

Processo de estratégia de desenvolvimento de novos mercados: uma abordagem de capacidades em um contexto inter-regional

New market development strategy process: a capabilities approach in an interregional context

*Proceso de estrategia de desarrollo de nuevos mercados:
un enfoque de capacidades en un contexto interregional*

Autoria

Quezia Rosa

-  Universidade Federal do Paraná (UFPR)
-  quezia.rosa@ifro.edu.br
-  <https://orcid.org/0000-0002-7605-9282>

Ana Maria Machado Toaldo

-  Universidade Federal do Paraná (UFPR)
-  anatoaldo@hotmail.com
-  <https://orcid.org/0000-0002-9578-8122>

RESUMO

Objetivo: Verificar o processo de formulação e implementação da estratégia de entrada em novos mercados inter-regionais, seus antecedentes e resultados, para o Tambaqui da Amazônia. **Metodologia/abordagem:** A pesquisa é exploratória e qualitativa e foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com diferentes atores da cadeia produtiva, analisadas com o auxílio do Atlas TI, e com dados secundários. **Originalidade/relevância:** Este estudo contribui para o entendimento da estratégia de entrada em novos mercados de forma processual considerando a visão de capacidades em contexto de inter-regionalização. **Principais Resultados:** Confirma-se que a estratégia de entrada em novos mercados é processual, e que a formulação e a implementação ocorrem simultânea e dialógicamente com ações influenciando e sendo influenciadas pelos antecedentes. Há inter-relação entre os antecedentes e entre estes e o processo de formulação e de implementação. Alguns elementos da formulação e da implementação apareceram com mais intensidade do que outros. O estágio de desenvolvimento do setor pode estar relacionado à robustez da estratégia e por conseguinte aos resultados pretendidos. **Contribuição Teórica:** A contribuição teórica está na abordagem processual e na descrição do relacionamento entre formulação e implementação, bem como dos antecedentes e dos resultados de uma estratégia de entrada em novos mercados em contexto de inter-regionalização. **Contribuição para gestão:** A contribuição gerencial está na indicação de quais capacidades dinâmicas devem ser desenvolvidas e como elas podem contribuir com a estratégia de entrada em novos mercados.

Palavras-chaves: Entrada em novos mercados. Antecedentes. Capacidades Dinâmicas.

ABSTRACT

Goal: Verify the process of formulation and implementation of the entry strategy in new inter-regional markets, its antecedents and the Tambaqui of the Amazon. **Methodology/approach:** The research is exploratory and qualitative and was carried out through research interviews, with the help of Atlas TI, and with secondary data. **Originality/relevance:** This study contributes to the understanding of the strategy of entering new markets in a procedural way, considering the vision of capabilities in the context of inter-regionalization. **Main findings:** A new market strategy is confirmed which, dialogically, is an entry and a simultaneous transformation and influencing its antecedents. There is an interrelationship between the antecedents and between these and the formulation and implementation process. Some elements of formulation and implementation appear more strongly than others. The development of the sector may be related to the robust strategy and, consequently, to the planned results. **Theoretical contributions:** The theoretical contribution lies in the procedural approach and in the description of the relationship between formulation and implementation, as well as the antecedents and results of a strategy for entering new markets in the context of inter-regionalization. **Management contributions:** The managerial contribution lies in the indication of which dynamic capabilities should be developed and how they can contribute to the strategy for entering new markets.

Keywords: Entry into new markets. Antecedents. Dynamic Capabilities.

RESUMEM

Objetivo: verificar el proceso de formulación e implementación de la estrategia de entrada a nuevos mercados interregionales, sus antecedentes y resultados, para Tambaqui da Amazônia. **Metodología/enfoque:** La investigación es exploratoria y cualitativa y se realizó a través de entrevistas en profundidad a diferentes actores de la cadena productiva, analizadas con ayuda del Atlas TI, y con datos secundarios. **Originalidad/relevancia:** Este estudio contribuye a la comprensión de la estrategia de ingreso a nuevos mercados de manera procedimental, considerando la visión de capacidades en el contexto de la interregionalización. **Principales resultados:** la estrategia para ingresar a nuevos mercados es procedimental, y que su formulación e implementación ocurren simultánea y dialógicamente con acciones que influyen y son influenciadas por los antecedentes. Existe una interrelación entre los antecedentes y entre estos y el proceso de formulación e implementación. Algunos elementos de formulación e implementación aparecieron con más intensidad que otros. La etapa de desarrollo del sector puede estar relacionada con la solidez de la estrategia y, por tanto, con los resultados previstos. **Contribuciones teóricas:** El aporte teórico radica en el enfoque procedimental y la descripción de la relación entre formulación e implementación, así como los antecedentes y resultados de una estrategia para ingresar a nuevos mercados en un contexto de interregionalización. **Contribución a la Gestión:** El aporte gerencial radica en indicar qué capacidades dinámicas se deben desarrollar y cómo pueden contribuir a la estrategia de ingreso a nuevos mercados.

Palabras clave: Entrada a nuevos mercados. Fondo. Capacidades dinámicas.

INTRODUÇÃO

O foco deste trabalho está na estratégia de desenvolvimento de novos mercados, que corresponde a uma das formas de crescimento da organização e busca de vantagem competitiva proposta por (Ansoff, 1977). Aqui esta estratégia está abordada de forma processual, a partir de capacidades dinâmicas e no contexto de inter-regionalização. Uma empresa, ao optar por desenvolver novos mercados no seu processo de crescimento, convém observar que a entrada em novos mercados está associada a riscos e custos maiores do que os que a empresa está acostumada a lidar (Kukartsev, Fedorova, Tynchenko, Danilchenko, Eremeev, & Boyko, 2019) e isto lhe custará empenho e comprometerá parte dos recursos. Dessa forma, o desenvolvimento dessa estratégia se inter-relaciona com as atividades de marketing, pois, estas últimas, contribuem para a expansão de mercado e, por conseguinte, na obtenção e manutenção de vantagem competitiva (Alkasim, Hilman, Bohari, Abdullah, Sallehuddin, Fathilah, & Yunus, 2017).

As pesquisas sobre estratégia de desenvolvimento de novos mercados têm enfocado, na sua maioria, (1) a entrada em mercados internacionais, tratando de modo mais específico, do conteúdo da estratégia, ou seja, sobre aspectos relacionados a escolha de entrar ou não em um novo mercado (Batsakis & Singh, 2019; Kabongo & Okpara, 2019; Lin & Ho, 2019; Moeen, 2017; Pehrsson, 2015; Peng, 2019; Ra, 2020; Shen, Puig & Paul, 2017; Wasowska, 2019); (2) as ferramentas utilizadas para analisar a entrada em novos mercados em diferentes setores, como por exemplo análise SWOT, PEST, as 5 Forças de Porter (Al Badi, 2015; Alkasim et al., 2017; Al-Bostanji, 2015; Irianti & Haznam, 2019; Tran, 2020); e (3) estudos sobre o desempenho da empresa após entrar no novo mercado (Mwau, Oloko, Muturi, 2016; Wang & Giouvris, 2019).

Desta forma, percebe-se nestes trabalhos citados, que aqueles que pesquisam a estratégia de desenvolvimento de mercado, focam na preocupação com a estratégia em si, deixando de lado o entendimento de como essa estratégia foi construída, como se chegou a sua definição e ao seu desenvolvimento. Assim, verifica-se que é necessário analisar o processo de formulação e implementação da estratégia de desenvolvimento de mercado, identificando também os antecedentes da decisão estratégica de desenvolver novos mercados e os resultados obtidos com o processo. Da mesma forma, é importante aprofundar a abordagem desta estratégia no contexto inter-regional, uma vez que ela é estudada de forma parcial pela literatura.

Sendo assim, a abordagem processual da estratégia de desenvolvimento de novos mercados, que este trabalho visa focar, mostra a necessidade de estudá-la a partir das atividades necessárias para a sua formulação e implementação, pois a inter-relação e a simultaneidade das atividades envolvidas na formulação e na implementação impactam no desempenho da empresa (Menon, Bharadwaj, Adidam, & Edison, 1999; Morgan, 2012). Analisar apenas uma das etapas, sem considerar a sequência e o inter-relacionamen-

to entre elas, é um erro que pode levar a uma visão parcial e inadequada dos possíveis resultados.

Ainda, este estudo insere a estratégia de desenvolvimento de novos mercados no contexto da inter-regionalização que tem sido contemplada na agenda de estudos organizacionais a partir da inclusão de regiões sub-nacionais. Há discussão que países com grande dimensão territorial podem ter desafios equivalentes à internacionalização (Peng & Lebedev, 2017; Tsai, Ren, & Eisingerich., 2020) sem, entretanto, sair do país. Assim, ao considerar a estratégia de entrada em novos mercados regionais abordam-se aspectos como a distância cultural e o protecionismo local que possa existir tanto por parte do governo quanto dos consumidores, que possivelmente ocorra entre as regiões e o impacto delas (Tsai et al., 2020; Wang, Xia & Cao, 2020) nas estratégias.

Tal abordagem inter-regional traz novas contribuições para o estudo do processo da estratégia por estudá-lo considerando que os desafios da comercialização inter-regional têm similaridade com os desafios da internacionalização, entretanto com especificidade ainda não totalmente exploradas, tais como níveis de proteção, distância cultural (Wang et al., 2020) e questões administrativas, geográficas e políticas (Ghemawat, 2015).

Além disso, este trabalho incorpora a análise dos antecedentes do processo desta estratégia uma vez que existem fatores do ambiente organizacional que a influenciam. Deixar de considerá-los é afirmar que o processo inicia e termina em si mesmo, o que não acontece. Por isso, além dos recursos organizacionais, a dinamicidade do ambiente e a inter-regionalidade conduzem a necessidade de se considerar as capacidades dinâmicas organizacionais como antecedentes da estratégia. Significa que o processo de entrada em novos mercados será moldado pelas capacidades que a empresa possui para aprender, adquirir, usar, reorganizar recursos a fim de adquirir e manter vantagem competitiva (Teece, 2021).

Por fim, esta pesquisa ainda aborda os resultados que este processo traz para a organização (Alkasim et al., 2017). Tais critérios podem ser financeiros (ou econômicos) como o fluxo de caixa ou retorno sobre o investimento, ou de mercado, como a fidelização de cliente ou ampliação da participação no mercado (Gerhardt. Mairesse Siluk, Baierle & Michelin, 2022). A mensuração do desempenho deixa claro se o processo estratégico relativo à entrada em novos mercados precisa ser revisto e se as capacidades desenvolvidas estão respondendo às necessidades da empresa.

Assim, esse trabalho se propõe a verificar o processo de formulação e implementação da estratégia de entrada em novos mercados inter-regionais, seus antecedentes e seus resultados, para o Tambaqui da Amazônia. Este é um importante produto do norte do País que tem em Rondônia seu maior polo produtor. O segmento é novo, com rápido desenvolvimento saindo de 12.380 toneladas em 2010 para 59.600 toneladas em 2021 e tendo seu auge de produção em 2017 com 77.000 toneladas. O tambaqui é um peixe nativo e dado o pouco tempo de desenvolvimento da cadeia, considera-se que tenha pouca tecnologia desenvolvida para sua produção e industrialização (Rosa & Belem-Costa, 2019). Mesmo que exista superioridade do tambaqui em relação à tilápia, seu concorrente direto, no que diz respeito ao aproveitamento de carcaça, há muito o que fazer no segmento para se adaptar à adequação do produto para os diferentes gostos do consumidor (Galera, 2022). O produto é principalmente comercializado intra-regionalmente, mas especificamen-

te no Amazonas, onde é consumido fresco, preferencialmente sem grande impacto de industrialização. O comércio com outros estados da federação e até outros países tem se desenvolvido, ainda que não tenha alcançado o nível de maturidade desejado pela cadeia produtiva, e, neste caso, o produto demandado exige mais esforço em industrialização e inovação dos produtos.

O estudo neste contexto contribui para a visualização do processo sob o ponto de vista das capacidades dado que as características indicam que, embora o segmento esteja em fase inicial, tem possibilidade de franco desenvolvimento. Isso implica em necessidade premente de acréscimo de tecnologia para atendimento das demandas de consumidores de outras regiões. Além disso, é um segmento que tem capacidade para provocar aumento considerável de PIB em nível de estado e contribuir para o desenvolvimento econômico e social da região. Como a região é em área amazônica há também a necessidade de se pensar na sustentabilidade da atividade. Assim, essa pesquisa contribui teoricamente no entendimento da entrada em novos mercados do ponto de vista do processo, antecedentes e resultados da estratégia de novos mercados, e das capacidades dinâmicas necessárias a segmentos nascentes e dependentes de desenvolvimento tecnológico.

Nas próximas seções, se apresentará a literatura pertinente com uma análise do estado da arte, a metodologia utilizada para o levantamento e análise dos dados, e os resultados obtidos que indicam quais capacidades dinâmicas podem ser consideradas antecedentes do processo da estratégia de entrada em novos mercados, considerando a inter-regionalidade do contexto da produção e comercialização de tamaquís, e por fim, as conclusões do trabalho.

■ REVISÃO DA LITERATURA E CONSTRUÇÃO TEÓRICA

A estratégia de entrada em novos mercados é derivada da matriz Ansoff (também chamada de matriz de produto/mercado), que se constitui uma ferramenta de planejamento estratégico que trata da escolha das estratégias de marketing mais apropriadas para determinadas situações de mercado (Kukartsev et al., 2019). De acordo com o pensamento de Ansoff (1977) uma dada empresa, dentro de uma indústria, busca estabelecer vantagem competitiva, considerando seus produtos e seu mercado, ou seja, refere-se a estratégias para o crescimento da organização com foco na competição, de acordo com recursos disponíveis. Para crescer, uma empresa pode traçar algumas estratégias, incluindo o desenvolvimento de mercado, que consiste no crescimento que se dá através da busca de novos mercados para seus produtos atuais.

Essa estratégia, vai ser afetada pelos antecedentes que são entendidos como os fatores que facilitam ou afetam a decisão de qual estratégia utilizar, bem como sua implementação (Abebe & Angriawan, 2011; Pehrsson, 2015; Ra, 2020). Os recursos são os elementos base para a vantagem competitiva e para o desenvolvimento de estratégias organizacionais. Em geral, a estratégia de desenvolvimento de mercado é precedida por análises e ações que tem como base recursos tangíveis e intangíveis (Barney & Hesterly, 2012; Peteraf & Barney, 2003).

Neste trabalho, vamos nos pautar na teoria das capacidades dinâmicas, uma das correntes de estudo sobre estratégia, que prega que os

recursos por si só não são suficientes para manter a vantagem competitiva em virtude da dinamicidade do mercado, uma vez que recursos estáticos poderão ser superados por mudanças no ambiente. Por isso, o que dará a empresa a manutenção das vantagens competitivas obtidas é o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (Morgan, 2012; Teece, 2007; Teece, Pisano & Shuen, 1997) que são definidas “como capacidade de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para abordar rapidamente ambientes em mudança” (Teece et al., 1997, p. 516). Considerando que a estratégia de entrada em novos mercados é baseada nos recursos de uma empresa (produtos e mercados) com vistas à obtenção de vantagem competitiva através do crescimento, é possível estabelecer a ligação com a teoria das capacidades dinâmicas.

Assim, visualiza-se como essencial que capacidades dinâmicas sejam desenvolvidas como antecedentes do processo da estratégia de desenvolvimento de novos mercados para facilitar a formulação e implementação dessa estratégia. Essas capacidades são aqui representadas pelas capacidades de redes (Walter, Auer & Ritter, 2006), de relacionamento (Kale & Singh, 2007; Rungsithong, Meyer & Roath, 2017; Salisu & Abu Bakar, 2019), de alianças (Kale, Dyer & Singh, 2002; Kale & Singh, 2007; Robson, Katsikeas, Schlegelmilch, & Pramböck, 2019) e dinâmicas de marketing (Morgan, 2012), necessárias porque entende-se que empresas que atuem em um segmento novo, com necessidade de desenvolvimento de tecnologia que pretende ingressar ambiente desconhecido, a capacidade de conhecer o mercado, identificar, se relacionar e estabelecer alianças com parceiros que tenham recursos e capacidades complementares, pode ser um diferencial entre o sucesso ou fracasso da estratégia.

A visão processual da estratégia não é considerada nos estudos para entender a decisão de entrada em novos mercados (Galdino, Rezende & Lamont, 2019). No entanto, ao fornecer esta perspectiva, oferece-se entendimento da estratégia de forma contínua e dinâmica, que é iniciada com a decisão e a escolha do modo de entrada, influenciada pelos antecedentes, mas que segue com a implantação da estratégia (Gerhardt et al., 2022; Morgan, 2012).

A formulação dedica especial atenção a entender o que pensam e como agem os consumidores, mapear os competidores, estabelecer relacionamentos, e gerenciar a marca e os produtos com uma visão inovadora. A implementação realiza as atividades necessárias à execução do conteúdo da estratégia através de treinamentos, ações promocionais, estabelecimento de alianças estratégicas, interação com consumidor, remuneração adequada e pesquisa de mercado (Gerhardt et al., 2022; Varadarajan & Jayachandran, 1999). Se a pesquisa de mercado ocorre na fase de implantação da estratégia, nada impede que se identifiquem possíveis inadequações na formulação da estratégia e seja realizada sua reformulação. Assim, acredita-se que exista influência mútua entre elas (Finoti, Didonet, Toaldo & Martins, 2017; Gerhardt et al., 2022; Markman, Gianiodis, Tyge Payne, Tucci, Filatotchev, Kotha, & Gedajlovic, 2019; Menon et al., 1999; Morgan, 2012; Zachary, Gianiodis, Payne & Markman, 2015).

O processo de desenvolvimento da estratégia de novos mercados é sucedido pelos resultados de seu desenvolvimento, sejam eles financeiros ou não financeiros (Alkasim et al., 2017). Entretanto, bons resultados financeiros não são os únicos que representam o sucesso da estratégia de desenvolvi-

mento de mercado. (Ginevičius & Auškalnytė, 2001) adotaram os seguintes critérios ao avaliar a estratégia de desenvolvimento de mercado: número de novos mercados geográficos, custos de promoção em novos mercados geográficos, número de pessoas que trabalham nos novos mercados.

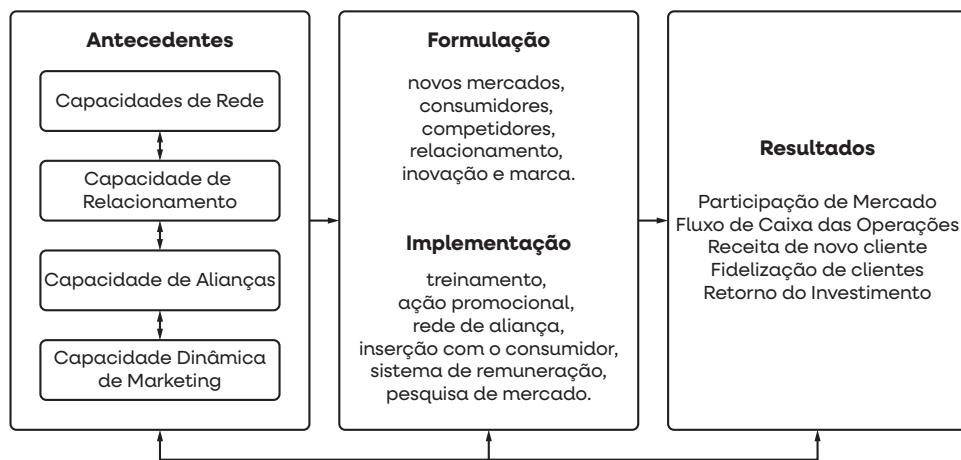
Comumente se utiliza como indicadores para mensurar resultados de mercados: vendas, aumento do reconhecimento da marca, conquista, retenção e satisfação de novos clientes, ampliação da participação de mercado. Para avaliar os resultados financeiros utiliza-se: participação de mercado, fluxo de caixa das operações, retorno do investimento (ROI), receita de novos investimentos, receita de novos consumidores, custos, margem, lucro, valor de mercado e risco de estoque (Gerhardt et al., 2022; Morgan, 2012). A escolha dos indicadores a serem considerados pela empresa depende do seu contexto. É imperativo o acompanhamento do processo, considerando seus resultados, pois pode-se alterar algum dos fatores para corrigir possíveis desvios, antes de maiores dispêndios (Markman et al., 2019).

O caráter processual da estratégia de entrada em novos mercados tem forte relação com o feedback obtido ao longo do processo. Menon et al. (1999, p. 22) deixam isso claro quando apresentam que “a importância da abrangência na elaboração da estratégia de marketing deriva do seu potencial para gerar uma gama de opções estratégicas, refinar, melhorar, e aumentar a confiança na estratégia escolhida”. É possível depreender que o processo se retroalimenta. É a partir das informações coletadas continuamente na análise do ambiente interno e externo que se pode refinar e melhorar opções estratégicas (Menon et al., 1999; Morgan, 2012). Além disso, os resultados da empresa obtidos no relacionamento com os clientes e com o ambiente externo também servem como feedback para a organização realizar alguma intervenção no processo, caso necessário. Essa possibilidade encontra respaldo no modelo de Menon et al. (1999) que vê nas turbulências ambientais um fator de controle que influencia os resultados da estratégia de marketing. Da mesma forma, Morgan (2012) propõe que a performance de mercado (vendas, satisfação, retenção, participação) e a financeira (fluxo de caixa, custos, lucros, valor de mercado, ROI) realimentam o processo através da aprendizagem e do reinvestimento.

Com base nos trabalhos que tratam da estratégia de entrada em novos mercados considerou-se elementos para a construção e desenvolvimento da estratégia de modo processual (Gerhardt et al., 2022; Markman et al., 2019; Menon et al., 1999; Morgan, 2012). Propõe-se que esse processo seja antecedido pela existência de capacidades dinâmicas (Morgan, 2012; Teece, 2007; Teece et al., 1997) que são componentes vitais para seu andamento e para os resultados atingidos para essa estratégia em contexto de inter-regionalização. As capacidades dinâmicas propostas como antecedentes são capacidade de redes (Walter et al., 2006), de relacionamento (Kale & Singh, 2007; Rungsithong et al., 2017; Salisu & Abu Bakar, 2019), de alianças (Kale et al., 2002; Kale & Singh, 2007; Robson et al., 2019) e dinâmicas de marketing (Morgan, 2012). Assim, a figura 1 é proposta para sistematizar a ideia a ser desenvolvida neste trabalho, que analisa a entrada em novos mercados, em contexto de inter-regionalização.

Figura 1

Processo, antecedentes e resultados da estratégia de desenvolvimento de mercado



Nota: Relação entre os antecedentes, o processo de entrada em novos mercados e seus resultados de acordo com a literatura

A análise em contexto de inter-regionalização se dá, em virtude de empresas que operam em países de grandes dimensões, podem decidir entrar num novo mercado sem que isso signifique comercializar no contexto internacional. Em países com dimensões continentais é possível que existam diferenças entre regiões (Peng & Lebedev, 2017; Tsai et al., 2020) que tornam a opção de desenvolvimento de mercado uma estratégia que precisa considerar fatores que podem ser facilitadores ou dificultadores e que tornem o desenvolvimento de capacidades ainda mais relevante.

Assim, a entrada em novos mercados em um contexto de regiões subnacionais recebe atenção. As questões como o nível de proteção do mercado que se espera ingressar, em relação às ações governamentais e à disposição dos consumidores em adquirir produtos vindos de outras regiões, a distância cultural entre as duas regiões e a existência de empresas com recursos complementares (Wang et al., 2020) tem grande peso no desenho da estratégia a ser utilizada para o ingresso. Em relação às diferenças culturais, ressalta-se que a maior parte dos estudos não leva em conta as variações espaciais intranacionais e toma como certa a homogeneidade cultural dos países, entretanto, a diversidade intranacional, pode ser mais ampla que a diversidade entre países (Poulis & Poulis, 2013; Sasaki & Yoshikawa, 2014). A identificação das diferenças inter-regionais, estão não apenas no âmbito cultural, como também administrativo, geográfico e político (Ghemawat, 2015). Do ponto de vista da política regional, Ferreira et al., (2018) concluem que as interações comerciais inter-regionais são importantes para as mensurações fidedignas dos efeitos regionais diretos e de retroalimentação das atividades econômicas de produção e consumo. Deve-se, então, considerar que o desempenho da estratégia regional está fortemente relacionado às capacidades de gestão, marketing e de pesquisa e desenvolvimento e nem todas estas podem ser transferidas de região para região (Tsai et al., 2020).

Sumarizando, a estrutura apresentada na Figura 1, emergida da literatura, considera que a estratégia de entrada em novos mercados é abordada a partir de uma visão processual, onde a formulação e a implementação da estratégia ocorrem de forma dinâmica e adaptativa às mudanças

sejam elas internas ou oriundas do ambiente externo. A formulação e a implementação buscam atingir os resultados desejados, sendo influenciadas pelas capacidades dinâmicas. Embora se deseje que a empresa possua capacidades dinâmicas de marketing, de redes, de relacionamento e de alianças, em momento anterior à concepção da estratégia, a importância dos antecedentes não se limita à formulação da estratégia de entrada em novos mercados. Eles se constituem elementos condutores da estratégia, que, uma vez desenvolvidos e aprimorados continuamente, permanecem na base organizacional, onde os processos nascem e se desenvolvem. O contexto inter-regional é a realidade na qual esse processo se dá, com as peculiaridades necessárias e em especial os níveis de proteção estabelecidos pelo governo e por consumidores, heterogeneidade cultural (Tsai et al., 2020) e questões administrativas, geográficas e políticas que podem ser impeditivas ou favoráveis à entrada nos mercados (Ghemawat, 2015).

■ METODOLOGIA

Este trabalho se propõe a analisar a estratégia de entrada em novos mercados a partir de uma visão processual (formulação e implementação), considerando seus antecedentes e resultados em um contexto de inter-regionalização.

Para tanto, escolheu-se a cadeia produtiva do Tambaqui da Amazônia para a ampliação do escopo de estudos de um contexto internacional para um contexto de regiões subnacionais, especialmente pela forte característica de regionalidade do produto. Esta pesquisa utilizou abordagem exploratória e qualitativa, responsável pela compreensão e descrição do fenômeno estudado: o processo da estratégia de desenvolvimento de mercado. Buscaram-se dados secundários e primários para o entendimento do modelo teórico proposto. Os secundários compreenderam os anuários da PEIXE BR dos anos 2019, 2020 e 2021, que apresentam dados para a compreensão da produção em Rondônia; bem como literatura sobre o desenvolvimento do segmento.

Os dados primários foram coletados através de entrevistas em profundidade com 5 atores da cadeia produtiva (figura 2). Os atores foram selecionados partindo de uma figura relevante no cenário, por ser o presidente de uma associação que está diretamente envolvida com o processo produtivo e com o planejamento e implementação da estratégia de entrada em novos mercados, a ACRIPAR. A partir dele, os outros atores foram indicados, como sendo relevantes por sua atuação no segmento. O roteiro dessas entrevistas foi semiestruturado, baseado em 6 questões centrais: 1. De acordo com sua vivência, descreva o panorama geral do segmento de piscicultura de Rondônia. 2. Fale sobre a estágio de desenvolvimento e as possibilidades de crescimento do segmento. 3. Descreva o que influencia o processo de entrada em um novo mercado. 4. Caracterize as ações necessárias para entrar em um novo mercado. 5. Discorra sobre o que se espera obter ao desenvolver a estratégia de entrada em um novo mercado. 6. Descreva como se dimensiona o sucesso dessa estratégia.

Figura 2

Descrição da amostra

IDENTIFICAÇÃO	OCUPAÇÃO	INSTITUIÇÃO
Entrevistado 1	Gestor	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa
Entrevistado 2	Produtor	Empresa de Piscicultura
Entrevistado 3	Consultor	Consultoria Independente
Entrevistado 4	Gestor	Startup geração de informação
Entrevistado 5	Gestor	Associação de Criadores de Peixe

Nota: Caracterização dos componentes da amostra

A análise de dados primários seguiu os passos preconizados por (Yin, 2016): compilação, decomposição, recomposição, interpretação e conclusão. Na compilação, os áudios da entrevista foram ouvidos e transcritos. Na decomposição, foi elaborada uma codificação com base na estrutura da figura 1, tendo 4 categorias principais e 22 subcategorias. Na recomposição, os arquivos foram analisados e os códigos elaborados classificaram as passagens. Na interpretação, foram elaboradas figuras e tabelas que dessem sentido aos dados coletados em confronto com a teoria. Por fim, a conclusão foi realizada articulando os achados, primários e secundários e a teoria apresentada para entender o fenômeno em estudo.

A análise foi realizada com apoio do software Atlas.TI versão 9.1.3 e consideradas as seguintes categorias de análise: antecedentes, processo formulação, processo implementação e resultados. A primeira categoria teve 4 subcategorias e as outras tiveram 6 subcategorias cada, de acordo com os elementos da figura 1, oriundos da literatura. As categorias de análise, sua origem teórica e as questões de pesquisa que buscaram identificá-las estão descritas na figura 3.

Figura 3

Amarração Teórica

CATEGORIAS	AUTORES	QUESTÕES DE PESQUISA
Antecedentes	WALTER, et al., 2006 SALISU & BAKAR, 2019; RUNGSITHONG, et al., 2017; KALE & SINGH, 2007 KALE & SINGH, 2007; KALE et al., 2002; ROBSON et al., 2019 MORGAN, 2012	De acordo com sua vivência, descreva o panorama geral do segmento de piscicultura de Rondônia. Fale sobre a estágio de desenvolvimento e as possibilidades de crescimento do segmento. Descreva o que influencia o processo de entrada em um novo mercado.
Processo de formulação	GERHARDT et al., 2021; VARADARAJAN & JAYACHARAM, 1999	Caracterize as ações necessárias para entrar em um novo mercado.
Processo de implementação	GERHARDT et al., 2021; MARKMAN et al., 2019; FINOTI et al., 2017; ZACHARY et al., 2015; MORGAN, 2012; MENON, 1999	Discorra sobre o que se espera obter ao desenvolver a estratégia de entrada em um novo mercado.
Resultados	GERHARDT et al., 2021; MORGAN, 2012 MARKMAN et al., 2019	Descreva como se dimensiona o sucesso dessa estratégia

Nota: Autores que deram suporte a análise dos dados de acordo com as categorias de análise e questões de pesquisa.

No que diz respeito aos resultados, cabe mencionar que ao serem apresentados, os números utilizados não representam quantificação e sim intensidade daquele elemento nos discursos dos entrevistados e sua representatividade para a cadeia produtiva como um todo.

Para a construção da rede de relacionamentos foram selecionadas as relações mencionadas mais de 4 vezes. Esses parâmetros definidos pela pesquisa são baseados na discricionariedade do pesquisador quanto à possibilidade de arranjos e rearranjos dos dados. Para Yin (2016, p. 194) “o processo de recomposição pode envolver ‘jogar com os dados’, o que significa considerá-los em diferentes arranjos e temas e depois alterar e realterar os arranjos e temas até que surja alguma coisa que pareça satisfatória”.

A seguir, analisaremos os resultados apresentados pela pesquisa e discutiremos as implicações teóricas à luz da literatura identificada.

■ RESULTADOS E DISCUSSÃO

Considerando a literatura sobre processo de estratégia de novos mercados, seus antecedentes e seus resultados, nesta seção, apresentam-se os resultados obtidos a partir de dados secundários e de entrevistas realizadas juntamente ao segmento de piscicultura do Estado de Rondônia.

Desenvolvimento do Segmento de Piscicultura do Estado de Rondônia

A piscicultura no Estado de Rondônia passou a ter alguma expressão nacional a partir de 2010. Em 2011 a produção era em torno de 10 mil toneladas de pescado (Entrevistado 3). A partir daí, houve um considerável avanço, com auge em 2018 quando Rondônia ocupou o primeiro lugar em produção de peixes nativos do Brasil com 72.800 toneladas. Nos últimos anos houve retração na produção. Em 2019 foram produzidas 68.800 toneladas, em 2020 caiu para 65.500 e em 2021 a produção ficou em 59.600 toneladas, a menor dos últimos anos. Ainda assim, Rondônia manteve a primeira posição em produção de peixes nativos (PEIXE BR, 2022; PEIXE BR, 2021; PEIXE BR, 2022).

A motivação para esta retração, além do contexto pandêmico da COVID-19, que afetou a economia do País e do mundo de modo geral, pode estar relacionada ao mercado para a comercialização do tambaqui. Para o Entrevistado 3

“não houve continuidade do programa que ampliou o mercado, fomos até ali e parou, não houve continuidade. ... a causa é essa mesma, produtores que reduziram a produção e outros pararam de produzir, ainda mais na pandemia e a guerra lá fora, com crise de grãos e fertilizantes, é essencial buscar novos mercados”.

O mercado consumidor do tambaqui produzido regionalmente está localizado principalmente em Manaus, capital do Estado do Amazonas, local que há cerca de 10 anos, representava aproximadamente 95% da produção da região de Ariquemes, polo produtor desse produto no Estado de Rondônia. Toda essa produção enviada para o norte do país, ocasionava a concentração

da comercialização num único mercado consumidor (Rosa, 2011). Atualmente há comercialização do pescado em diferentes estados da federação e até outros países. Tal fato pode ser comprovado na afirmação do IDARON, (2022):

“Só o mercado interno de Rondônia consome mais de 7 mil toneladas de tambaqui por ano. Além de abastecer a região com pescado inspecionado pela Idaron, Rondônia envia peixe, com selo do Serviço de Inspeção Federal (SIF), para o Amazonas, maior consumidor da produção rondoniense, e para os estados do Acre, Amapá, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Pará, São Paulo, Tocantins e o Distrito Federal” (IDARON, 2022).

Demonstra-se dificuldade em dimensionar exatamente o tamanho do mercado. A hegemonia do consumo vindo de Manaus já não é tão representativa. O Gestor da Associação de Criadores de Peixe (entrevistado 5) afirma que “oficialmente você não vai encontrar nunca, mas este número caiu para em torno de 60% da produção de Rondônia, [...] você tem o percentual estimado por nós enquanto Associação de Criadores de Peixe, e é este”.

Entretanto, o que se percebe é que não há solidez no mercado baseado na região Sul-Sudeste o que leva os produtores a se sentirem, muitas vezes refém do mercado de Manaus. Os indícios disto estão presentes na fala do Entrevistado 2 que diz que os produtores “ficam amarrados para quem vender, só vendem para Manaus e agora começou a mandar pra alguns lugares”. Neste cenário, os produtores de Tambaqui do estado de Rondônia, percebem um enorme potencial de crescimento no Sul e Sudeste do país. Por isso, nos últimos anos passaram a se organizar para encontrar outras regiões que pudessem atender aos seus anseios de crescimento.

A partir dos dados coletados nas entrevistas com diferentes atores da cadeia produtiva do Tambaqui da Amazônia produzido em Rondônia, é possível analisar esta estratégia de entrada em novos mercados à luz do constructo teórico apresentado.

Relacionamento entre as Capacidades como Antecedentes

As capacidades são consideradas antecedentes pois entende-se que são os fatores que facilitam as escolhas necessárias à estratégia de entrada em novos mercados, os motores que impulsionam o processo (Abebe & Angriawan, 2011; Pehrsson, 2015; Ra, 2020). Por vezes, esses elementos atuam de modo complementar. Das quatro capacidades analisadas por este trabalho, duas relações chamam atenção: capacidades de relacionamento/capacidade de alianças e capacidade de redes/capacidade de marketing. Este relacionamento está demonstrado na tabela 1, que destaca em tons de verde a intensidade relativa à quantidade vezes em que as capacidades foram mencionadas dando a ideia de relação entre elas.

Tabela 1

Relacionamento entre as capacidades

	ANT. CAP. ALIANÇAS Gr=10	ANT. CAP. MKT Gr=23	ANT. CAP. REDES Gr=14	ANT. CAP. RELAC. Gr=15
ANT. CAP. ALIANÇAS Gr=10	0			
ANT. CAP. DE MKT Gr=23	2	0		
ANT. CAP. REDES Gr=14	4	6	0	
ANT. CAP. RELAC. Gr=15	8	4	5	0

Nota: Demonstração da afinidade entre as capacidades durante o processo de entrada em novos mercados.

A capacidade de redes, representa a habilidade de desenvolver e utilizar relacionamento inter-organizacionais para acessar recursos que lhe são necessários, mas são de propriedade de outros atores e possui quatro componentes: coordenação, habilidades relacionais, conhecimento do parceiro e comunicação interna (Walter et al., 2006). Já a capacidade dinâmica de marketing é definida como a aprendizagem baseada no mercado e a configuração de recursos para aprimorar a atuação a considerando a dinamicidade do mercado (Morgan, 2012). Portanto, se uma diz respeito à acesso ao recurso que é de propriedade de outrem e a outra se refere a aprendizagem que leva a configuração de recursos, existe complementaridade.

Menções que denotavam a importância da capacidade de marketing atrelada à capacidade de redes foram encontradas na fala dos entrevistados. Conforme o quadro 4, das 23 vezes em que a capacidade de marketing foi citada pelos diferentes entrevistados, em 6 momentos diferentes se referia a situações que envolviam tanto a capacidade de redes como a capacidade de marketing. Algumas destas passagens estão apresentadas na figura 4:

Processo de estratégia de desenvolvimento de novos mercados: uma abordagem de capacidades em um contexto inter-regional**Figura 4**

Relacionamento da Capacidade Dinâmica de Marketing e da Capacidade de Redes.

OCORRÊNCIA SIMULTÂNEA DE CAPACIDADES	CITAÇÃO	ANÁLISE
CAPACIDADE DE MARKETING CAPACIDADE DE REDES.	<p>"primeiro na questão de marketing, criar o desejo, mas como ia criar o desejo sem experimentar, foi difícil pensar o que seria melhor, mas hoje temos muita produção, criou um gargalo, depois o consumo. Se tivesse alto nível de desejo, no Brasil todo, provavelmente outras instalações de frigorífico iriam se instalar em Rondônia, (...) como isso não é traduzido através do desejo das pessoas, provavelmente quando isso acontecer, as grandes unidades frigoríficas vão querer se instalar no estado de Rondônia e querer processar e demandar". Entrevistado 1.</p>	<p>Baseados na aprendizagem de mercado, há o entendimento que o mercado não conhece o produto Tambaqui da Amazônia e que é necessário implementar ações para torná-lo conhecido e desejado. Quando isso ocorrer, será necessário ampliar a rede de atores, para incluir grandes redes de processamento de pescado.</p>
	<p>"procuramos nos organizar buscando tecnologia para implementar fronteira agrícola, organizando a capacidade produtiva, trazendo a possibilidade da diminuição de custos, através de informações que fomos agregando ao longo do tempo com os parceiros. E na medida que fomos consolidando a cadeia porteira para dentro, nós também entendemos que precisávamos trabalhar a outra ponta, que é onde vou colocar o produto?". Entrevistado 5.</p>	<p>A partir do entendimento do que o mercado buscava em termos de processo produtivo, padronização, frequência, a cadeia ajustou sua conduta, processos e rotinas e então, passa a existir a necessidade de encontrar parceiros para a distribuição dos produtos.</p>
	<p>"nós estamos tentando, e é algo muito novo inclusive, quebrando paradigmas e nos apresentando enquanto produtores ou geradores de matéria prima de qualidade e competitiva no mercado, com uma condição singular que é palatagem, o sabor, para que a gente seja cooptado pelos grandes grupos que não fazem só o abate, mas também a distribuição." Entrevistado 5.</p>	<p>O destaque dado às características do Tambaqui da Amazônia que serão apresentadas ao mercado procura ampliar o número de pessoas interessadas e assim abrir espaço para novas parcerias para o processamento e a distribuição.</p>

Nota: Demonstração do relacionamento das capacidades de marketing e de redes durante o processo de entrada em novos mercados.

A segunda relação relevante foi entre a capacidade de relacionamentos e a capacidade de alianças. No entanto, as falas apontam para o fato de que alguns elos da rede não se relacionam adequadamente a ponto de formarem alianças.

Os parceiros mencionados durante as entrevistas foram: Associação de Criadores de Peixe, Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa, Secretaria de Agricultura, Governo do Estado de Rondônia, Bússola Farm (start up que atua no ramo de geração de informação via satélite), BioFish (empresa produtora de alevinos), Big Sal (fábrica de ração), BASA (Banco da Amazônia), CEF (Caixa Econômica Federal), Lions Clube (atendimento à causas humanitárias e promoção de trabalhos voltados a comunidades locais), e intermediários e agroindústrias de processamento. Embora esteja claro que os parceiros se conhecem, que possuem alguma capacidade de coordenação e de comunicação, não parecem estar totalmente desenvolvidas as habilidades relacionalis. Destaca-se o relacionamento daqueles que estão envolvidos na atividade fim da cadeia, a produção e a comercialização do pescado:

"a maioria (dos produtores) tem problema na comercialização, teve uma reunião no SEBRAE há pouco tempo, onde trabalhamos todos os criadores para que pudesse se organizar perante os intermediários, para saber o que fazer com os atravessadores". É preciso "trabalhar com os intermediários de começar a disputar a questão de preço, mas trabalhar em conjunto, essa reunião do SEBRAE foi para começar esse trabalho, trabalhar em parceria com esses

atravessadores, que iriam precisar para melhorar essa relação e ter esse trabalho de revenda, para que isso possa ser organizado e depois trabalhar o produto fora" (ENTREVISTADO 1).

A fragilidade desta relação fica ainda mais explícita na declaração do Entrevistado 2:

"o valor do peixe caiu, um monte de gente segurou a venda e acabou que teve um acúmulo de oferta e pouca demanda. Acabou que teve alguns problemas porque teve um grupo de produtores de peixes de Rondônia, no whatsapp, e teve uma briga desse grupo esses dias [...] ali tem toda cadeia, tinha produtor, comprador de peixe, vendedor de ração, um deles se revoltou porque ficavam postando que tinham tantas toneladas de peixe e vendia a tanto, os compradores olhando e abaixando cada vez mais o preço do peixe, ele se revoltou e tirou todos os compradores de peixe do grupo, ai deu uma revolta entre os produtores".

Esta inabilidade em conduzir os relacionamentos dentro da rede indica que a capacidade de relacionamento não está tão desenvolvida quanto seria o ideal. Esta capacidade cria, estende ou modifica propositadamente os recursos e rotinas do parceiro para melhorar o desempenho da parceria, através do compartilhamento de conhecimento e da identificação e avaliação da complementaridade de outras empresas (Kale & Singh, 2007). Os produtores não têm acesso direto à indústria, e se utilizam de intermediários para obter matéria-prima. No entanto, a relação entre compradores e produtores é uma relação baseada em ganha-perde:

"Os atravessadores vendo que os produtores estão cheios de peixe, cheios de contas para pagar e tem que vender, se reuniram, ficamos sabendo, que eles estavam tentando deixar o mais baixo possível, para que os produtores vendessem para pelo menos pagar as contas, sem lucro nenhum" (ENTREVISTADO 2).

Considerando que a capacidade de alianças se refere ao conhecimento e habilidade direcionadas à construção e gerenciamento das relações de maneira pró-ativa, e que para se entender que existe a capacidade de alianças, deve haver troca, compartilhamento e desenvolvimento em conjunto, colaboração (Kale et al., 2002; Kale & Singh, 2007), pode-se inferir que a mesma está prejudicada e que a rede não opera como uma verdadeira aliança.

A fragilidade da cadeia, no que diz respeito a existência de produção, mas deficiência logística e canais de escoamento pouco estruturados. Superar essas fragilidades é um desafio que pode ser enfrentado por meio do desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Entretanto, este estudo indica também, fragilidade entre as capacidades de redes, relacionamentos e alianças, o que leva a um ponto central de qualquer discussão sobre eficiência de estratégia em contextos agroalimentares que são os conceitos de coordenação e governança de cadeias produtivas (Farina, 1999; Zylbersztajn & Farina, 1999; Zylbersztajn, 1995; Zylbersztajn 2012)

Esses conceitos tratam do envolvimento dos diversos atores que compõem um determinado sistema agroalimentar e que agem para o desenvolvimento de todos os envolvidos. A governança diz respeito ao incentivo ao comportamento desejado e seu monitoramento (Farina, 1999) e nesse enquadramento a coordenação se refere a organização e alinhamento entre diferentes agentes para garantir objetivos comuns, como eficiência, qualidade e competitividade (Zylbersztajn, 1999; Zylbersztajn, 1995).

O papel das capacidades dinâmicas como antecedentes da estratégia de entrada em novos mercados se dá justamente, em virtude de só ser possível para a cadeia produtiva do tambaqui, a partir de uma adequada estrutura de governança que consiga unir de modo eficiente todos os atores envolvidos no processo, produtores, processadores, distribuidores, varejistas, governo em seus diferentes níveis, associações, conforme propõe a ideia de coordenação vertical (Farina, 1999; Zylbersztajn, 2012).

Relacionamento entre Antecedentes, Processo de Formulação e Implementação da Estratégia

Ao formular uma estratégia organizacional, qualquer que seja, a empresa precisa se certificar de que possui recursos e competências necessárias para a execução das atividades decorrentes (Teece et al., 1997). Portanto, a identificação e obtenção ou desenvolvimento destes recursos e competências antecedem a formulação e a implementação de uma estratégia organizacional. Entretanto, estar no início do processo não significa que não fazer parte deste.

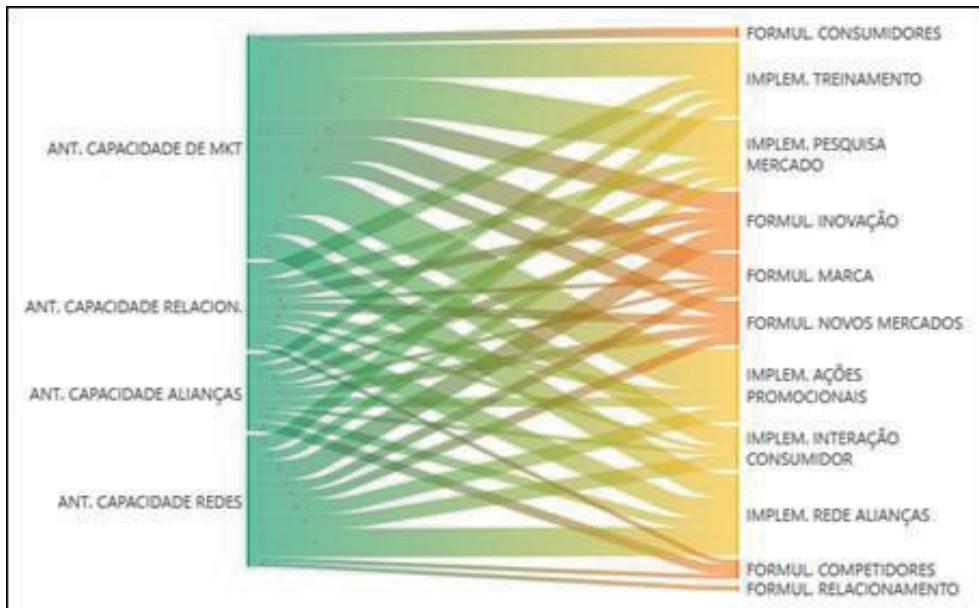
Considerando que as decisões de entrada em um novo mercado devem ser tomadas levando em conta as competências e capacidades que os novos participantes possuem em relação à competição e que as capacidades não podem ser compradas facilmente, mas sim devem ser construídas (Teece et al., 1997), percebe-se que as empresas necessitam de capacidades dinâmicas que possibilitem adaptar, integrar e reconfigurar os recursos para atender as necessidades da empresa frente a um ambiente dinâmico e volátil.

Elas estão caracterizadas como antecedentes do processo de formulação e implementação da estratégia por se tratar de elementos primordiais para que uma estratégia seja criada e operacionalizada. No entanto, uma vez que capacidades se desenvolvem na organização passam a permear as atividades organizacionais, pois se constituem em habilidades no uso de recursos e são requisitadas ao longo do processo de formulação e implementação de estratégias.

Assim, as capacidades dinâmicas de redes, relacionamento, alianças e de marketing, aqui tratadas como antecedentes, não apenas existem antes da formulação e da implementação da estratégia de entrada em novos mercados, mas são constantemente requisitadas no decorrer do processo. A pesquisa de campo mostrou que há uma interação constante entre as capacidades e o processo de formulação e implantação da estratégia de entrada em novos mercados. A figura 5 demonstra a intensidade desta relação.

Figura 5

Relacionamento entre os antecedentes e o processo de estratégia de entrada em novos mercados.



Nota: Demonstra a intensidade da relação entre os antecedentes e as fases de formulação e implementação das ações do processo de entrada em novos mercados.

Fica claro o papel de destaque das capacidades de marketing e de redes bem como o equilíbrio entre as ações de treinamento, pesquisa de mercado, ações promocionais e de rede de alianças. No entanto não estão descartados outros elementos componentes do modelo. O relacionamento entre os antecedentes, o processo de formulação e implementação fica mais claro na figura 6.

Processo de estratégia de desenvolvimento de novos mercados: uma abordagem de capacidades em um contexto inter-regional

Figura 6

Relacionamento entre Antecedentes e processo de formulação e implementação da estratégia de desenvolvimento de mercados.



Nota: Demonstra o relacionamento das capacidades dinâmicas entre si e a influência que exercem nos diferentes componentes da estratégia de entrada em novos mercados.

Mesmo com a clareza de que as capacidades se relacionam entre si, destaca-se que as capacidades de marketing e de redes são as mais recorrentemente identificadas nas falas dos entrevistados. Mas não se pode ignorar que as capacidades de relacionamento e de alianças desempenham papel importante. Todas as capacidades se correlacionam, em algum grau, com vários elementos dos processos de formulação e implementação.

A capacidade de marketing é a que demonstra maior intensidade nos relacionamentos, seguida por capacidade de redes, relacionamento e alianças. Esta intensidade crescente de capacidade de marketing para a capacidade de alianças, pode indicar o nível de exigência para a estratégia de entrada em novos mercados. Ou seja, à medida que a estratégia se inicia, marketing e redes são proeminentes, mas à medida que a estratégia avança e a entrada em novos mercados se torna mais concreta, a capacidade de se relacionar e de formar e manter alianças se torna mais importante.

Salienta-se que alguns elementos, não foram mencionados nenhuma vez pelos entrevistados e consequentemente não encontraram relacionamento como é o caso, por exemplo, do elemento componente da implementação sistema de remuneração. Há ainda aqueles que embora mencionados, não foram considerados significativamente relacionados, como por exemplo, o elemento de formulação, competidores.

A pouca intensidade com que apareceram os elementos competidores e consumidores e a falta de relacionamento entre estes elementos e os elementos da implementação pode indicar que o elemento pesquisa de mercado pudesse permear tanto a fase da implantação, como é sugerido pela literatura, quanto a fase da formulação. Uma pesquisa de mercado deve considerar não apenas as ações de implantação e os resultados decorrentes

desta, mas também servir para apresentar subsídios relativos ao mercado como um todo, o que inclui os consumidores e os competidores. Assim, com as informações buscadas tanto na formulação como na implementação, é possível alinhar e realinhar a estratégia para que se tenha mais efetividade na execução das ações para o alcance dos resultados propostos.

Tome-se a capacidade dinâmica de marketing, com alta intensidade de menção pelos entrevistados, para exemplificar como, embora figurando no modelo como antecedente, possui impacto ao longo do processo. A capacidade dinâmica de marketing trata do envolvimento em aprendizagem baseada no mercado e no uso de *insights* para reconfigurar os recursos e aprimorar a sua atuação de modo que reflete o ambiente dinâmico em que a empresa está inserida (aprendizado de mercado, reconfiguração de recursos e aumento de capacidade) (Morgan, 2012). Essa aprendizagem contínua sobre o mercado, que objetiva reconfigurar recursos e desenvolver competências, pode se dar através de esforços individuais como também do estabelecimento de diferentes parcerias estratégicas.

Neste sentido, a capacidade dinâmica de marketing e a capacidade de redes, potencializadas pela capacidade de relacionamento, desenvolveriam a capacidade de alianças contribuindo para que o objetivo proposto pela organização seja atingido. Este ponto pode ser observado na fala do Entrevistado 5 ao descrever como, a partir do aprendizado de que a cadeia produtiva precisava unir esforços e buscar uma alternativa para a comercialização fora do mercado de Manaus, a ACRIPAR conseguiu organizar uma ação promocional que envolveu todas as capitais dos estados brasileiros a fim de promover o Tambaqui da Amazônia:

“a gente entendeu que precisava para dar valor ao nosso produto, para coroar o nosso evento (EXPOVALE), trouxemos a parceria de instituições e comunidade filantrópicas, porque pegamos dentro da cadeia produtiva, a doação dos peixes, pedimos para as indústrias da cidade para processar para nós e fizemos o festival do tambaqui. O sucesso foi tanto que resolvemos repetir, [...] fomos insultados pelo secretário nacional da pesca, a fazermos um evento desse em Brasília, [...] seria 8 de agosto e fomos nesse dia todos para Brasília, para 10 mil bandas, envolveu todas as secretarias, o governo federal, SEBRAE, MAPA, mobilizou o Brasil e colocamos 4 ministros e o presidente para degustar essa iguaria da Amazônia, lá no planalto central, na área dos ministérios, essa ação que foi envolvida pela primeira-dama, que teve uma ação social na periferia de Brasília, distribuindo cestas básicas. [...] No outro ano, por ocasião da pandemia, foi feito o Festival do Tambaqui Rondônia, que poderíamos nos reunir por *drive-thru*, mas como vender essa ideia no meio dessa confusão? Conseguimos fazer em 11 cidades do Estado, o festival, simultaneamente, com parceiros locais e conseguimos colocar o tambaqui no mercado. Não deu o retorno que a gente queria, do mercado nacional, mesmo assim deu um resultado maravilhoso, que foi laboratório para entendermos, como vamos fazer o festival no ano seguinte. [...] Fizemos oficialmente, aquilo que programamos, foi 35 mil toneladas, mas tínhamos 25% a mais de reserva, para atender esse cenário e colocamos tudo isso no mercado. A partir daí, a gente passou a ter uma visibilidade, saímos daqui, fomos apresentar

esse produto em embaixadas, em Brasília, embaixadas de outros países". (Entrevistado 5)

Outro exemplo é a capacidade de relacionamento que cria, estende ou modifica propositalmente seus recursos e rotinas para complementar os recursos e rotinas de um parceiro a fim de melhorar o desempenho da parceria (Rungsithong et al., 2017). A ideia é que em ambientes dinâmicos, as empresas precisam se relacionar com diferentes parceiros estratégicos e deles precisam extraír informações e recursos, e isto pode ser realizado por meio de um relacionamento colaborativo (Salisu & Abu Bakar, 2019). O ato de alterar suas rotinas, a fim de se adaptar a um parceiro, que também altera seus próprios recursos e rotinas para se posicionar em um ambiente volátil e dinâmico, remete a uma continuidade de ação que ocorre tanto durante a formulação da estratégia quanto durante à implementação. A relação entre as capacidades e as ações de formulação e implementação podem ser percebidas nas passagens inseridas na figura 7.

Figura 7

Relacionamento das Capacidades com o Processo de Formulação e Implementação

RELACIONAMENTO	CITAÇÃO	ANÁLISE
Capacidade de Marketing Processo Implementação - Pesquisa de Mercado	"Foi chamado o Eduardo Ono da CNA e deu várias ideias sobre o mercado, coisas que a gente nunca pensou, falou de Roraima que tem uma, como se fosse um frigorífico, tem o entreposto para receber qualquer espécie de peixe e depois revendem para qualquer lugar fora do Brasil, isso que queriam fazer aqui, para começar a abrir esse mercado, é fácil fazer isso, mas ficam na mesmice de vender para Manaus, Goiás, vendem para os mesmos e não querem abrir mercado, só tem um frigorífico daqui e não vem nenhum de fora". (Entrevistado 2).	O relacionamento pode envolver apenas uma capacidade com uma ação do processo de implementação, como neste caso em que a capacidade de marketing se utiliza da aprendizagem para demonstrar a necessidade de encontrar outras oportunidades de escoar a produção e que pode ser favorecida por uma pesquisa de mercado que considere a existência de outros atores para serem inclusos na rede.
Capacidade de Marketing Capacidade de Relacionamentos Processo Formulação - Marca Processo Formulação - Inovação Processo Implementação - Rede de Alianças Processo Implementação - Treinamento	"Está sendo trabalhado a produção do tambaqui para ser consolidado, quantidade a gente tem, falta qualidade, que está sendo trabalhado em uma indicação geográfica do Tambaqui da Amazônia, para não ser qualquer tambaqui vendido no mercado, estamos trabalhando essa parte mercadológica, porque até então os produtores não estavam tão unidos. A Associação dos Criadores de Peixe veio para criar essa associação, de conduzir a questão de preço, de como deve ser a qualidade do tambaqui, para concentrar nessa indicação. Tem que seguir o manual de criação do tambaqui, que está sendo finalizado, em um projeto específico do SEBRAE, é um projeto à parte, mas está ligado". (Entrevistado 1).	O relacionamento pode envolver várias capacidades com várias ações da formulação e implementação da estratégia. Neste caso a capacidade dinâmica de marketing permite que a cadeia aprenda sobre as demandas do mercado no que diz respeito a produção, entende que além de atender os padrões é preciso reafirmar estes padrões fortalecendo a marca Tambaqui da Amazônia. Utiliza-se de inovação para conceber uma estratégia para o reconhecimento de indicação geográfica. O treinamento necessário à implementação da indicação geográfica será facilitada pela rede através das alianças.

Nota: Demonstra como as capacidades dinâmicas estão relacionadas às fases do processo de entrada em novos mercados.

A fim de entregar vantagem competitiva sustentada em ambientes dinâmicos, os recursos e capacidades da empresa precisam ser continuamente alterados, desenvolvidos e aprimorados (Morgan, 2012). Assim, capacidades dinâmicas dizem respeito a habilidades que podem ser requisitadas ao longo de todo o processo. A avaliação da estrutura se dá continuamente e as capacidades também são analisadas e utilizadas a fim de dar suporte ao desenvolvimento da estratégia. A capacidade não é vista como uma ação em si, mas como habilidades que perpassam a construção das ações e a

realização da estratégia. Uma vez desenvolvidas, estarão presentes nas atividades realizadas pela empresa, serão revistas continuamente.

Relacionamento entre Processo de Formulação e Implementação e Resultados

Parece óbvio que quando uma empresa opta por crescer entrando em um novo mercado, ela o faz tendo clareza do seu objetivo final. E, a fim de acompanhar o quanto bem a estratégia está se desenvolvendo, traça algumas métricas que considera adequadas. Estratégia de desenvolvimento de mercado é definida como uma decisão de uma organização com a intenção de aumentar o volume de vendas, receita e participação de mercado (Alkasim et al., 2017). No entanto, os dados coletados indicam que nem sempre essa compreensão existe. No cenário investigado, em que o segmento ainda busca maturidade, a estratégia não está tão desenvolvida a ponto de ter robustez para abordar todos os elementos do processo e com uma clara definição das métricas a serem avaliadas para indicar o sucesso ou fracasso da estratégia. Assim, resultados financeiros, participação no mercado, retorno sobre o investimento, não são métricas consideradas neste processo. Os atores entendem que a participação em eventos que permitam a divulgação do produto, a distribuição do produto em título de degustação, a demonstração do preparo, passam a ser as métricas estabelecidas para analisar os resultados obtidos.

Neste sentido, a averiguação em campo fez emergir uma questão controversa: nenhum resultado foi relacionado a nenhum antecedente ou componente do processo, seja da formulação ou da implementação. Os entrevistados pouco falaram sobre resultados. As poucas vezes em que foi mencionado alguma espécie de resultado, pode-se relacionar a duas abordagens: a do produtor e a da associação. Ou seja, a ótica individual e a ótica coletiva.

Para o produtor, a procura por um novo mercado tem como motivação encontrar um preço melhor para o seu produto e não estar refém de um único mercado onde não tem poder de negociação. O Entrevistado 2 diz:

“O maior problema é de Manaus, tem os donos lá, mas ele não compra daqui. Tem uma pessoa que faz o meio de campo, que é o atravessador, o cara paga 9 reais por peixe e aqui o atravessador fala que é 8,50, porque quer ganhar 50 centavos em cima. Isso que acaba quebrando todo mundo, esses centavos fazem diferença”.

Para a Associação de Produtores, a procura por um novo mercado é uma missão para dar alternativa aos produtores de Rondônia, e neste caso, empreendem esforços para tornar o produto conhecido e apreciado. Assim o resultado pretendido é fidelizar o cliente para que ele demande o produto. As ações empreendidas para este objetivo são os eventos em que o produto é apresentado. “A partir daí (ação promocional de assar as bandas do tambaqui em Brasília), a gente passou a ter uma visibilidade, saímos daqui, fomos apresentar esse produto em embaixadas de outros países, participar de feiras internacionais” (Entrevistado 5).

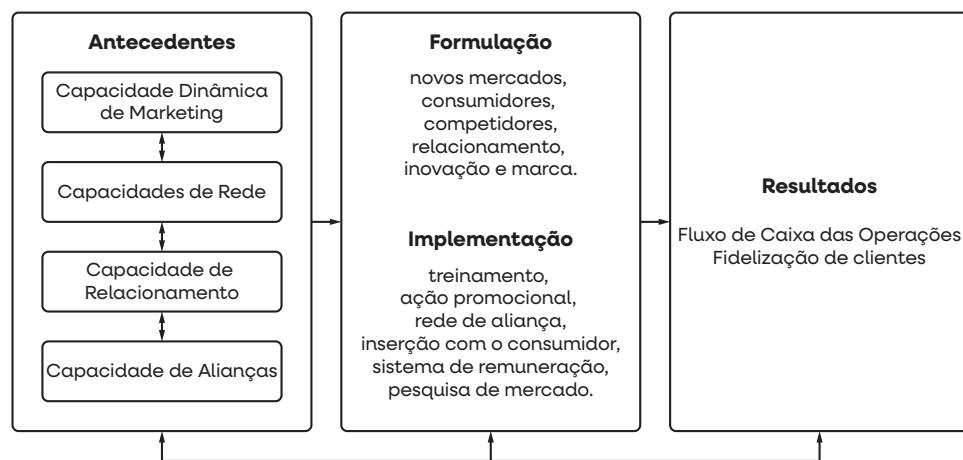
Além disso, a Associação divulga o produto em redes sociais e aferem as menções constantemente. Há então dois resultados que a estratégia de entrada em novos mercados do Tambaqui da Amazônia busca nesta

fase da indústria: fluxo de caixa e fidelização do cliente. No entanto, não foi identificada nos relatos dos entrevistados a ênfase nos resultados. Uma possibilidade seria que o momento em que esse segmento de atividade está, corresponde a tentativa de expansão de suas atividades, ou seja, ainda não foi efetivada; e talvez, por isso, não vislumbrem a mensuração dos resultados que virão. Apesar disto, é importante mencionar a necessidade de clareza nos objetivos que se pretende atingir com uma nova estratégia, a fim de que esses possam ser perseguidos pelo processo a ser formulado e implementado.

A fim de demonstrar a visão da cadeia do Tambaqui da Amazônia sobre a estratégia de desenvolvimento de novos mercados, é apresenta-se a figura 8 que emergiu do campo:

Figura 8

Processo de estratégia de desenvolvimento de mercado – antecedentes e resultados emergido da pesquisa empírica



Nota: Relação entre os antecedentes, o processo de entrada em novos mercados e seus resultados de acordo com os resultados da pesquisa

A figura 8 mostra esquematicamente o que foi descoberto na pesquisa, em contraponto com a literatura pesquisada: 1) os antecedentes não podem ser vistos de forma isolada (cada capacidade por si); eles se relacionam com o processo e o processo os influencia, bem como os resultados. 2) o processo considera a formulação e implementação juntas e a pesquisa é o elemento que faz a relação entre a formulação e a implementação. 3) os resultados considerados pela indústria valorizam duas métricas, mas este estudo considera importante serem consideradas as demais citadas no modelo teórico no decorrer da evolução dessa estratégia.

■ CONCLUSÃO

Verificou-se que a estratégia de desenvolvimento de mercado ocorre de forma dinâmica e processual, ocorrendo de modo simultâneo e dialógico com ações influenciando e sendo influenciadas pelos antecedentes. Os antecedentes guiam a organização e impulsionam a estratégia, uma vez

que relacionadas às fases de formulação e implementação, permitem a configuração e reconfiguração dos recursos ante cada mudança ambiental.

Os principais desafios enfrentados por empresas que buscam encontrar um novo mercado para seus produtos, estão relacionados à adequação do produto ao consumidor que possui outro contexto cultural e hábitos diferenciados, além de superar os desafios logísticos para o transporte e a distribuição de produtos de uma região para outra. Neste sentido, a teoria das capacidades dinâmicas e a abordagem processual da estratégia de entrada em novos mercados, pode oferecer soluções baseadas em redes, relacionamento, alianças, adequado conhecimento de marketing. Aliado a isso, compreender que a estratégia não é estanque, e sim dinâmica, orgânica e inter-relacionada, pode ajudar a superar esses desafios.

No caso do Tambaqui da Amazônia de Rondônia, as capacidades de marketing mostraram-se importantes para o segmento. As capacidades de redes, relacionamento e alianças poderiam ser confundidas ou parecer serem as mesmas. Entretanto, a pesquisa indica que a rede de parceiros é o indicativo mínimo para que uma empresa possa buscar um novo mercado, mas não é suficiente. Apenas ter parceiros que possuam recursos que complementem a atuação não garante sucesso. É preciso que esses parceiros se relacionem de modo a adaptar suas rotinas e processos de compartilhamento de conhecimento para potencializar a atuação conjunta. É através do relacionamento que as redes se tornam alianças, onde o trabalho proativo e colaborativo leva ao atingimento dos objetivos. As empresas que possuírem a capacidade de redes, mas não forem capazes de adaptar suas rotinas para compartilhar conhecimento, não chegarão a desenvolver a capacidade de alianças. Por meio das capacidades dinâmicas de redes, relacionamento e alianças é possível estabelecer governança adequada e assim alcançar a coordenação da cadeia produtiva de modo que seja possível efetivamente alcançar um novo mercado.

Neste estudo, que considerou a estratégias de entrada de mercado tambaqui da Amazônia no contexto inter-regional, as capacidades dinâmicas de marketing, redes, relacionamento e alianças se mostraram essenciais. Baseada na aprendizagem de mercado, a empresa consegue identificar quais recursos e habilidades precisa adquirir ou desenvolver e, assim, definir que tipo de rede contribuiria para isso. Os estudos anteriores sobre entrada em mercado, em sua maioria consideraram a existência de distância cultural, de proteção de mercado, de políticas regionais por se tratar de países diferentes. Isso conduziria à ideia de que em regiões subnacionais essas não seriam questões a serem consideradas, entretanto, são. E as capacidades dinâmicas mencionadas, poderão ser equalizadoras dessas questões.

Uma vez que o processo de formulação de estratégia acontece simultaneamente a sua implementação, é possível considerar que a pesquisa de mercado deva existir também na fase de formulação. Neste momento, o caráter da pesquisa de mercado seria de delineamento de todos os elementos que terão alguma influência nas ações de implementação. A pesquisa de mercado agiria como um catalisador de todas as informações relevantes ao processo.

Por fim, cabe ressaltar que nem sempre os resultados pretendidos com a estratégia estão claramente definidos. Em mercados em desenvolvimento, ainda não maduros, a estratégia não nasce tão robusta a ponto de conseguir prever quais resultados seriam interessantes alcançar. O amadu-

recimento e o trabalho interligado do segmento, considerando as capacidades desenvolvidas e a implementação de novas ações, permitem a busca e mensuração de novos resultados. Neste caso, as métricas não conseguem ser específicas e quantitativamente definidas. Entretanto, cabe lembrar da importância da clareza dos objetivos que a organização pretende atingir.

O objetivo deste trabalho foi, de forma prática e gerencial contribuir com o segmento pesqueiro de Rondônia verificando o processo de formulação e implementação da estratégia de entrada em novos mercados inter-regionais, seus antecedentes e seus resultados, para o Tambaqui da Amazônia, produzido em Rondônia. Ao apresentar os elementos componentes da estratégia vista como um processo com seus antecedentes e resultados, destacaram-se elementos que tem potencial de guiar a organização na identificação daquilo que é importante para a estratégia de entrada em novos mercados. De posse dela, é possível identificar os pontos sensíveis ao alcance dos resultados e que carecem de mais atenção. Assim, além de contribuição teórica à área de estratégia, essa pesquisa também traz acréscimos ao segmento pesqueiro de Rondônia, apresentando elementos possíveis para a ampliação desta atividade em outras regiões do País.

A pesquisa indica ainda, que as fases formulação e a implementação da estratégia têm sido prioridade no processo estratégico, o que aparenta que os resultados da estratégia têm sido negligenciados, o que não corresponde à realidade. Ocorre que neste momento da cadeia produtiva, os resultados não estão sendo considerados na plenitude que aponta a literatura, focando apenas em tornar o produto conhecido. Sendo assim, resultados como a participação em diferentes eventos do setor, premiações recebidas em concursos culinários, número de pessoas que provam o produto, quantidade de quilos do produto distribuídos em eventos, são resultados que interessam mais à cadeia neste momento. Mas acredita-se que, à medida que o segmento se consolide e a estratégia de entrada em novos mercados avançar, os resultados propostos pela literatura adquirirão mais importância para os atores.

A limitação da pesquisa reside no fato de que embora tenham sido ouvidos produtores, gestores de organizações ligadas ao fomento das atividades, e consultores, é possível que ouvir também governo, indústria e distribuidores, poderia ter acrescentado algum ponto de interesse para este trabalho.

As oportunidades de pesquisa futuras estão atreladas à possibilidade de expansão da coleta de dados, incluindo outros atores da cadeia produtiva, que atuem mais diretamente com a industrialização, logística e distribuição dos produtos. É possível ainda, explorar melhor a inter-regionalidade, que aqui aparece como contexto, e pode vir a ser o objeto principal da análise.



REFERÊNCIAS

- Abebe, M. A., & Angriawan, A. (2011). The internationalisation of small and medium-sized enterprises (SMEs): a multi-level integrative framework. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(3/4), 377. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2011.039828>
- Al Badi, K. S. (2015). MARKETING STRATEGY MODULE A CASE STUDY OF OMAN CEMENT COMPANY. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, 3(1), 1–13.
- Alkasim, S. B., Hilman, H., Bohari, M., Abdullah, S. S., Sallehuddin, M. R., Fathilah, R., & Yunus, Y. N. K. (2017). The Impact of Market Penetration Strategy and Market Development Strategy on the Competitive Advantage of Manufacturing Based SMEs. *International Journal of Economic Research*, 14(20), 1–12. www.serialsjournals.com
- Ansoff, H. I. (1977). *Estratégia empresarial*. McGraw-Hill do Brasil.
- Barney, J.; Hesterly, W. (2012). Gestão estratégica e vantagem competitiva: Conceitos e casos. (4^a ed.). Pearson.
- Batsakis, G., & Singh, S. (2019). Added distance, entry mode choice, and the moderating effect of experience: The case of British MNEs in emerging markets. *Thunderbird International Business Review*, 61(4), 581–594. <https://doi.org/10.1002/tie.22046>
- PEIXE BR. (2022). Anuário Peixe BR da Piscicultura 2020. <https://www.peixebr.com.br/anuario-2020/>
- PEIXE BR. (2021). Anuário Peixe BR da Piscicultura 2021. <https://www.peixebr.com.br/anuario-2021/>
- PEIXE BR. (2022). Anuário Peixe BR da Piscicultura 2022. <https://www.peixebr.com.br/anuario-2022/>
- Farina, E. M. M. Q. (1999). Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. *Gestão & Produção*, 6(3), 147–161. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X1999000300002>
- Finoti, L., Didonet, S. R., Toaldo, A. M., & Martins, T. S. (2017). The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(3), 298–315. <https://doi.org/10.1108/MIP-01-2016-0005>

- Galdino, K. M., Rezende, S. F. L., & Lamont, B. T. (2019). Market and internationalization knowledge in entrepreneurial internationalization processes. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(7), 1580–1600. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2018-0762>
- Galera, V. (2022). Criação de peixes em alta. <Https://Economia.Uol.Com.Br/Reportagens-Especiais/Agronegocio-Producao-de-Tilapia-e-Tambaqui-Piscicultura/#cover>.
- Gerhardt, V. J., Mairesse Siluk, J. C., Baierle, I. C., & Michelin, C. de F. (2022). Theoretical model for identifying market development indicators. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 2659–2679. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2020-0259>
- Ghaleb M. Al-Bostanji. (2015). Impact of Applying of Ansoff Model on Marketing Performance for Saudi Foodstuff Companies. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 15, 71–81.
- Ghemawat, P. (2015). From International Business to Intranational Business. *Emerging Economies and Multinational Enterprises*, 28, 5–28. <https://doi.org/10.1108/S1571-502720150000028002>
- Ginevičius, R., & Auškalnytė, R. (2001). THE EVALUATION OF A COMPANY'S STRATEGY BY THE ANSOFF'S PRODUCT MARKET MATRIX. *Statyba*, 7(2), 158–165. <https://doi.org/10.1080/13921525.2001.10531717>
- IDARON. (2022). *Piscicultura: Rondônia destaca-se pela produção de tilápias em regime semi-intensivo*. <http://www.idaron.ro.gov.br/index.php/2021/07/12/piscicultura-rondonia-destaca-se-pela-producao-de-tilapia-em-regime-semi-intensivo/>
- Irianti, D. A., & Haznam, H. (2019). Market Development Strategy For Pt A From The Side Of Capabilities And Potential Customers. *Proceedings of the 3rd Asia-Pacific Research in Social Sciences and Humanities Universitas Indonesia Conference (APRISH 2018)*. <https://doi.org/10.2991/aprish-18.2019.19>
- Kabongo, J. D., & Okpara, J. O. (2019). Timing and speed of internationalization: Evidence from African banks. *Journal of Business Research*, 102, 12–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.003>
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747–767. <https://doi.org/10.1002/smj.248>
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981–1000. <https://doi.org/10.1002/smj.616>

- Kukartsev, V. V., Fedorova, N. V., Tynchenko, V. S., Danilchenko, Y. V., Eremeev, D. V., & Boyko, A. A. (2019). The analysis of methods for developing the marketing strategies in agribusiness. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 315(2), 022107. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/315/2/022107>
- Lin, F.-J., & Ho, C.-W. (2019). The knowledge of entry mode decision for small and medium enterprises. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(1), 32–37. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.02.001>
- Markman, G. D., Gianiodis, P., Tyge Payne, G., Tucci, C., Filatotchev, I., Kotha, R., & Gedajlovic, E. (2019). The Who, Where, What, How and When of Market Entry. *Journal of Management Studies*, 56(7), 1241–1259. <https://doi.org/10.1111/joms.12448>
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. *Journal of Marketing*, 63(2), 18. <https://doi.org/10.2307/1251943>
- Moeen, M. (2017). Entry into Nascent Industries: Disentangling a Firm's Capability Portfolio at the Time of Investment Versus Market Entry. *Strategic Management Journal*, 38(10), 1986–2004. <https://doi.org/10.1002/smj.2642>
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>
- Mwau, P. M.; Oloko, M. & Muturi, W. (2016). The influence of Market development strategy on performance of firms within the insurance industry in Kenya. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 1(2), 111–150.
- Pehrsson, T. (2015). Market entry mode and performance: capability alignment and institutional moderation. *International Journal of Business and Globalisation*, 15(4), 508. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2015.072521>
- Peng, M. W., & Lebedev, S. (2017). Intra-national business (IB). *Asia Pacific Journal of Management*, 34(2), 241–245. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9507-2>
- Peng, M. Y. P. (2019). Understanding Small and Middle Enterprises' Internationalization Process at Food and Restaurant Service Industry. *16th International Conference On Service Systems And Service Management*, 1–5.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323. <https://doi.org/10.1002/mde.1126>
- Poulis, K., & Poulis, E. (2013). The influence of intra-national cultural heterogeneity on product standardisation and adaptation. *International Marketing Review*, 30(4), 357–383. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2012-0047>

- Ra, W. (2020). Determinants of the choice of combined modes for foreign market entry: the case of Korean firms entering into Uzbekistan. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 7(1), 83–94. <https://doi.org/10.15549/jecar.v7i1.380>
- Robson, M. J., Katsikeas, C. S., Schlegelmilch, B. B., & Pramböck, B. (2019). Alliance capabilities, interpartner attributes, and performance outcomes in international strategic alliances. *Journal of World Business*, 54(2), 137–153. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.12.004>
- Rosa, Q. S. (2011). *Avaliação de aprendizagem no meio rural: Aplicação na produção primária da piscicultura na região de Ariquemes Rondônia*. [Dissertação]. Universidade Federal de Rondônia.
- Rosa, Q.S.; Belem-Costa, A. (2019). Tecnologia na produção de pescados: Estado da arte x práticas adotadas em campo. In *Pesquisa, inovação e tecnologia no estado de Rondônia*. (pp. 236–261).
- Rungsithong, R., Meyer, K. E., & Roath, A. S. (2017). Relational capabilities in Thai buyer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1228–1244. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2017-0027>
- Salisu, Y., & Abu Bakar, L. J. (2019). Technological capability, relational capability and firms' performance. *Revista de Gestão*, 27(1), 79–99. <https://doi.org/10.1108/REGE-03-2019-0040>
- Sasaki, I., & Yoshikawa, K. (2014). Going beyond national cultures – Dynamic interaction between intra-national, regional, and organizational realities. *Journal of World Business*, 49(3), 455–464. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.10.005>
- Shen, Z., Puig, F., & Paul, J. (2017). Foreign Market Entry Mode Research: A Review and Research Agenda. *The International Trade Journal*, 31(5), 429–456. <https://doi.org/10.1080/08853908.2017.1361368>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tran, V. D. (2020). *Market analysis and growth strategy for Norwegian supply chain traceability systems provider in Vietnamese seafood Market*.
- Tsai, H., Ren, S., & Eisingerich, A. B. (2020). The effect of inter- and intra-regional geographic diversification strategies on firm performance in China. *Management Decision*, 58(1), 16–38. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2018-0104>

- Varadarajan, P. R., & Jayachandran, S. (1999). Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 120–143. <https://doi.org/10.1177/0092070399272002>
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541–567. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.005>
- Wang, C., & Giouvis, E. (2019). Important Determinants of Foreign Company Performance in China: Big Data Analysis. *The Chinese Economy*, 52(1), 56–82. <https://doi.org/10.1080/10971475.2018.1523859>
- Wang, G., Xia, C., & Cao, D. (2020). State and determinants of inter-regional market entry practices in the Chinese construction industry: evidence from national quality award projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(7), 1461–1477. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2019-0336>
- Wasowska, A. (2019). Social-cognitive antecedents of new venture internationalization. *Baltic Journal of Management*, 14(3), 462–479. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2018-0325>
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish*. (2. ed.). The Guilford Press.
- Zachary, M. A., Gianiodis, P. T., Payne, G. T., & Markman, G. D. (2015). Entry Timing. *Journal of Management*, 41(5), 1388–1415. <https://doi.org/10.1177/0149206314563982>
- Zylbersztajn, D. (1999). Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the Coasian firm. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 2(2), 249–265. [https://doi.org/10.1016/S1096-7508\(00\)00014-8](https://doi.org/10.1016/S1096-7508(00)00014-8)
- Zylbersztajn, D. (1995). *Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições* [Tese Livre Docência]. Universidade de São Paulo.
- Zylbersztajn, D. (2012). Ações coletivas e governança de contratos nos sistemas agroindustriais. In In Farina, E. M. M. Q., Saes, M. S. M., & Azevedo, P. F. (Eds.), *Agronegócio: Para entender e atuar em um mundo globalizado*. p. 105-124. São Paulo: Atlas



NOTAS

Licença de Uso

Os autores cedem à **Revista de Ciências da Administração** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a **Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International**. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

Editora

Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração. Publicação no **Portal de Periódicos UFSC**. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

Editores

- Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
- Leandro Dorneles dos Santos

Histórico

Recebido em:	10-11-2022
Aprovado em:	16-04-2025
Publicado em:	11-08-2025