MARIANA; CÁRDENAS, LEONARDO

PARCERIA NO AGRONEGÓCIO DA CARCINICULTURA NA PERSPECTIVA DA IMERSÃO

ESTRUTURAL - O CASO DA CAMANOR PRODUTOS MARINHOS LTDA

Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 5, núm. 2, mayo-agosto, 2008, pp.

96-108

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

São Leopoldo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228635003>

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

# PARCERIA NO AGRONEGÓCIO DA CARCINICULTURA NA PERSPECTIVA DA IMERSÃO ESTRUTURAL – O CASO DA CAMANOR PRODUTOS MARINHOS LTDA

**PARTNERSHIP IN THE AGRIBUSINESS OF SHRIMP BREEDING IN THE PERSPECTIVE OF  
STRUCTURAL EMBEDDEDNESS – THE CASE OF THE CAMANOR PRODUTOS MARINHOS LTDA**

**FERNANDO LOPES**

flopess@ufrnet.br

**MARIANA BALDI**

mbaldife@yahoo.com.br

**LEONARDO CÁRDENAS**

lquerido@openlink.com.br

## RESUMO

Esse artigo investiga as parcerias da Camanor, empresa de agronegócio de camarão cultivado, destacando a importância da confiança, da reputação e do papel dos laços fortes na formação desses arranjos. São analisadas as parcerias com a Aquatec e com o Carrefour e suas influências no comportamento competitivo da Camanor. Utilizou-se uma estrutura teórica baseada na perspectiva da imersão social, particularmente o mecanismo estrutural (Zukin e Dimaggio, 1990). Segundo Gnyawali e Madhavan (2001), há três tipos de recursos fluindo em uma rede: ativos, informações e *status*. Foram combinados dados de entrevistas em profundidade com dados secundários para explorar como as diferenças entre os laços prévios e a posição na rede afetaram o fluxo de recursos. A parceria com a Aquatec, a qual é baseada em laços prévios e fortes, indica um fluxo constante de informação. De forma contrária, a parceria com o Carrefour se caracteriza por uma relação mais hierárquica, com menor troca de informação. Enquanto a primeira é baseada predominantemente na confiança, a segunda é baseada predominantemente na reciprocidade econômica. Em ambos os casos, verificou-se um fluxo significativo de ativos, tais como dinheiro, tecnologia e habilidades organizacionais; um fluxo também significativo de *status*, observado em termos de aumento de legitimidade e reputação da Camanor no mercado internacional e junto aos seus fornecedores; e, finalmente, um fluxo importante de informações sobre avanços na área de produção de camarão, bem como informações sobre condições e tendências de mercado. Esse fluxo foi observado no trabalho como consequência da posição das organizações parceiras na rede internacional de produção e distribuição de camarão.

*Palavras-chave:* parcerias, redes interatores, internacionalização.

## ABSTRACT

This article investigates the partnerships of Camanor, an agribusiness company of farmed shrimp, highlighting the importance of trust, reputation and the role played by strong ties in the formation of these arrangements. It analyzes Camanor's partnerships with Aquatec and Carrefour and their influences on the company's competitive behavior. It employs a theoretical framework based on the perspective of embeddedness, particularly structural embeddedness (Zukin and Dimaggio, 1990). According to Gnyawali and Madhavan (2001), there are three types of resources flowing in a network: flow of assets, information and status. The article combines primary data obtained through in-depth interviews and secondary data to explore how the differences between the previous ties and the position in the network affected the flow of resources. The partnership with Aquatec, which is based on previous and strong ties, indicates a constant flow of information and a not-hierarchical relationship. On the other hand, the partnership with Carrefour is characterized by a more hierarchical relationship, with less exchange of information. While the former is predominantly based on trust, the latter is

predominantly based on economic reciprocity. In both cases there was a significant flow of assets, such as money, technology and organizational skills; a significant flow of status in terms of an increase of Camanor's legitimacy and reputation in the international market, as well as among its suppliers; and finally a major flow of information on advances in the techniques of shrimp production and market trends. This flow of resources is a consequence of the partners' position in the international network of shrimp distribution and production.

**Key words:** partnerships, inter-actors networks, internationalization.

## INTRODUÇÃO

A carcinicultura – criação de camarão em cativeiro – é uma das atividades econômicas mais importantes do Rio Grande do Norte, estado com a maior produção do país. Comparativamente às demais atividades do agronegócio brasileiro, essa atividade ainda se encontra em processo de amadurecimento.

O Brasil é o sétimo maior produtor de camarão do mundo (Sebrae, 2008), exportando sua produção para 24 países, principalmente para França, Espanha, Japão, Holanda, Portugal e os Estados Unidos. Os estados que mais produzem camarão localizam-se na região nordeste do país. O Rio Grande do Norte, especificamente, foi o maior exportador de camarão do Brasil em 2007 (ABCC, 2008). Esta produção é facilitada pelas condições naturais que são adequadas a esta atividade como o clima, a posição geográfica, a qualidade das águas, entre outros (Cluster do Camarão, 2001).

A atividade conta com 481 fazendas no estado, empregando um contingente de 6 mil pessoas, produzindo 25 mil toneladas no ano de 2005, o que representava 40% do total nacional, 24 laboratórios de larvicultura e 13 unidades de processamento (IDEMA, 2006; SEDEC, 2005).

Apesar dessas vantagens, observa-se que a capacidade de produção não tem representado capacidade de competição de uma forma geral no setor, pois o camarão brasileiro tem alcançado os menores preços no mercado internacional e vem passando por uma séria crise, comprometendo a sobrevivência das organizações que a compõem.

As parcerias ou relações de cooperação parecem indicar um potencial para melhorar a estruturação do setor no país. Assim, para entender esse fenômeno, foi empregada uma estrutura teórica baseada na perspectiva da imersão social, particularmente o mecanismo estrutural (Zukin e DiMaggio, 1990). Os estudos sobre parcerias e alianças têm sido pautados predominantemente em abordagens econômicas (custos de transação, teorias de poder de mercado, teoria dos retornos crescentes), teorias organizacionais dominantes (dependência de recursos e visão baseada em recursos), bem como teorias do comportamento estratégico (Child e Faulkner, 1998; Grandori e Soda, 1995). Entretanto, Ebers (2002) e Osborn e Hagedoorn

(1997) destacam que se faz necessário entender as contingências que levam à formação de parcerias, incluindo os aspectos relacionados ao contexto social e cultural em que se encontram as organizações.

Embora tendo se passado mais de dez anos da publicação dos autores acima citados, esse quadro não apresentou alterações significativas. A opção dos autores pela abordagem de imersão social centra-se no fato de que ela busca superar perspectivas subsocializadas (as abordagens econômicas e as teorias organizacionais dominantes empregadas nos estudos de parcerias), bem como as abordagens que colocam ênfase exagerada na determinação cultural da ação econômica (perspectivas sobre-socializadas). Em outras palavras, a perspectiva da imersão social supera a análise da ação organizacional como uma ação atomizada e, ao mesmo tempo, comprehende que a ação econômica é capaz de alterar a estrutura da rede de relações na qual está imersa, sendo também fruto dessa estrutura de relações.

Esse artigo investiga o caso das parcerias da Camanor, procurando destacar a importância da confiança, da reputação e do papel dos laços fortes na formação desses arranjos cooperativos. Para o desenvolvimento desse estudo, foram analisadas duas parcerias: Camanor-Aquatec e Camanor-Carrefour.

Na primeira parte do trabalho, são explorados aspectos teóricos sobre formação de parcerias; na segunda parte, são discutidas as contribuições da imersão social, com ênfase na imersão estrutural; na terceira parte, são explicados os procedimentos metodológicos; na quarta parte, caracteriza-se o setor de carcinicultura; na quinta, o caso propriamente dito; e, finalmente, são apresentadas as considerações finais.

## A FORMAÇÃO DE PARCERIAS

Nas últimas décadas, tem se verificado uma tendência de formação de parcerias entre empresas de todo o mundo. Essa busca por cooperação demonstra uma necessidade crescente de adaptação de muitas empresas a um novo contexto, caracterizado por um grande dinamismo e rápidas transformações tecnológicas. Nessa nova conjuntura, torna-se fundamental que algumas organizações se associem a outras visando diversos objetivos, tais como a obtenção de conhecimento para se

manterem a par das novas tecnologias, pré-requisito essencial para que consigam permanecer competitivas.

Essa tendência de cooperação interorganizacional acabou por se propagar também em virtude de uma conjuntura favorável do ambiente no qual essas organizações estão inseridas. O processo de globalização e os grandes desenvolvimentos tecnológicos facilitaram o surgimento desse novo tipo de arranjo. Avanços nas telecomunicações, aumentos dos fluxos de informações, diminuição nos custos e no tempo de transporte ou mesmo a formação de blocos econômicos regionais são fatores que fatores que levaram muitas organizações a buscarem acesso em novos mercados e de formas mais flexíveis (Rodrigues, 1999).

Das e Teng (2000) afirmam que a proliferação de alianças nos últimos anos marcou uma mudança na natureza da competição, a qual está se caracterizando cada vez mais por constantes inovações tecnológicas e rápidas inserções em novos mercados. Esses fatores, dentre outros, têm levado a noção de que a chave para o sucesso está na criação de vantagem colaborativa através do estabelecimento de parcerias.

Uma estratégia cooperativa pode oferecer significativas vantagens competitivas para as companhias que têm alguma deficiência em algum tipo de competência ou de recursos, já que essa estratégia pode vir a assegurar o suprimento dessas deficiências através do estabelecimento de vínculos formais com outras empresas que possuem recursos ou competências complementares aos seus. Ademais, essa estratégia poderá acarretar um acesso mais fácil a novos mercados e oportunidades através de sinergia e aprendizado em conjunto (Child e Faulkner, 1998).

Contudo, grande parte das pesquisas relacionadas à formação de parcerias entre organizações desconsidera alguns fatores fundamentais para o surgimento desses arranjos cooperativos. Primeiramente, muitos estudos sobre o tema têm como unidade de análise a organização ou as organizações envolvidas na parceria, desconsiderando o ambiente social no qual estão inseridas, ambiente esse que muitas vezes é determinante para a decisão de como e com quem cooperar. As dimensões sociais do ambiente também podem afetar a evolução das parcerias e o seu desempenho (Gulati, 1998).

Nesse sentido, o autor faz uma crítica às teorias dos custos de transação e da dependência de recursos, pois essas teorias, ao tentarem explicar a formação e desenvolvimento de parcerias, levam em conta apenas aspectos relacionados à economicidade, desprezando os fatores sociais intrínsecos a essas alianças. Por fim, pontua que grande parte das pesquisas relacionadas ao tema considera como fator determinante para o estabelecimento da parceria a questão da competência do parceiro e das possibilidades de novas oportunidades de negócio. Não obstante, acabam por desconsiderar um fator fundamental: a rede social na qual esta organização está inserida e seu posicionamento na rede, o que pode ser determinante para a recepção de informações relevantes (Burt, 1992).

O novo ambiente organizacional tem representado possibilidades reais para a formação de parcerias onde benefícios efetivos podem ser obtidos por organizações dispostas a cooperar entre si. Esses benefícios podem ir desde uma significativa diminuição dos custos de transação até melhorias na posição de mercado de uma determinada empresa ou mesmo uma oportunidade de adquirir determinados conhecimentos organizacionais.

Contractor e Lorance (1988) apresentam sete benefícios que podem ser gerados com o estabelecimento de alianças:

- a) redução de riscos, no sentido de que uma cooperação permite que uma empresa compartilhe os riscos de um negócio com outra;
- b) a obtenção de economias de escala, que seria um ganho de eficiência decorrente do uso de forma mais efetiva dos ativos disponíveis em uma empresa, gerando diminuição de custos;
- c) a troca de tecnologia, ou seja, uma troca de conhecimentos que possibilita o melhoramento das tecnologias utilizadas pelas empresas;
- d) a diminuição da concorrência, no sentido de que se pode criar um posicionamento de mercado onde duas empresas optem por cooperar, em vez de concorrer entre si;
- e) a transposição de barreiras governamentais, ou seja, a possibilidade de atuar dentro de fronteiras em que, sem uma aliança com uma empresa local, haveria restrições legais;
- f) a facilitação do ingresso de empresas pouco experientes no mercado internacional, pois uma aliança permitirá a uma empresa adquirir os conhecimentos necessários para conseguir atuar em diferentes mercados de forma eficiente; e por último,
- g) a vantagem de se estabelecer uma integração quasi-vertical por intermédio de uma aliança.

A explicação para a formação e o desenvolvimento de alianças e parcerias pode ser construída sob diferentes perspectivas teóricas, as quais podem se centrar em elementos distintos. Kogut (2004) enfatiza, além dos custos de transação, as explicações fundamentadas na perspectiva estratégica, a qual se centra na decisão de formação de parcerias como alternativa para alcançar um melhor posicionamento de mercado, ainda que isso possa implicar custos mais elevados. O autor também salienta o papel da aprendizagem como uma explicação útil para compreender a formação de parcerias, diferindo assim tanto do argumento da perspectiva econômica dos custos de transação quanto da perspectiva estratégica.

Oliver (1990) construiu um arcabouço teórico apresentando uma variedade de explicações para formação de arranjos cooperativos interorganizacionais incluindo, por exemplo, a busca por legitimidade e a necessidade de alcançar maior poder. Nesse sentido, essa autora vai fazer uma combinação de explicações baseadas em teorias distintas como custos de transação, dependência de recursos, teoria institucional, entre outras.

No entanto, deve-se ter em vista que a cooperação não traz apenas benefícios para as organizações e nem sempre deve ser encarada como a melhor estratégia, devendo-se analisar cada caso cuidadosamente, pois podem surgir conflitos em alianças (Rodrigues, 1999). Contudo, a formação de parcerias consolidadas por intermédio de relações sociais pré-estabelecidas pode minimizar esses riscos em virtude da existência de confiança entre os parceiros (Gulati, 1998).

Faz-se necessário destacar que, apesar dos riscos e das desvantagens inerentes à formação de alianças, ainda assim esta parece ser uma estratégia de fundamental importância para as organizações contemporâneas:

*Ainda que o índice de fracassos seja alto, o número de alianças sendo formadas está crescendo em virtude do seu grande potencial de criação de valor. Resultados recentes mostram que mais de 80% dos executivos pesquisados vêem a formação de alianças estratégicas como um veículo essencial para o crescimento e acreditam que essas alianças irão corresponder por 25% do valor de mercado de suas companhias em 2005 (Schifrin, 2001, p.16).*

Parece evidente na literatura que, apesar dos riscos e da complexidade associada à formação de alianças e parcerias, os resultados que essas estruturas de governança podem propiciar compensam os desafios. Gomes-Casseres (1988) já destacava que a competição tem cada vez mais evoluído de uma disputa entre organizações isoladamente para uma competição entre redes e alianças de empresas. No setor em estudo, as alianças indicam alternativas para superação de problemas, onde as empresas individualmente não têm conseguido produzir soluções, incluindo aspectos como agregação de valor, entrada no mercado internacional de forma sustentada, criação de soluções tecnológicas para os problemas de produção e enfrentamento de doenças, entre outros.

## A PERSPECTIVA DA IMERSÃO SOCIAL – O MECANISMO ESTRUTURAL

Conforme apresentado anteriormente, a formação de parcerias pode ser analisada sob diferentes perspectivas. No entanto, os autores deste artigo optaram por uma explicação baseada em uma perspectiva contextualizada, a qual coloca a ação econômica como subordinada ao contexto social e cultural em que se encontram as organizações.

O conceito de imersão social (*embeddedness*) tem origem em Polanyi (1944), o qual não tinha a preocupação de desenvolver este conceito *per se*, mas entender a diferença entre o mercado emergente e os antigos sistemas econômicos (Barber, 1995; Dacin *et al.*, 1999). É Granovetter (1985) que propõe o conceito de imersão social como uma resposta às perspectivas dominantes nos estudos organizacionais (Granovetter, 1985; Polanyi, 1947; Zukin e Dimaggio, 1990).

Zukin e DiMaggio (1990) ampliam a concepção de Granovetter sobre imersão social, ao apresentarem diferentes mecanismos de imersão; são eles: cultural, político, estrutural e cognitivo. A compreensão da natureza contingente da ação econômica possibilita entender como as organizações são formadas bem como se transformam. Permite também superar a análise da ação econômica a partir da organização em si, ao considerar os laços formados por ela com outros atores, o conteúdo desses laços, a posição da organização nessa rede de relações e a arquitetura da rede formada por esses diferentes atores (mecanismo estrutural).

O estabelecimento e fortalecimento de laços sociais entre agentes econômicos não pode nem deve ser desprezado quando se pretende compreender as relações comerciais entre esses agentes. As forças sociais e culturais são delimitadoras das ações coletivas, das organizações, do mercado de trabalho e das redes sociais, erguendo e sustentando as fronteiras socioeconômicas entre os indivíduos e as organizações (Powell e Smith-Doerr, 1994).

Buscando explicar padrões que vão além das ações dos indivíduos, Granovetter (1992) desenvolve dois aspectos das relações diádicas dos atores e da estrutura da rede de relações como um todo, respectivamente, o aspecto relacional e o aspecto estrutural. Estes aspectos são especialmente cruciais, pois evitam que se caia na armadilha da "atomização diádica", um tipo de reducionismo.

No que se refere ao aspecto relacional, a ação econômica é afetada tanto pelas relações particulares como pelo impacto cumulativo de todas as relações. Com relação ao aspecto estrutural, o autor defende que seu impacto não é tão direto, sendo que quanto mais contatos diádicos estão conectados uns com os outros, mais informações eficientes serão possuídas sobre o que os membros dos pares estão fazendo. Além de difundirem informação, esses grupos geram também estruturas normativas e culturais que afetam o comportamento dos membros do grupo.

Organizações econômicas são socialmente construídas, isto é, são consequência das ações tomadas por atores socialmente situados em redes de relações pessoais. Essas redes têm objetivos econômicos e não-econômicos, e, para compreender como as organizações são constituídas, é necessário entender o seu processo de construção.

Os diversos laços que uma organização possui podem diferir de acordo com o que flui através deles e de acordo com a intensidade da relação dos atores. Granovetter (1973) diferencia entre laços fortes e laços fracos. Os laços fortes se referem à intimidade em uma relação e a circulação dos atores nos mesmos meios sociais. Já os laços fracos se atrelam à uma relação sem intimidade que uma pessoa mantém com outra que circula em meios sociais distintos ao seu.

Referindo-se aos laços, mas enfatizando o tipo de transação econômica que ocorre, Uzzi (1997) afirma que estes podem ser resumidos em dois tipos: laços de mercado (*arm's-*

*length ties*), que se referem às transações em que os agentes econômicos têm uma relação estritamente de mercado; e laços imersos (*embedded ties*), que são oriundos de relações sociais mais próximas entre os agentes econômicos, que fugiriam do protótipo neoclássico de agente racional maximizador. Nesse tipo de interação entre os agentes econômicos, a confiança torna-se uma variável fundamental que contribui para a desconsideração do risco das transações entre indivíduos. Para o autor, confiança seria um mecanismo de governança substituto.

Gulati (1995) mostra a importância da confiança na escolha de estruturas de governança e sugere que a seleção das organizações se baseia não apenas nas atividades a serem desenvolvidas, mas também na existência e freqüência de laços anteriores com o parceiro. Para o autor, "firmas selecionam formas contratualas para as suas alianças baseadas não apenas nas atividades que elas incluem (como, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento), mas também na existência e freqüência de laços anteriores com o parceiro" (Gulati, 1995, p. 105).

A confiança diminui a apreensão de que um parceiro vá agir oportunisticamente. Minimizando o comportamento oportunístico, confiança limita os custos de transação de uma relação de troca e provê um mecanismo de controle substituto. Essas consequências são importantes porque firmas estão imersas em uma densa rede de relações sociais e sua reputação deve ter um papel crucial em suas potenciais futuras alianças. A confiança nos parceiros domésticos é maior do que nos parceiros internacionais, pois as consequências negativas para a reputação são maiores no contexto doméstico (Gulati, 1995).

Redes de alianças prévias são uma fonte de informação confiável sobre parceiros potenciais. A informação que flui através destas redes está "à mão". Fontes de informação sobre competências, necessidades e confiabilidade de parceiros potenciais, bem como a sua posição na rede e os laços indiretos com terceiros, estão relacionadas aos mecanismos que moldam a criação de novos laços imersos (Gulati e Gargiulo, 1999).

A posição pode influenciar tanto a facilidade para acessar informação detalhada, como a visibilidade e a atratividade de uma firma em relação às outras. Se a posição e a centralidade aumentam a atratividade da organização e o acesso à informação, organizações terão uma tendência de procurar parceiros centrais. Para Hargadon e Sutton (1997), é necessário ir além de uma agenda de pesquisa que se interessa somente na posição, para compreender como certos arranjos estruturais produzem benefícios e oportunidades.

O trabalho de Burt (1992) contribuiu neste aspecto, ao focar em como certas estruturas melhoram os retornos, argumentando que aqueles que prosperam são os que possuem redes imediatas densas e coincidentes e, em adição, estão ligados às redes mais distantes, caracterizadas por vários contatos não-redundantes. Contatos redundantes levam às mesmas pessoas e, portanto, às mesmas informações. A redundância

pode ocorrer por coesão ou por equivalência estrutural. A coesão é caracterizada pela existência de um relacionamento forte entre dois atores que estão ligados a você, isto é, refere-se à conexão direta. Já a equivalência estrutural atrela-se à conexão indireta, por contato mútuo, isto é, um terceiro a que você não está ligado diretamente possui contato com dois atores ligados a você.

Alguns critérios são fundamentais para se mensurar o capital social de uma pessoa. Primeiramente, deve-se ter em vista o tamanho da rede no qual este indivíduo está inserido, pois quanto maior sua amplitude, maior será o capital social. Em segundo lugar, deve-se observar a quantidade de fluxo de informações que circulam dentro dessa rede e também qual o nível de informações que essa rede consegue trocar com outras, visto que uma rede grande, porém fechada, pode gerar problemas para seus membros, já que limitaria a entrada de novas informações, limitando, por exemplo, a possibilidade de geração de inovações. Em terceiro lugar, como já salientado, para se maximizar o capital social, há a necessidade imperativa de haver uma relação de não redundância entre os diversos contatos da rede (*structural holes*), ou seja, para que se maximize a utilidade desses contatos, esses não devem apresentar ligações entre si. Neste sentido, não apenas tamanho, mas diversidade é importante na compreensão dos benefícios da rede (Burt, 1992).

Ainda no que se refere aos fluxos de recursos que fluem na rede, é possível destacar três tipos: fluxo de ativos, fluxo de informações e fluxo de *status*. O primeiro está relacionado ao dinheiro, à tecnologia, ao equipamento e às habilidades organizacionais. O fluxo de informações inclui informação e conhecimento sobre intenção competitiva, estratégia e recursos, e o fluxo de *status* inclui fluxos de legitimidade, poder e reconhecimento. Pela posição que ocupam, atores centrais têm possibilidade de ampliar ainda mais seus recursos e agir de maneira ainda mais competitiva. Como têm acesso privilegiado a informações e tecnologia, possuem capacidade de serem os primeiros a agirem competitivamente (Gnyawali e Madhavan, 2001). No entanto, como salienta Nohria (1992), posições na rede não são imutáveis, mas são constantemente construídas socialmente, como resultado da ação dos atores.

Apesar da relevância da imersão social, algumas alianças são estabelecidas mesmo quando os laços sociais entre os parceiros ainda são relativamente fracos ou inexistentes. Nesses casos, essas alianças costumam ter uma pequena amplitude e ser mais informais, necessitando, portanto de pouca confiança por haver pouco risco. Ao longo do tempo, com o estabelecimento de vínculos sociais e a consolidação de confiança e reciprocidade entre os parceiros, essa aliança poderá vir a comprometer uma parte maior dos recursos dessas organizações, havendo também a possibilidade da parceria ter uma perspectiva mais em longo prazo (Ring e Van de Ven, 1994). Assim, o estabelecimento de relações sociais consolidadas entre parceiros de uma aliança leva a um incremento da atuação em

conjunto, além de reduzir a necessidade do estabelecimento de contratos formais em virtude do surgimento de laços de confiança, levando a uma diminuição dos riscos inerentes a qualquer parceria (Blumberg, 2001).

A estrutura analítica deste artigo consiste na articulação entre a *formação de parcerias* e o conseqüente *fluxo de recursos* (ativos, informação e status) como condicionados pela *imersão estrutural* da organização-foco e dos seus parceiros na rede internacional de produção e distribuição do setor. Assim, conforme explorado ao longo da literatura, a *posição na rede, a natureza dos laços e a arquitetura da rede* explicarão o que levou a empresa em estudo a alcançar determinados recursos a que, de outra forma, não teria acesso. Essa estrutura analítica pauta-se, então, em uma noção de que o fluxo de recursos ou as vantagens atribuídas às alianças e parcerias em geral não dependem exclusivamente da ação voluntária dos executivos, mas da configuração do contexto institucional em que as organizações estão inseridas e a forma como elas estão inseridas. Organizações que ocupam posições periféricas na rede têm menos chances de obter fluxos mais relevantes de recursos, bem como organizações que se conectam com parceiros centrais aumentam seu acesso a recursos valiosos. Além desse aspecto, deve-se observar a redundância dos contatos, os quais geram menos oportunidades e reduzem a capacidade competitiva da organização.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo é o resultado de um estudo de caso na Camanor Produtos Marinhos Ltda., desenvolvido como parte de uma pesquisa mais ampla sobre a inserção competitiva do setor de carcinicultura do Rio Grande do Norte no mercado internacional. No estudo mais amplo, foi realizado um conjunto de entrevistas em profundidade com produtores (fazendeiros de camarão), processadores, laboratórios, representantes das associações do setor, representantes do governo e das instituições de pesquisa que integram o campo organizacional, no sentido atribuído pela teoria institucional (Dimaggio e Powell, 1991). Além disso, ainda como parte da pesquisa geral, foram coletados e analisados dados secundários sobre o setor, incluindo atas de reuniões,

documentos produzidos pelo *cluster* (denominação dada ao grupo criado para o desenvolvimento do setor, o qual é formado por produtores, governo e pesquisadores). Com base em uma análise exploratória desses dados, foram selecionados casos para análises em profundidade, de forma a compreender os diferentes fatores relacionados à inserção competitiva das organizações do setor.

O estudo tem enfoque eminentemente qualitativo, mantendo coerência com a questão central. A estratégia qualitativa de pesquisa centrou-se na identificação de eventos, atividades e escolhas ao longo do tempo, o que permitiu compreender a dinâmica do processo de estruturação das parcerias da organização e sua evolução. Esta estratégia permitiu o desen-

volvimento de uma narrativa marcada pelo mapeamento dos relacionamentos entre os diferentes atores.

Dados primários oriundos de entrevistas semi-estruturadas foram combinados com dados secundários para identificar como a imersão social, mais especificamente, o mecanismo estrutural constituiu a formação e desenvolvimento das parcerias bem como suas implicações na ação econômica da organização. A coleta dos dados primários ocorreu em dois momentos distintos, um explorando somente a formação e desenvolvimento das parcerias e outro, focando nos aspectos competitivos da organização.

Os sujeitos participantes da pesquisa foram integrantes do grupo de dirigentes da Camanor, isto é, o responsável pela parte de exportação da empresa e o responsável pela parte de comunicação da organização. Dados foram obtidos também junto a outros dirigentes do setor e das entidades coletivas representativas, a Associação Brasileira de Criadores de Camarão (ABCC) e a Associação Norte-Riograndense dos Criadores de Camarão (ANCC). As entrevistas tiveram duração aproximada de 90 minutos, tendo sido transcritas literalmente para análise do seu conteúdo.

Dados secundários foram coletados em artigos sobre o setor, na *homepage* da empresa, em artigos sobre a organização, documentos e reportagens publicadas na imprensa local bem como em documentos das entidades (ABCC, GAA, ONU) e em relatórios avaliativos realizados por diferentes órgãos.

A análise dos dados foi realizada de forma descritiva e interpretativa. A técnica utilizada para analisar os dados primários foi análise de conteúdo. Por sua vez, os dados secundários foram analisados por meio de técnica de análise documental (Silverman, 1995). As categorias de análise utilizadas, no que concerne à imersão estrutural, são os tipos de laços (fortes ou fracos).

O caso da Camanor foi escolhido por ser uma das maiores empresas do setor do estado e também uma das que mais exporta, possuindo modo distinto de entrada no mercado internacional, em comparação com as demais empresas do setor no RN. É a única empresa do estado que possui uma parceria para exportar e também é a pioneira na produção de larvas e de integração das atividades.

## O SETOR DE CARCINICULTURA

Os primeiros experimentos com o camarão cultivado no Brasil datam da década de 1970 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, passava por séria crise de preço e mercado com consequente 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. A partir de então, a carcinicultura passa a se disseminar, principalmente no Rio Grande do Norte, que se torna o maior produtor e exportador do crustáceo em 2004.

A cadeia produtiva do camarão em cativeiro é constituída por três segmentos: (i) o laboratório de maturação e larvicultura; (ii) a fazenda de crescimento e engorda; e (iii) o centro de processamento e congelamento do produto para o mercado consumidor. Segundo dados da ABCC, o estado produziu, no ano de 2006, cerca de 32,13% de todo o camarão produzido no país e exportou 10.899 ton. do produto, cerca de 3 mil toneladas a menos do que no ano anterior. Em 2005, as exportações de camarão cultivado foram responsáveis pelo superávit da balança comercial do setor pesqueiro nacional e já representam mais de 90% do total de camarões exportados pelo Brasil. As exportações de camarão cultivado ocupavam o terceiro lugar na pauta de exportações de setor primário do Rio Grande do Norte, ocupando atualmente o quinto lugar.

A carcinicultura no Rio Grande do Norte tem três fases bem distintas. Uma primeira, de indução do Estado, conforme já colocado anteriormente, que vai dos anos setenta até o final da década de 1990, quando se inicia a exportação do produto. Uma segunda fase de crescimento acentuado a partir de 1998 até 2003, e uma terceira fase de desestabilização do setor, a partir de 2004, onde há uma necessidade de ajustamento. Essa

desestabilização do setor se deu em grande parte por conta de condições externas desfavoráveis tais como a valorização do Real, que diminuiu a lucratividade do negócio; a entrada de novos competidores no mercado internacional, como a China, que conseguem produzir a custos relativamente baixos e geraram um aumento da oferta mundial, levando à queda nos preços internacionais; a ação antidumping norte-americana, que reduziu em grande parte as exportações brasileiras para aquele mercado; e, o surgimento de doenças, que diminuiu a produtividade dos viveiros.

Contudo, há outros fatores que não apenas os exógenos que podem explicar a crise pela qual passa o setor. A existência de oportunismo e a forma como se organizam os produtores e a falta de cooperação e comunicação entre eles podem ser fatores determinantes para a desestruturação de um setor que outrora conseguia níveis de lucratividade elevados. Segundo dados da pesquisa, "se eu tiver que baixar o preço para fazer caixa, eu vou baixar, e não estou nem preocupada com ninguém. [...] Nós não nos baseamos muito nas informações trocadas ali [na ABCC]."

Já no que se refere à estrutura do mercado internacional de camarão, este se caracteriza como um oligopsonio, ou seja, um mercado com grande número de produtores, que integram muito pouco entre si, e com um pequeno número de compradores, os grandes cozedores, que possuem um grande poder de mercado, tendo uma alta capacidade de influenciar o preço do produto. Esse poder de mercado aumentou ainda mais após o antidumping norte-americano, pois, a partir de então, praticamente toda a exportação brasileira de camarão passa a se destinar exclusivamente para a Europa, o que gerou uma situação de enorme dependência em relação àquele mercado. Ademais, se o número de compradores outrora já era reduzido, com as exportações se voltando quase que em sua totalidade para a Europa, a concentração do número de compradores se intensificou.

Esse processo de dependência em relação ao mercado europeu gerou outro problema, na medida em que houve uma necessidade de adaptação às sazonalidades desse mercado, visto que é apenas a partir de julho ou agosto que começa a demanda pelos camarões vendidos pela grande maioria das empresas no Brasil. Assim, o mercado interno tem sido, gradativamente, estabelecido como o principal mercado consumidor.

Somado a esses problemas, os cozedores ainda possuem vantagens oriundas do seu posicionamento na cadeia de produção; segundo dados da pesquisa, "os cozedores, por estarem entrando no Brasil, muitos representantes estão vindo morar aqui, então eles têm mais noção até do que nós lá. Eles vêm a realidade daqui." É possível notar que os cozedores, além de atuarem diretamente no seu local de origem (Europa), e assim conhecerem os canais de distribuição e o mercado consumidor também, em território brasileiro, passam a conhecer as necessidades e capacidades dos diferentes pro-

dutores, aumentando sua rede e recebendo um maior fluxo de informações não-redundantes (Burt, 1992), fundamentais para a determinação do preço.

## A CAMANOR PRODUTOS MARINHOS

A Camanor surge no cenário econômico do estado do Rio Grande do Norte em 1983, na mesma época em que se iniciava a trajetória da criação de camarão marinho em cativeiro no Brasil. Idealizada pelo suíço naturalizado brasileiro Werner Jost, trata-se de uma empresa de porte médio, com cerca de 500 funcionários. Cerca de 95% de sua produção tem 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 em 1998.

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 destinada à preservação ambiental. Outra fazenda do grupo é a Aratuá, em Guamaré, em atividade desde 1999. Possui uma área de 350 hectares, dos quais 149 se destinam 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 entre as três citadas, totalizando 1.450 hectares, sendo 600 para a produção e o restante para a preservação ambiental.

A Camanor já foi uma das empresas mais verticalizadas do setor no estado do RN, pois mantinha laboratório de produção de pós-larva, fazendas de produção e realizava parte do processamento do camarão (lavagem, separação e congelamentos em blocos – semi-IQF). Atualmente, as atividades de laboratórios são realizadas pela Aquatec, uma empresa americana do grupo SyAqua. A Camanor mantém a produção nas fazendas e parte do processamento. O camarão produzido pela empresa passou a ser exportado a partir do final de 1998 para os EUA e, posteriormente, para a Europa, passando sempre por empresas que fazem o cozimento do produto. O principal cliente, considerado como parceiro pela Camanor, é o Carrefour na França. A França se destaca como o principal destino do camarão da Camanor (mais de 50%), seguido por Espanha (20%), Portugal (6%) e EUA (6%). É importante destacar que a Espanha é o maior mercado desse crustáceo. O mercado interno é pouco representativo, pois, segundo depoimento da empresa, as taxas de comercialização no mercado interno e o nível de atratividade não compensam um esforço de comercialização. Além disso, o mercado internacional ainda absorve toda a produção que é oferecida.

A empresa trabalha com várias densidades nas fazendas, sendo que, para atender uma parte especial do mercado, utiliza em uma delas densidade de sete camarões por m<sup>2</sup>, o que resulta em um camarão entre 27 e 28 gramas, com manutenção de 180 dias em cativeiro. Contudo, o carro-chefe da empresa é o

camarão de 13 gramas, o exportado pela Camanor e também pelas demais empresas carcinicultoras do Brasil, visto que a Camanor, assim como grande parte das empresas do setor, necessita de capital de giro para a manutenção dos negócios, o que impossibilita a manutenção do camarão em viveiro por um grande período de tempo, conforme depoimento a seguir:

*Muitas empresas no Brasil hoje não têm condições financeiras, de fluxo de caixa, de movimentação financeira, para segurar o camarão por muito tempo no viveiro. Outras empresas que têm essa condição conseguem segurar o camarão por mais tempo e vendem um camarão maior para os clientes naquele período do ano [quando, em virtude da sazonalidade, a demanda se encontra em baixa no mercado internacional]*

A Camanor, assim como as demais empresas do setor que operam no Brasil, trabalha com uma baixa diversidade de produtos, sendo o principal produto o camarão com cabeça congelado (*frozen shrimp head-on*), exportado em sua grande maioria para a Europa. Também trabalha com a cauda (camarão sem cabeça – *head-off shrimp*) e com filé (camarão sem cabeça e descascado – *headless peeled shrimp*), sendo este último pouco representativo nas vendas, estando ainda em processo de experimentação. A empresa tem atualmente poucos compradores para esse produto, além de enfrentar problema de pessoal para produzi-lo, visto que a venda de um produto com maior valor agregado geraria uma necessidade de contratação de mais mão-de-obra, o que, segundo o próprio presidente da ABCC, representa custos extremamente elevados, que inviabilizam o processo. No entanto, os dados revelam que, em havendo oferta, haveria demanda para o filé, tanto nos EUA quanto na Europa.

Todo camarão brasileiro e da Camanor, vendido no exterior, passa pelos cozedores, os quais se concentram na Espanha e França. No caso específico da Camanor, ela trabalha prioritariamente com dois cozedores franceses, o que mostra a concentração de mercado pelo lado dos compradores, que passam a ter grande poder de barganha e de determinação do preço.

Embora a empresa venda diretamente para o Carrefour, esse camarão passa primeiramente por um dos cozedores. A Espanha concentra o maior número de cozedores e compradores de camarão. No entanto, os produtos brasileiros são mais bem aceitos na França, principalmente se comparados a alguns dos seus principais concorrentes, e isso melhorou a partir do Ano do Brasil na França, conforme depoimento:

*O camarão do Brasil ainda é um camarão muito bem visto na França, melhor do que na Espanha. Esse ano foi o ano do Brasil. [...] quando o consumidor final pega na prateleira um camarão produzido no Brasil e um camarão produzido na China, que teve muito problema de entrada*

*na Europa por causa de antibióticos, né, então ele com certeza prefere comprar o camarão do Brasil, que tem qualidade, que nunca teve esse tipo de problema, a comprar um camarão da China.*

A qualidade do camarão cultivado e a sua capacidade de sobrevivência estão ligadas diretamente ao fornecimento de pós-larva e ração. No que se refere à ração, a própria empresa desenvolveu uma fórmula para atender às suas necessidades, terceirizando a sua produção.

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, o que, sob a ótica da imersão social, assume um papel de importante ativo nas empresas modernas, agindo como facilitador de suas relações comerciais. Todas as parcerias listadas na entrevista se realizaram por iniciativa da Camanor. As principais empresas parceiras são a Aquatec-SyAqua e o Carrefour.

#### **A CAMANOR E SEUS PARCEIROS: AQUATEC E CARREFOUR**

No que se refere ao processo de escolha dos parceiros, esse não se baseia em pesquisas formais, mas em informações adquiridas no mercado por intermédio de funcionários ou outras pessoas que as referenciem, o que comprova a importância dos laços sociais na identificação de novas oportunidades de negócios (Khanna *et al.*, 1998; Gulati, 1998; Uzzi, 1997; Granovetter, 1985; Burt, 1992).

Contudo, a entrevistada procura deixar claro que as relações sociais e de mercado no setor são marcadas por fortes componentes de desconfiança e oportunismo, fazendo com que relações tipo *arms' length* sejam predominantes.

No que se refere à Aquatec, este foi o primeiro laboratório de pós-larvas do Brasil, tendo capacidade para 300 milhões de pós-larvas/mês. É a única do país a trabalhar com melhoramento genético, considerado como fator de garantia para a qualidade e confiabilidade do camarão. Até setembro de 2003, a empresa pertencia a um dos sócios da Camanor, quando assinou um acordo de parceria com a companhia de melhoramento genético SyAqua, a divisão de aquicultura do grupo internacional SYGEN International PCL. A SYGEN é uma companhia pública com matriz em Londres que mantém laboratórios em Cambridge, Kentucky e Berkeley. A SYGEN adquiriu 100% das parcelas da Aquatec, mas a administração

foi mantida nas mãos de Werner Jost e Ana Carolina de Barros Guerrelhas por tempo indeterminado. Em junho de 2006, a empresa voltou a ser 100% de propriedade de Werner e Ana Carolina, juntamente com uma terceira sócia.

Os laços fortes entre a Aquatec e a Camanor determinaram a escolha do parceiro, economizando nos custos de busca no mercado e garantindo recursos que são fundamentais para a continuidade dos negócios. Neste sentido, a confiança é utilizada como um mecanismo de controle substituto, economizando nos custos de transação, por propiciar um sentimento de obrigação recíproca e comportamento leal. Ainda, os laços fortes entre a Camanor e a Aquatec asseguram, além da qualidade das larvas, a certeza de que as mesmas serão fornecidas na quantidade, no prazo e na qualidade esperada. A confiança também permite que a Aquatec utilize as fazendas da Camanor para testar seu produto, conforme afirma o entrevistado:

*A gente recebe uma pós-larva hoje praticamente livre de doenças. A gente recebe nos prazos que precisa. A gente sempre tem o produto à disposição. É muito fácil se relacionar com eles e receber. Eles também utilizam algumas áreas da nossa fazenda para fazer alguns laboratórios, para fazer alguns testes, é uma troca muito interessante.*

Portanto, a relação entre as organizações permite uma transferência de informações de grande valia, pois, como salienta Uzzi (1997), as relações sociais tornam a informação confiável e apropriada. O Quadro 1 sintetiza o fluxo de recursos através da diáde, conforme referencial de Gnyawali e Madhavan (2001). Finalmente, cabe salientar que na relação Camanor/Aquatec, há uma significativa redundância dos laços, pois ambos possuem contatos com praticamente os mesmos atores, podendo limitar o acesso a novas informações que fluem na rede, formada por outros atores. Como destaca Burt (1992), apesar de ser importante o fato de a rede imediata ser densa, é de igual relevância que os contatos secundários não estejam ligados entre si.

Já a relação entre Camanor e o Carrefour é balizada por laços fracos (Granovetter, 1973), onde mecanismos de mercado são empregados em maior intensidade para o desenvolvimento do controle na relação. Embora o Carrefour seja considerado um parceiro, isso não remete a uma relação de intimidade que viabilize um fluxo constante de informações valiosas para a Camanor. É relevante destacar que, embora o Carrefour e a Aquatec possuam diferentes bases de relação com a Camanor, ambas não têm contratos formais.

Para a Camanor passar a ser fornecedora do Carrefour, ela teve que receber o selo Garantia de Origem (GO) Carrefour, o qual garante ao consumidor que a empresa aprovou todo o processo de produção e o produto não apresenta resíduos nocivos de agrotóxicos. Fornecer para o Carrefour significa ganhar legitimidade (Gnyawali e Madhavan, 2001). Laços com firmas

**Quadro 1** – Fluxo de recursos entre a Camanor e Aquatec.**Chart 1** – Resource flow between Camanor and Aquatec.

PARCERIAS	ATIVOS (dinheiro, equipamentos, tecnologias e habilidades organizacionais)	STATUS (legitimidade, poder e reconhecimento)	INFORMAÇÕES (informação e conhecimento sobre intenção competitiva, estratégia e recursos)
Camanor/ Aquatec	<p>Ao dar prioridade às relações com a Camanor, a Aquatec obteve um fluxo maior de recursos por manter uma regularidade no fornecimento.</p> <p>A Camanor, por sua vez, disponibiliza suas fazendas de engorda para que a Aquatec realize testes e pesquisas com suas larvas, dispensando esta de investimentos em fazendas experimentais.</p> <p>Através do contato direto entre os técnicos do laboratório e os técnicos das fazendas há constante troca de conhecimentos tecnológicos relativos ao manejo de larvas.</p>	<p>Legitimidade, poder e reconhecimento são recursos que fluíram reciprocamente na aliança. Pois tanto Camanor quanto Aquatec obtiveram maior legitimidade ao trabalharem conjuntamente. A Camanor por estar trabalhando com o laboratório pioneiro na produção de larvas no Brasil e por ser o primeiro a trabalhar com aprimoramento genético. Para Aquatec a legitimidade resultou de estar fornecendo para um dos principais produtores e exportadores do Brasil.</p> <p>Para a Aquatec, ao fornecer para a maior empresa, levou também a ser procurado por um maior número de fazendas, o que aumentou o seu poder de barganha nas negociações.</p>	<p>A relação próxima com a Aquatec garantiu à Camanor informações chave sobre tendências na produção de larvas, atualização de doenças, dentre outros aspectos.</p> <p>A Aquatec, em função de uma parceria realizada em 2003 com a SYGEN, uma companhia pública com matriz em Londres e que mantém laboratórios em Cambridge, Kentucky, e Berkeley, obtinha e repassava conhecimentos para a Camanor, os quais não estavam acessíveis às empresas que trabalhavam com os laboratórios nacionais e que, por sua vez, não tinham tecnologia para aprimoramento genético.</p> <p>Além disso, pela proximidade das empresas, o fornecimento de larvas pela Aquatec era sempre garantido para a Camanor, o que representa uma vantagem em relação aos demais produtores que mantêm relações típicas de mercado (<i>arm's length</i>) com os laboratórios.</p>

proeminentes aumentam o desempenho das organizações, pois sua reputação está também vinculada à crença dos *outsiders* sobre o que distingue uma organização (Gulati e Higgins, 2003; Dutton e Duckerich, 1991). Neste sentido, os dados revelam que a certificação facilita a negociação internacional com outros compradores que percebem que a Camanor é uma empresa que possui um produto confiável. Ou seja, o fato do Carrefour exercer uma centralidade no âmbito da cadeia mundial de distribuição o torna um parceiro cobiçado capaz de propiciar contatos não redundantes. O Quadro 2 faz uma síntese dos recursos que fluem através da diáde Camanor/Carrefour.

Diferentemente da relação Camanor/Aquatec, a relação com o Carrefour amplia as oportunidades de negócio e o acesso à informação não disponível na rede mais próxima, no caso, no âmbito do setor no país. No entanto, a concentração de vendas para o Carrefour propicia a ação oportunista. Blumberg (2001) salienta que, para evitar o oportunismo, é necessário que se tenha uma rede de saída, ou seja, que a organização ou o setor tenha condições de continuar a realizar determinado projeto, independentemente, ou com parceiros alternativos. No caso em análise, a alta concentração de vendas para o mercado

internacional reflete a vulnerabilidade da empresa bem como a necessidade de se construir redes de saída. Esta vulnerabilidade já era temida pela Camanor, como revela os dados de Schwab *et al.* (2002, p. 16) referentes ao ano 2000, os quais citaram que "a empresa quer diversificar o mais rapidamente possível os compradores para os quais ela vende". No entanto, em 2008, ainda se observa a necessidade de diversificação.

Assim, é necessária a construção de uma rede de saída calcada na diminuição da concentração de vendas em um único mercado e em poucos clientes. O relacionamento direto entre comprador e fornecedor também evita o surgimento de *gaps* entre contatos não-redundantes, os quais são benéficos na medida em que a Camanor preencha esses *gaps*.

Pela posição que ocupam na cadeia mundial, os cozedores possuem acesso à informação, visibilidade e atratividade (Gulati e Gargiulo, 1999). A posição na rede contribui para a aquisição de novas capacidades competitivas e a habilidade de concretizar ações e responder a ações dos outros (Gnyawali e Madhavan, 2001). Por serem atores centrais, têm grande acesso à tecnologia, dinheiro, habilidades gerenciais, informação e, desta forma, possuem elevado *status* e poder, beneficiando-se

**Quadro 2 – Fluxo de recursos entre a Camanor e Carrefour.****Chart 2 – Resource flow between Camanor and Carrefour.**

PARCERIAS	ATIVOS (dinheiro, equipamentos, tecnologias e habilidades organizacionais)	STATUS (legitimidade, poder e reconhecimento)	INFORMAÇÕES (informação e conhecimento sobre intenção competitiva, estratégia e recursos)
Camanor/Carrefour	<p>Nessa parceria o fluxo de recursos é favorável para ambas, mas principalmente vantajosa para o Carrefour. A Camanor tem uma garantia maior de comercialização dos seus produtos para o Carrefour da França, mas o Carrefour França pode, diante de flutuações da demanda, determinar o preço que pagará pelo camarão.</p> <p>Ao exigir o selo de qualidade Carrefour, a Camanor teve acesso a conhecimentos gerenciais e operacionais para alcançar a certificação, o que produziu avanços nas práticas de controle da produção.</p>	<p>O fato da Camanor ser a única empresa a ter o selo para fornecer para o Carrefour França, atraiu novos clientes e abriu oportunidades no mercado europeu. Diante da crise no setor, a Camanor é uma das poucas empresas que tem conseguido se manter exportando, mesmo diante das mudanças do câmbio.</p> <p>Para o Carrefour, o fato de ter uma parceria com a Camanor não representa ganho de legitimidade, pois o nome Camanor não aparece como marca nos produtos colocados nas gôndolas. Além disso, Camanor, no cenário internacional, é pouco representativa comparado à força da rede Carrefour.</p>	<p>A Camanor não obtém diretamente do Carrefour muitas informações sobre o mercado internacional, pois na rede mundial ela ocupa uma posição periférica. No entanto, em relação aos demais produtores brasileiros, ela consegue, através de contatos com agentes importadores e outros clientes que teve acesso pelo fato de fornecer para o Carrefour, informações privilegiadas sobre as tendências do mercado, bem como informações sobre a confiabilidade de clientes internacionais.</p>

desta assimetria e influenciando tanto positiva como negativamente no comportamento competitivo (Gulati e Gargiulo, 1999). E, por outro lado, os atores em posições periféricas (no caso, os produtores brasileiros) têm mais dificuldade de interpretar as causas e as consequências das ações que propiciam maior competitividade.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações da Camanor com o Carrefour e Aquatec constituem-se em importantes relacionamentos para garantir a competitividade da empresa. No entanto, cada um desses relacionamentos apresenta vantagens e desvantagens, o que pode se explicar pela natureza dos laços estabelecidos, pelo conteúdo que fluí e pela posição que esses atores ocupam na cadeia mundial de carcinicultura.

No caso da Aquatec, onde a relação é pautada em laços fortes, a Camanor obtém acesso privilegiado a informações estratégicas, bem como consegue economizar custos de transação ao dispensar mecanismos contratuais de controle para regular as trocas. Através dessa relação, a Camanor também tem vantagens em termos de produção, por manter um fluxo regular de fornecimento de pós-larva, qualidade do produto e com ajustes rápidos às suas necessidades. Além disso, a partir da relação com a Aquatec, ficou facilitada a rastreabilidade, o que tem sido um diferencial no mercado internacional e decisivo na relação com o principal cliente da empresa. No

entanto, a relação com a Aquatec, pela posição que ela ocupa na rede mundial, não gera contatos relevantes para ampliar a ação da empresa no mercado internacional.

Na parceria com o Carrefour, onde a relação é pautada em uma combinação de elementos de hierarquia e mercado, a Camanor obtém diferentes tipos de vantagens. Uma vantagem mais direta é o volume de produtos comprados e sua capacidade de pagamento, o qual contribui para certa regularidade na entrada de recursos para a empresa. Segundo, através do Carrefour, a Camanor estabeleceu procedimentos para rastrear a produção, influenciando na qualidade da mesma. Terceiro, o Carrefour, por ocupar uma posição privilegiada na cadeia mundial, gera benefícios indiretos para a Camanor em termos de *status* no mercado internacional. No entanto, não há indicação de que a Camanor tenha se beneficiado dessa relação para ampliar a diversidade de clientes. Suas vendas mantêm-se restritas ainda a basicamente dois grandes cozedores, além do Carrefour, limitando as oportunidades de estabelecer uma competitividade mais sustentável no mercado internacional.

Entende-se que a Camanor, para obter melhor competitividade no mercado internacional, precisa tirar mais vantagens da relação com o Carrefour, bem como buscar novos parceiros com visibilidade internacional. Isso poderia reduzir sua dependência dos cozedores e abrir novas oportunidades de obtenção de conhecimento e mercado.

Dos resultados obtidos através do estudo de caso, podem-se constatar mais diretamente alguns limites que o agronegócio da carcinicultura vem sofrendo. Primeiro, é que a sustentabilidade da competitividade da carcinicultura norte-riograndense não poderá ser alcançada simplesmente com avanços na capacidade de produzir, mas depende também de como a produção ou os modos de entrada no mercado internacional são estabelecidos. Segundo, que o negócio de camarão cultivado tem sua atividade extremamente dependente do mercado internacional.

Blumberg (2001) salienta que, para evitar oportunismo, é necessário que se tenha uma rede de saída, ou seja, que a organização ou o setor tenha condições de continuar a realizar determinado projeto, independentemente, ou com parceiros alternativos. No caso da inserção da carcinicultura no mercado internacional, redes de saída não foram construídas, possibilitando que os cozedores ajam oportunisticamente. Assim, é necessária a construção de uma rede de saída calcada na diminuição da concentração de vendas em um único mercado e em poucos clientes. O relacionamento direto entre fornecedor e cliente final também evita o surgimento de *gaps* entre contatos não-redundantes, os quais são benéficos na medida em que os atores da carcinicultura norte-riograndense sejam os ocupantes desses *gaps*.

Finalmente, diferentemente de outros setores já consolidados no Brasil, a carcinicultura opera com um composto extremamente limitado de produtos (diversificação), além de baixo nível de agregação de valor. Isso torna o processo de negociação no mercado internacional limitado às flutuações de preço, onde os cozedores internacionais situados na Europa impõem as condições de compra. A concentração desses compradores também vem limitando, até mesmo constrangendo, as iniciativas das organizações brasileiras no que concerne à inovação e ao desenvolvimento de novos produtos para alcançar maior agregação de valor.

## REFERÊNCIAS

- ABCC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CRIADORES DE CAMARÃO. 2008. *Avaliação dos conflitos entre as Atividades aquícolas e pesqueiras e as comunidades pesqueiras artesanais*. Disponível em: <http://www.abccam.com.br/download/anexo5.pdf>. Acesso em: 10/04/2008.
- BARBER, B. 1995. All economies are "embedded": The career of a concept, and beyond. *Social Research*, 62(2):387-413.
- BLUMBERG, B.F. 2001. Cooperation contracts between embedded firms. *Organization Studies*, 22(5):825-52.
- BURT, R. S. 1992. The social structure of competition. In: N. NOHRIA; R.G. ECCLES, *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, p. 59-91.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. 1998. *Strategies of cooperation: Managing alliances, networks, and joint ventures*. Oxford, New York, Oxford University Press, 371 p.
- CLUSTER DO CAMARÃO DO RN. 2001. *Plano de Desenvolvimento Sustentável para a Carcinicultura no Estado do Rio Grande do Norte*:
- diretrizes para as principais ações do desenvolvimento sustentável da carcinicultura. Natal, GCL Gráfica e Editora, 72 p.
- CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. 1988. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: F. CONTRACTOR; P. LORANGE, *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington, MA, Lexington Books, p. 3-28.
- DACIN, M.T.; VENTRESCA, M.J.; BEAL, B. 1999. The embeddedness of organizations: dialogue & directions. *Journal of Management*, 25(3):317-56.
- DAS, T.K.; TENG, B. 2000. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1):31-61.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W.W. 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, The University of Chicago Press, 469 p.
- DUTTON, J.; DUCKERICH, E. 1991. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34:517-54.
- EBERS, M. 2002. Explaining inter-organizational network formation. In: M. EBERS, *The formation of inter-organizational networks*. New York, Oxford University Press, p. 3-40.
- NYAWALI, D.R.; MADHAVAN, R. 2001. Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26(3):431-45.
- GOMES-CASSERES, B. 1988. Joint venture cycles: The evolution of ownership strategies of U.S. MNEs: 1945-1975. In: F.J. CONTRACTOR; P. LORANGE, *Cooperative strategies in international business*, Lexington, D.C. Heath, p. 111-127.
- GRANDORI, A.; SODA, G. 1995. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16(2):183-214.
- GRANOVETTER, M. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6):1360-80.
- GRANOVETTER, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3):481-510.
- GRANOVETTER, M. 1992. Problems of explanation in economic sociology. In: N. NOHRIA; R. G. ECCLES (eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston, Harvard Business School Press, p. 21-56.
- GULATI, R. 1995. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38:85-112.
- GULATI, R. 1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19:293-317.
- GULATI, R.; GARGIULO, M. 1999. Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5):1439-1493.
- GULATI, R.; HIGGINS, M.C. 2003. Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success. *Strategic Management Journal*, 24:127-44.
- HARGADON, A.; SUTTON, R. 1997. Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, 42:716-49.
- IDEMA – INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E MEIO AMBIENTE. 2006. Números da carcinicultura no Rio Grande do Norte. *Revista do IDEMA*, 1(1).
- KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. 1998. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19:193-210.

- KOGUT, B. 2004. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. In: J. J. REUER, *Strategic alliances: Theory and evidence*. New York, Oxford University Press, p. 48–68.
- NOHRIA, N. 1992. Introduction: Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: N. NOHRIA; R.G. ECCLES, (eds.), *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, Harvard Business School Press, p. 1-22.
- OLIVER, C. 1990. Determinants of interorganizational relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15(2):241-55.
- OSBORN, R.N.; HAGEDOORN, J. 1997. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, 40(2):261-279.
- POLANYI, K. 1944. *The great transformation: The political and economic origins of our time*. New York/Toronto, Farrar & Rinehart, 317 p.
- POLANYI, K. 1947. Our obsolete market mentality: Civilization must find a new thought pattern. *American Jewish Committee*, 3(2):109-117.
- POWELL, W.W.; SMITH-DOERR, L. 1994. Network and economic life. In: N.J. SMELSER; R. SWEDBERG (eds.), *The economic of economic sociology*. Princeton, Princeton University Press, p. 368-402.
- RODRIGUES, S.B. 1999. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: S.S.B. RODRIGUES (org.), *Competitividade, alianças e gerência internacional*. São Paulo, Atlas, p. 183-90.
- RING, P.S.; VAN DE VEN, A.H. 1994. *Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships*. *Academy of Management Review*, 19(1):90-118.
- SCHIFRIN, M. 2001. *Is your company magnetic?* *Forbes*, 21:16.
- SCHWAB, B.; WEBER, M.; LEHMANN, B. 2002. *Key management challenges for the development and growth of a shrimp farm in northeast Brazil: A case study of Camanor Produtos Marinhas Ltda*. Disponível em: <http://www.govdocs.aquake.org/cgi/reprint/2003/1101/11010050.pdf>. Acesso em: 17/11/2007.
- SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. 2008. *A carcinicultura no mundo*. Disponível em: [http://www2.rn.sebrae.com.br/uploads/carcinicultura\\_mundo.pdf](http://www2.rn.sebrae.com.br/uploads/carcinicultura_mundo.pdf). Acesso em: 10/04/2008.
- SEDEC – SECRETARIA DO ESTADO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. 2005. Disponível em: <http://www.rn.gov.br/sistemnoticias/noticias.asp?idnoticia=6259>. Acesso em: 06/05/2008.
- SILVERMAN, D. 1995. *Interpreting qualitative data, methods for analysis talk, text and interaction*. London, Sage, 448 p.
- UZZI, B. 1997. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42:35-67.
- ZUKIN, S.; DIMAGGIO, P. 1990. *Structures of capital: The social organization of the economy*. Cambridge, Cambridge University Press, 449 p.

Submissão: 09/01/2008

Aceite: 26/06/2008

#### FERNANDO LOPES

Professor Adjunto do PPG em Administração e do PPG em Turismo – UFRN  
Rua Visconde de Abaeté, 1653, Capim Macio  
59082-480, Natal, RN, Brasil

#### MARIANA BALDI

Professora Adjunta do PPG em Administração e do PPG em Turismo – UFRN  
Rua Visconde de Abaeté, 1653, Capim Macio  
59082-480, Natal, RN, Brasil

#### LEONARDO CÁRDENAS

Professor do NET-FACEX – RN  
Av. Campos Sales, 767 – 701, Tirol  
59020-300, Natal, RN, Brasil