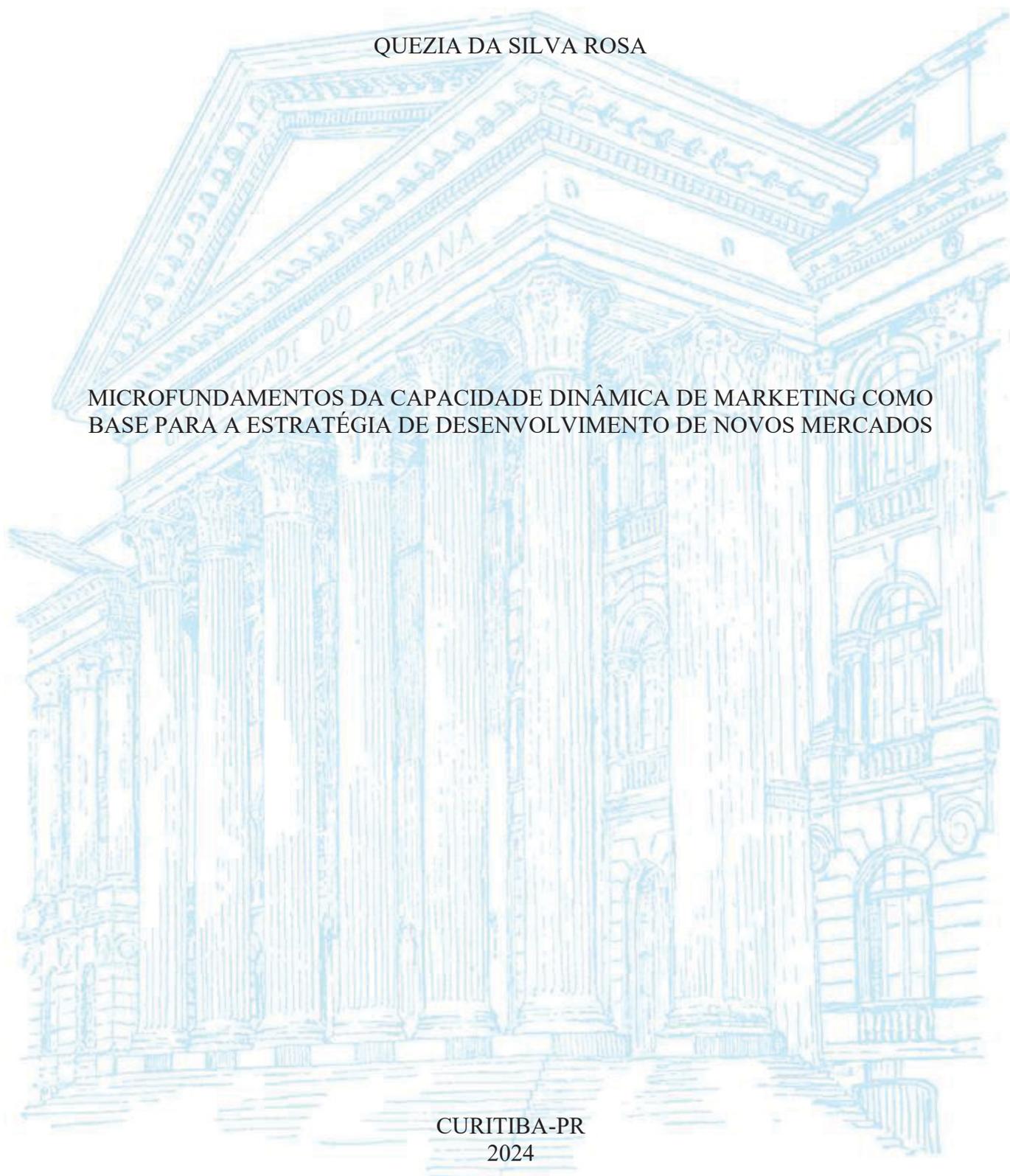


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

QUEZIA DA SILVA ROSA

MICROFUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING COMO
BASE PARA A ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS MERCADOS

CURITIBA-PR
2024



QUEZIA DA SILVA ROSA

MICROFUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING COMO
BASE PARA A ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS MERCADOS

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, Linha de Pesquisa Estratégias de Marketing e Comportamento do Consumidor, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Doutora.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Maria Machado
Toaldo

CURITIBA-PR
2024

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Rosa, Quezia da Silva

Microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing
como base para a estratégia de desenvolvimento de novos
mercados / Quezia da Silva Rosa. – Curitiba, 2024.

1 recurso on-line : PDF.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Maria Machado Toaldo.

1. Administração. 2. Capacidade dinâmica. 3. Estratégia de
marketing. I. Toaldo, Ana Maria Machado. II. Universidade Federal
do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração.
III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **QUEZIA DA SILVA ROSA** intitulada: **MICROFUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING COMO BASE PARA A ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS MERCADOS**, sob orientação da Profa. Dra. ANA MARIA MACHADO TOALDO, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa. A outorga do título de doutora está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 13 de Maio de 2024.

Assinatura Eletrônica
17/08/2024 15:20:14.0
ANA MARIA MACHADO TOALDO
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica
20/08/2024 09:47:51.0
SIMONE REGINA DIDONET
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
22/08/2024 10:05:12.0
JANSEN MAIA DEL CORSO
Avaliador Externo (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
17/08/2024 18:54:49.0
ALEXANDRE REIS GRAEML
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
19/08/2024 09:46:52.0
NATÁLIA RESE
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

RESUMO

O objetivo desta tese foi analisar os microfundamentos que sustentam a capacidade dinâmica de marketing capaz de suportar a estratégia de entrada em novos mercados inter-regionais do produto Tambaqui da Amazônia. Utilizou-se pesquisa exploratória e qualitativa e como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Para a compreensão e descrição do fenômeno estudado, os microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing, foram coletados dados primários e secundários. Os secundários se referiram a uma busca em sites governamentais e de entidades representativas de categorias para a caracterização do setor e aspectos relevantes para o tema estudado. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas em profundidade e observação participante para entender o processo de entrada em novos mercados. Os dados obtidos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo com o auxílio do Atlas.ti. Para reduzir vieses foi adotada a triangulação na fonte. A contribuição para o avanço da literatura no campo do marketing estratégico se dá ao acrescentar a este campo de conhecimento: a) a ampliação do foco da análise do processo de entrada em novos mercados de países para regiões, mais especificamente regiões subnacionais; b) as capacidades dinâmicas como condicionantes da estratégia organizacional de entrada em novos mercados; e, c) a ampliação do entendimento de como se origina e se desenvolve a capacidade dinâmica de marketing pelo estudo de seus microfundamentos.

Palavras-chave: estratégia de entrada em novos mercados; capacidade dinâmica de marketing; inter-regionalização, microfundamentos.

ABSTRACT

The objective of this thesis was to analyze the microfoundations that support the dynamic marketing capability capable of supporting the strategy of entering new inter-regional markets for the Amazonian Tambaqui product. Exploratory and qualitative research was used, and the case study was used as the research strategy. In order to understand and describe the phenomenon studied, the microfoundations of the dynamic marketing capability, primary and secondary data were collected. The secondary data referred to a search on government websites and websites of entities representing categories to characterize the sector and aspects relevant to the topic studied. The primary data were collected through in-depth interviews and participant observation to understand the process of entering new markets. The data obtained were analyzed using the content analysis technique with the help of Atlas.ti. To reduce biases, triangulation at the source was adopted. The contribution to the advancement of literature in the field of strategic marketing occurs by adding to this field of knowledge: a) the expansion of the focus of the analysis of the process of entering new markets from countries to regions, more specifically subnational regions; b) dynamic capabilities as determinants of the organizational strategy for entering new markets; and c) expanding the understanding of how dynamic marketing capabilities originate and develop through the study of their microfoundations. Keywords: new market entry strategy; dynamic marketing capabilities; interregionalization; microfoundations.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	DELINEAMENTO DA PROBLEMÁTICA DA PESQUISA	11
1.2	OBJETIVO DA PESQUISA.....	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	16
1.3.1	O papel da Inter-regionalidade	16
1.3.2	Capacidades como Condicionantes do Processo da Estratégia de Entrada em Novos Mercados.....	16
1.3.3	Microfundamentos da Capacidade Dinâmica de Marketing	18
1.3.4	Justificativas Práticas.....	19
1.4	DECLARAÇÃO DE TESE.....	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	BASE TEÓRICA DO ESTUDO DA VBR E CAPACIDADES DINÂMICAS	22
2.2	PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	23
2.3	ESTRATÉGIA DE ENTRADA EM NOVOS MERCADOS	24
2.4	CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING	30
2.5	MICROFUNDAMENTOS	35
2.6	INTER-REGIONALIDADE	40
2.7	CADEIA PRODUTIVA	44
2.8	MICROFUNDAMENTAÇÃO DA CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE ENTRADA EM NOVOS MERCADOS INTER-REGIONAIS E SEUS RESULTADOS.	45
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.1	QUESTÃO E PROPOSIÇÕES DA PESQUISA	52
3.2	CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA	52
3.3	DEFINIÇÕES DOS TERMOS	53
3.4	ESTRATÉGIA DA PESQUISA: ESTUDO DE CASO	56
3.4.1	Escolha dos informantes	57
3.4.2	Pesquisa do material empírico: preparação, coleta, tratamento e análise.....	58
3.4.3	Triangulação	66
4	RESULTADOS	69
4.1	CADEIA PRODUTIVA DO TAMBAQUI DA AMAZÔNIA EM RONDÔNIA	70
4.2	PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO E RESULTADOS DA ESTRATÉGIA DE ENTRADA EM NOVOS MERCADOS	74
4.3	CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING	85
4.4	CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING E O PROCESSO DE	

FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS MERCADOS	90
4.5 MICROFUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING QUE SUPORTAM O PROCESSO ESTRATÉGICO DE ENTRADA EM NOVOS MERCADOS	95
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	118
5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS.....	122
5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS.	123
REFERÊNCIAS.....	126

1 INTRODUÇÃO

O foco deste trabalho está nos microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing como base para a estratégia de desenvolvimento de novos mercados abordada de forma processual, no contexto de inter-regionalização. Esta estratégia corresponde a uma das formas de crescimento da organização e busca de vantagem competitiva proposta por Ansoff (1977). Quando uma empresa opta por desenvolver novos mercados no seu processo de crescimento, precisa considerar que esta estratégia favorece aos que possuem bom desenvolvimento na área de marketing e são hábeis em trabalhar com clientes construindo e encontrando canais de venda. Deve ainda 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 et al., 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, para a obtenção e manutenção de vantagem competitiva (ALKASIN; HILMAN; BOHARI, 2018).

Assim, dar especial atenção à estratégia de desenvolvimento de mercado, por meio de análise e monitoramento, considerando os vários aspectos que influenciam o sucesso e a escolha cautelosa do mercado a ser desenvolvido (MWAU; OLOKO; MUTURI, 2016), possibilita o ajuste da estratégia de acordo com as mudanças (KUKARTSEV et al., 2019) e dá condição para enfrentar as adversidades e as barreiras competitivas impostas (JAYACHANDRAN; GIMENO; VARADARAJAN, 1999).

As pesquisas sobre estratégia de desenvolvimento de novos mercados têm focado, na sua maioria, (1) entrada em mercados internacionais, tratando de modo mais específico, do conteúdo da estratégia, ou seja, aspectos relacionados à escolha de entrar ou não em um novo mercado (RA, 2020; PENG, 2019; KABONGO; OKPARA, 2019; OYEDE; FIRAT, 2019; BATSAKIS; SINGH, 2019; FISCHER; ROY, 2019; WASOWSKA, 2019; LIN; HO, 2018; SHEN; PUIG; JUSTIN, 2017; MOEEN, 2017; PEHRSSON, 2015). Outros autores (TRAN, 2020; ALKASIN; HILMAN; BOHARI, 2018; HAZNAM; IRIANTI, 2018; AL-BADI, 2015; AL-BOSTANJI; GHALEB, 2015) abordam (2) as ferramentas de análise para a entrada em novos mercados, como por exemplo análise SWOT, PEST, as 5 Forças de Porter, em estudos em diferentes setores. E, por fim, (3) se verificam estudos (WANG; GIOUVRIS, 2019; MWAU; OLOKO; MATURI, 2016) sobre o desempenho da empresa após entrar no novo mercado.

Entretanto, apesar da grande quantidade de trabalhos que apresentam a estratégia de

desenvolvimento de mercado, faltam estudos que a analisem levando em conta as capacidades dinâmicas que podem suportar essa estratégia, que tem em seu centro, a incerteza relacionada ao novo ambiente e está inteiramente ligada a mudanças. Isso ocorre porque a visão antes dominada pelos recursos, ampliou-se para o entendimento de que os recursos não são suficientes, por si só, para a manutenção das vantagens competitivas, passando-se a considerar as capacidades da organização. Assim, ao considerar que um processo de estratégia sofre a influência de elementos organizacionais que o afetam, abordam-se as capacidades dinâmicas como um desses elementos. Significa que o processo de entrada em novos mercados será moldado pelas capacidades que a empresa possui de considerar as mudanças ambientais, para aprender, obter, usar, reorganizar seus recursos a fim de adquirir e manter a vantagem competitiva (MORGAN, 2012).

Entre as diversas capacidades dinâmicas de uma organização, destaca-se a intensa propensão da capacidade dinâmica de marketing no momento da entrada em um novo mercado, a qual auxilia a desenvolver, liberar e integrar processos de gestão do conhecimento de mercado dentro de um ambiente incerto para entregar valor aos clientes (HOQUE et al., 2021). Morgan (2012), ao aprofundar-se nas capacidades de marketing, apresenta a capacidade dinâmica de marketing como processos dinâmicos relacionados à aprendizagem de mercado, reconfiguração de recursos e ampliação da própria capacidade. Por meio destas capacidades é que os recursos de marketing são adquiridos, combinados e transformados em ofertas de valor para o mercado alvo.

Entretanto, pesquisas que analisaram as capacidades de marketing vinculadas ao processo de diferentes estratégias (MENON et al., 1999, FANG; ZOU, 2009; MORGAN, 2012; KONWAR et al., 2017; MORGAN; FENG; WHITLER, 2017; MITREGA, 2020) não se preocuparam em compreender a sua formação. Recentemente, o estudo dos microfundamentos tem sido utilizado como elemento explicativo para entender como as capacidades dinâmicas são criadas e desenvolvidas (BAĞIŞ et al., 2022; HIZARCI PAYNE; KATRINLI, 2021). Os microfundamentos se referem a mais do que elementos constituintes, são uma observação pragmática de que a explicação muitas vezes é mais bem realizada entendendo as origens e a evolução do coletivo de dados como uma função de fatores de nível inferior e de interação social (BARNEY, 2013). Ao verificar a conceituação de microfundamentos de capacidades dinâmicas, percebe-se que se refere a diferentes aspectos que vão desde habilidades, processos e procedimentos à estrutura e às regras de decisão (TEECE, 2021). As microfundamentações concentram-se no impacto dos indivíduos e das interações individuais nas capacidades organizacionais que vão ser facilitadas pelo *design* da estrutura organizacional, moldando o

nível macro das organizações, aqui entendido como os fenômenos coletivos, as rotinas estabelecidas pela organização e que determinam o comportamento da empresa como um todo (BAĞIŞ et al., 2022). Desta forma, estudar os microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing que embasam o processo da estratégia de entrada em novos mercados, significa ampliar o conhecimento sobre como capacidades dinâmicas são criadas e desenvolvidas e aprofundar o papel do marketing nas estratégias organizacionais. Além disso, lança luz para a possibilidade de que os microfundamentos possam, não apenas potencializar as capacidades dinâmicas, como também inibi-las, pois, a depender do contexto em que a estratégia se desenvolve, os microfundamentos passam de elementos que auxiliam a elementos que fragilizam a estratégia de entrada em novos mercados.

Em relação ao contexto da estratégia de desenvolvimento de novos mercados, a literatura a trata de forma parcial no que se refere a inter-regionalização no contexto doméstico. Ainda, a inserção desta estratégia no ambiente inter-regional tem sido contemplada na agenda de estudos organizacionais a partir da inclusão de regiões subnacionais. Há uma discussão que países com grande dimensão territorial podem ter desafios equivalentes à internacionalização (TSAI, REN E EISINGERICH, 2019; PENG; LEBEDEV, 2017) sem, entretanto, sair do país. Neste caso, há que se considerar 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 (WANG; XIA; CAO, 2020; TSAI; REN; EISINGERICH, 2019) nas estratégias de marketing.

Assim, essa tese se propõe a **analisar os microfundamentos que sustentam a capacidade dinâmica de marketing capazes de suportar a estratégia de entrada em novos mercados inter-regionais do produto Tabaqui da Amazônia**. Este é um importante produto do norte do País que tem em Rondônia seu maior polo produtor, ocupando o primeiro lugar em produção de peixes nativos do Brasil com seu auge em 72.800 toneladas (2018), e produção atual de 56.500 toneladas (2023). O produto é principalmente comercializado intrarregionalmente, mais especificamente no Amazonas, embora exista, de modo ainda não sistematizado e pontual, a comercialização em diferentes estados da federação e até em outros países. A comercialização para outros estados envolve readequação do processo produtivo e de industrialização do tabaqui, em virtude de características diferentes relacionadas ao comportamento e aos hábitos dos potenciais consumidores.

A entrada do tabaqui em novos mercados pode ser afetada por fatores que vão além da industrialização do produto para torná-lo mais atraente, da logística para apresentar e entregar esse produto em outras regiões ou da cultura do consumo para aqueles que estão

acostumados a comer outro pescado. Tem-se que considerar também a concorrência de produtos vindos da China. Existem divergências no relacionamento entre Brasil e China para compra e venda de pescados: possibilidade da China de vender tilápia para o Brasil, o que representaria uma ameaça ao setor produtivo nacional que tem esse como seu principal produto (SEAFOOD, 2020); a entrada da China no mercado brasileiro com produto (panga, tilápia) com preço abaixo do que conseguem praticar os produtores brasileiros, mesmo que haja o andamento de regulamentação da produção de panga no Brasil (PONSE, 2024). Entretanto, o peixe amazônico tambaqui está em desvantagem em relação à tilápia e ao panga, os quais se apresentam como commodities, facilitando o consumo. A comercialização do tambaqui é ainda *in natura* e tem como entrave a industrialização com poucas plantas capazes de processar em grande quantidade e entregar no formato do produto desejado pelos consumidores. Ademais, a medida que se industrializa o tambaqui, por exemplo, fazendo filés, o preço do produto aumenta e deixa de ser competitivo.

Portanto, essa pesquisa centra-se nos elementos que suportam a construção de estratégia de entrada em novos mercados inter-regionais, a fim de impulsionar a cadeia produtiva do Tambaqui da Amazônia. Para tanto, exploram-se os microfundamentos que impulsionam e/ou inibem as capacidades dinâmicas de marketing necessárias para que ocorra a formulação e a implementação dessa estratégia.

1.1 DELINEAMENTO DA PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

A construção do problema de pesquisa é realizada a partir das lacunas descritas a seguir.

1ª Lacuna: Processo de estratégia no contexto inter-regional

A entrada em novos mercados é uma estratégia de crescimento há muito empregada pelas empresas, geralmente atrelada ao conceito de internacionalização, sem contemplar o papel das regiões (IAMMARINO; McCANN; ORTEGA-ARGILÊS, 2018), seja dentro de um mesmo país ou em vários países (como na União Europeia).

Recentemente, estudos têm sido empreendidos a fim de destacar a influência das regiões no desenvolvimento de novos mercados, ainda que considerando a internacionalização. Iammarino; McCann; Ortega-Argilês (2018) discutem o papel das cidades como elemento de competitividade para multinacionais, apresentando a ideia de que o L, da sigla OLI' (*Ownership-Location-Internalisation*) do paradigma de Dunning, sempre foi ignorado pelos estudiosos de Negócios Internacionais, pois era geralmente entendido como um país. Assim, “cidades, regiões e as especificidades das decisões de localização subnacionais e seu impacto

estavam quase totalmente ausentes no campo dos negócios internacionais” (IAMMARINO; McCANN; ORTEGA-ARGILÊS, 2018, p. 2).

Além disso, já se discutiu os determinantes da entrada de nova empresa em diferentes regiões. Considerando análise inter-regional, na Rússia, por exemplo, tem-se que mudanças políticas no ambiente institucional de diferentes regiões, têm influência direta nas taxas de entrada (BRUNO; BYTCHCOVA; ESTRIN, 2013). A análise regional pode transcender um país e ser ampliada para um conjunto deles. Stouraitis; Mior Harun; Kyritsis (2017) analisaram os motivadores da escolha de exportação das pequenas e médias empresas do Reino Unido tanto para dentro da União Europeia quanto para fora, abordando os países da União Europeia como uma só região.

Então, a contribuição dos negócios internacionais para com os intranacionais, inclui a percepção de que as fronteiras podem diminuir os negócios em virtude de distâncias geográficas e de outros elementos, como culturais. Além disso, os insights de negócios internacionais podem ser aplicados nos intranacionais (GHEMAWAT, 2015). Por isso, quando se deixa de considerar que o L (*Location*) signifique nação, permite-se a inclusão das diferenças intrarregionais (subnacionais) nos esforços de pesquisa (PENG; LEBEDEV, 2017). Essa concepção abre caminho para trabalhos como o de Wang, Xia e Cao (2020) que analisam as práticas de entrada no mercado inter-regional na indústria de construção chinesa, e o de Tsai, Ren e Eisingerich (2019), que busca examinar os efeitos da diversificação geográfica intra e inter-regional no desempenho das empresas na China.

Sendo assim, aponta-se a necessidade de estudos de estratégia de desenvolvimento de novos mercados abordada de modo processual, considerando a inter-regionalidade, que abarca características que influenciam a determinação de estratégias. Ressalta-se que quanto mais a região que se pretende ingressar tiver características de regionalidade e territorialidade fortes, com identidade e padrões culturais bem-marcados e estabelecidos, maior pode ser a dificuldade de aceitar produtos novos vindos de outras regiões. Isso pode levar a necessidade de adaptação de produtos e da logística de processamento e de distribuição para que se suavizem essas dificuldades. Assim, a distância cultural, o protecionismo local e as políticas regionais podem impactar diretamente no desenho da estratégia, nos elementos que a influenciam e nos resultados.

2ª Lacuna: Capacidades dinâmicas de marketing como condicionantes do processo de estratégia

Os antecedentes da estratégia de entrada em novos mercados já foram estudados em relação a diferentes momentos: na decisão da entrada em novos mercados (WASOWSKA, 2019; MOEEN, 2017), na escolha do modo de entrada em novos mercados (RA, 2020; BATSAKIS; SINGH, 2019; LIN; HO, 2018; SHEN; PUIG; JUSTIN, 2017; BELAOUNIA; CHTIOUI; NEKHILI, 2016; SARAPOVAS; HUETTINGER; RICKUS, 2016; PEHRSSON, 2015; PAROLA et al., 2013) e, especificamente, na decisão e entrada em novos mercados inter-regionais (WANG; XIA; RAO, 2020).

Esses estudos se referem a dois grandes grupos de análise: níveis comportamentais/gerenciais, da empresa e setoriais; e países de origem e países anfitriões. No que diz respeito aos níveis comportamentais ou do indivíduo, tem-se os seguintes antecedentes identificados: intenção de internacionalizar, autoeficácia do empreendedor, orientação positiva, orientação para empreendedorismo, amplas redes sociais e experiência (WASOWSKA, 2019; ABEBE; ANGRIAWAN, 2011; ENER, 2019).

No nível da empresa, os antecedentes identificados foram: especificidade do ativo, competição, recursos específicos, capacidades técnicas essenciais, capacidades integrativas e relacionais, disponibilidade de parceiros, tamanho da empresa, inovação, intensidade de publicidade, conhecimento intangível e experiência (MOEEN, 2017, PAROLA et al, 2013; PEHRSSON, 2008; WANG; XIA; CAO, 2020; RA, 2020; BATSAKIS; SINGH, 2019; LIN; HO, 2018; SHEN; PUIG, JUSTIN, 2017; BELAOUNIA; CHTIOUI; NEKHILI, 2016; ARSLAN; WANG, 2014; MAKAREVICH; KIM, 2019).

Por fim, no nível da indústria, os antecedentes identificados foram: tamanho, potencial e concentração de mercado, intensidade da concorrência, incerteza do ambiente, questões legais e tributárias e protecionismo (PAROLA et al., 2013; PEHRSSON, 2008; WANG; XIA; CAO, 2020; SHEN; PUIG; JUSTIN, 2017). Muitos desses antecedentes encontrados na literatura são descritos como recursos que a empresa possui, tanto que vários trabalhos neste campo são pautados na abordagem de recursos (MOEEN, 2017; SARAPOVAS; HUETTINGER, RICKUS, 2016; PEHRSSON, 2015; ARSLAN; WANG, 2014; ABEBE; ANGRIAWAN, 2011).

As capacidades já foram identificadas como antecedentes da internacionalização, tanto no momento de entrada (capacidades técnicas essenciais e ativos complementares), quanto no momento do investimento (capacidades integrativas) (MOEEN, 2017). E como fatores específicos das empresas que afetam a relação entre desempenho e regionalização (TSAI; REN; EISINGERICH, 2019). Ainda assim, há espaço para o estudo das capacidades organizacionais,

mais especificamente as dinâmicas, como antecedentes e influenciadoras do processo de estratégia de entrada em novos mercados. Isso se deve porque com a dinamicidade dos ambientes as organizações podem optar por diferentes abordagens estratégicas para alcançar seus objetivos e assim precisarão também de diferentes estímulos dados pelos antecedentes que já possui ou que precisa desenvolver.

Assim, estudar como diferentes capacidades dinâmicas influenciam o processo estratégico de entrada em novos mercados culminará em *insights* úteis para o sucesso da estratégia. Saber de antemão quais capacidades dinâmicas desenvolver pode facilitar o processo e otimizar os esforços. Dentre as diversas capacidades dinâmicas já estudadas, destaca-se que a capacidade dinâmica de marketing ainda não recebeu atenção neste processo de entrada em novos mercados. E, uma vez que o papel do marketing é auxiliar no desenvolvimento do mercado por meio da gestão de conhecimento em um ambiente incerto, buscando a entrega de valor para os clientes (HOQUE et al., 2021), vê-se oportunidade para avançar teoricamente, entendendo como a capacidade dinâmica de marketing atua enquanto antecedente da estratégia de entrada em novos mercados regionais.

3ª Lacuna – Microfundamentos da Capacidade Dinâmica de Marketing

A depender da estratégia organizacional da empresa, diferentes capacidades podem ser requisitadas com diferentes abordagens. Vários estudos analisaram as capacidades dinâmicas a partir da abordagem dos seus microfundamentos. Capacidades dinâmicas em abordagem multinível (BENDIG et al., 2018), capacidades dinâmicas que impulsionam o desempenho da empresa nos mercados globais (HIZARCI PAYNE; KATRINLI, 2021), rotinas e capacidades (FELIN et al., 2012), capacidades dinâmicas e a influência da cognição do gerente (PETERAF; HELFAT, 2014), capacidades dinâmicas para inovação (SCHNECKENBERG; TRUONG; MAZLOOMI, 2015; FALLON-BYRNE; HARNEY, 2017), capacidades dinâmicas de adaptação e inovação (DIXON; MEYER; DAY, 2014), capacidades dinâmicas para inovação social (TABAKLAR; SORKUN; YU, 2021), capacidade dinâmica de tecnologia e inovação (BAˆGIS et al., 2022), capacidade dinâmica para mudança organizacional (BOJESSON; FUNDIN, 2021) e capacidades dinâmicas de *design* (CAUTELA; SIMONI; MORAN, 2022) já foram objeto de investigação para identificar quais microfundamentos as sustentavam. Entretanto, essa discussão ainda não chegou até a capacidade dinâmica de marketing.

As capacidades de marketing se fazem necessárias na definição da estratégia organizacional de entrada em um novo mercado, pois esse é um momento em que a entrega do valor ao cliente é fundamental. Assume-se que a capacidade dinâmica de marketing é construída

em rotinas de negócios, permitindo a reconfiguração sistemática dos recursos de marketing para que essas novas reconfigurações estejam em um ajuste dinâmico com o meio ambiente (MITREGA, 2019). Isso significa que estudar os microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing é aprofundar os elementos organizacionais necessários para desenvolver as habilidades para entender o novo mercado em que se pretende ingressar e adaptar-se às suas particularidades, a fim de entregar valor aos clientes. Sendo assim, há necessidade de investigação de quais microfundamentos sustentam a capacidade dinâmica de marketing.

Além disso, é preciso estar atento à possibilidade de que, sob algumas circunstâncias, os microfundamentos podem não atuar necessariamente como elementos para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas de marketing, mas como seus limitadores.

Assim, os componentes de regionalidade, a cultura, o protecionismo local, as políticas regionais, a logística, a disposição dos consumidores em aceitar produtos oriundos de outras regiões, formam o contexto que constitui o ambiente onde estão situados os microfundamentos necessários para potencializar ou inibir o desenvolvimento de capacidades dinâmicas de marketing na construção da estratégia de entrada em novo mercado, a questão que este trabalho se propõe a investigar é: **como se manifestam os microfundamentos que sustentam a capacidade dinâmica de marketing capaz de suportar a estratégia de entrada em novos mercados em contexto de inter-regionalização?**

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Compreender os microfundamentos que sustentam a capacidade dinâmica de marketing capazes de suportar a estratégia de entrada em novos mercados inter-regionais do produto Tambaqui da Amazônia.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar o papel da capacidade dinâmica de marketing para a formulação e a implementação da estratégia de desenvolvimento de novos mercados inter-regionais.
2. Descrever o processo de formulação e implementação da estratégia de entrada em novos mercados inter-regionais.
3. Identificar os resultados esperados da estratégia de desenvolvimento de novos mercados inter-regionais.

4. Descrever as relações entre a capacidade dinâmica de marketing e o processo de formulação e implementação da estratégia de desenvolvimento de novos mercados inter-regionais.
5. Descrever os microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing que suportam o processo estratégico de entrada em novos mercados inter-regionais.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Apresentam-se as justificativas teóricas e prática deste estudo.

1.3.1 O papel da Inter-regionalidade

Em geral, os estudos ligados ao desenvolvimento de mercado se atentam às questões relacionadas à internacionalização, seja sobre o modo de entrada ou sobre o desempenho da empresa pós entrada no novo mercado. Entretanto, empresas que operam em países de grandes dimensões, como é o caso do Brasil, podem decidir entrar em um novo mercado sem que isso signifique comercializar no contexto internacional.

É preciso considerar que em países com dimensões continentais possivelmente existem diferenças entre regiões que tornam a opção de desenvolvimento de mercado uma estratégia que precisa lidar com fatores que podem ser facilitadores ou dificultadores, fazendo com que a construção de capacidades seja ainda mais relevante (WANG; XIA; CAO, 2020; TSAI; REN; EISINGERICH, 2019). Diferentes regiões podem ter diferentes culturas, padrões de vida, estilos e isso vai repercutir no processo de estratégia.

Ainda que a dimensão do país seja um fator crítico para que as regiões se diferenciem, não é uma condição *sine qua non*. Ferreira et al. (2018) analisam as mudanças fundamentais que ocorrem nas cadeias de valor da produção do vinho do Porto, estudando a região do Douro e do Grande Porto. Concluem que o mesmo produto pode ter cadeias de valor que dependam da estrutura técnica de produção da indústria e geografia da região que reside. E, ainda, do ponto de vista da política regional, as interações comerciais, inter-regionais são mensurações fidedignas dos efeitos regionais diretos e de retroalimentação das atividades econômicas de produção e consumo.

Do ponto de vista das questões políticas regionais, também é importante ampliar os estudos para a entrada em novos mercados inter-regionais. Wang; Xia; Cao (2020) salientam que o relacionamento com os governos locais é um dificultador da entrada em novos mercados. Bruno; Bychkova; Estrin (2013), por sua vez, concluem que as mudanças políticas por trás do ambiente institucional têm influência significativa nas taxas de entrada e que a fluidez política

aumenta a entrada de pequenas empresas e a reduz para as maiores.

As cidades e as regiões têm especificidades de decisões relacionadas à localização subnacional e seu impacto na estratégia que estavam quase totalmente ausentes no campo dos negócios (IAMMARINO; McCANN; ORTEGA-ARGILÊS, 2018). Essas especificidades podem estar relacionadas à cultura, geografia, desenvolvimento econômico, aspectos políticos legais, proteção de mercado, dentre outros. Por isso mesmo, necessitam serem incluídas na consideração da estratégia de ampliação de novos mercados, devido ao seu potencial de impacto no sucesso dessa iniciativa.

Assim, para a entrada em um novo mercado, com um mesmo produto, deve-se estar atento às semelhanças e diferenças entre as regiões de origem e de ingresso do produto, pois a formulação da estratégia considerará as especificidades de cada região. Conhecer a nova região e adequar o produto de modo que atenda aos requisitos exigidos pelo novo mercado pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso da estratégia. Além disso, aspectos relacionados à proteção de mercado, políticas públicas e legislação precisam ser considerados desde a formulação até a implementação da estratégia.

1.3.2 Capacidades como Condicionantes do Processo da Estratégia de Entrada em Novos Mercados

Ao considerar a estratégia de desenvolvimento de mercados é conveniente analisar o que pode exercer alguma influência sobre sua formulação, implementação e resultados. Já foram identificados fatores determinantes da estratégia de entrada em um contexto de inter-regionalização caracterizados pela posse de habilidades e recursos acessíveis (WANG; XIA; CAO, 2020). Entretanto, recursos são elementos estáticos e que necessitam ser desenvolvidos para que a organização consiga utilizá-los na obtenção dos seus objetivos. Por isso, parece ser importante que as decisões sejam tomadas levando em conta as capacidades que os novos participantes possuem em relação aos competidores. Capacidades devem ser desenvolvidas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) para que a empresa possa alcançar bom desempenho e competitividade, pois, a depender do momento estratégico e do contexto, a empresa poderá prescindir de uma em função de outra.

As capacidades organizacionais precisam ser dinâmicas para lidar com a complexidade do ambiente em constante mudança, dado que os recursos estáticos, os quais poderão dar vantagens para a empresa, seriam superados por mudanças no ambiente. Assim, o que garantirá a manutenção das vantagens competitivas obtidas é o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (TEECE, 2007; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; MORGAN, 2012).

Sendo as capacidades dinâmicas capazes de criar, ampliar, elevar e manter a base de ativos da empresa, continuamente relevante em um ambiente de mudança (TEECE 2007), elas são necessárias a organizações que pretendam atuar em um ambiente diferente do atual. Além disso, o mérito das decisões de entrada em um novo mercado, a saber: diferenças culturais, possibilidade de proteção de mercado, conhecimento de costumes e estilo de vida, complementariedade de recursos por parte de outras empresas (WANG; XIA; CAO, 2020; TSAI; REN; EISINGERICH, 2019; IAMMARINO; MCCANN; ORTEGA-ARGILÊS, 2018; BRUNO; BYTCHCOVA; ESTRIN, 2013), acrescenta ainda mais relevância para o estudo das capacidades dinâmicas como antecedentes. Se o papel do marketing é utilizar conhecimento para desenvolver mercados entregando valor aos clientes (HOQUE et al., 2021) e se a capacidade dinâmica de marketing envolve o estudo de mercado e o ajuste de seus recursos organizacionais (MORGAN, 2012), então convém estudar as capacidades dinâmicas de marketing como condicionantes da estratégia de entrada em novos mercados.

1.3.3 Microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing

Existem várias capacidades possíveis para que uma empresa alcance os objetivos a que se propõe. Entretanto, é necessário identificar qual é importante em cada momento estratégico que a empresa vivencia. Destacam-se as capacidades de marketing como suporte para a estratégia de desenvolvimento de novos mercados. O motivo é o foco no cliente (cerne da capacidade dinâmica de marketing) em um ambiente de incertezas e mudanças (presença marcante na estratégia de desenvolvimento de mercados). A capacidade dinâmica de marketing aqui se adequa porque compreende processos de negócios multifuncionais relacionados à criação e entrega de valor superior ao cliente em resposta às mudanças do mercado (FANG; ZOU, 2009; HOQUE et al., 2021).

Entretanto, as capacidades dinâmicas não podem ser adquiridas, precisam ser desenvolvidas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e, sendo assim, se faz necessário entender como esse desenvolvimento acontece. Os microfundamentos das capacidades dinâmicas apontam para essa resposta. São elementos que podem explicar como as capacidades dinâmicas são criadas e desenvolvidas e, também, se detêm na origem e na evolução coletiva dos dados, considerando fatores de nível inferior e de interação social (BAĞIŞ et al., 2022; HIZARCI PAYNE; KATRINLI, 2021; BARNEY, 2013). O conceito de microfundamentos da capacidade dinâmica está ligado a habilidades, processos e procedimentos à estrutura e regras de decisão (TEECE, 2021) e concentra-se no impacto dos indivíduos e das interações individuais nas capacidades organizacionais que vão ser facilitadas pelo *design* da estrutura organizacional,

moldando o nível macro das organizações, ou seja, como as intenções, interações e emoções dos indivíduos afetam o comportamento da empresa e a mudança organizacional. (BAĞIŞ et al., 2022).

Assim, parece lógico que, se há intenção de desenvolver uma capacidade dinâmica, concentrem-se esforços em compreender como as regras e os procedimentos devem ser postos em uma estrutura organizacional a fim de que a interação entre as pessoas facilite o desenvolvimento de habilidades individuais que impactem a instituição como um todo. Também é importante considerar que, a depender de como o contexto se apresenta, os mesmos elementos que colaboram com a criação e a ampliação das habilidades organizacionais, também podem as fragilizar.

Sendo assim, tendo em vista o potencial para ampliação do conhecimento sobre as capacidades dinâmicas, e o papel oportuno desempenhado pela capacidade dinâmica de marketing na estratégia de abertura de novos mercados, torna-se relevante o estudo das microfundações da capacidade dinâmica de marketing.

Resumidamente, este trabalho justifica-se: a) pela ampliação da análise do processo de entrada em novos mercados de países para regiões, mais especificamente regiões subnacionais; b) no foco das capacidades dinâmicas como condicionantes da estratégia organizacional de entrada em novos mercados; e c) pela ampliação do entendimento dos elementos que fomentam e/ou inibem a capacidade dinâmica de marketing no desenvolvimento da estratégia de novos mercados inter-regionais.

1.3.4 Justificativas Práticas

A piscicultura no Estado de Rondônia passou a ter alguma expressão nacional a partir de 2010. O auge foi alcançado em 2018, com Rondônia ocupando 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 a produção caiu para 65.500, em 2021 apenas 59.600, em 2022 a produção ficou em 57.200 toneladas, e em 2023 a produção do estado foi de 56.500 toneladas, a menor dos últimos anos. Ainda assim, Rondônia manteve a primeira posição em produção de peixes nativos (PEIXE BR, 2020; PEIXE BR, 2021; PEIXE BR 2022, PEIXE BR 2023, PEIXE BR, 2024). A comercialização ocorre majoritariamente intrarregionalmente com o produto sendo vendido com pouco valor agregado para o mercado de Manaus (o que significa? Que o produto é vendido in natura??? Explique).

Eventualmente já houve comercialização do pescado para outras regiões do país e até mesmo para o exterior, mas isso não ocorre de maneira sistemática. Enxergar a estratégia de

entrada em novos mercados como suportada pela capacidade dinâmica de marketing vai permitir que o setor de piscicultura do Norte do país visualize quais são os elementos necessários para construir e operacionalizar uma estratégia de desenvolvimento de novos mercados, bem como quais são os fatores que condicionarão esse processo. Com isso, os ingressantes terão melhores condições competitivas por compreenderem como os processos de negócios multifuncionais se relacionam à criação e entrega de valor superior ao cliente, em resposta a um mercado em constante mudança (FANG; ZOU, 2009). Isso auxiliará no desenvolvimento de capacidades adequadas ao processo de estratégia, evitando duplicação de esforço e desperdício de recursos.

Ainda, o enfoque na inter-regionalidade será de grande valia para o setor, por representar oportunidade de crescimento em especial no Brasil. A identificação e compreensão do distanciamento cultural (WANG; XIA; CAO, 2020; TSAI; REN; EISINGERICH, 2019; IAMMARINO; MCCANN; ORTEGA-ARGILÊS, 2018), presente entre as regiões Norte, Sul e Sudeste, por exemplo, será fundamental para formular e implementar estratégias que consigam destacar elementos que diminuam essa distância, como a adaptação na forma de preparo e consumo (GHEMAWAT, 2015), apresentação dos benefícios do produto, ou mesmo o fortalecimento do apelo “da Amazônia” como um elemento de integração nacional. A possibilidade de proteção do mercado local por governos e consumidores (WANG; XIA; CAO, 2020; TSAI; REN; EISINGERICH, 2019) também poderá ser minimizada a partir do conhecimento do mercado e da identificação de parcerias que utilizem a reputação como garantia do produto entrante.

Além disso, o aprofundamento do conhecimento relacionado à inter-regionalidade permitirá a elucidação de elementos sociais e culturais que poderão dar direcionamento para formulação de políticas governamentais de incentivo ao comércio entre regiões. Tal fato poderá repercutir diretamente na sociedade, seja através da geração de empregos na produção, industrialização e comercialização, de impostos que poderão ser revertidos em favor da comunidade ou mesmo pela ampliação da variedade de produtos que são disponibilizados ao consumidor, garantindo seu direito de escolha.

Diante destes desafios, confiando na afirmação de que diferentes fases de desenvolvimento das capacidades geram diferentes resultados para as organizações (TSAI; REN; EISINGERICH, 2019), e ainda que as empresas possam trocar, desenvolver ou adquirir recursos e competências através de suas capacidades (RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017; WALTER; AUER; RITTER, 2006; KALE; SINGH, 2007), ter uma orientação de como desenvolver as capacidades dinâmicas necessárias pode poupar tempo e recursos das empresas

entrantes. Compreender quais são os microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing e como eles sustentam essa capacidade na estratégia de entrada em novos mercados pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso da estratégia.

Resumidamente, em termos gerenciais, os resultados deste trabalho podem apresentar aos gestores de empresas, que têm intenção de expandir seu mercado de atuação, quais elementos organizacionais precisam ser desenvolvidos para construir e implementar o processo de entrada em novos mercados inter-regionais.

1.4 DECLARAÇÃO DE TESE

Uma vez que se tenha estabelecido o contexto deste trabalho, suas lacunas, seus objetivos e as suas justificativas, apresenta-se a tese que esta pesquisa se dedicará.

Defende-se que a estratégia de entrada em novos mercados inter-regionais do Tabaqui da Amazônia, empreendida pela cadeia produtiva de Rondônia, no estágio em que se encontra, precisa estar alicerçada na capacidade dinâmica de marketing, desenvolvida a partir da compreensão de seus microfundamentos. A capacidade dinâmica de marketing diz respeito a aprendizagem de mercado, reconfiguração de recursos e aprimoramento das capacidades, que se desenvolve a partir dos microfundamentos aprendizagem e interação, cognição do gestor, redes e alianças; que podem potencializar ou restringir a capacidade para a formulação e implementação da estratégia de entrada em novos mercados, a depender das características apresentadas pelas diferentes regiões, como cultura, protecionismo de mercado, legislações, disposição do consumidor em obter o produto, logística envolvida no processamento e entrega deste produto.

Acredita-se haver evidências suficientes para extrapolar as pesquisas macro, que visualizam a entrada em novos mercados pela perspectiva dos estudos de mercado e do grau de participação no mercado. Parte-se, então, para aprofundar o entendimento da estratégia de ingresso em novos mercados sob a análise micro dos elementos de regionalidade, configuração de agentes e nas questões institucionais que condicionam as micropráticas presentes na elaboração das estratégias.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste item apresenta-se a base teórica para o estudo da Visão Baseada em Recursos e das capacidades dinâmicas, o processo de formulação e implementação da estratégia, a estratégia de entrada em novos mercados, a capacidade dinâmica de marketing, os microfundamentos, a microfundamentação da capacidade dinâmica de marketing no processo de formulação e implementação da estratégia de entrada em novos mercados e seus resultados, e por fim a questão da interregionalidade e alguns aspectos das cadeias produtivas.

2.1 BASE TEÓRICA DO ESTUDO DA VBR E CAPACIDADES DINÂMICAS

A Visão Baseada em Recursos é uma importante contribuição para compreender a vantagem competitiva e o desempenho de uma empresa. Kozlenkova; Samaha; Palmatier (2012) apresentam duas suposições básicas desta teoria, a primeira é que as firmas possuem diferentes pacotes de recursos, ainda que operem no mesmo setor, portanto, algumas são mais hábeis em realizar certas atividades, baseadas em seus recursos únicos (PETERAF; BARNEY, 2003). A segunda é que esses diferentes recursos podem persistir, porque existe uma imobilidade de recursos entre as firmas, o que faz com que diferentes benefícios também perdurem ao longo do tempo (BARNEY; HESTERLY, 2012).

Os recursos considerados interessantes para obter e manter a vantagem competitiva das empresas são aqueles enquadrados na estrutura VRIO: valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e exploráveis pela organização da empresa. Os recursos serão valiosos se permitirem que as empresas implementem estratégias que possam reduzir os custos líquidos ou aumentar as receitas líquidas. São raros se apenas um pequeno número de empresas os possuírem. São imperfeitamente imitáveis se for muito caro obtê-los ou desenvolvê-los. Além disso, a empresa deve ser organizada para explorar esse potencial competitivo de seus recursos e capacidades (BARNEY; HESTERLY, 2012). Os recursos são os ativos tangíveis e intangíveis que as empresas utilizam para conceber uma estratégia. Os recursos tangíveis incluem recursos financeiros, instalações, equipamentos, estoques de matérias-primas. Os intangíveis incluem reputação, conhecimento, tecnologia, relações comerciais e direitos de monopólio (WANG; MAO; ARCHER, 2012).

Entretanto, a VBR não explicou como e por que certas empresas podem obter vantagem competitiva em um mercado com mudanças rápidas e imprevisíveis e assim, os estudiosos expandiram a literatura de VBR em capacidades dinâmicas para abordar esta preocupação (FANG; ZOU, 2009). A capacidade de uma organização se refere à habilidade que ela possui de colocar os recursos disponíveis em ação (FELIN et al., 2012), as habilidades de implantação

de recursos disponíveis para alcançar um resultado desejado (BOJESSON; FUNDIN, 2020). Quando se consideram as rápidas mudanças no ambiente, as capacidades incorporam esta dinamicidade e passam a ser a “capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516).

2.2 PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Não há uma definição única sobre o que é a estratégia, podendo ser vista de diferentes modos a depender do contexto de quem a olha. Costuma-se usar a abordagem dos 5Ps para demonstrar essa variedade de possibilidades. Assim, a estratégia pode ser vista como um plano, um pretexto, um padrão, uma posição ou uma perspectiva (MINTZBERG et al., 2006). Quando a estratégia aparece como um plano, pode não se realizar. Entretanto, ela pode aparecer como um padrão e, neste caso, ele pode aparecer sem ser pré-concebido. Entre a estratégia pretendida (deliberada) e a estratégia realizada pode acontecer situações que levem à realização de algumas intenções e não realização de outras. É possível, então, que surja a estratégia emergente, a partir de algum desenvolvimento não intencional (MINTZBERG et al., 2006).

Não se pode conceber a estratégia como o resultado estanque de momentos em que a formulação ocorre e momentos em que as ações planejadas são implementadas. Antes, é preciso ver a formulação e a implementação interligadas como processo fluído de aprendizado pelo qual as estratégias criativas se desenvolvem. A estratégia puramente deliberada, concebida como separada da implementação, impede a aprendizagem que acontece na detecção dos padrões emergentes e a tentativa de ajudá-los a tomar forma (MINTZBERG et al., 2006).

Essa dinâmica, presente no processo de elaboração e implementação da estratégia, também é vista em Aaker (2012) para quem a estratégia organizacional possui quatro dimensões: investimento produto-mercado, proposição de valor ao cliente, ativos e competências e estratégias e programas funcionais, sendo que da primeira, decorrem todas as outras. Assim, uma vez definido o escopo da empresa, se determina o uso de seus recursos. Entretanto o escopo deve ser visto como passível de mudança. Assim, a estratégia precisa ser criada e adaptada.

É nesse processo de criação e adaptação da estratégia organizacional que o marketing, antes visto como operacional, passa a ser considerado estratégico. Sua posição, em linha de frente, lhe dá condição ideal para que, por meio de pesquisas de mercado e a partir das informações geradas, compreenda o cliente, o concorrente e as forças ambientais. Isto permite que o marketing da organização exerça seu papel de orientador da análise estratégica,

direcionador da estratégia de crescimento, lide com as disfunções do produto e mercados geográficos e participe da elaboração das estratégias de negócios (AAKER, 2012).

Tratando especificamente do processo estratégico das organizações, Aaker (2012) diz que a estratégia organizacional decorre da análise estratégica externa e interna. A partir dos resultados desta análise a estratégia organizacional é criada, adaptada e implementada, considerando: (1) a identificação das alternativas de estratégias organizacionais: investimento em produto-mercado; proposição de valor; ativos e competências e estratégias e programas funcionais; (2) seleção das estratégias; (3) implementação do plano operacional; e (4) revisão e adaptação da estratégia. Já Mintzberg (2006) apresenta apenas o processo composto por formulação e implementação, deixando claro que, embora formulação e implementação de estratégia possam ser separadas em algumas situações pontuais, esse fato não é comum. Em geral, formulação e implementação estão interligadas como processos interativos e complexos.

2.3 ESTRATÉGIA DE ENTRADA EM NOVOS MERCADOS

A estratégia de entrada em novos mercados é derivada da matriz Ansoff (também chamada de matriz de produto/mercado), que é 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, desenvolve uma estratégia para o crescimento, foco na competição, de acordo com recursos disponíveis. Para crescer, uma empresa pode traçar uma estratégia considerando:

- a) Penetração de mercado: busca crescer por meio do aumento da participação da empresa em suas linhas de produtos e mercados atuais;
- b) Desenvolvimento de mercado: o crescimento se dá através da busca de novos mercados para seus produtos atuais;
- c) Desenvolvimento de produtos: é o processo de crescimento por meio do qual a empresa cria novos produtos para substituir os já existentes;
- d) Diversificação: busca-se novos produtos e novos mercados.

Estas possibilidades são descritas na figura 1 que ilustra a Matriz de Ansoff:

Figura 1. Matriz de ansoff

	Mercado	
	Existente	Novo

Produto	Existe	Penetração de Mercado (Concentração nos mercados atuais.	Desenvolvimento de Mercado (Exploração de novos mercados para produtos atuais)
	Novo	Desenvolvimento de Produto (Criação de produtos novos para substituir os já existentes)	Diversificação (Busca novos produtos e novos mercados)

Fonte: adaptado de Ansoff (1977)

O modelo de Ansoff provou sua eficiência em operações estratégicas para identificar oportunidades de crescimento de negócios, sendo amplamente utilizado por profissionais de marketing, pois é uma ferramenta de análise estratégica para identificar oportunidades de marketing (AL-BOSTANJI, 2015). Cada organização precisa ter a capacidade de identificar oportunidades de marketing atuais e futuras no mercado com base nos recursos internos disponíveis a empresa. Não há organização que possa depender de seus produtos e mercados atuais para sempre. Portanto, a organização deve desenvolver algumas estratégias de marketing para utilizar oportunidades adequadas aos recursos humanos, físicos e técnicos da empresa (AL-BOSTANJI, 2015).

Dessa forma, a estratégia de desenvolvimento de um novo mercado, foco desse estudo, é constantemente associada à internacionalização (PENG, 2019; KABONGO; OKPARA, 2019; OYEDE; FIRAT, 2019; KRUESI; ZAMBORSKY, 2016; ZHAO; PRIPORAS, 2017; TRAN, 2020), mas não está restrita a ela. Para Tran (2020, p. 22), “entrar em um novo mercado significa expandir para novas regiões geográficas, novo segmento consumidor etc”. Encontrar novos canais de distribuição (como do varejo para o e-commerce) adotar políticas de preços múltiplos para atrair nova clientela ou encontrar novos segmentos (como através de novas dimensões de embalagens) pode ativar esta estratégia (AL-BOSTANJI, 2015; TRAN, 2020). Depreende-se, então, que ampliar a atuação para uma cidade diferente ou uma região dentro do mesmo país, também se aplica à estratégia de desenvolvimento de mercado. Adiante o assunto inter-regionalidade é analisado com maior detalhamento.

Pesquisas também foram realizadas sob a forma de entrada em novos mercados, menos o processo da estratégia de entrada e mais o conteúdo (a escolha do modo de entrada). Mais precisamente os trabalhos versam sobre os fatores influenciadores das diferentes escolhas do modo de entrada (RA, 2020; BATSAKIS; SINGH, 2019; FISCHER; ROY, 2019; WASOWSKA, 2019; LIN; HO, 2018; SHEN; PUIG; JUSTIN, 2017; MOEEN, 2017; PEHRSSON, 2015). O trabalho de Wang; Xia; Cao, (2020) foi o único encontrado que fugiu à regra da internacionalização e do modo de entrada. Os autores tratam dos fatores

estimuladores e limitadores da expansão da indústria de construção civil na inter-regionalização na China.

Foram encontrados estudos em que a estratégia de desenvolvimento de mercado foi analisada sob o ponto de vista empírico. Os campos de aplicação são diversos: aplicações tecnológicas (TRAN, 2020), manufatura em pequenas empresas (ALKASIN; HILMAN; BOHARI, 2018), indústria automotiva (HAZNAM; IRIANTI, 2018), cimentos (AL-BADI, 2015), alimentação (AL-BOSTANJI 2015) e em comum têm o fato de que integram a aplicação de ferramentas de gestão como 5 forças, matriz SWOT, matriz BCG, PEST, Canvas ao estudo da possibilidade de desenvolvimento de mercado. Estes estudos indicam que a estratégia de desenvolvimento de mercado é conveniente quando a marca da empresa já foi aceita como resultado das oportunidades de mercado e concorrência. Neste caso, esta estratégia permite que as empresas sustentem sua competitividade e aumentem sua participação no mercado. Para tanto, a estratégia de desenvolvimento de mercado precisa estar alinhada ao objetivo estratégico da empresa (ALKASIM; HILMAN; BOHARI, 2017).

O termo entrada em novos mercados é geralmente considerado equivalente ao termo desenvolvimento de novos mercados e é definido como “um movimento planejado para um mercado novo ou adjacente para a criação e/ou entrega de ofertas, onde ‘mercados’ são definidos de forma bastante ampla para incluir categorias de serviço ou produto, espaços de tecnologia ou recurso” (MARKMAN et al., 2019, p. 1). Os autores dão destaque a importância de tratar a entrada em novos mercados como uma estratégia do ponto de vista processual argumentando que, ao abordá-la como processo e não como um evento pontual e temporário, pode-se dedicar mais atenção as diversas condições que poderiam limitar o movimento de entrada. Por exemplo, entrar em um novo mercado exige análise completa de partes envolvidas e possíveis contingências como combinação de recursos estratégicos e a possibilidade de existência de barreiras de entrada e a precisão do local e do momento da entrada. Além disso, fatores institucionais, como legislação, tributação e diferenças culturais, também devem ser considerados. Desta forma, não se pode reduzir a entrada em novos mercados a uma escolha simples e pontual, mas sim trabalhar com a complexidade e demora do processo que traz consigo incerteza, ambiguidade, contratempos e desvios dispendiosos (MARKMAN et al., 2019).

A estratégia de entrada em novos mercados é apresentada por Galdino; Rezende; Lamont (2019), onde se investiga o processo de internacionalização como um processo empreendedor relacionado ao desenvolvimento de oportunidades. Há a compreensão de que o processo de internacionalização abarca tanto a entrada no mercado externo quanto os

movimentos sequenciais que acontecem após a entrada; não depende apenas do acúmulo de conhecimento, mas também do tipo de conhecimento com que se interage ao longo do tempo. Esses conhecimentos, de mercado e de internacionalização, levam à identificação de oportunidades.

Ao listar os diferentes fatores e descrever como eles agem para influenciar as empresas entrantes ao se relacionar com um novo ambiente e novos atores, considerando questões políticas e culturais, Markman et al., (2019), demonstraram como a entrada em novos mercados não é um evento e sim um processo. Essa tendência é afirmada por Galdino; Rezende; Lamont (2019) ao apontarem que a maioria da literatura até aqui enfatiza os modos de entrada, ignorando a dinâmica envolvida no processo de internacionalizar, não considerando os movimentos sequenciais que ocorrem após a entrada. Isto é importante pois, ao se assumir o caráter processual desta estratégia, assume-se que ela não é estática e evolui constantemente.

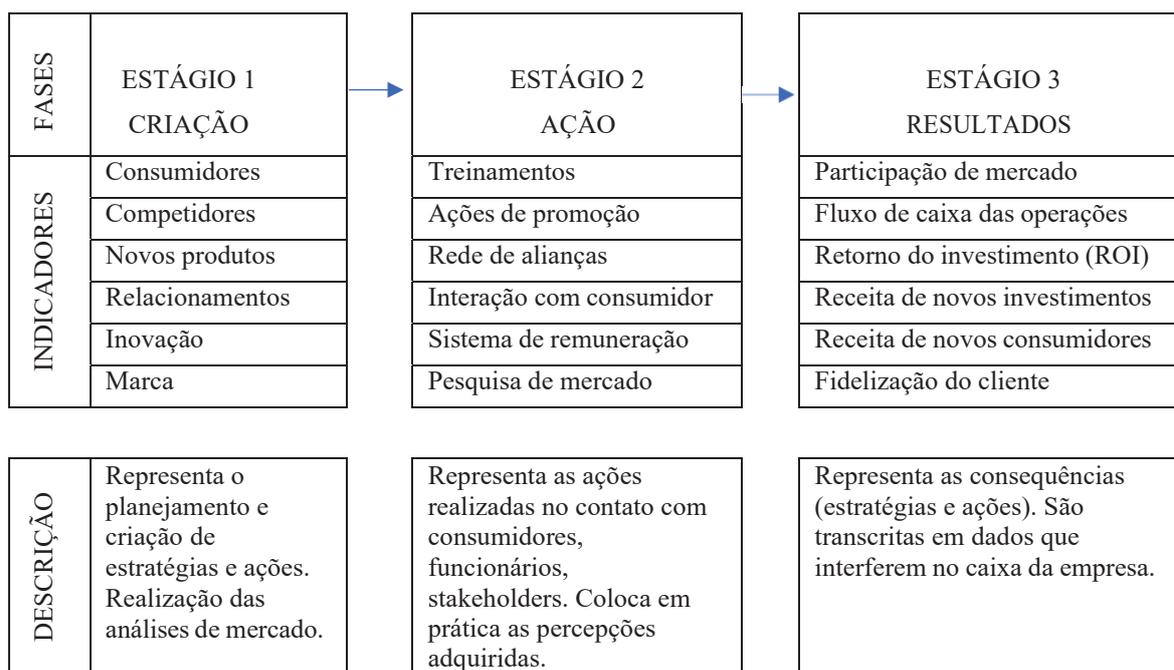
Isto posto, é importante também apresentar o recente trabalho de Gerhardt et al. (2021), que, com base em extensa pesquisa bibliográfica, criaram uma estrutura que representa os estágios de desenvolvimento de mercado. Todos os estudos analisados por eles tinham a intenção de analisar indicadores que envolviam estratégias, ações ou resultados do desenvolvimento de mercado. Utilizando esses diferentes indicadores é que foi construído o modelo, constituído de três fases: criação, ação e resultados. Embora separados em fases, os indicadores são entendidos como um processo e devem estar interligados entre si.

No modelo de Gerhardt (2021), a fase de formulação (aqui nominada criação) aparece influenciando a implementação (aqui nominada ação), estando claramente separadas. Embora Menon et al. (1999) apresentem o processo estratégico com atividades relativas à formulação e à implementação que ocorrem simultaneamente e inter-relacionadas, que afetam de maneira diferente o desempenho das empresas e não podendo ser separadas, pode-se analisá-las de modo individual.

A formulação da estratégia diz respeito às atividades que a empresa realiza para determinar o seu conteúdo (ex. Análise de oportunidades e de competidores) e a implementação ao início das atividades e como elas se relacionam com os atores externos (ex. estrutura organizacional, coordenação e controle) (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999).

A figura 2 representa o modelo teórico de estágios e indicadores proposto por Gerhardt et al. (2021). A última linha, com uma breve descrição, foi incluída para sintetizar o que representa cada uma das fases.

Figura 2. Modelo teórico de estágios e indicadores do desenvolvimento de mercado.



Fonte: Adaptado de Gerhardt et al. (2021).

Esta percepção de que a estratégia de desenvolvimento de novos mercados, sejam mercados domésticos ou internacionais, é processual e não pontual foi também captada por Sari; Inggriantara (2020). Ao desenvolverem uma pesquisa empírica sobre as possibilidades de crescimento em uma indústria de ração para peixes, as autoras analisaram a empresa e o setor no qual estava inserida e recomendaram a estratégia de desenvolvimento de mercado. Tomaram o cuidado de recomendar a formação de equipe de marketing, a utilização de ferramentas e canais de vendas *on-line* e o treinamento da equipe para este fim. Além disso, sugeriram a parceria com serviços de transporte para a logística de envio do produto.

Dessa forma, entende-se que existe uma série de desdobramentos decorrentes da decisão de entrada que não podem ser analisados de forma estática. A abordagem processual entende que, embora inseparáveis, a formulação e a implementação podem ser analisadas individualmente considerando que exigem atividades distintas, mas que podem ocorrer de modo simultâneo, em uma interação que leva a diferentes resultados. Mas, se a formulação afeta a implementação (GERHARDT et al., 2021; MORGAN, 2012) existem fatores que afetam a decisão de entrada em novos mercados e, por conseguinte, a formulação e a implementação.

A 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; HILMAN; BOHARI, 2018). Uma vez que a empresa opte por esta estratégia, precisa se cercar de cuidados que garantam que a intenção esteja sendo atingida. Assim, é necessário estar constantemente avaliando os resultados organizacionais. No entanto, poucos trabalhos foram encontrados abordando os resultados obtidos pelas empresas que tiveram êxito

nesta estratégia.

Para avaliar a estratégia de desenvolvimento de mercado, Ginevičius; Auškalnytė (2001) adotaram os seguintes critérios: número de novos mercados geográficos, custos de promoção em novos mercados geográficos, número de pessoas que trabalham nos novos mercados. No estudo de Wang; Giouvrís (2019), o modo de entrada, o tamanho do investimento, a localização da empresa e a intensidade da publicidade foram testados e possuíam uma relação positiva com resultados, mostrando que esses quatro fatores são também associados ao desempenho da participação de mercado.

Portanto, embora se saiba que a empresa que entre em novos mercados tenha interesse em aumentar suas vendas, suas receitas e sua participação no mercado, existe uma série de critérios que podem ser utilizados para avaliar o quanto seus resultados indicam um bom desempenho. Aliás, o desempenho da empresa é uma das crenças fundamentais na literatura de gestão estratégica; empresas são medidas com base em seu desempenho e devem considerar o nível de sua atual posição financeira e não financeira (ALKASIM; HILMAN; BOHARI, 2018).

Seguindo essa premissa, Gerhardt et al. (2021) propuseram também indicadores para medir resultados do processo de estratégia de desenvolvimento de mercado: aqueles que são específicos para os resultados financeiros, como retorno sobre o investimento, e aqueles que impactam indiretamente os resultados, como fidelização do cliente. Os autores tratam de desempenho de mercado e econômico. O desempenho de mercado é consequência de atividades que atuam diretamente com os consumidores, como aumento do reconhecimento da marca, conquista de novos clientes, retenção de clientes e ampliação da participação de mercado. Por outro lado, o desempenho econômico incorpora os resultados financeiros. As atividades de mercado influenciam o resultado econômico. Esses indicadores compreendem: participação de mercado, fluxo de caixa das operações, retorno do investimento (ROI), receita de novos investimentos, receita de novos consumidores e fidelização do cliente. Esses indicadores são comumente utilizados, na maioria dos trabalhos que pretendem medir o resultado das ações estratégicas das organizações. No modelo proposto por Morgan (2012) a estratégia organizacional resultaria em uma vantagem posicional relativa à produtos, serviços, preços, custos, imagem, que por sua vez levaria a resultados de mercado, como vendas, satisfação, retenção e participação e a resultados financeiros, como fluxo de caixa, custos, margem, lucro, ROI, valor de mercado e risco de estoque.

2.4 CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING

A abordagem das capacidades dinâmicas foi desenvolvida para dar conta da dinamicidade do mercado. Uma vez que as empresas buscam vantagens competitivas baseadas

em recursos estáticos que poderão ser superados por mudanças no ambiente, o que dará a empresa a manutenção das vantagens competitivas obtidas é o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (TEECE, 2007; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; MORGAN, 2012). Considerando que a estratégia de entrada em novos mercados é baseada nos recursos de uma empresa (produtos e mercados) com vistas a obtenção de vantagem competitiva através do crescimento, é possível estabelecer a ligação com a abordagem das capacidades dinâmicas.

Inicialmente as capacidades são descritas como rotinas socialmente complexas que determinam a eficiência da empresa em transformar fisicamente entradas em saídas, e que são manifestas em estruturas, processos, culturas corporativas e redes de relações com funcionários (BOJESSON; FUNDIN, 2020). Já as capacidades dinâmicas das empresas são definidas “como capacidade de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para abordar rapidamente ambientes em mudança” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516). São processos baseados em informações, que permitem a uma empresa empregar recursos de forma eficiente (MADHOK, 2001). Quando essas capacidades são capazes de criar, ampliar, elevar e manter a base de ativos da empresa continuamente relevante em um ambiente de mudança, denominam-se capacidades dinâmicas.

Entende-se que a vantagem competitiva das empresas está dentro de seus processos gerenciais e organizacionais, ou seja, as maneiras pelas quais as coisas são feitas em termos de rotinas ou padrões de prática e aprendizado atuais. Diferente dos recursos que são como estoques de ativos tangíveis e intangíveis, disponíveis para a empresa, as capacidades são os processos que permitem à empresa adquirir novos recursos e trabalhar os disponíveis para ofertar valor ao mercado (MORGAN, 2012). As capacidades dinâmicas tiveram importância amplificada devido à abertura da economia global, às invenções e inovações em manufatura, que são mais diversificadas, tanto geograficamente quanto organizacionalmente, e ao fato de que múltiplas inovações devem ser combinadas para alcançar sucesso no mercado local (TEECE, 2007). Neste contexto, a dinamicidade é uma característica dos mercados e, assim, não são simplesmente os recursos das empresas que explicam o desempenho ao longo do tempo, mas as capacidades pelas quais esses recursos são adquiridos e implantados, correspondendo ao ambiente de mercado em que a empresa atua (MORGAN, 2012). Exemplo dessas capacidades podem ser as rotinas de desenvolvimento de produtos, processos de transferência, rotinas de alocação e recursos, capacidades de aliança e aquisição, e processos de criação de conhecimento (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2012). É importante esclarecer que, embora as capacidades dinâmicas estejam entrelaçadas com a ideia de rotina, elas não se referem à mesma coisa. Enquanto rotina se refere a uma busca de minimizar a necessidade de

agência, as capacidades dinâmicas se baseiam na agência humana para transformar rotinas existentes, até mesmo romper a ordem e a estabilidade existentes (FALLON-BYRNE; HARNEY, 2017).

Estando as rotinas no centro da atenção das capacidades dinâmicas, convém destacar que este constructo não recebeu adequado enfoque da literatura, deixando em descoberto as questões relacionadas aos níveis inferiores de análise, como os indivíduos e suas interações (BOJESSON; FUNDIN, 2020) que são afinal, onde a agência, as rotinas e os processos são efetivados e o conhecimento e sua transferência têm origem. Recentemente, as discussões sobre as microfundações têm ganho força e estado em evidência os níveis micro relativos às rotinas e capacidades: indivíduos, processos sociais e estruturas. Abordar os microfundamentos é tratar de fenômenos coletivos, especificamente a criação e desenvolvimento, e a reprodução e gestão de construções coletivas, como rotinas e capacidades. A explicação para fenômenos coletivos requer a consideração de entidades de nível inferior, como indivíduos ou processos em organizações, e suas interações (FELIN et al., 2012).

As decisões de mercado devem ser tomadas considerando as competências e capacidades que os novos participantes possuem em relação à competição e que as capacidades não podem ser compradas facilmente, devem ser construídas (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997). As capacidades se desenvolvem quando os indivíduos e os grupos dentro das empresas aplicam seus conhecimentos e habilidades para adquirir, combinar e transformar os recursos disponíveis para alcançar objetivos (MORGAN, 2012). Nem sempre as empresas possuem todos os recursos e conhecimentos de que necessitam para implementar alguma estratégia pretendida. Neste caso, estabelecer alianças é um caminho viável para complementaridade e para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (FANG; ZOU, 2009) que não devem ser tratadas apenas como alavancagem de processos internos de negócios, mas também como uma ferramenta estratégica para moldar o portfólio de relacionamentos externos e usá-los (MITREGA, 2020).

As capacidades de marketing se referem aos processos que uma empresa usa para definir, desenvolver, comunicar e entregar valor aos seus clientes combinando, transformando e implantando seus recursos disponíveis (MORGAN; FENG; WHITLER, 2017). Elas criam e entregam valor superior ao cliente por meio de processos de marketing eficientes e de resposta rápida, podendo contribuir para o desempenho financeiro e vantagem competitiva sustentável. Assim, o conceito de capacidade dinâmica de marketing se refere aos processos de negócios multifuncionais específicos e idiossincráticos para criar e entregar valor superior ao cliente em resposta às mudanças do mercado. É o foco no valor ao cliente que a distingue das demais

capacidades dinâmicas e pode refletir a velocidade com que os processos multifuncionais de uma organização de criação e entrega de valor ao cliente respondem às mudanças do mercado (FANG; ZOU, 2009). Assume-se que a capacidade dinâmica de marketing é construída em rotinas de negócios, permitindo reconfiguração sistemática dos recursos de marketing para que essas novas reconfigurações estejam em um ajuste dinâmico com o meio ambiente (MITREGA, 2019).

Alguns autores descrevem a capacidade dinâmica de marketing como composta por três processos multifuncionais: gerenciamento de desenvolvimento de produtos, gerenciamento de relacionamento com o cliente e gerenciamento da cadeia de suprimentos (DAHLQUIST, 2021; MITREGA, 2020; FANG; ZOU, 2009). Estes processos multifuncionais relacionados aos clientes são foco por (1) compreenderem funções específicas que servem como mecanismos para combinação, integração e implantação de recursos; (2) serem fundamentais para a criação e entrega de valor para o cliente; e (3) estarem inter-relacionados por afetarem conjuntamente a vantagem competitiva e o desempenho (FANG; ZOU, 2009). Entretanto recentemente Hariandja; Sartika, (2022) apresentam outros três elementos componentes da capacidade dinâmica de marketing: (1) percepção de mercado; (2) aprendizado de mercado; e (3) segmentação e posicionamento do consumidor. Mas as autoras se aproximam de Fang e Zou (2009) ao mencionarem que, na indústria de marketing, a capacidade dinâmica de marketing inclui a invenção de novos produtos, preços, publicidade, entrega, vendas e marketing de relacionamento. O desenvolvimento de novos produtos, o gerenciamento de novos clientes, a gestão de marca e a orientação ambidestra para o mercado, também aparecem como capacidades de nível superior (HOQUE et al., 2021).

A capacidade dinâmica de marketing recebe diversas classificações, entre elas, capacidade de nível superior e de nível inferior. Para melhorar o desempenho, a capacidade de marketing de nível superior da organização deve ter poder complementar para que, em unidades multifuncionais, uma capacidade possa fortalecer a influência de outra capacidade. São as capacidades centrais de ordem superior que permitem que as capacidades dinâmicas se desenvolvam (HOQUE et al., 2021). Assim, acredita-se que uma capacidade de nível superior seja capaz de contribuir para que outras capacidades de marketing sejam desenvolvidas e fortalecidas. Entre as capacidades de marketing descritas por Morgan (2012) há a multifuncional, que é considerada de nível superior e se refere à gestão de marca, ao relacionamento com o cliente e ao desenvolvimento de novos produtos. Existem ainda as consideradas de nível inferior, que são a especializada (gerenciamento de produto, gestão de preços, gerenciamento de canal, gestão de comunicação, venda e pesquisa de mercado) e a

arquitetônica (planejamento estratégico de mercado, implementação da estratégia de marketing). A última capacidade descrita por Morgan (2012) é a capacidade dinâmica de marketing, com processos dinâmicos (capacidade de aprendizagem de mercado, reconfiguração de recursos, aumento de capacidade). Através destas capacidades, é que os recursos de marketing são adquiridos, combinados e transformados em ofertas de valor para o mercado alvo.

Este trabalho se deterá na análise dos processos dinâmicos para sustentar a ideia de capacidade dinâmica de marketing. A abordagem das capacidades dinâmicas de Teece (2007) indica que é essencial que as empresas desenvolvam processos para reconfiguração de recursos e aprimoramento das capacidades. Quando se alia isso a *insights* de marketing estratégico, tem-se que a capacidade dinâmica de marketing pode ser concebida a partir de três elementos principais: aprendizagem de mercado, reconfiguração de recursos e aprimoramento de capacidades (MORGAN, 2012). Os três elementos serão analisados a seguir:

A capacidade de aprendizagem de mercado se refere ao aprendizado ativo e intencional sobre clientes, concorrentes e demais membros do canal e do ambiente de negócios, permitindo compreender as condições atuais do mercado e prever possíveis mudanças. Essa possibilidade de previsão de mudança é a condição elementar para qualquer capacidade dinâmica (MORGAN, 2012). A própria capacidade dinâmica de marketing é definida como o objetivo específico de uma organização de desenvolver, liberar e integrar processos de gestão do conhecimento de mercado, dentro de um ambiente de mercado incerto com o objetivo de satisfazer a proposta de valor dos clientes. Assim, aponta-se a complementaridade entre a visão de capacidades dinâmicas e a capacidade de gestão do conhecimento que segue a reconfiguração e a implantação em unidades de negócios multifuncionais (HOQUE et al., 2021). A aprendizagem é fundamental para que a empresa seja mais responsiva às demandas do cliente, para que a empresa esteja preparada e pró-ativa, com alta probabilidade de identificar oportunidades e ameaças (HIZARCI PAYNE; KATRINLI, 2021; TABAKLAR et al., 2021). As práticas de aprendizado e compartilhamento de conhecimento tais como reuniões formais ou informais entre departamentos e gerência, possibilitarão a reunião de diferentes perspectivas e indicarão oportunidades (HIZARCI PAYNE; KATRINLI, 2021).

A reconfiguração de recursos diz respeito à aquisição, retenção e eliminação de recursos com objetivo de ajustar a empresa ao seu ambiente. O aprendizado baseado no mercado deve orientar as decisões de reconfiguração. Isso pode envolver o desenvolvimento de recursos internamente ou a aquisição de recursos de modo individual ou por meio de aliança. (MORGAN, 2012). As *joint ventures* se valem dos recursos e conhecimentos de parceiros para

desenvolver capacidades (FANG; ZOU, 2009). Os recursos têm de ser adequados do ponto de vista da magnitude (o quanto os recursos contribuem para tarefas funcionais específicas) e da complementaridade (o quanto os recursos não são redundantes em relação aos que as empresas já possuem) para exercerem influência significativa para o desenvolvimento da capacidade dinâmica de marketing (FANG; ZOU, 2009). A redundância de conhecimento, ou seja, a aliança entre duas empresas que possuem comunhão de informações, tecnologias, habilidades e recursos, impacta de modo negativo o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (DAHLQUIST, 2021)

O aprimoramento de capacidade reflete a aquisição, retenção, melhoramento e eliminação de capacidades consistentemente com os requisitos da empresa. Essas aquisições e internalização de novas capacidades podem ocorrer pela aliança com outras empresas, transferindo boas práticas e pessoal com alta qualificação (MORGAN, 2012). Para desenvolver a capacidade dinâmica de marketing em *joint ventures* é preciso dois mecanismos: seleção de recursos e capacitação. A seleção diz respeito à reunião de informações e realização de análises para determinar o que e quanto de recursos se deve captar. A capacitação se trata de desenhar uma estrutura e desenvolver cultura que facilite a conexão entre os parceiros (FANG; ZOU, 2009). Essa estrutura pode incluir um sistema de memória transativa que se refere a um sistema organizacional para codificação, armazenamento e recuperação de conhecimento coletivo e pode facilitar a integração e renovação dos ativos de conhecimento. A memória transativa é apontada como um facilitador do desenvolvimento das capacidades dinâmicas de uma organização, pois organizações com sistemas de memória transativa bem desenvolvidos são capazes de contruir, integrar e reconfigurar o conhecimento de forma eficaz (ARGOTE; REN, 2012).

As capacidades dinâmicas são um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio do qual a organização modifica suas rotinas operacionais sistematicamente. É possível então, diferenciar competências de primeira e de segunda ordem em diferentes funções da empresa. As competências de primeira ordem expressam a capacidade de realizar tarefas específicas e as de segunda ordem abrangem a capacidade de uma empresa criar novas competências de primeira ordem por meio do aprendizado. As capacidades dinâmicas das empresas constroem novas competências (BENDIG et al., 2018).

Existem ainda os conceitos de capacidade operacional e capacidade dinâmica. As capacidades operacionais facilitam o uso eficiente e eficaz dos recursos existentes. Já as capacidades dinâmicas lidam com a adaptação, integração e reconfiguração de competências para lidar com o ambiente de constantes mudanças (DIXON; MEYER; DAY, 2014). Aponta-

se a relação entre as competências de primeira ordem e as capacidades operacionais; entre as competências de segunda ordem e as capacidades dinâmicas. Assim, a capacidade dinâmica de marketing pode ser considerada competência de segunda ordem por ser capaz de desenvolver competências para a realização de tarefas específicas, usando de modo eficiente e eficaz os recursos já existentes.

Isso traz ao centro da discussão, de que modo a capacidade dinâmica de marketing não apenas se desenvolve, como também contribui para o desenvolvimento de outras capacidades, de marketing ou não, necessárias para a obtenção e manutenção da vantagem competitiva. Os microfundamentos das capacidades de marketing merecem ser investigados pois são determinantes para o alcance das estratégias organizacionais pretendidas.

2.5 MICROFUNDAMENTOS

Para entender como as organizações desenvolvem capacidades dinâmicas e as utilizam para obtenção e manutenção de vantagem competitiva é necessário se dedicar à compreensão dos fatores macro e dos fatores micro. Os fatores macro são aqueles relacionados à organização, tais como rotinas, cultura e estrutura organizacional, são fenômenos coletivos que formam a base do comportamento da empresa. Os fatores micro, por sua vez, são aqueles relacionados ao papel dos indivíduos, o que inclui seus traços comportamentais, ações e interações, que, muitas vezes, são determinados pela emoção e pela intenção dos próprios indivíduos (BAĞIŞ et al., 2022, HIZARCI PAYNE; KATRINLI, 2021; BOJESSON; FUNDIN, 2020). Para compreensão das microfundamentações, os dados coletivos precisam ser descompactados, com o intuito de criar uma atmosfera organizacional propícia para ajudar na transferência das características, habilidades, conhecimentos cognitivos ou comportamentais dos indivíduos para as organizações (BARNEY, 2013).

Assim, as microfundamentações não se referem exclusivamente aos indivíduos, devendo ser considerados o *design* e a estrutura da organização (BOJESSON; FUNDIN, 2020), pois o nível micro de análise é composto por indivíduos, processos sociais e estrutura (BAĞIŞ et al., 2022; BARNEY, 2013). Outros trabalhos trazem os níveis individual, organizacional e de redes (CAUTELA; SIMONI; MORAN, 2022) e estruturas organizacionais e gerenciais, sistemas, processos e procedimentos (SCHNECKENBERG; TRUONG; MAZLOOMI, 2015).

O fato de que os processos macro, como o estabelecimento de rotinas para a coletividade, podem ser entendidos com o auxílio de uma análise micro leva à questão do que se tratam essencialmente os microfundamentos? Apesar da importância que o tema passa a assumir para as teorias organizacionais, não há um consenso sobre o que é, efetivamente, um

microfundamento. Entretanto, existem quatro pontos que podem ser destacados sobre o que não é um microfundamento. 1. Não se trata apenas de reduzir a ideia a disciplinas micro como psicologia ou recursos humanos e, embora os microfundamentos sejam sobre as pessoas, não são só sobre as pessoas (BARNEY; FELIN, 2013; BOJESSON; FUNDIN, 2020); 2. Também não se trata apenas de emprestar termos comuns das disciplinas relacionadas aos indivíduos para uso organizacional; 3. Não é sobre reduzir infinitamente o nível de análise; e 4. Não se refere a invalidação dos fatores macro, afinal a estrutura organizacional tem seu papel (cultura, instituições, normas) (BARNEY; FELIN, 2013).

Deixar claro o que não são microfundamentos é importante para que se tenha uma visão mais transparente do que realmente são os microfundamentos das capacidades dinâmicas e se compreenda como é possível desenvolvê-las. Este trabalho adota a concepção dos microfundamentos das capacidades dinâmicas como habilidades distintas, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas, que sustentam o sensoriamento de nível empresarial, as capacidades de apreensão e reconfiguração que são difíceis de desenvolver e implantar (TEECE, 2007). Além das capacidades dinâmicas de Teece (2007), os microfundamentos de outras capacidades dinâmicas foram estudados, a exemplo de capacidade dinâmica de adaptação e inovação (DIXON; MEYER; DAY, 2014; FALLON-BYRNE; HARNEY, 2017; SCHNECKENBERG; TRUONG; MAZLOOMI, 2015; TABAKLAR; SORKUN; YU, 2021), capacidade dinâmica de tecnologia (BAĞIŞ et al., 2022) e capacidade dinâmica de *design* (CAUTELA; SIMONI; MORAN, 2022). A capacidade cognitiva do gerente, a personalidade do CEO e o capital de conhecimento foram estudados para entender os microfundamentos da capacidade dinâmica (BENDIG et al., 2018; PETERAF; HELFAT, 2014) e, ainda, em relação à capacidade de gerenciar mudanças (BOJESSON; FUNDIN, 2020). Os microfundamentos, mais do que elementos constituintes, são uma observação pragmática de que a explicação, muitas vezes, é mais bem realizada olhando para as origens e evolução do coletivo, dados como uma função de fatores de nível inferior e interação social (BARNEY, 2013).

O estudo dos microfundamentos das capacidades dinâmicas representam um avanço teórico para a abordagem das capacidades dinâmicas como elemento essencial para a performance organizacional. Esse avanço reside no clareamento das origens das capacidades dinâmicas (HIZARCI PAYNE; KATRINLI, 2021) e no conteúdo das capacidades dinâmicas que tem sido tratado como uma “caixa preta” (DIXON; MEYER; DAY, 2014). Com os microfundamentos é possível detalhar o que compõe e como se desenvolvem as capacidades dinâmicas de uma organização. As microfundações são encontradas quando a lente da análise

das organizações se volta para o papel do indivíduo na construção das capacidades dinâmicas. Mas deve considerar também o *design* e a estrutura da organização, que podem ser decisivos na forma como a informação é agregada e delinea as interações e as comunicações facilitando o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (BOJESSON; FUNDIN, 2020). Em outras palavras, as microfundamentações concentram-se no impacto dos indivíduos e das interações individuais nas capacidades organizacionais que vão ser facilitadas pelo *design* da estrutura organizacional, moldando o nível macro das organizações, que diz respeito aos fenômenos coletivos (BAĞIŞ et al., 2022).

Os estudos mapeados até aqui não afirmam com certeza como é que as microfundamentações se desenvolvem. Mas, ao se analisar a conceituação de microfundamentos de capacidades dinâmicas, percebe-se que se referem a uma diferente gama de aspectos que vai de habilidades, processos e procedimentos à estrutura e regras de decisão (TEECE, 2021). Assume-se que podem adotar diferentes configurações para diferentes tipos de capacidades dinâmicas. Sendo assim, não haverá um único modo de desenvolver os microfundamentos. Como exemplo para essa argumentação, se utilizará Cautela, Simoni e Moran (2021), Fallon-Byrne; Harney (2017) e Schneckenberg; Truong; Mazloomi, (2015) conforme o quadro 01 abaixo.

Quadro 01. Análise de diferentes microfundamentos sob a perspectiva do desenvolvimento

AUTORES	CAPACIDADE DINÂMICA ANALISADA	MICROFUNDAMENTOS ENCONTRADOS	ANÁLISE
CAUTELA; SIMONI; MORAN, (2022)	Capacidade dinâmica de <i>design</i>	- Habilidade individual do <i>design</i> ; -Envolvimento ativo do usuário.	Microfundamentos como fatores internos e externos. Diferentes formas de desenvolver cada um deles. A habilidade individual do <i>design</i> pode ser desenvolvida com base em aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. O envolvimento ativo do usuário poderia ser desenvolvido com base em relacionamento com cliente.
FALLON-BYRNE; HARNEY, (2017)	Capacidade dinâmica para a inovação	-Estratégia do empregador: comunicação e consulta; interação social positiva; estratégias de aprendizagem. -Percepção do funcionário: clima	Microfundamentos como fatores internos. O desenvolvimento dos microfundamentos em nível de estratégia do empregador, afetaria, inevitavelmente, o microfundamento da percepção do funcionário.

SCHNECKE NBERG; TRUONG; MAZLOOMI, (2015)	Capacidade dinâmica para inovação	-Estruturas organizacionais: aprendizado organizacional; compartilhamento de conhecimento; transferência de conhecimento; conhecimento sobre percepção valor ao cliente; -Sistemas organizacionais e gerenciais: gestão do conhecimento (promoção do aprendizado e compartilhamento); ferramentas colaborativas para redes integrativas de compartilhamento de conhecimento especializado; -Processos organizacionais: expertise da conta do cliente; cocriação de ideias com clientes; educação continuada para aprendizagem formal; mentoria de gerentes seniors para compartilhar conhecimento tácito; -Procedimentos: avaliação corporativa; <i>benchmarking</i> da inovação e identificação dos requisitos do produto; incentivos formais e informais, participação com ideias e sugestões.	Microfundamentos como fatores internos, mas fortemente ligados a fatores externos. Diferentes formas de desenvolver cada um deles, desde forte ênfase na aprendizagem organizacional, passando pelo relacionamento com o cliente e indo até o sistema de remuneração e benefícios.
--	---	--	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Como os microfundamentos se referem às diferentes capacidades dinâmicas a serem desenvolvidas nas organizações para diferentes estágios de competitividade em diferentes cenários, não é possível dizer que as capacidades dinâmicas serão iguais entre as empresas (BOJESSON; FUNDIN, 2020). Sendo assim, também não é possível dizer que há um único modo de desenvolvê-las. De todo modo, identificar quais microfundamentos impactam diferentes capacidades dinâmicas, já é um avanço.

Compreender as microfudamentações é usar a lógica dos microfundamentos para rastrear os processos e práticas subjacentes que podem fornecer fundamentos potenciais para o desenvolvimento de capacidade dinâmica (FALLON-BYRNE; HARNEY, 2017). Assim, tomando como certo que as capacidades dinâmicas se referem a rotinas e processos (BOJESSON; FUNDIN, 2020), que são executados no nível individual e aperfeiçoados através da interação potencializada por meio de uma estrutura propícia (HIZARCI PAYNE; KATRINLI, 2021) tem-se que as microfundações são determinantes para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, ainda que não tenham sido responsáveis pela sua criação. Nas palavras de Felin et al. (2012), as microfundações podem servir como explicação para a criação de uma rotina ou capacidade ou podem afetar apenas seu desenvolvimento, operação, manutenção e/ou mudança, mas não necessariamente contribuir para sua criação. É possível, ainda, que as microfundações atuem, tanto para auxiliar no desenvolvimento das capacidades, como também para retardá-lo, o que vai ser definido pelo contexto de regionalidade onde a estratégia está sendo formulada e implementada.

Diante disto, o ponto central é como as habilidades, o conhecimento retido, os processos e procedimentos individuais passam para o nível coletivo e organizacional? A resposta reside na agregação, afinal os microfundamentos das rotinas e capacidades organizacionais incluem componentes constituintes – indivíduos, processos e estrutura; e interações dentro e através de componentes (efeitos de interação) – as interações de indivíduos, processos e estruturas que contribuem para a agregação e emergência dos construtos coletivos (FELIN et al., 2012). Mais claramente, a agregação é quando, através da interação, os indivíduos passam suas habilidades, conhecimentos e modos de agir para o grupo que os cerca, para a organização. Nesse processo de interação para a agregação, os indivíduos influenciam uns aos outros e sua interação pode levar a resultados agregados que podem ser imprevisíveis, surpreendentes e emergentes. Não se trata de atribuir a tudo que não se conhece a causa o caráter emergente, mas de entender que essa interação pode levar a resultados surpreendentes (BARNEY; FELIN, 2013).

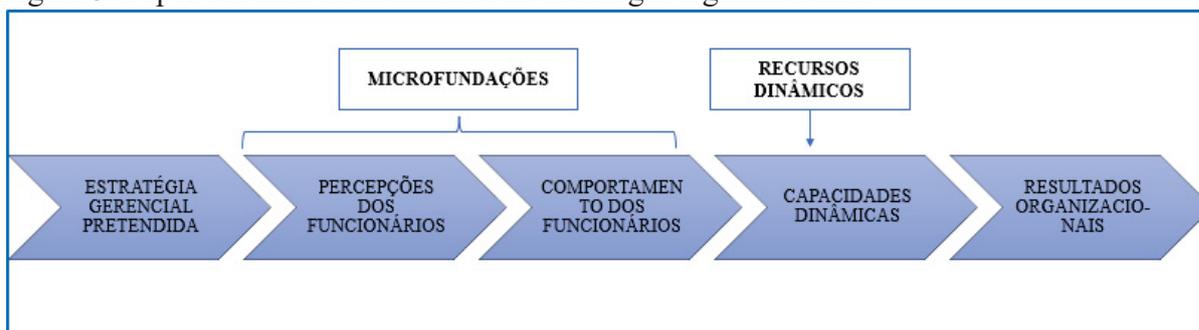
A agregação, de acordo com Bağış et al. (2022) acontece baseada na existência gradual de dois estágios. No primeiro estágio, as capacidades cognitivas e a experiência dos fundadores e gerentes são críticas. No segundo estágio, as informações dos funcionários são agrupadas, coordenadas e integradas. Nesse estágio, as interações entre os indivíduos, por meio da transferência, troca e fluxo de conhecimento, são a fonte de soluções para os problemas. Gestores desempenham papel importante por meio de ações que facilitam a interação e a comunicação entre os funcionários e removem as barreiras organizacionais. Outro fator importante é a atmosfera organizacional, que permitirá que as equipes levem conhecimento individual, talento e *know-how* para o nível organizacional. Por isso, a dispersão geográfica dos repositórios de conhecimento é um elemento dificultador do processo de compartilhamento de conhecimento; que pode ser dirimido por meio de tecnologia da informação (SCHNECKENBERG; TRUONG; MAZLOOMI, 2015).

As capacidades dinâmicas refletem processos estratégicos de nível macro, referentes às habilidades da organização de modo global, como detecção, captura e reconfiguração (TEECE, 2007). Cada estratégia organizacional vai exigir uma configuração diferente de seus recursos, e a partir da percepção dos funcionários as rotinas e procedimentos serão executados diferentemente, levando a heterogeneidade da forma e dos resultados (HIZARCI PAYNE; KATRINLI, 2021). Os estudos identificados até aqui apresentaram três tipos diferentes de capacidades: capacidade dinâmica de adaptação e inovação (DIXON; MEYER; DAY, 2014; FALLON-BYRNE; HARNEY, 2017; SCHNECKENBERG; TRUONG; MAZLOOMI, 2015; TABAKLAR; SORKUN; YU, 2021), capacidade dinâmica de tecnologia (BAĞIŞ et al., 2022) e capacidade dinâmica de *design* (CAUTELA; SIMONI; MORAN, 2022). Todas as

capacidades mencionadas foram estudadas em contextos diferentes e não foram revelados os mesmos microfundamentos, o que indica heterogeneidade nas capacidades dinâmicas em diferentes empresas.

Para demonstrar o papel dos microfundamentos para o processo estratégico das empresas, tome-se como base o quadro abaixo, adaptado de Fallon-Byrne; Harney, (2017).

Figura 3. Papel dos microfundamentos na estratégia organizacional.



Fonte: elaborado pela autora baseado em Fallon-Byrne; Harney (2017)

Fallon-Byrne; Harney (2017) posicionam as microfundações como elementos pelos quais as capacidades dinâmicas levam a resultados organizacionais. Depreende-se que é no ajuste entre as percepções, comportamentos e recursos organizacionais que se consegue alinhar a estratégia pretendida aos resultados obtidos. Os microfundamentos são as ações subjacentes nos níveis individual e grupal que moldam a estratégia e a organização, bem como as capacidades dinâmicas, levando ao surgimento de um desempenho superior em nível organizacional (EISENHARDT; FURR; BINGHAM, 2010). Isso mostra o quanto tais ações, durante o processo de moldagem da estratégia, podem potencializar ou fragilizar o desenvolvimento de habilidades nos contextos regionais nos quais a estratégia se desenvolve. Em alguns momentos a estratégia recomendada para a empresa poderá levar ao abandono de capacidades estabelecidas, ativos complementares e/ou rotinas administrativas (TEECE, 2007).

2.6 INTER-REGIONALIDADE

Em geral os estudos ligados ao desenvolvimento de mercado se atentam às questões relacionadas à internacionalização, seja sobre o modo de entrada ou sobre o desempenho da empresa pós entrada no novo mercado. Entretanto, empresas que operam em países de grandes dimensões podem decidir entrar em um novo mercado sem que isso signifique comercializar no contexto internacional. Em países com dimensões continentais é possível que existam diferenças entre regiões (TSAI; REN; EISINGERICH, 2019; PENG; LEBEDEV, 2017) que tornem a opção de desenvolvimento de mercado uma estratégia que precisa considerar fatores que podem ser facilitadores ou dificultadores e que tornem a necessidade de desenvolvimento

de capacidades ainda mais relevante.

Apesar disto, poucos estudos sobre desenvolvimento de mercados consideram o contexto inter-regional. O trabalho de Wang, Xia e Cao (2020) analisa as práticas de entrada no mercado inter-regional na indústria de construção chinesa. Powell (2018) explorou o efeito da intensidade competitiva no mercado doméstico (subnacional) na relação entre a posição competitiva de uma empresa e a velocidade de entrada em um mercado externo. Tsai; Ren; Eisingerich (2019) buscaram examinar os efeitos da diversificação geográfica inter e entrar-regional no desempenho das empresas na China. Ferreira et al. (2018) ofereceram uma visão sobre as mudanças que ocorrem na cadeia de valor da produção do vinho do porto em diferentes regiões de Portugal. Iammarino; McCann; Ortega-Argilés (2018) discutem o papel das cidades como elemento de competitividade para multinacionais. Rugman (2016) discute a teoria de gestão internacional considerando que as multinacionais são na verdade regionais, pois poucas são as que tem maior representatividade da venda de seus produtos fora do seu mercado doméstico. Bruno; Bytchcova; Estrin (2013) analisam os determinantes de entrada de nova empresa na Rússia a partir de uma análise inter-regional. E, finalmente, Stouraitis; Mior Harun; Kyritsis (2017) analisaram os motivadores da escolha de exportação das Pequenas e Médias Empresas do Reino Unido, tanto para dentro da União Europeia quanto para fora.

Empresas que decidem crescer baseadas na entrada em novos mercados no contexto nacional podem acreditar que estão diante de uma tarefa menos complexa do que a internacionalização, entretanto existe uma série de aspectos que devem ser examinados em detalhes a fim de se obter sucesso na iniciativa. Questões como o nível de proteção do mercado em que se espera ingressar, tanto do ponto de vista das ações governamentais quanto da disposição dos consumidores em adquirir produtos vindos de outras regiões, a distância cultural entre as duas regiões e a existência de empresas que possuam recursos complementares (Wang; Xia; Cao, 2020) têm grande peso no desenho da estratégia a ser utilizada para o ingresso. Dos negócios internacionais a estrutura CAGE de Ghemawat sintetiza uma série de pesquisas para pensar as diferenças internacionais no que diz respeito às dimensões cultural, administrativa, geográfica e econômica. Esta mesma estrutura pode ser utilizada para entender as diferenças intranacionais, ou seja, entre as diferentes regiões do país.

Ao explorar a intensidade competitiva no mercado doméstico (subnacional) na relação entre a posição competitiva de uma empresa e a velocidade de entrada em um mercado externo, Powell (2018) concluiu que empresas menos dominantes podem ingressar em mercados internacionais buscando fugir da concorrência em seu mercado doméstico, mas carecerão de recursos para entrar rapidamente. Além disso, enfrentarão restrições caso busquem crescer

dentro do seu mercado doméstico, pois todo movimento gerará uma reação por parte dos seus concorrentes. É possível deduzir que, ao optar por crescer inter-regionalmente, as empresas estarão diante de desafios tão complexos quanto a internacionalização e deverão pensar em quais capacidades apoiarão e moldarão o processo estratégico.

A questão da equiparação entre o desenvolvimento de mercados através da internacionalização ou através da inter-regionalização é tratada por Tsai; Ren; Eisingerich (2019), quando os autores, analisando o efeito da estratégia de diversificação geográfica inter e intra-regional no desempenho das empresas na China, apontam que a diferença entre as províncias é significativa, ainda que estejam na mesma região, pois cada província pode ter o tamanho de um país, tanto em relação ao PIB quanto em relação à população, e mais, elas variam tanto em tamanho de população e produção econômica, como em termos de cultura, padrões de vida e estilos. Ora, esse não é o mesmo panorama do Brasil? Como uma empresa poderia pensar em uma estratégia de crescimento, baseada em novos mercados, considerando que não é ainda a hora de internacionalizar, sem levar em conta as questões de regionalidade?

Em relação às diferenças culturais, há o questionamento de que a maior parte dos estudos não leva em conta as variações espaciais intranacionais, tomando como certa a homogeneidade cultural dentro das fronteiras de um país, entretanto, a diversidade intranacional, pode ser mais ampla que a diversidade entre países (SASAKI; YOSHIKAWA, 2014; POULI; POULI, 2013). Para compreender a influência da cultura nas decisões e no desempenho de uma empresa, é essencial examinar as diferentes camadas da cultura e suas inter-relações (SASAKI; YOSHIKAWA, 2014). Para a identificação destas diferenças, não apenas no âmbito cultural, como também administrativo, geográfico e político, a estrutura CAGE pode ser utilizada.

O erro de tomar uma nação como culturalmente homogênea também foi apontado por Poulis; Poulis (2013) ao destacarem a relevância da heterogeneidade cultural intranacional (INCH) para a padronização ou adaptação de produtos. Indicam a necessidade de ‘camadas de adaptação’, com formas ágeis de adaptação que são facilitadas por fatores externos (feedback de varejistas) e internos (conhecimento entre subsidiárias). Os produtos podem (devem) variar dentro de um país de modo substancial. Exemplifica-se com o sucesso do KFC na China, ao aprender rapidamente a se ajustar a diferentes gostos em várias partes do país, variando a receita quanto à picância, a depender do gosto do consumidor (GHEMAWAT, 2015).

Ainda que a dimensão do país seja um fator crítico para que as regiões se diferenciem, não é uma condição *sine qua non*. Ferreira et al. (2018) analisam as mudanças fundamentais que ocorrem nas cadeias de valor da produção do vinho do Porto. Tomam o processo produtivo

que ocorre quando o Vinho do Porto é envelhecido e comercializado no Grande Porto e quando é produzido, envelhecido e comercializado no Douro. A primeira é uma região que sedia a maioria das empresas e que tem economia robusta e inovadora, que lhe confere a posição de o mais importante centro comercial regional. A segunda é onde são produzidas as uvas e o vinho e é caracterizado por más condições de trabalho e concentração de trabalhadores de baixa renda e baixa qualificação. Os autores concluem que o mesmo produto pode ter cadeias de valor que dependem da estrutura técnica de produção da indústria e geografia da região que estão situadas. Os autores também concluem que do ponto de vista da política regional, 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.

Esse aspecto político regional também se apresenta como mais um fator importante da consideração da inter-regionalidade no processo de desenvolvimento estratégico. Wang; Xia; Cao (2020) dizem que o relacionamento com os governos locais é um dificultador da entrada em novos mercados e Bruno; Bytchkova; Estrin (2013) concluem, em estudo que busca analisar a entrada de novas empresas nas diferentes regiões da Rússia, que as mudanças políticas por trás do ambiente institucional têm influência significativa nas taxas de entrada. Os autores ainda mencionam que a fluidez política aumenta a entrada de pequenas empresas e reduz para as maiores. A explicação que oferecem é que as pequenas empresas não se beneficiam das relações de elite e não representam uma ameaça para os já estabelecidos. Já as grandes empresas podem ser alvos de políticos que buscam tirar proveito da visibilidade da empresa e da possibilidade de ter algum ganho. Há ainda a possibilidade de que as grandes empresas demorem mais no processo de entrada e sejam mais afetadas pela mudança de políticos no topo da administração regional e, portanto, padeçam mais com a incerteza e pela competição no campo político.

Convém ainda mencionar que, apesar destes trabalhos que apresentam o lado negativo da questão política regional, entender a dinâmica de entrada em novos mercados considerando a inter-regionalidade é importante para que os governos possam atuar no sentido de estabelecer políticas que ajudem no desenvolvimento das regiões (WANG; XIA; CAO; 2020; FERREIRA et al., 2018).

Por fim, vale destacar o estudo que apresenta uma análise sobre o desempenho de empresas que se expandem intra e inter-regionalmente de Tsai; Ren; Eisingerich (2019), que traz alguns pontos que servem de reflexão: primeiro o fato de que a diversificação intrarregional é benéfica para o desempenho da empresa e custa menos do que a diversificação inter-regional. Segundo, o desempenho da estratégia regional está fortemente relacionado a capacidades de gestão, marketing e de pesquisa e desenvolvimento e nem todas podem ser transferidas de

região para região. Em se tratando de inter-regionalidade, é uma estratégia de expansão empregada quando é possível aumentar as vendas com base em mercados de consumo promissores. Pode-se obter popularidade rapidamente quando se dispersa. A capacidade de marketing então, ao se adotar a inter-regionalidade, contribui para o molde da marca, desenvolvimento e aumento da reputação, aumento das vendas e melhoria do desempenho da empresa.

2.7 CADEIA PRODUTIVA

A cadeia de produtos agrícolas cresce cada vez mais em importância para a economia brasileira e tem sido responsável pelo equilíbrio da balança comercial do país nos últimos anos. Uma cadeia produtiva é definida como um conjunto de componentes em interação que afetam múltiplos setores da economia e sistemas de produção, desde fornecedores de insumos e serviços, indústria de processamento e transformação, agentes de distribuição e comercialização e consumidores finais (EMBRAPA, 2002; SCORVO FILHO, 2004).

Ressalta-se que a cadeia produtiva agrícola deve fornecer ao consumidor final produtos com a qualidade e quantidade necessárias a preços competitivos. Portanto, o consumidor final tem uma influência muito forte sobre os demais componentes, sendo importante entender as demandas desse mercado consumidor. A compreensão do conceito de cadeia produtiva (1) permite visualizar a cadeia produtiva de forma integral; (2) identificar as debilidades e potencialidades; (3) promover o estabelecimento de cooperação técnica; (4) identificar gargalos e lacunas; (5) certificar os fatores condicionantes de competitividade em cada segmento (VIEIRA, 2009).

A cadeia da piscicultura engloba, além dos segmentos de insumos, produção, processamento e distribuição, o aparato institucional composto por serviços de assistência técnica, disponibilização de crédito, desenvolvimento de novas tecnologias, entre outros, que possuem capacidade de alterar a eficiência produtiva. Assim, apesar das similaridades da cadeia da piscicultura no Brasil, cada região apresenta características próprias no que se refere à estruturação da cadeia (PEDROZA FILHO, 2020).

Os pontos fortes e fracos da cadeia produtiva devem ser estudados no sentido de orientar a tomada de decisões, a proposição de políticas públicas e privadas para o planejamento estratégico regional do setor, de buscar o crescimento e desenvolvimento sustentável (MEANTE; DÓRIA, 2018). O fortalecimento de um dos elos - insumos, processamento, distribuição e consumidores - é capaz de influenciar a expansão e o desenvolvimento dos demais elos que compõem a cadeia (PEDROZA FILHO, 2020).

Os fatores limitantes para o desenvolvimento da cadeia produtiva do pescado em Rondônia, segundo Meante; Dória, (2018) são a falta de incentivos por parte do governo, assistência técnica, acesso ao crédito, baixo conhecimento técnico dos produtores e falta de difusão de tecnologia para os produtores, comercialização da produção, ausência de frigoríficos para processar a produção de pescado no estado, preço praticado por atravessadores e o baixo consumo do pescado pela população. Essas questões não podem ser resolvidas por apenas uma empresa ou por um órgão de fomento, sendo preciso que a solução permeie e considere a totalidade dos atores que interagem na cadeia produtiva.

2.8 MICROFUNDAMENTAÇÃO DA CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE ENTRADA EM NOVOS MERCADOS INTER-REGIONAIS E SEUS RESULTADOS.

A entrada em novos mercados é uma estratégia organizacional de crescimento e guarda íntima relação com a entrega de valor ao cliente. Sendo assim, está intimamente relacionada com as capacidades de marketing, que são definidas como processos que uma empresa usa para definir, desenvolver, comunicar e entregar valor ao seu cliente alvo combinando, transformando e implantando seus recursos disponíveis (MORGAN; FENG; WHITLER, 2017). A entrada em novos mercados também é uma estratégia pensada e implementada sob grande incerteza, pois a sua essência é encontrar um ambiente ainda não explorado. Sendo assim, a capacidade dinâmica de marketing surge como elemento capaz de contribuir efetivamente para o atingimento dos objetivos organizacionais.

As capacidades de marketing já foram estudadas em nível superior e a capacidade dinâmica de marketing recebe diversas classificações, entre elas, capacidade de nível superior e de nível inferior. São as capacidades centrais de ordem superior que permitem que as capacidades dinâmicas se desenvolvam (HOQUE et al., 2021) contribuindo para que outras capacidades de marketing sejam desenvolvidas e fortalecidas. Entre as capacidades de marketing descritas por Morgan (2012), as consideradas de nível inferior são a especializada (gerenciamento de produto, gestão de preços, gerenciamento de canal, gestão de comunicação, venda e pesquisa de mercado) e a arquitetônica (planejamento estratégico de mercado, implementação da estratégia de marketing). Elas podem ser consideradas capacidades operacionais pois se referem ao uso eficiente e eficaz dos recursos disponíveis. A última capacidade descrita por Morgan (2012) é a capacidade dinâmica de marketing que são processos dinâmicos (capacidade de aprendizagem de mercado, reconfiguração de recursos, aumento de capacidade). Através destas capacidades os recursos de marketing são adquiridos, combinados

e transformados em ofertas de valor para o mercado alvo.

Dada a importância de conhecer o novo mercado e de adequar recursos para o ingresso, tem-se a primeira proposição:

P1. O momento da entrada em novos mercados, em contexto de interregionalidade, é intensivo em capacidade dinâmica de marketing.

As fases do processo estratégico de entrada em novos mercados são a formulação, a implementação e os resultados. A formulação e a implementação se referem ao planejamento e à criação de estratégias e ações e as ações realizadas no contato com consumidores, funcionários, stakeholders, colocando em prática as percepções adquiridas. Os resultados representam as consequências dessas estratégias e ações (AAKER, 2012; MINTZBERG, 2006; GERHARDT et al., 2021). Para que as fases de formulação e implementação sejam executadas com sucesso e conduzam a um resultado desejado pela organização, em um ambiente de mudanças, é preciso que a empresa desenvolva capacidade dinâmica de marketing que permitam que ela, a partir do conhecimento de mercado, adquira e use recursos e capacidades, e que também aprimore suas capacidades (de nível superior ou inferior) de acordo com as demandas do mercado.

A aprendizagem de mercado trata da capacidade de uma empresa de aprender ativa e intencionalmente sobre o ambiente de negócios para que não apenas compreenda as condições atuais mas preveja mudanças futuras (MORGAN, 2012). Isso se faz olhando não apenas para clientes ou concorrentes, mas também para os próprios resultados. A reconfiguração dos recursos é a retenção, eliminação e aquisição de recursos de maneira que se ajustem aos requisitos do ambiente da empresa (MORGAN, 2012) e ocorre na implantação em decorrência da formulação proposta com base no aprendizado de mercado. Por sua vez, o aprimoramento da capacidade é a retenção, eliminação, aquisição e melhoramento de capacidades de maneira consistente com os requisitos do ambiente da empresa (MORGAN, 2012). Uma vez que uma capacidade é descartada e uma outra é adquirida, desencadeiam-se mudanças que afetam o planejamento e a implementação das estratégias. Tudo isso ocorre, pois uma estratégia organizacional não pode ser entendida como um plano acabado. Deve ser vista como algo dinâmico, em que padrões podem emergir sem terem sido pré-concebidos. Entre a estratégia pretendida (deliberada) e a estratégia realizada pode ser que surja a estratégia emergente, a partir de algum desenvolvimento não intencional (MINTZBERG et al., 2006).

Não se pode conceber a estratégia como o resultado estático em que primeiro se formula e a seguir as ações planejadas são implementadas. A formulação e a implementação estão interligadas como processo fluído de aprendizado pelo qual as estratégias criativas se

desenvolvem. A estratégia puramente deliberada, concebida como separada da implementação, impede a aprendizagem (MINTZBERG et al., 2006) que será essencial para a reconfiguração e o aprimoramento das capacidades necessárias ao processo.

Dadas as fases do processo estratégico e a ideia de que existe interligação e fluidez entre elas, tem-se a segunda proposição:

P2. A capacidade dinâmica de marketing, com as habilidades de aprendizagem com o mercado, reconfiguração e aprimoramento das capacidades, é requerida em intensidades diferentes nas diferentes fases da estratégia de entrada em novos mercados interregionais.

Os microfundamentos das capacidades dinâmicas se referem a habilidades distintas, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas (TEECE, 2007) e aparecem na organização em três níveis: individual, interação social e estrutura.

As pessoas são a base da análise da construção das capacidades e no nível individual da análise dos microfundamentos estão as práticas dos recursos humanos, como capital humano, liderança, que representam o conhecimento a experiência, competência e habilidades individuais (CHEN et al., 2023). Mas as pessoas também são consideradas sob a perspectiva dos grupos, pois é neles que as pessoas interagem socialmente e compartilham seus pensamentos em uma estrutura relacional. É na interação social que ocorre a agregação para o desenvolvimento de capacidades, conectando o nível micro (indivíduo) ao nível macro (organização). Para tanto, atenção deve ser dedicada à frequência da interação, confiança e linguagem compartilhada para a promoção do desenvolvimento de capacidades e rotinas. Para contornar a possibilidade de se tornar dependente das capacidades individuais, as organizações podem trabalhar com processos que solidifiquem talentos a rotinas replicáveis, com atividades coordenadas (CHEN et al., 2023). Por fim, a estrutura se refere às regras e recursos envolvidos no processo de reprodução social: as regras são as instituições formais (sistemas econômicos e jurídicos) e informais (costumes e cultura); e os recursos são os materiais e a autoridade. No que diz respeito à estrutura, destaca-se o *design* organizacional que descreve a divisão do trabalho, a colaboração ou as relações entre os indivíduos dentro de uma organização. A estrutura reflete como as condições organizacionais moldam as ações individuais (CHEN et al., 2023).

A lógica dos microfundamentos é rastrear os processos e práticas subjacentes que podem fornecer fundamentos potenciais para o desenvolvimento de capacidade dinâmica (FALLON-BYRNE; HARNEY, 2017). Assim, ao analisar as rotinas e processos executados individualmente e aperfeiçoados através da interação que é potencializada por meio de uma estrutura propícia (HIZARCI PAYNE; KATRINLI, 2021), compreende-se como a capacidade dinâmica de marketing é desenvolvida.

Em nível individual está proposta a análise da capacidade cognitiva do gerente como microfundamento da capacidade dinâmica de marketing. Baseado em Peteraf; Helfat (2014) toma-se a cognição gerencial como a capacidade de um gerente individual de realizar uma ou mais das atividades mentais que compõem a cognição, como as atividades mentais envolvendo atenção, percepção e resolução de problemas. A mentalidade dos gerentes está relacionada às estruturas, processos e funcionamento cognitivo; e permite a percepção dos antecedentes de oportunidade e ameaças do ambiente. A experiência dos gerentes se refere às habilidades, conhecimentos e experiência de trabalho acumuladas ao longo dos anos. Permite que os gerentes possam avaliar e produzir resultados significativos; possuir conhecimento de gestão e conhecimento técnico e, por fim, serem capazes de integrar várias qualidades e comportamentos como liderança, perseverança, visão, abertura à mudança, resiliência, confiabilidade, entre outros (BAĞIŞ et al., 2022). A personalidade e a experiência dos gerentes são a base para a avaliação e reação a situações de decisão, o que acaba influenciando os resultados organizacionais (BENDIG et al., 2018).

Em nível das interações sociais estão propostas a capacidade de aprendizagem e de integração. Para Bağış et al., (2022), a capacidade de aprendizagem envolve o reforço da informação adquirida dentro ou fora da empresa pelos indivíduos por meio da equipe e organização, a experiência, e os processos de associação com a aprendizagem anterior e capacidade de absorção. Essa aprendizagem está ligada à ideia de integração por meio do compartilhamento do conhecimento em nível individual, de equipe e organizacional e alianças estratégicas entre empresas. A capacidade de aprendizagem envolve um processo de acumulação de conhecimento e permite à empresa criar ou alterar as suas rotinas operacionais, desenvolvendo novas ideias e conhecimentos que servirão de base para desafiar as rotinas e comportamentos já estabelecidos e adaptar-se a mudanças progressivas (NIEVES; DIAS-MENESES, 2016).

A capacidade de aprendizagem também foi descrita como as características e qualidades de gestão de uma empresa direcionadas para a promoção e suporte de um processo de aprendizagem. Consiste nos recursos necessários da empresa empregados na necessidade de treinamento, avaliação de atividades de negócios infrutíferos e o processo de transmissão de informações e conhecimentos aprendidos entre os funcionários. A capacidade de aprendizagem ajuda a empresa a melhorar a produtividade, sentindo no mercado as oportunidades, ajustando atividades de negócios, minimizando custos e entrega de novos produtos para o mercado (SALISU; BAKAR, 2019).

Justamente pela possibilidade de alianças estratégicas para compartilhar

conhecimento, em nível organizacional, estão as redes e alianças que a organização está aberta à firmar. As empresas não possuem todos os recursos e competências disponíveis no mercado. Assim, é interessante manter uma rede de contatos que poderão colaborar na troca, no desenvolvimento e na aquisição de recursos e competências. Walter; Auer; Ritter, (2006) afirmam que a capacidade de redes envolve as habilidades de uma empresa para desenvolver e utilizar relacionamentos inter-organizacionais para ter acesso a vários recursos que são de propriedade de outros atores. Quatro são os componentes desta capacidade: coordenação, habilidades relacionais, conhecimento do parceiro e comunicação interna. Há um apoio mútuo entre eles. Por exemplo: muito conhecimento do parceiro e a comunicação interna permitem uma boa coordenação entre os parceiros e altos níveis de coordenação e habilidades relacionais permitem o aumento do conhecimento do parceiro e a coordenação permite a coleta de várias informações para melhor conhecer o parceiro.

Em ambientes dinâmicos, as empresas precisam se relacionar com diferentes parceiros estratégicos e deles precisam extrair informações e recursos, e isto pode ser realizado por meio de um relacionamento colaborativo (SALISU; BAKAR, 2019). O relacionamento baseado nas rotinas de compartilhamento de conhecimento (transferência de conhecimento tácito ou codificado, de modo formal ou informal) e na capacidade complementar (identificação e avaliação de complementaridade de outras empresas) (KALE; SINGH, 2007) faz com que a empresa transcenda as redes e forme alianças. A capacidade de alianças se refere ao conjunto de conhecimentos e habilidades direcionados à construção e gerenciamento de relações de maneira proativa (KALE; SINGH, 2007). Para ser entendido como aliança, o relacionamento deve envolver troca, compartilhamento e desenvolvimento em conjunto em um formato diático, com ambas as partes colaborando para que as atividades sejam desenvolvidas em conjunto (KALE; DYER; SINGH, 2002). Há um fluxo de *feedback* de experiências, ou uma função dedicada a capturá-las, permite a atualização das práticas de alianças e que é a experiência em aliança que dá origem à capacidade de aliança (ROBSON et al., 2019). Neste trabalho, propõe-se que embora parecidos, os conceitos se complementam e que a capacidade de redes se trata da primeira iniciativa para estabelecer parcerias colaborativa; e, por meio do relacionamento, a capacidade de alianças trata do gerenciamento das alianças estabelecidas tanto em sua manutenção quanto em seu encerramento, caso necessário.

Embora não seja possível dizer que uma capacidade é melhor que a outra, é possível (e necessário) fazer escolhas sobre quais capacidades receberão mais atenção em um dado momento da evolução da empresa ou dos estudos organizacionais. É justamente sobre isso que se trata o aprimoramento das capacidades proposto na capacidade dinâmica de marketing. E

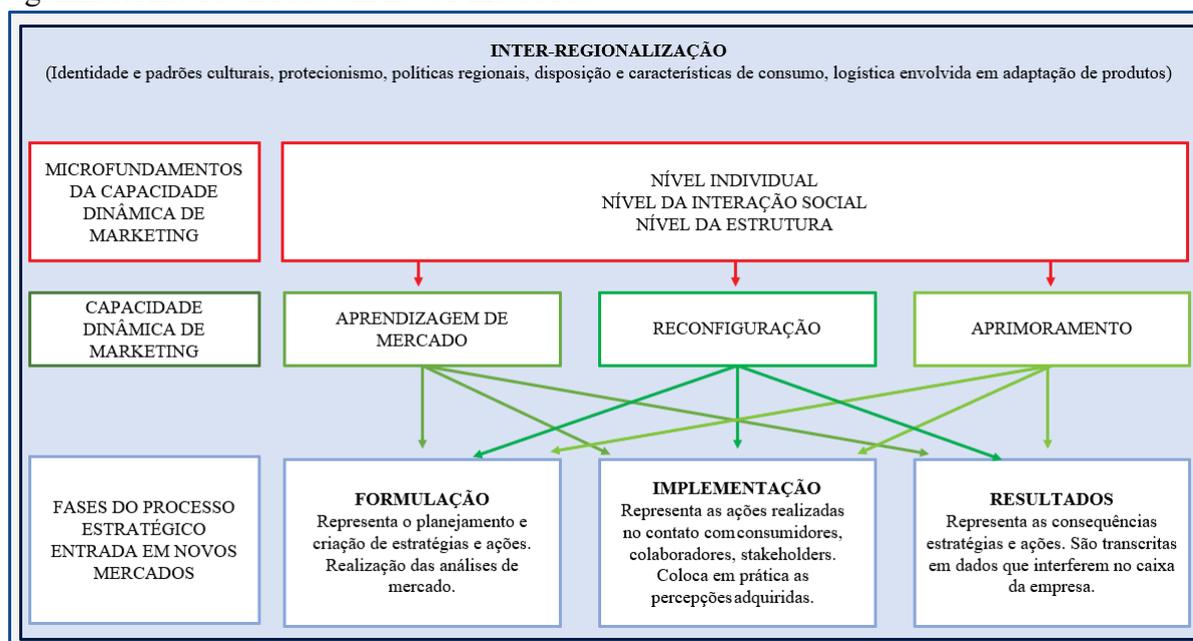
por isso, o argumento é que estes são elementos que suportarão o processo de desenvolvimento da estratégia de entrada em novos mercados. Além disso, os mesmos elementos que auxiliam na criação das capacidades, podem atuar como inibidores quando a estratégia é formulada e implementada em contextos nos quais as características de regionalidade não são favoráveis. Sendo assim, as características das diferentes regiões, como a cultura, protecionismo de mercado, legislações, disposição do consumidor em obter o produto, logística envolvida no processamento e entrega deste produto, afetam a construção das habilidades necessárias para o sucesso da estratégia de entrada em novos mercados.

Dado que os microfundamentos são responsáveis pela criação e desenvolvimento de capacidades dinâmicas e se manifestam nos níveis individual, interação social e estrutura, tem-se a terceira e a quarta proposição:

P3. Os microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing, que dão suporte à estratégia organizacional de entrada em novos mercados, se manifestam em três diferentes níveis organizacionais, o individual, o das interações sociais e o da estrutura organizacional; e potencializam ou inibem a capacidade dinâmica a depender das características apresentadas pelas diferentes regiões.

A figura 4 demonstra a articulação das ideias apresentadas.

Figura 4. Proposição de modelo demonstrativo do papel dos microfundamentos no desenvolvimento da capacidade dinâmica de marketing como suporte para a estratégia organizacional de entrada em novos mercados.



Fonte: elaborado pela autora.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados como base para a investigação.

3.1 QUESTÃO E PROPOSIÇÕES DA PESQUISA

A proposta deste trabalho foi analisar os microfundamentos que sustentam a capacidade dinâmica de marketing capaz de suportar a estratégia de entrada em novos mercados inter-regionais do produto Tambaqui da Amazônia. As proposições apresentadas foram investigadas para responder a seguinte questão: **Como ocorrem os microfundamentos que sustentam a capacidade dinâmica de marketing para suportar a estratégia de entrada em novos mercados em um contexto de inter-regionalização?**

As próximas seções estão assim estruturadas: (a) classificação e delineamento da pesquisa, (b) definição dos termos, (c) população e amostra, (d) técnica de coleta de dados e (e) técnica de análise de dados.

3.2 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

A classificação da pesquisa é exploratória e tem como objetivo oferecer discernimento e compreensão sobre o tema estudado. Trabalha com informações amplas, cujo processo de pesquisa é flexível e não estruturado com amostragem pequena e não representativa. Neste caso, a análise de dados primários ocorre de modo qualitativo (MALHOTRA, 2012). A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, pois houve a necessidade de considerar a complexidade do fenômeno e a necessidade de conhecer profundamente a realidade do setor. A utilidade do estudo de caso se dá quando existe pouco controle sobre os acontecimentos ou quando o foco está em fenômenos que estão inseridos em contextos da vida real (YIN, 2009). Considera-se de que estudos de caso se referem ao exame detalhado de casos relacionados com o fenômeno de interesse, que objetivam fornecer compreensão e *insights* para pesquisadores e profissionais do marketing (MALHOTRA, 2012).

Foram coletados dados primários e secundários. Os primários por meio de entrevistas em profundidade e de observação participante. Segundo Yin (2016), a relação entre o pesquisador e o participante não segue um roteiro rígido ou um questionário com uma lista completa de perguntas, mas sim uma dinâmica conversacional com preocupação em que as questões deem abertura para o diálogo. O que ocorre é uma concepção mental ou um roteiro livre das questões do estudo, mas as perguntas e respostas dependerão de cada participante, de seu contexto e do ambiente da entrevista. A observação participante, por seu turno, exige que o pesquisador seja um participante que também observa ou um observador que também participa, ou seja, deve haver alguma participação e alguma observação, e não negligenciar completamente nenhuma delas (YIN, 2016). Nestes casos, convém observar que é preciso consciência da possibilidade de tendências e idiosincrasias em relação aos antecedentes pessoais, a razões ou filtros do pesquisador, que podem influenciar o entendimento dos eventos e ações no ambiente. Os dados secundários foram coletados através de busca digital empreendida em sites de busca, sites governamentais, de representação de classe e portais de notícias ou outros em que estivesse disponível material bibliográfico ou notícias digitais ou qualquer outro tipo que tivesse relação com o objeto de pesquisa a fim de conhecer o contexto e caracterizar a cadeia produtiva do Tambaqui da Amazônia.

Há benefícios em coletar dados primários e secundários, pois eles, dadas suas características, se equilibram. De acordo com Malhotra (2012), os dados primários são coletados para analisar o problema considerado. São mais trabalhosos, têm alto custo e um longo processo de coleta. Já os dados secundários são mais rápidos e fáceis de se trabalhar, têm custo relativamente baixo e um tempo de coleta mais curto. Assim, entre outras vantagens, os

dados secundários ajudam a identificar e definir melhor o problema e a interpretar os dados primários com mais critério. Malhotra (2012) indica que a regra é que se inicie o processo com a coleta de dados secundários e se prossiga para os primários somente quando as fontes de dados secundários estiverem esgotadas ou produzindo retornos marginais.

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo e com o auxílio do *software* Atlas.ti e considerando as categorias de análise propostas. Para garantir que os dados coletados com as entrevistas estivessem de acordo com a realidade do setor, os dados primários foram triangulados com os dados secundários e também com a observação participante.

3.3 DEFINIÇÕES DOS TERMOS

De acordo com Creswell (2007), parte da precisão de um estudo científico é a definição dos termos a serem utilizados. As definições constitutivas descrevem os significados técnicos dos termos centrais da pesquisa e foram identificados na literatura selecionada. Já as definições operacionais são escritas em linguagem específica e não abstrata ou conceitual e explicam as ocorrências observadas e a forma como foram obtidas, interpretadas e analisadas especificamente para este estudo.

Neste trabalho foram considerados os constructos: a) estratégia de entrada em novos mercados; b) capacidades organizacionais como condicionantes; c) microfundamentos das capacidades dinâmicas; d) níveis dos microfundamentos. Os constructos e a sua operacionalização estão descritos no quadro 2 abaixo.

Quadro 2. Definições Constitutivas e Operacionais

CATEGORIAS DE ANÁLISE		DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
ESTRATÉGIA DE ENTRADA EM NOVOS MERCADOS	Formulação	Relaciona-se as atividades que determinarão o conteúdo da estratégia. Representa o planejamento e a criação de estratégias (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; GERHARDT et al., 2021).	Operacionalização por meio da identificação de elementos necessários para as organizações definirem a estratégia de entrada em novos mercados, obtidas por meio das entrevistas em profundidade. As perguntas que compõem os itens 1, 3, 4 e 5 do roteiro das empresas – 1A e das agências de fomento 1B.
	Implementação	Relaciona-se às ações desenvolvidas na organização para realizar a estratégia (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; GERHARDT et al., 2021).	Operacionalização por meio da identificação de elementos necessários para que a organização coloque em prática a estratégia concebida para entrar em novos mercados, obtidas por meio das entrevistas em profundidade. As perguntas que compõem os itens 1, 3, 4 e 5 do roteiro das empresas 1A e das agências de fomento 1B.
	Resultados	Representam as consequências dessas estratégias e ações (AAKER,	Operacionalização por meio da identificação de elementos necessários para

		2012; MINTZBERG, 2006; GERHARDT et al., 2021).	que as organizações atinjam seus objetivos resultantes da estratégia, obtidas por meio das entrevistas em profundidade. As perguntas que compõem os itens 1 e 6 do roteiro das empresas 1A e das agências de fomento 1B.
CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS COMO CONDICIONANTES	Capacidade de Marketing	Habilidade que a empresa possui de, baseada no aprendizado de mercado e nos seus <i>insights</i> , reconfigurar os recursos e aprimorar suas capacidades refletindo o ambiente dinâmico em que está inserida (MORGAN, 2012).	Operacionalização por meio da identificação de elementos necessários para as organizações reconfigurem seus recursos e aprimorem suas capacidades, obtidas por meio das entrevistas em profundidade. As perguntas que compõem os itens 1, 4, 5, 8 e 9 no roteiro das empresas 1A e as mesmas incluindo a 10 das agências de fomento 1B.
	Aprendizado de Mercado	Se refere ao aprendizado ativo e intencional sobre clientes, concorrentes e demais membros do canal e do ambiente de negócios, permitindo compreender as condições atuais do mercado e prever possíveis mudanças (MORGAN, 2012).	Operacionalização por meio da identificação de elementos necessários para as organizações aprendam com base no mercado, obtidas por meio das entrevistas em profundidade. As perguntas que compõem os itens 1, 2, 4, 5, 8 e 9 do roteiro das empresas – 1A e as mesmas incluindo a 10 das agências de fomento 1B.
	Reconfiguração de Recursos	Se refere à aquisição, retenção e eliminação de recursos com objetivo de ajustar à empresa ao seu ambiente (MORGAN, 2012).	Operacionalização por meio da identificação de elementos necessários para as organizações reconfigurem seus recursos, obtidas por meio das entrevistas em profundidade. As perguntas que compõem os itens 1, 5, 7, 8 e 9 do roteiro das empresas – 1A e as mesmas incluindo a 10 das agências de fomento 1B.
	Aprimoramento de Capacidades	Por sua vez, o aprimoramento da capacidade é a retenção, eliminação, aquisição e melhoramento de capacidades de maneira consistente com os requisitos do ambiente da empresa (MORGAN, 2012).	Operacionalização por meio da identificação de elementos necessários para as organizações aprimorem suas capacidades, obtidas por meio das entrevistas em profundidade. As perguntas que compõem os itens, 1, 5, 7, 8 e 9 do roteiro das empresas – 1A e as mesmas incluindo a 10 das agências de fomento 1B.
MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS	Microfundamentos de Capacidade Dinâmica	São as habilidades distintas, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas, que sustentam o sensoramento de nível empresarial, as capacidades de apreensão e reconfiguração são difíceis de desenvolver e implantar (TEECE, 2007).	Operacionalização por meio da identificação de elementos suportem a capacidade dinâmica de marketing, obtidas através das entrevistas em profundidade. As perguntas 2, 4, 5, 7, 8, 9 que compõem os itens do roteiro das empresas 1A e as mesmas incluindo a 10 das agências de fomento 1B.
	Capacidades Cognitivas do Gerente	A capacidade de um gerente individual de realizar uma ou mais das atividades mentais que compõem a cognição, como as atividades mentais envolvendo atenção, percepção e resolução de problemas (PETERAF; HELFAT, 2014).	Operacionalização por meio da identificação de elementos necessários ao suporte da capacidade dinâmica de marketing no nível individual, obtidas através das entrevistas em profundidade. As perguntas que compõem os itens 2, 4, 5, 7, 8, 9 do roteiro das empresas 1A e as mesmas incluindo a 10 das agências de fomento 1B.
	Capacidade de Aprendizagem e Integração.	A capacidade de aprendizagem envolve um processo de acumulação de conhecimento e	Operacionalização por meio da identificação de elementos necessários ao suporte da capacidade dinâmica de

		permite a empresa criar ou alterar as suas rotinas operacionais, desenvolvendo novas ideias e conhecimentos que servirão de base para desafiar as rotinas e comportamentos já estabelecidos e adaptar-se a mudanças progressivas (NIEVES; DIAS-MENESES, 2016). Essa aprendizagem está ligada à ideia de integração por meio do compartilhamento do conhecimento em nível individual, de equipe e organizacional e alianças estratégicas entre empresas.	marketing no nível da interação, obtidas através das entrevistas em profundidade. As perguntas que compõem os itens 2, 4, 5, 7, 8 e 9 do roteiro das empresas 1A e as mesmas incluindo a 10 das agências de fomento 1B.
	Capacidade de Redes	Habilidade de uma empresa de desenvolver e utilizar relacionamentos interorganizacionais (WALTER; AUER; RITTER, 2006).	Operacionalização por meio da identificação de elementos necessários ao suporte da capacidade dinâmica de marketing no nível estrutural, obtidas através das entrevistas em profundidade. As perguntas que compõem os itens 2, 4, 5, 7, 8 e 9 do roteiro das empresas 1A e as mesmas incluindo a 10 das agências de fomento 1B.
	Capacidade de Alianças	Habilidade da empresa direcionada à construção e ao gerenciamento de relações de maneira proativa e colaborativa (KALE; SINGH, 2007; KALE; DYER; SINGH, 2002).	Operacionalização por meio da identificação de elementos necessários ao suporte da capacidade dinâmica de marketing no nível estrutural, obtidas através das entrevistas em profundidade. As perguntas que compõem os itens 2, 4, 5, 7, 8 e 9 do roteiro das empresas 1A e as mesmas incluindo a 10 das agências de fomento 1B.
NÍVEIS DOS MICROFUNDAMENTOS	Individual	Nível em que ocorrem os traços, comportamentos, ações e interações dos indivíduos que dão origem às capacidades das organizações. Neste nível os membros das organizações contribuem explorando, aproveitando e disseminando conhecimento (HIZARCI PAYNE; KATRINLI, 2021).	Operacionalização por meio da identificação da origem das ações que suportam a capacidade dinâmica de marketing no nível da individual, obtidas através das entrevistas em profundidade. As perguntas que compõem os itens 2, 4, 5, 7, 8 e 9 do roteiro das empresas 1A e as mesmas incluindo a 10 das agências de fomento 1B.
	Interação Social	Nível em que ocorrem o compartilhamento da visão, do aprendizado e do conhecimento, por meio do entendimento mútuo e da colaboração (HIZARCI PAYNE; KATRINLI, 2021).	Operacionalização por meio da identificação da origem das ações que suportam a capacidade dinâmica de marketing no nível da interação, obtidas através das entrevistas em profundidade. As perguntas que compõem os itens 2, 4, 5, 7, 8 e 9 do roteiro das empresas 1A e as mesmas incluindo a 10 das agências de fomento 1B.
	Estrutura	Nível em que são definidos como vão ocorrer a interação entre os indivíduos, por meio das regras, recursos e design organizacional (CHEN et al., 2023).	Operacionalização por meio da identificação da origem das ações que suportam a capacidade dinâmica de marketing no nível estrutural, obtidas através das entrevistas em profundidade. As perguntas que compõem os itens 2, 4, 5, 7, 8 e 9 do roteiro das empresas 1A e as

			mesmas incluindo a 10 das agências de fomento IB.
--	--	--	---

3.4 ESTRATÉGIA DA PESQUISA: ESTUDO DE CASO

Considerando a complexidade do fenômeno e, compreendendo que há necessidade de conhecer profundamente a realidade do setor, adotou-se a técnica do estudo de caso. A utilidade do estudo de caso se dá quando existe pouco controle sobre os acontecimentos ou quando o foco está em fenômenos que estão inseridos em contextos da vida real (YIN, 2009). O trabalho seguirá a linha de Malhotra (2012) de que estudos de caso se referem ao exame detalhado de casos relacionados com o fenômeno de interesse e objetivam fornecer compreensão e *insights* para pesquisadores e profissionais do marketing.

Este estudo dedicou-se a analisar os microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing como suporte para a estratégia de entrada em novos mercados em que o objeto de análise é a cadeia produtiva do tabaqui em Rondônia. Esta cadeia é composta por produtores rurais de médio e grande porte, pois a pequena produção não encontra meios para manter volume e qualidade que atenda ao critérios pretendidos pela indústria; indústria beneficiadora, fornecedores de insumos, tanto para a produção quando para a elaboração e implantação de projetos de produção, intermediários que comprem pescados dos produtores menores e vendem para a indústria, distribuidores locais e inter-regionais, que atuem ou não como indústria de beneficiamento e agentes de fomento como associações, secretarias de estado e outros órgãos governamentais.

A escolha desta cadeia se dá em virtude de estar adequada ao estudo da entrada em novos mercados pois o tabaqui é um produto consolidado na Região Norte, que, entretanto, tem encontrado resistência ao crescimento, pois além de ter atingido seu ponto máximo de distribuição, também sofreu mudanças no cenário produtivo com a entrada de outros estados produtores. Assim, seu crescimento depende da inserção em outros mercados. A maior parte da criação das espécies nativas está na Região Norte (53,7%), que produziu 143.500 toneladas em 2022 e 143.096 toneladas em 2023 e o tabaqui é o produto mais relevante neste cenário. Sendo assim, a cadeia produtiva do tabaqui em Rondônia, que é o maior estado produtor desta espécie no país, tinha um mercado cativo e com grande aceitação do produto (PEIXE BR, 2023; PEIXE BR, 2024). Entretanto, houve crescimento da produção de Roraima que, em 2020, produziu 17.500 t, em 2021 produziu 18.300 t, em 2022 produziu 19.200 t e em 2023 20.100 t; e que tem logística de distribuição melhor em relação à entrega do produto a Manaus, que é o maior mercado consumidor, em razão de sua ligação via terrestre por meio de rodovias asfaltadas (PEIXE BR, 2024). Neste cenário Rondônia perdeu competitividade e precisou

mapear mercados para verificar a possibilidade de encontrar um mercado ainda inexplorado pelos peixes nativos de cultivo e assim reposicionar seu produto e continuar crescendo.

3.4.1 Escolha dos informantes

Malhotra (2012) define população-alvo como o conjunto de elementos que contém as informações procuradas pelos pesquisadores, que diz respeito à pesquisa qualitativa, a amostra é composta em geral, por um pequeno número de casos não representativos. Neste trabalho a população se refere aos atores da cadeia produtiva do pescado. Mais especificamente os diretamente envolvidos no processo de entrada em um novo mercado. Assim, considerando que uma cadeia produtiva é a soma de todas as operações de produção e comercialização que foram necessárias para passar de uma ou várias matérias-primas de base a um produto final, isto é, até que o produto chegue às mãos de seu usuário, seja ele um particular ou uma organização (BATALHA, 1997), foram considerados quatro segmentos: produtores de peixes, agroindústrias, distribuidores, agências de fomento. A escolha destes segmentos se deu em virtude de serem os mais diretamente envolvidos com os processos de produção, industrialização e logística, necessários para levar o produto até o consumidor final no novo mercado pretendido, ou seja, são os elementos que atuam dentro e depois da porteira.

Os produtores de pescado foram inseridos por entender que têm interesse em desenvolver alternativas para comercializar seu pescado, para não ficar à mercê do atravessador e nem da indústria local. E, por ser na produção que algumas especificidades de demanda, como tamanho do produto, sabor, características físicas de cor e textura, são atendidas. Para servir de amostra nesta coleta de dados, escolheu-se produtores que têm relevância na produção e comercialização dos pescados. Sendo assim, entrevistou-se 3 produtores que estão entre os maiores da Região do Vale do Jamari. Os produtores procurados no primeiro momento eram todos envolvidos de modo muito consistente com a cadeia produtiva por terem posição relevante tanto no envolvimento com a ACRIPAR, quanto no envolvimento com a indústria (os produtores 1 e 3 são também sócios de agroindústrias instaladas na região). Por fim, acreditou-se ser importante ampliar as entrevistas para mais um produtor que não estivesse tão diretamente envolvido com a governança da cadeia. Assim, o produtor nº 4 foi incluído na coleta de dados. As características dos produtores entrevistados estão no quadro 03 abaixo.

O produtor nº 1 é o segundo maior produtor de peixes do estado, proprietário da Fazenda Sant'Ana. O produtor nº 2, é proprietário da Fazenda Água Boa, que recentemente recebeu o selo internacional de Boas Práticas Aquícolas. O produtor nº 3 é o proprietário da Fazenda Agrofish Nova Aurora. O produtor nº 4 é proprietário do segmento piscícola da

fazenda Pandolfo e é o único que não tem envolvimento mais ativo com os outros segmentos da cadeia produtiva.

A agroindústria apresenta-se como um grande gargalo da cadeia produtiva. Na região, as duas indústrias que existem processam uma quantidade pequena de peixes. A Zaltana, embora tenha capacidade de processar 650 t, processa apenas 200 t; já a Pescados do Vale utiliza toda a sua capacidade e processa 90 t. A indústria foi incluída por trazer a percepção de aspectos relacionados à logística de captação no campo, processamento e envio do produto. Essas duas indústrias foram contactadas e participaram das entrevistas. A Zaltana foi representada por um Sócio que também é o Produtor 1 e a Pescados do Vale foi representada por seu Proprietário, que também é o Produtor 2. Sabendo que muito do pescado produzido no estado é enviado para ser industrializado em outras regiões, foi solicitado que o Produtor 3, que envia o pescado para ser processado em uma indústria no centro-oeste intermediasse o contato para que a indústria fosse incluída na coleta de dados. A entrevista da Indústria 3 foi concedida por um Sócio desta indústria.

Os distribuidores foram incluídos por serem eles que intermedeiam a aquisição do produto direto da indústria e o consumidor final. Também porque podem dar informações sobre as preferências e o comportamento do consumidor final. Mas, apesar disso, durante a operacionalização da coleta de dados, percebeu-se que a distribuição do pescado ocorre pelas mesmas indústrias que o processam, sendo assim, o ponto de vista da distribuição foi coletado a partir das percepções das indústrias.

Por fim, as agências de fomento foram incluídas por defenderem o interesse público de geração de renda e emprego para a comunidade, através de ações junto a toda a cadeia. São as agências de fomento que fazem a articulação entre os diferentes elos da cadeia, a fim de se organizarem para atingirem objetivos comuns. É através das agências de fomento que ações como os festivais de peixes, conseguem ser operacionalizadas fora do Estado. Além disso, as agências de fomento tiveram papel decisivo em ações que buscam valorizar e dar referência ao pescado produzido em Rondônia, como por exemplo a obtenção do Selo de Indicação Geográfica obtido recentemente junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI. A amostra das agências de fomento foi composta pelo SEBRAE, na figura do seu Diretor Superintendente no ano de 2022, e da ACRIPAR, na figura do seu Presidente em janeiro de 2023. Um resumo da identificação dos participantes da pesquisa está no quadro 3.

Quadro 3. Participantes da pesquisa

SEGMENTO	IDENTIFICAÇÃO	FUNÇÃO DESEMPENHADA	OBSERVAÇÕES
----------	---------------	---------------------	-------------

PRODUTORES	P1	Produtor Rural	O produtor 1 também é sócio da Agroindústria 1, que processa pescados vindos de sua fazenda produtora e dos outros sócios.
	P2	Produtor Rural	O produtor 2 é também proprietário da Agroindústria 2, que processa pescados vindos de sua fazenda produtora.
	P3	Produtor Rural	O produtor 3 envia seu pescado para uma indústria no centro oeste.
	P4	Produtor Rural	O produtor 4 não tem ligação com as indústrias locais, entrega o pescado para atravessadores e também alguma indústria do centro oeste que venha buscar. Está há pouco tempo no ramo e tenta adequar sua logística e processos produtivos.
INDÚSTRIA DISTRIBUIDORES	AI1	Sócio.	Também é proprietário da Fazenda 1. Processa principalmente os pescados produzidos pelos sócios, mas eventualmente comprapescados de terceiros.
	AI2	Proprietário	Também é proprietário da Fazenda 2. Processa principalmente os pescados produzidos pelos sócios, mas eventualmente comprapescados de terceiros.
	AI3	Sócio	Indústria processadora do centro-oeste que busca tambaqui em Rondônia para processar e distribuir.
AGÊNCIAS DE FOMENTO	AF1	Diretor Superintendente	Instituição de apoio ao micro e pequeno empresário,
	AF2	Presidente	Instituição de apoio ao piscicultor de Rondônia.

Fonte: Elaborado pela autora

3.4.2 Pesquisa do material empírico: preparação, coleta, tratamento e análise

Definido o estudo de caso como a técnica empreendida, apresentam-se a seguir as fases planejadas para a obtenção e tratamento dos dados. A Fase I corresponde à busca de dados secundários que permitam interpretar as características do segmento estudado, em publicações relativas ao setor. Foi realizada em conformidade com a orientação de Malhotra (2012) e ocorreu antes da coleta dos dados primários. A Fase II privilegiou a pesquisa empírica e se referiu à preparação, coleta e ao tratamento do material. Por fim, a Fase III se referiu à análise e interpretação das informações obtidas e ocorreu conforme os passos descritos por Yin (2016): compilação, decomposição, recomposição, interpretação e recomposição. Essas fases estão detalhadas no quadro 4.

Quadro 4. Fases da pesquisa

FASE I	FASE II	FASE III
Pesquisa Exploratória de Dados Secundários	Preparação e Coleta	Análise

<p>Pesquisa em base de dados para levantamento bibliográfico. Pesquisa em sites de organizações representativas de classes e sites governamentais para reconhecimento e caracterização do setor. Pesquisa em mídias digitais para mapeamento de notícias que contribuam para a análise do discurso sob a ótica da entrada em novos mercados.</p>	<p>Identificação do caso. Resolução de Questões Éticas – CEP. Procedimento de Coleta: protocolos de pesquisa para as entrevistas e para as observações participantes, contato e agendamento. Coleta: Gravação das entrevistas e anotações durante a observação participante.</p>	<p>Dados Primários a) Compilação: ouvir os áudios da entrevista e realizar a transcrição. Posteriormente, formatar para pdf. b) Decomposição: elaborar codificação com base no modelo proposto. c) Recomposição: leitura dos arquivos e utilização dos códigos elaborados para a classificação das passagens. d) Interpretação: elaboração das figuras e tabelas que darão sentido aos dados coletados em confronto com a teoria. e) Conclusão: articulação dos achados para obtenção conclusões sobre o fenômeno em estudo.</p> <p>Dados Secundários As notícias encontradas foram analisadas e classificadas em impressas ou não impressas. As não impressas (vídeo ou áudio), foram transcritas, seguindo a fase a) compilação. A seguir as notícias seguiram o mesmo procedimento dos dados primários a partir da fase c) Recomposição.</p>
<p>Resultados Esperados: Dados digitais coletados.</p>	<p>Resultados Esperados: Coleta: entrevistas. Coleta: participação em reuniões.</p>	<p>Resultados Esperados: -Apresentação dos casos.</p>

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Yin (2016)

3.4.2.1 Fase I – Pesquisa exploratória de dados secundários

A pesquisa bibliográfica conduzida no início deste estudo objetivou compreender o ambiente em que o fenômeno dos microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing se dá, de forma global. Mas, compreendendo que nem sempre a pesquisa acadêmica consegue acompanhar as mudanças que ocorrem em determinados setores, empreendeu-se, na sequência, pesquisa para coleta de dados secundários existentes sobre o setor de piscicultura no estado de Rondônia, em fontes de dados dinâmicas.

Esses dados foram coletados através de pesquisas em sites governamentais e de representação de classes e de notícias veiculadas em mídias digitais, que tenham relação com o objeto de pesquisa. Mais especificamente, foi realizada uma busca geral usando o Google e busca específica usando base de dados de redes de comunicação como G1, CNB, e de órgãos como site do Governo Federal, Estadual e Municipal. A busca em mais de uma base de dados contribuiu para validação dos dados selecionados e diminuição de viés de pesquisa, servindo para triangulação dos dados, juntamente com a entrevista e a observação participante, a fim de trazer credibilidade à pesquisa (GUBA; LINCOLN, 1989). Os dados secundários foram

coletados seguindo os seguintes passos: 1) as palavras chaves “piscicultura, tambaqui, cadeia produtiva, Rondônia”, foram digitadas no Google; 2) os resultados retornados foram verificados e analisados; aqueles que não se mostraram compatíveis com a abordagem deste estudo foram anotados em controle e descartados; aqueles que foram compatíveis, foram anotados e selecionados; 3) os resultados selecionados foram convertidos em Portable Document Format (PDF), quando eram texto e transcritos e depois convertidos em PDF caso fossem áudio ou vídeo. Os materiais selecionados na pesquisa de dados secundários estão dipostos nos quadros 5 e 6 abaixo:

Quadro 5. Material selecionado para a pesquisa – Bibliografia

TRABALHOS SELECIONADOS			
TÍTULO	AUTOR/INSTITUIÇÃO ANO	TIPO DE TRABALHO	IDENTIFICAÇÃO
Anuário Peixe BR 2021	Peixe BR 2021	Anuário	ANUARPBR21
Anuário Peixe BR 2022	Peixe BR 2022	Anuário	ANUARPBR22
Anuário Peixe BR 2023	Peixe BR 2023	Anuário	ANUARPBR23
Levantamento de pontos críticos e potencialidades da cadeia produtiva e análise do índice de sustentabilidade de piscicultura	Cardoso, H. S. <i>et al.</i> 2023.	Artigo científico	ARTIGO
A gestão colaborativa e os processos de negócios na cadeia de suprimentos da piscicultura do vale do Jamari-RO na Região Amazônica	Monteiro, V. D. B. 2021	Dissertação (Pós-graduação - UNIP)	DISSERT1
Análise técnica e econômica da produção de tambaqui (<i>colossoma macropomum</i>) na região de Ariquemes-RO, Brasil	Meante, R. E. X. 2020	Tese (doutorado em Agronomia)	TESE1
Piscicultura no estado de Rondônia: levantamento quantitativos dos produtores no estado	Borghetti, G. F. 2021	TCC	TCCGRAD
O cultivo do tambaqui como fonte de emprego e renda na agricultura familiar.	SEBRAE, 2022	Relatório	RELAT

Fonte: coleta de dados

Quadro 6. Material selecionado para a pesquisa – Notícias

TRABALHOS SELECIONADOS			
NOME DO TRABALHO	LINK	INSTITUIÇÃO/ANO	IDENTIFICAÇÃO
3º Tambaqui da Amazônia teve realização simultânea no Brasil e nos EUA	https://seafoodbrasil.com.br/3a-tambaqui-da-amazonia-teve-realizacao-simultanea-no-brasil-e-nos-eua	Seafood 2022	NOTDIG1
A Associação de Criadores de Peixes de Rondônia (ACRIPAR) participa da modernização da atos normativos para o setor da aqüicultura.	A Associação de Criadores de Peixes de Rondônia (ACRIPAR) participa da modernização da atos normativos para o setor da aqüicultura. Rondo Rural	RONDO RURAL 2020	NOTDIG2
Piscicultura tem grande desenvolvimento e criação de tambaqui é destaque em Rondônia	https://www.sedam.ro.gov.br/piscicultura-tem-grande-desenvolvimento-e-criacao-de-tambaqui-e-destaque-em-rondonia/	Gov RO 2021	NOTDIG3
De onde vem a costelinha de tambaqui vencedora em Boston?	https://seafoodbrasil.com.br/de-onde-vem-a-costelinha-de-tambaqui-vencedora-em-boston	Seafood 2023	NOTDIG4

Governo de Rondônia fomenta piscicultura; produção de tambaqui cresce no Estado	https://rondonia.ro.gov.br/governo-de-rondonia-fomenta-piscicultura-producao-de-tambaqui-cresce-no-estado/	GOV RO 2021	NOTDIG5
INPI reconhece primeira Indicação de Procedência de Rondônia	https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-deconteudo/noticias/inpi-reconhece-primeira-indicacao-de-procedencia-de-rondonia	Gov RO	NOTDIG6
Peixe BR e Esalq USP realizam estudo sobre Salmonella na cadeia da produção de tambaqui	https://www.peixebr.com.br/peixe-br-e-esalq-usp-realizam-estudo-sobre-salmonella-na-cadeia-da-producao-de-tambaqui/	PEIXE BR 2021	NOTDIG7
Peixe BR leva piscicultura e degustação de tilápia e tambaqui ao SIAVS	https://www.peixebr.com.br/peixe-br-leva-piscicultura-e-degustacao-de-tilapia-e-tambaqui-ao-siavs/	PEIXE BR 2022	NOTDIG8
Pesquisa melhora desempenho da produção de tambaqui em tanques-rede	https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/80571639/pesquisa-melhora-desempenho-da-producao-de-tambaqui-em-tanques-rede	EMBRAP A 2023	NOTDIG9
Prato com costelas de tambaqui ganha prêmio mundial	https://www.gov.br/mpa/pt-br/assuntos/noticias/prato-com-costelas-de-tambaqui-ganha-premio-mundial	MPA 2023	NOTDIG10
Piscicultura de Rondônia é fortalecida com ações estratégicas do governo do estado em 2020	https://www.agrorondonia.com.br/noticias/piscicultura-piscicultura-de-rondonia-e-fortalecida-com-acoes-estrategicas-do-governo-do-estado-em-2020#:~:text=Piscicultura%20de%20Rond%C3%B4nia%20%C3%A9%20fortalecida,90%25%20da%20produ%C3%A7%C3%A3o%20do%20Estado.	Revista AgroRondônia	NOTDIG11
Rondônia Rural Show: Investidores de Israel anunciam projeto para impulsionar a piscicultura de RO	https://www.emrondonia.com/rondonia/rondonia-rural-show-investidores-de-israel-anunciam-projeto-para-impulsionar-a-piscicultura-de-ro/	EmRondônia 2022	NOTDIG12
SEBRAE e ACRIPAR discutem estratégias para comercialização do tambaqui	https://ro.agenciasebrae.com.br/cultura-empresadadora/sebrae-e-acripar-discutem-estrategias-para-comercializacao-do-tambaqui/	SEBRAE 2023	NOTDIG13
SEBRAE e ACRIPAR realizam Festival do Tambaqui no IFC	https://www.rondoniadinamica.com/noticias/2023/09/sebrae-e-acripar-realizam-festival-do-tambaqui-no-ifc-171764.shtml	SEBRAE 2023	NOTDIG14
Tambaqui de RO é campeão em competição de alimentos durante feira de pescados nos EUA	https://g1.globo.com/ro/rondonia/rondoniarural/noticia/2023/03/15/tambaqui-de-ro-e-campeao-em-competicao-de-alimentos-durante-feira-de-pescados-dos-eua.ghtml	G1 2023	NOTDIG15
Tambaqui de Rondônia: como a produção do peixe pode ganhar o mercado nacional	https://rondorural.com.br/tambaqui-de-rondonia-como-a-producao-do-peixe-pode-ganhar-o-mercado-nacional/	RONDORURAL 2021	NOTDIG16
Tambaqui pode virar commodity brasileira no mercado global de pescado, aponta estudo	https://agencia.fapesp.br/tambaqui-pode- virar-commodity-brasileira-no-mercado-global-de-pescado-aponta-estudo/37902	FAPESP 2022	NOTDIG17

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados recolhidos nesta fase se referiam a notícias que davam visibilidade a ações do governo federal, do SEBRAE e ACRIPAR em parceria ou não, para desenvolver e fortalecer a cadeia de piscicultura no estado. Apontavam também tendências de mercado, tais como prêmios e certificações recebidas pelo tambaqui rondoniense. Essas informações permitem descrever a cadeia produtiva, questões relacionadas às empresas produtoras de pescados, à indústria beneficiadora e transformadora, aos distribuidores, seu ambiente e outros itens significantes para o entendimento do segmento. Esta fase foi útil para mapear os atores e reconhecer os potenciais casos a serem avaliados, pois deu suporte à fase empírica.

3.4.2.2 Fase II – Preparação e coleta do material de entrevistas e observação participante Para dar seqüência aos trabalhos, a fase de preparação para coleta do material empírico se deu com a confirmação dos participantes da amostra, o envio da documentação pertinente aos aspectos éticos da pesquisa e a confirmação do interesse de participação no processo com agendamento da entrevista.

Para coletar os dados através da entrevista foram utilizados dois roteiros semiestruturados, um para produtores, indústria e distribuidores e um para agências de fomento. As questões guias para as entrevistas com os produtores, indústria e distribuidores, e agências de fomento estão expostas no ROTEIRO 1A e 1B no Apêndice 1.

Os instrumentos foram estruturados contemplando questões orientativas relacionadas às categorias de análise com a intenção de orientar o pensamento durante a coleta. De acordo com Yin (2009), o protocolo deve refletir a linha real da investigação por meio de questões que orientem a abordagem do entrevistador.

As entrevistas foram agendadas previamente e buscaram enriquecer o estudo do fenômeno através de diferentes perspectivas sobre o desenvolvimento da estratégia de entrada em novos mercados. A utilização de várias fontes de evidência tem o papel de incentivar linhas convergentes de investigação (YIN, 2009). Os responsáveis pelos diferentes elos da cadeia foram entrevistados em local à escolha do entrevistado, de modo individual e foram registradas em equipamento de áudio.

Em relação à observação participante, o foco foi a participação em reuniões das organizações pesquisadas. Foram observados aspectos que tivessem impacto na abertura de mercado, como por exemplo a orientação para o controle de qualidade da indústria, boas práticas de produção, relacionamento com o cliente e envolvimento entre os diferentes atores dos segmentos aqui mencionados. Dois eventos e uma visita técnica foram utilizados para a observação:

- a) 9º Dia de Campo em Piscicultura e Seminário de Indicação Geográfica do Tambaqui do Vale do Jamari. Com participação de produtores, fornecedores de insumos, representantes de órgãos de fomento como SEBRAE, ACRIPAR, EMATER, e público geral interessado.
- b) 1º Workshop Internacional de Propriedade Intelectual: O evento foi promovido pelo Governo de Rondônia e envolveu a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico – Sedec SEBRAE, Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI e Escritório de Marcas e Patentes dos Estados Unidos.

- c) Visita Técnica em acompanhamento à alunos do curso de Agronomia do IFRO-Campus Ariquemes à Fazenda Pandolfo: a visita tinha como objetivo entender aspectos de gestão e de produção de peixes da fazenda. Os proprietários e o técnico encarregado do processo produtivo acompanharam os alunos e lhes demonstram como ocorre a produção. Além da observação participante, na ocasião também foi realizada a coleta de dados primários com entrevista com os produtores.

Nestes eventos o foco da observação foram falas, palestras, treinamentos que pudessem ser relacionados a ações que buscassem facilitar a entrada em novos mercados, ou ainda barreiras que porventura houvesse e que pudessem prejudicar a entrada em novos mercados.

3.4.2.3 Fase III – Análise

A análise do conteúdo se refere ao conjunto de técnicas de análise das comunicações utilizadas de forma sistemática e objetiva para a descrição de conteúdo das mensagens (BARDIN, 2002). Alguns passos genéricos sugeridos por Creswell (2007) foram adotados:

- a) organizar e preparar os dados – transcrição das entrevistas, leitura do material, organização dos dados em diferentes tipos;
- b) obtenção por meio de leituras, do sentido geral das informações, procurando identificar as ideias, o tom e a credibilidade das ideias;
- c) início da codificação, organizando e agrupando as categorias.

O conteúdo produzido pelas entrevistas e pela observação participante foi analisado seguindo os passos descritos por Yin (2016), que apresentam um maior nível de detalhamento e são representados no quadro 7, abaixo:

Quadro 7. Passos da análise de dados

PASSO	COMPILAÇÃO
DESCRIÇÃO	Formação de uma base de dados formal, exige uma organização cuidadosa e metódica dos dados originais.
APLICAÇÃO	Busca Digital: Seleção do material adequado à análise e transformação em pdf.
	Entrevistas: Escuta do áudio das entrevistas e transcrição para o formato pdf.
	Observação Participante: Anotação de pontos pertinentes à pesquisa, observados nos eventos.
PASSO	DECOMPOSIÇÃO
DESCRIÇÃO	Envolve um procedimento de codificação formal.
APLICAÇÃO	Busca Digital: Criação da codificação utilizada para a análise do material de busca digital e de entrevistas.
	Entrevistas: Criação da codificação utilizada para a análise do material de busca digital.
	Observação Participante: Embora a codificação elaborada tenha sido considerada para a observação participante, não seguiu um modelo rígido de codificação.
PASSO	RECOMPOSIÇÃO

DESCRIÇÃO	Análise buscando identificar padrões emergentes.
APLICAÇÃO	Busca Digital: Identificar nos arquivos, as passagens relativas aos códigos pré-definidos e realizar a marcação no Atlas.ti.
	Entrevistas: Identificar nos arquivos, as passagens relativas aos códigos pré-definidos e realizar a marcação no Atlas.ti.
	Observação Participante: comparação entre as passagens encontradas nos arquivos de busca digital e de entrevistas, com os pontos anotados como destaque durante os eventos.
PASSO	INTERPRETAÇÃO
DESCRIÇÃO	Material decomposto para criar narrativa, com tabelas e gráficos quando pertinentes, que se tornarão a parte analítica fundamental do rascunho de seu manuscrito.
APLICAÇÃO	Busca Digital: Base para elaboração de figuras e quadros que, organizados, deram sentido aos dados coletados em confronto com a teoria.
	Entrevistas: Base para elaboração de figuras e quadros que, organizados, deram sentido aos dados coletados em confronto com a teoria.
	Observação Participante: Apoio à elaboração de figuras e quadros que, organizados, deram sentido aos dados coletados em confronto com a teoria.
PASSO	CONCLUSÃO
DESCRIÇÃO	Extração de conclusões de todo o seu estudo.
APLICAÇÃO NO ESTUDO	Articulação dos achados para obter conclusões sobre o fenômeno em estudo.

Fonte: elaborado pela autora baseada em Yin (2016)

A partir do passo relativo à decomposição, e buscando a maior confiabilidade dos resultados, a análise de conteúdo foi realizada por meio do *software* Atlas.ti. Segundo Souza Neto et al. (2019), o uso dos *softwares* de análise de dados pode potencializar as estratégias de qualidade adotadas, especialmente a confirmabilidade e a credibilidade, e contribuem com a melhoria da coerência do pesquisador. O uso do *software* permite a diminuição dos vieses do pesquisador e tornam os resultados mais coerentes e confiáveis; por meio dele a pesquisadora obteve mais *insights* e melhor gerenciamento dos diferentes tipos de dados, contribuindo também no processo de triangulação.

Com o apoio das funcionalidades do Atlas.ti foram construídas redes de relacionamento a fim de entender o fenômeno e responder as questões propostas. Para a construção da rede de relacionamentos foram utilizadas todas as relações identificadas a partir da fala dos entrevistados.

As entrevistas foram transcritas pela pesquisadora, com o apoio do transcritor do Microsoft e revisadas em duas leituras. A inicial para se familiarizar com o texto e a segunda para ajustar o texto eliminando vícios de linguagem e outras barreiras relacionadas a articulação da fala. A seguir, os textos foram inseridos no Atlas.ti, e outra leitura foi realizada, dessa vez, categorizando os textos de acordo com o que foi proposto com base na literatura. As categorias

foram:

- a) Capacidade Dinâmica de Marketing: CAPAPR (capacidade de aprendizagem); CAPRECONF (capacidade de recondiguração) e CAPAPRI (capacidade de aprimoramento);
- b) Estratégia de Entrada em Novos Mercados: ESTFOR (formulação), ESTIMP (implantação) e ESTRES (resultados);
- c) Microfundamentos da Capacidade Dinâmica de Marketing: MICAPRINT (capacidade dinâmica de aprendizagem e integração), MICCOGGE (capacidade cognitiva do gestor); MICREDES (capacidade de redes); MICALIAN (capacidade de alianças);
- d) Nível dos Microfundamentos: MICINDIV (indivíduo); MICINTSO (interação social); MICESTRU (estrutura).

Após terem sido categorizados, a pesquisadora não trabalhou mais nos textos por dez dias a fim de ter um distanciamento do texto. A seguir, retomou às leituras e observou a categorização, a fim de verificar a conformidade das categorias já realizadas. A intenção era diminuir a influência do envolvimento da pesquisadora, que poderia impactar no enviesamento do texto.

3.4.3 Triangulação

A busca dos dados através de diferentes técnicas para coleta tem como meta oferecer mais confiabilidade ao estudo. Isso conduz à triangulação de fontes de dados que garante que as descobertas sejam convincentes e acuradas. A convergência entre as informações foi procurada tanto entre as respostas dos diferentes entrevistados, quanto com o apoio na interpretação das entrevistas e observação participante, além da análise das notícias, matérias e depoimento dos entrevistados veiculados em mídias digitais.

Estas estratégias têm como objetivo elevar o nível de qualidade da pesquisa. Os critérios que se buscou atingir:

- a) Credibilidade: é um termo utilizado com a intenção de ajudar acadêmicos qualitativos a desenvolver técnicas de coleta e de análise de dados de alta qualidade (CRICK, 2021). Refere-se a quanto os resultados são plausíveis, e a quanto os sujeitos se sentem representados pelas descrições ou interpretações (SINGH et al., 2021). Pode ser operacionalizada pelo tempo investido, aprendizagem da cultura dos participantes e criação de confiança com os entrevistados (GUBA; LINCOLN, 1989). A fim de atender à verificação e qualidade, adotou-se estratégias de adequação do método de pesquisa, envolvimento prolongado e triangulação de métodos de dados, indicadas por Singh et al. (2021). No que diz respeito à adequação

do método de pesquisa, escolheu-se o caso da cadeia produtiva do tabaqui em Rondônia, por ser relevante no cenário econômico do estado e por estar justamente no momento de tentar entrada em novos mercados. Os dados foram coletados com empresas e agentes governamentais que têm alguma ascendência sobre a cadeia produtiva para que as informações prestadas fossem fidedignas ao que acontece no setor. No que diz respeito ao envolvimento prolongado, para manter-se familiarizada com o contexto e os assuntos, a pesquisadora tem estudado o setor por meio da condução de projetos de iniciação científica e frequentando eventos ligados ao setor. Por fim, para triangular os métodos de dados, buscou-se coletar dados primários e secundários em diferentes fontes. Para os dados primários foram identificados agentes impactantes no setor, nomeadamente, produtores, indústria, distribuidores e agências de fomento. Os dados secundários, que além de confirmarem os dados primários, também serviram para revelar informações novas que subsidiariam achados, foram coletados em um mapeamento digital que buscou identificar material bibliográfico, notícias, vídeos e outras manifestações digitais que tratassem do tema da pesquisa.

- b) Transferibilidade: que diz respeito ao quão semelhantes (adequados) são dois contextos e é um desafio para pesquisas qualitativas que procuram generalizar ou aplicar resultados de um contexto cultural para outro (SINGH et al., 2021). A transferibilidade diz qual é a capacidade de que os resultados sejam aplicados em outros contextos (GUBA; LINCOLN, 1989). As estratégias adotadas para mitigar questões relacionadas à transferibilidade são a descrição de antecedentes densos e a triangulação de locais e contextos. A descrição de antecedentes densos buscou descrever o contexto, os assuntos de interesse e a população estudada através da apresentação da cadeia produtiva e de todos os seus atores e relacionamentos. A triangulação de locais e contextos se deu através da coleta de dados em diferentes setores (produção, industrialização, distribuição e agências de fomentos) e em diferentes locais (busca digital e visitas à diferentes eventos). Assim, foi possível replicar a pesquisa considerando outros mercados onde o produto estava em fase de desenvolvimento dos processos produtivos, com fortes características de regionalidade e que intentavam crescer em outras regiões.
- c) Confirmabilidade: refere-se à objetividade utilizada nos estudos, conferindo à coleta e análise dos dados independência em relação aos preconceitos do pesquisador, sendo apresentadas com lógica e coerência (SINGH et al., 2021). Esse aspecto

envolve a qualidade dos resultados verificando se eles decorrem dos dados coletados, se as categorias de análise estão apropriadas e se há clareza no modelo teórico desenvolvido. As estratégias adotadas para garantir confirmabilidade a este trabalho foi a análise reflexiva (SINGH et al., 2021), por meio da qual, percebeu-se que conceitos pré-estabelecidos para a composição da amostra mostravam um enviesamento e, assim, foi possível incluir mais atores para serem entrevistados e analisar os dados cientes das limitações existentes. Além disso, procurou-se alcançar este critério por meio da indicação clara das categorias de análise com base nos trabalhos relacionados às capacidades apresentados por Teece; Pisano; Shuen (1997); Dyer; Singh (1998); Walter; Auer; Ritter (2006); Teece (2007); Kale; Singh (2007); Morgan (2012), Rungsithong; Meyer; Roath (2017); aos microfundamentos de Teece (2007); e no Modelo Processual de Estratégia de Marketing apresentado por Menon et al., (1999); Varadarajan; Jayachandran, (1999), Mintzberg (2006) Aaker (2012); e Gerhardt et al., (2021).

4 RESULTADOS

Após análise dos dados, os resultados são apresentados, tendo como norte os objetivos específicos. Embora não se atenha à ordem em que foram elencados, os objetivos estão privilegiados de modo individual ou em conjunto. Por considerar que o fenômeno aqui estudado, a estratégia de entrada em novos mercados do tabaqui produzido em Rondônia, é um movimento que diz respeito a toda a cadeia produtiva, a partir de agora serão apresentados os resultados provenientes a) de material sobre a cadeia produtiva divulgado em mídia digital; b) das entrevistas realizadas com 4 elos da cadeia produtiva do tabaqui em Rondônia: agência de fomento, produtores, indústria e distribuidores; c) de observação participante realizada em momentos de interação com a cadeia produtiva.

4.1 CADEIA PRODUTIVA DO TABAQUI DA AMAZÔNIA EM RONDÔNIA

O cultivo do tabaqui é realizado em tanques de terra, em forma de barragem ou

escavados, com sistemas de abastecimento de água realizado por meio de gravidade ou bombeamento. Em geral, o sistema de cultivo é dividido nas seguintes fases: alevinagem, que é a criação da larva do peixe, feita por fazendas especializadas; recria, que dura de 3 a 6 meses e é o processo de estocagem das larvas em tanque escavado e alimentadas com ração até que atinjam peso de 50 a 500 g; engorda, que é o processo contínuo de alimentação até que se atinja o peso final entre 1,8 kg e 3 kg em um período de 8 a 12 meses, a depender do mercado final; e enfim a despesca, que é a retirada do peixe da água e o abate que ocorre por choque térmico em caixas com água e gelo (MEANTE, 2020).

No que tange o setor de produção, Rondônia tem mais de 4 mil piscicultores licenciados pela Secretaria Estadual de Desenvolvimento Ambiental (SEDAM, 2021). Os municípios do Vale do Jamari têm um número maior de produtores/criadores na aquicultura, comparado a outros municípios do estado. Segundo a SEAGRI (2019), Rondônia possui 4.308 empreendimentos cadastrados e licenciados exclusivamente para comercialização e produção, ocupando uma área de 15.810,26 hectares de espelho d'água, com uma projeção de produção de 95.534,37 toneladas ao ano. Segundo Nascimento (2018) a maior parte dos piscicultores do estado de Rondônia pode ser considerada pequenos produtores. Geralmente constituem empresas familiares, ou seja, as propriedades são administradas pela família, tendo alguns funcionários contratados. Ainda, o autor aponta que, para 20% dos produtores, a renda oriunda da piscicultura representa mais de 60% da sua receita (NASCIMENTO, 2018). Os piscicultores familiares enfrentam vários desafios, como gestão e organização produtiva, dificuldades de acesso a informações sobre programas e sua forma de acesso e execução, dificuldade de interação e articulação com os gestores públicos locais, além de gargalos no acesso aos serviços de assistência técnica e extensão rural.

No que diz respeito aos demais agentes da cadeia, tem-se fornecedores, indústria, logística e agentes de fomento. A cadeia está organizada conforme se descreve abaixo:

Os produtores de alevinos em Rondônia comercializam para piscicultores (MONTEIRO, 2021). Há ainda aqueles que vendem para a administração pública, como o Governo do estado de Rondônia, que faz a distribuição aos piscicultores por meio de políticas públicas, para fomentar a atividade da piscicultura dentro do estado. Foram identificados 15 produtores que residem em diferentes municípios do estado que produzem alevinos de tambaqui. Há confronto de informações a este respeito com Meante (2020), incluindo municípios diferentes em relação aos apontados por Monteiro e ainda os apontados pelo Governo do Estado de RO (2021), que diz que, no total, são 25 propriedades registradas na

IDARON como produtoras de alevinos, com venda aberta para todo o Brasil.

Na implantação e manutenção das pisciculturas são necessários ainda serviços de engenharia, projetos, órgãos reguladores, instalações elétricas, mão de obra e um funcionário residente na propriedade, responsável pelo manejo alimentar dos peixes cultivados e despesca, além de outras prestações de serviços. Para auxiliar na produção do pescado, existem casas agropecuárias, que dispõem de insumos necessários para o bom desenvolvimento da cadeia de suprimentos do tambaqui, além de contribuírem na orientação na escolha dos insumos por profissionais especializados. Há cerca de 55 casas agropecuárias que atendem às demandas da cadeia de suprimentos apenas no Vale do Jamari, uma quantidade alta, embora existam cidades com poucas casas agropecuárias, como ocorre nas cidades Cacaulândia e Rio Crespo (MONTEIRO, 2021). Apesar de muitos distribuidores, o setor de insumos é pouco desenvolvido no estado (MEANTE; DÓRIA, 2018).

A ração utilizada na produção do pescado no Vale do Jamari-RO é fabricada dentro do estado, mas os insumos utilizados na produção são oriundos de outros estados. Quanto ao fornecimento, quatro unidades realizam a mistura de ingredientes. Sendo eles, Multifós (Vilhena); Zaltana (Ariquemes); Bigsal (Ji-Paraná); Nutrizon (Rolim de Moura) (MONTEIRO, 2021). Assim, na região do Vale do Jamari-RO, há uma fábrica, a Zaltana. As demais estão ao sul do estado, embora todas forneçam ração para a piscicultura no Vale do Jamari. A comercialização pode ocorrer por intermédio das casas agropecuárias, diretamente para os piscicultores ou por representantes das fábricas, que visitam as propriedades dos piscicultores ou até as casas agropecuária.

A cooperativa dá maior competitividade ao produtor de pequeno porte, para organizar a produção e obter insumos com preço inferior do que o praticado no mercado. Bem como fornece a possibilidade de estruturação, com aquisição de máquinas e equipamentos necessários para o processamento do pescado, o que agrega valor ao produto (MEANTE e DÓRIA, 2018). A cooperativa dos produtores de peixe de Monte Negro, COOPEMOM, é a única cooperativa de peixes ativa no Vale do Jamari. É uma das instituições representativas nesse município, que visa beneficiar os agricultores tendo como atividade forte a produção e venda dos peixes, treinamentos para os produtores, compras de insumos e máquinas. É constituída por 34 cooperados. Já a COOPPEIXE é uma cooperativa recente (2019) localizada na cidade de Porto Velho. Sua principal atividade é a pesca de peixes em água doce. As cooperativas COOPERMAR e COMAPEIXE estão inativas, atualmente (MONTEIRO, 2021). A Associação de Criadores de Peixes do Estado de Rondônia – ACRIPAR, está sediada em Ariquemes, mas

atua em nível estadual, foi criada em 2017 e tem forte atuação em prol da cadeia produtiva.

A assistência técnica é uma das maiores dificuldade citadas por muitos produtores em muitos locais. Aponta-se que profissionais especializados em piscicultura são raros. Os serviços de assistência técnica são prestados de diversas formas na região de Ariquemes, seja por extensionistas da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER, ou profissionais liberais independentes com contrato particular e pelos profissionais que comercializam rações e outros insumos relacionados à piscicultura (MEANTE, 2020).

O beneficiamento do pescado amplia sua preservação e validade. No Vale do Jamari-RO, o pescado é processado pelos frigoríficos localizados em Ariquemes e passa por algumas etapas, como descarga e lavagem; classificação e pesagem; evisceração; corte, filetagem e separação dos cortes nobres e secundários; e embalagem e congelamento dos produtos certificados (MONTEIRO, 2021). Rondônia conta com frigoríficos e agroindústrias, todos próximos à Rodovia BR 364, a principal do estado, o que assegura escoamento e facilidade na logística. Na região de Ariquemes fazem parte desse grupo a Zaltana Indústria e Comércio de Alimentos (Ariquemes) e a Pescado do Vale (Ariquemes). Outros frigoríficos estão instalados em Porto Velho, capital do Estado; Itapuã do Oeste e Vale do Paraíso, no interior de Rondônia. Há uma forte fiscalização dos órgãos governamentais no controle desses estabelecimentos, para garantir o Selo de Inspeção Estadual (SIE) e o Selo de Inspeção Federal (SIF) (MONTEIRO, 2021).

A Zaltana é o maior frigorífico de pescado do estado, está realizando grandes investimentos na indústria de peixe. Seu complexo empresarial compreende laboratório de alevinagem, fábrica de ração, fábrica de gelo e balança de pesagem para veículos, havendo um planejamento estratégico para ampliar suas instalações físicas. Possui capacidade de processamento de 650 toneladas de pescados mensalmente. Mas processa 200 toneladas de pescado por mês. Atende mais de 15 estados, buscando o peixe a uma distância de até 200 km. Adquire o peixe de associados produtores com quem mantém contrato regular de compra, e produtores independentes em número de 40 a 50 produtores. Seus produtos são: tambaqui, pintado, pirarucu, tambatinga; e cortes: filé, iscas e postas. Já a Pescados do Vale, implantada em 2019, possui capacidade de processamento em menor escala, de 90 toneladas mensais e foca apenas o beneficiamento do pescado, com variedades em cortes, conta com fábrica de gelo e realiza a compra de pescado de outros produtores (MONTEIRO, 2021). Os seus produtos são: tambaqui, pintado, pirarucu; e cortes: filé, iscas e postas.

Em Rondônia, o transporte do produtor ao agente é feito por caminhões frigoríficos.

Quando o produto é destinado ao Amazonas, ele chega à capital e depois, segue, pela hidrovia do rio Madeira, em barcos geleiras ou balsas. A logística pesqueira para retirada, abate, transporte e armazenamento do pescado é concentrada em agentes conhecidos como atravessadores, proprietários dos materiais e equipamentos específicos utilizados para essas operações. Porém, os produtores que possuem material para realizar a despesca e o transporte comercializam seus produtos em veículos próprios, em propriedade própria ou próximo ao local do empreendimento piscícola. A distribuição e comercialização de peixe *in natura* é feita pelos próprios produtores nas feiras livres, supermercados, peixarias e restaurantes, bem como, venda para varejistas e atacadistas (MONTEIRO, 2021).

A comercialização do pescado de Rondônia atingiu esfera internacional. Conforme Pereira (2020), as exportações do peixe produzido em Rondônia iniciaram em 2017, com destino ao Vietnã. Já em 2019, foram exportadas mais de 259 toneladas para o Peru e a Bolívia. Rondônia envia peixe com selo de serviço de inspeção Federal (SIF) para os seguintes estados: Amazonas, Acre, Amapá, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Pará, São Paulo, Tocantins e o Distrito Federal.

Os órgãos de apoio e fomento à cadeia produtiva têm se empenhado em contribuir com o desenvolvimento do setor e do estado. A pouca adesão dos produtos oriundos do peixe, em especial o tambaqui, em razão da cultura alimentícia da população rondoniense, vem sendo trabalhada por associações e órgãos do governo, por meio do Festival Nacional do Tambaqui da Amazônia, o maior festival de peixe do país, promovido pela Secretária de Estado e Agricultura (SEAGRI), pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Rondônia (SEBRAE) e pela Associação dos Criadores de Peixes do estado de Rondônia (ACRIPAR). A realização do Festival Nacional do Tambaqui da Amazônia é um esforço conjunto dos agentes da cadeia para popularizar o consumo de pescado nativo da região amazônica (MONTEIRO, 2021).

O Governo do estado de Rondônia desenvolve ações para impulsionar as atividades de cada produtor no Estado, uma vez que a grande maioria dos produtores é da agricultura familiar ou de pequeno porte, ou seja, sem estruturas adequadas de comercialização (MONTEIRO, 2021). O SEBRAE trabalha para o fortalecimento da cadeia do tambaqui, busca novos mercados para o tambaqui de Rondônia, visando expandir as empresas que processam e distribuem a espécie pelo país (NOTDIG14).

A ACRIPAR vem se destacando no relacionamento com os demais agentes na Cadeia de suprimentos do pescado, permitindo que os produtores conquistem maiores espaços, sem

que haja disputa concorrencial entre eles. Por exemplo, uma iniciativa para fortalecer a cadeia é o “Festival Nacional do Tambaqui da Amazônia”, que visa tornar o tambaqui conhecido em todo país. Existe também o programa “Peixe social”, uma parceria entre prefeituras e piscicultores, para abastecer famílias carentes. A associação conquistou assento na Câmara Setorial da Piscicultura de Rondônia e tem representação na comissão nacional de Aquicultura da Confederação Nacional da Agricultura (MONTEIRO, 2021). Esta instituição demonstra o seu grande compromisso com o desenvolvimento da piscicultura através da realização de Dias de Campo e exposições agrícolas no campo, como a Expovale, a maior exposição dedicada à piscicultura da região norte (MEANTE, 2020).

Todos esses atores representam algum papel na estratégia de entrada em novos mercados. E essa estratégia pode ser visualizada como uma estratégia da cadeia produtiva, na medida em que se leva em consideração a participação dos vários atores envolvidos no processo. Em 2017, quando o mercado de Manaus ainda era bastante promissor, o SEBRAE já aparecia como um articulador de estratégias, mencionando a importância da concessão de incentivos fiscais para fábricas de ração e frigoríficos e a necessidade de desenvolver todos os elos da cadeia para atender aos mercados existentes e aos mercados promissores. O SEBRAE apontava a existência de mercado nas regiões sudeste e centro-oeste e que o fortalecimento da indústria e a oferta de cortes mais sofisticados poderiam ser a alternativa para iniciar o processo de redução da perigosa dependência do mercado de Manaus (MACHADO NETO; SANTOS, 2017). A fim de atingir esse objetivo, é indicada a carência de articulação com as redes de supermercados, restaurantes e produtores, o Sebrae, o governo do estado e prefeituras, para promover, semestralmente, *workshops* de gastronomia e realização de cursos de boas práticas de preparo de cortes e elaboração de pratos à base de pescado, com degustação nos pontos de vendas (MACHADO NETO; SANTOS, 2017).

Com esse entendimento, o SEBRAE, a ACRIPAR e o Governo de Rondônia seguiram realizando ações articuladas para que o tambaqui de Rondônia alcançasse outros estado do país. O esforço culminou, em setembro 2021, com o Festival Nacional do Tambaqui da Amazônia, realizado simultaneamente em 30 municípios de Rondônia e nas 27 unidades da federação do país. O festival foi executado pela Secretaria Estadual de Agricultura (Seagri), Entidade Autárquica de Assistência e Extensão Rural (Emater-RO), Superintendência Estadual de Desenvolvimento e Infraestrutura (Sedi), em parceria com a Associação dos Criadores de Peixes de Rondônia (Acripar), o Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Lions Clube, Zaltana Pescados, Agrofisch, Pescados Do Vale, Nova Aurora e WS

Pescados da Amazônia (RONDÔNIA, 2021).

Nesse sentido, a identificação da estratégia de entrada em novos mercados como sendo de toda cadeia produtiva também se manifesta por meio da implementação de comitês gestores de projetos. Não é um acordo que tenha valor jurídico, mas congrega instituições que dele participam a fim de demonstrar que há uma unidade em função do desenvolvimento do setor e que compartilham responsabilidades e monitoram resultados (AF1). Um exemplo é o projeto de Indicação Geográfica Tambaqui do Vale do Jamari, desenvolvido na maior região produtora de tambaqui de Rondônia, que trabalha com rigoroso padrão de qualidade. Esta ação, foi capitaneada pelo SEBRAE e pela ACRIPAR, no início de 2023, e envidou esforços de outros agentes da cadeia, especialmente do governo estadual (SEBRAE, 2023).

4.2 PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO E RESULTADOS DA ESTRATÉGIA DE ENTRADA EM NOVOS MERCADOS

A estratégia de entrada em novos mercados se trata de uma das alternativas de crescimento das empresas, baseada na busca de vantagem competitiva a partir de novos mercados para os produtos atuais (ANSOFF, 1977). Esta estratégia, tal como outras, passa por momentos de análise e identificação de alternativas, de investimentos, de entendimento do valor a ser oferecido, dos ativos e competências que se possui; de seleção das alternativas viáveis; de implementação do plano operacional e de revisão e adaptação da estratégia (AAKER, 2012). De modo mais direto, os momentos de formulação e implantação da estratégia, que embora possam aparecer ocasionalmente separados, são, de modo geral, processos interativos e complexos (MINTZBERG, et al., 2006).

A estratégia de entrada em novo mercado também carece ser vista como processual, por permitir que se dedique mais atenção às condições limitadoras ao movimento de entrada; analisando completamente fatores como as partes envolvidas, possíveis contingências e combinação de recursos estratégicos necessários (MARKMAN et al., 2019). Considerando o desempenho das organizações na estratégia de desenvolvimento de mercado, Gerhardt et al. (2022) apresentaram um modelo constituído de fases sequenciais que influenciam umas às outras e que se utilizam de indicadores de desempenho nas fases de criação, ação e resultados.

O quadro 8 apresenta as fases do processo estratégico e as ações empreendidas pela cadeia produtiva do tambaqui para a entrada em novos mercados, bem como citações demonstrativas.

Quadro 8. Ações relacionadas ao processo estratégico de entrada em novos mercados.

PROC. ESTRAT.	AÇÕES MENCIONADAS
FORMULAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> -Identificação de oportunidades (situação Manaus; definição de espécie estratégica - Tambaqui) -Estabelecimento de rede institucional (identificação e aglutinação) -Mapeamento da produção (atual e futura) -Estudo mercadológico (conhecer mercados; estimar demanda; prospecção de clientes; conhecer preferência dos consumidores; <i>benchmarking</i> com outras cadeias) -Promoção do tambaqui -Organização da cadeia -Integração e interação da cadeia produtiva -Estudo da possibilidade de agregar valor
	<p>CITAÇÕES:</p> <p>Ao longo dos últimos anos, estamos promovendo a competitividade e o desenvolvimento sustentável das cadeias produtivas, no estado de Rondônia; priorizando alguns setores estratégicos e, ao mesmo tempo, entendendo um pouco a lógica e a realidade desses setores diante dos desafios do mercado, local e regional, identificando possíveis oportunidades de mercado nacional e fora do país. [...] começamos a atuar no mapeamento dessa produção no estado, ao mesmo tempo, identificando se essa era uma vocação estratégica para o crescimento econômico do setor da nossa região. [...] E identificamos que a nossa metodologia é aglutinar instituições para que, juntos possamos atuar. Cada um na sua <i>expertise</i>, a sua finalidade. [...] precisamos diagnosticar o mercado que vai ser conquistado, a partir do conhecimento da capacidade de oferta de produtos da produção local, não é?! Então o que que nós temos hoje? Nós temos um mercado e nós temos essa produção. Nós temos a agregação de valor? AF1</p> <p>Todas as vezes que nós potencializamos ideias que surgem ou que foram desenvolvidas em ambientes diferentes, mesmo que elas não sejam relacionadas ao mesmo produto nós conseguimos filtrar tudo isso e tirar as experiências salutares que estão nesse processo e compartilharmos para cadeias específicas AF2.</p> <p>Em que você pode optar pelo tamanho de peixe, enxergando que você tem 2 mercados consumidores (Manaus e outras regiões). Você tem a questão da espécie, e aí eu faço a colocação do porquê que o produtor de Rondônia, na minha opinião pessoal, deve sim ficar firme, acreditar e valorizar que o tambaqui é o peixe correto. P1/AI1</p> <p>Há uns 5 ou 6 anos atrás, deu um primeiro gargalo. A produção foi crescendo, primeiro era Manaus e o estado de Rondônia. Aí deu o primeiro gargalo. Manaus saturou. Aí tivemos que começar a abrir outros, né? [...] Nós temos que criar uma cooperativa de integração. Se nós somos cooperados, nós temos compromissos, nossa produção vai pra cooperativa. E aí você atende grandes demandas do mundo. Eu não dou conta sozinho. O Paco não dá conta sozinho. O Edson, não dá conta sozinho. E aí? P2/AI2</p> <p>Aprendemos isso tudo em feiras que a gente acompanha as indústrias na busca do mercado. Fazendo estudos, parceria com o SEBRAE fazendo estudos... P3</p>

IMPLANTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">-Cultura do cooperativismo e associativismo (união para escalada mercadológica)-Prospecção de clientes (rodadas de negócio)-Estímulo à produção-Envolver a indústria-Percepção dos gargalos (falta logística, falta organização; refinamento de processos produtivos com desenvolvimento de tecnologia e de gerenciamento com diminuição de custos, inadequação legal para financiamentos)-Organização da cadeia produtiva (realinhamento de intervenções; avaliação e reavaliação da estratégia e do investimento; criação de entidade empresarial; fortalecimento de entidades; organização de comitê gestor para compartilhar responsabilidades; desenvolvimento de lideranças; políticas públicas para regularização fundiária)-Estabelecimento de parcerias (identificação de tecnologia de manejo, melhora de gestão e promoção do pescado regional e nacionalmente; escoamento de produção; troca de informação sobre processo produtivo e compartilhamento de boas práticas)-Certificação do produto com selos regionais e nacionais-Promoção do tambaqui (participação em feiras; promoção de festivais; parcerias com gastrônomos e influencers, exposição e degustação)-Adaptação dos produtos ao mercado (foco na qualidade do processo e do produto, novo tamanho, novos cortes, padronização)-Monitoramento do setor (aprendizado com experiência, informações para realimentar o processo)
-------------	---

CITAÇÕES:

De 2005 em diante começou o fortalecimento da cadeia produtiva, desde a espécie, o manejo, estimulando a produção e fortalecimento das instituições. Entrou o governo Confúcio, na sequência, que estimulou a abertura de tanques. E aí uma coisa que é complexa porque você começa estimular sem preparar a logística, sem ter organizado o mercado, ter produção ao invés de ser bom, atrapalha, não é? [...] A gente começou essa articulação. Eu chamei, a gente começou a discutir a importância de criar uma entidade produtiva empresarial em que a gente pudesse aglutinar produtores e mapear e estudar a cadeia produtiva para ter mais peso e força. [...] E ao mesmo tempo trabalhando essas parcerias para a identificação de tecnologia de manejo, melhoria da gestão, promoção do pescado a nível regional e nacional. Foi quando eu dei a ideia de fazer o primeiro festival de tambaqui em Brasília. [...] abre o mercado, desde que a gente tenha algumas certificações. Nós estamos iniciando o processo de IG do tambaqui. São indicações geográficas que facilita a competitividade e, de acordo com o mercado alvo, a gente vai ter outras certificações internacionais que a gente precisa para dar credibilidade na produção. [...] a gente faz participação nessas feiras estratégicas. Como exemplo a maior feira de peixe do Brasil que acontece lá em Foz do Iguaçu. A gente faz participação em rodadas de negócios e faz esses festivais para poder estimular e ao mesmo tempo trazer compradores e restaurantes se for o mercado de varejo. [...] Então a gente sempre olha o setor, reavalia, reposiciona, estratégia e investimentos. Esse é procedimento técnico que a gente faz. AF1

Nós precisamos ficar debaixo desse guarda-chuva, produzirmos com a competência que a tecnologia propõe, porém com custos mais baixos para podermos estar competitivos. Mas o objetivo de verdade nesse dia de campo e a gente trabalha isso com muito cuidado, é um networking, é a troca de informações entre as boas práticas executadas por aqueles que estão avançando na produção [...] dizendo o que deu certo e o que deu errado, pois só existe esse modelo de fazermos avanço. AF2

Precisamos levar o tambaqui, cada vez mais beneficiado ao mercado para gerar valor [...]. E precisamos trazer cada vez mais ao mercado esse entendimento de que somos um produto de super qualidade de um produto único e amazônico. Que também é uma coisa muito bem-vista pelo mercado, com a informação de que somos sustentáveis, de que respeitamos a natureza e estamos de acordo com todas as leis ambientais do estado de Rondônia. [...] Eu acho que a parte governamental, ela vem sendo ela, ela vem estimulando sim a cultura. Eu acho que é a Sedan, que é um órgão estadual, vem dando bastante apoio para a questão dos licenciamentos para que a coisa funcione legal. P1/AI1

E agora, hoje mesmo, nós estivemos participando desde o ano passado, desde o final do ano em São Paulo, vários contatos com embaixadas, apresentações para outros países. Mas isso não é do dia para a noite que acontece, então nós estamos amadurecendo esse contato. Eles pedem amostra, pedem portfólio, pede pra degustar, pede isso, pede aquilo... [...] você passa a compreender o mercado, você passa a entender melhor e, principalmente, você tem que ter produtos de qualidade pra você apresentar. [...] Então, claro, cada um tem a gestão da sua propriedade. Você vai investir, você vai tratar sua água... Principalmente a piscicultura que precisa de uma água de qualidade. Aí chama o bem-estar lá no BAP (*Best Aquaculture Practices* – Certificação Internacional) você tem que atentar ao bem-estar animal. E aí você tem que pensar, que você tem que ter uma água de qualidade, uma você também não pode contaminar o Igarapé. Se soltar uma água contaminada pro Igarapé, quem vai usar lá pra baixo? Então o indivíduo tem que ter muita responsabilidade. Tem que produzir com responsabilidade e com qualidade e ele atender as exigências. Eu como indivíduo na sociedade eu não posso estragar o processo todo. P2/AI2.

Você vai ter que buscar ajuda muitas vezes, né? Então é o que eu falo que nós temos o SEBRAE que têm várias áreas que nos auxiliam, isso aí na gestão, dentro da propriedade. Outra coisa em gestão para um piscicultor de modo geral, hoje nós falamos que erra quem quer, porque a minha propriedade, a propriedade de qualquer um sócio da ACRIPAR está aberta. Você pode ir lá marcar uma visita, nós vamos te ensinar, como que faz a receita do bolo, vamos dizer assim. P3

Você tem a garantia de abastecimento. Você pode garantir que você vai ter produto para o cliente o ano inteiro. É a qualidade do produto, você consegue manter um padrão de qualidade. Você consegue melhorar na questão da logística. E na divulgação da imagem. Divulgação para fora do estado. AI 3.

RESULTADOS	Aumentar a venda Aumentar a produção Degustação (não seria melhor: experimentação do produto) Parceria para distribuição Acesso aos mercados Melhorar produtividade Consolidação do produto no mercado
	CITAÇÕES: A evolução de um projeto como esse da piscicultura, um dos resultados finalistas que a gente quer é aumentar a produção, acessar novos mercados e melhorar a produtividade. AF1 Mas, de qualquer maneira, o foco era degustar o peixe no Brasil e ver a resposta e ao mesmo tempo a abertura de possíveis mercados estratégicos nessas regiões. AF1 Que o tambaqui da Amazônia possa ser uma alternativa salutar, diferenciada e acessível para todos os brasileiros e quiçá para o mundo, produzindo divisas e riquezas para o nosso povo da Amazônia. AF2 Num cenário ideal, o tambaqui estaria consolidado no mercado nacional e internacional. P2AI2

Fonte: dados da pesquisa.

Os entrevistados, tanto do setor produtivo, quanto das agências de fomento ou da indústria, se referem às mesmas ações em relação ao desenvolvimento da estratégia de entrada em novos mercados, à exceção da agroindústria 3 que está fora do estado e teve seu papel no desenvolvimento da estratégia restrito à industrialização e distribuição, não participando de modo efetivo do processo produtivo ou de articulação da cadeia. Há a percepção de que algumas ações são contínuas e acontecem tanto na formulação como na implementação. Por exemplo, a atenção ao mercado que, no primeiro momento, refere-se ao entendimento do setor e do que os clientes precisam e, a seguir, compreende o monitoramento da efetividade das ações e de resolução de contingências.

Outro ponto perceptível, é que os resultados pretendidos ainda não se referem a nenhuma empresa em particular e sim ao sucesso das estratégias empreendidas em conjunto pela cadeia produtiva. Nenhum produtor ou empresa industrial revelou resultados atrelados à uma porcentagem de participação no mercado, ou a um número específico pretendido para as vendas. Em geral se referiram aos resultados de modo genérico, ligados ao sucesso das ações de promoção do pescado empreendidas em feiras e festivais que têm potencial de aumentar as vendas por meio do estabelecimento de parcerias para industrialização e distribuição e assim puxar o aumento da produção.

As ações referentes às fases da estratégia de entrada em novos mercados também foram identificadas nos dados coletados em meios digitais. Cita-se como exemplo extrato do documento NOTDIG13:

“Foi uma reunião muito produtiva. Conseguimos estreitar ainda mais o relacionamento com a ACRIPAR e unir o entendimento de que é preciso investimentos específicos na cadeia do tambaqui, em especial na *melhoria genômica da espécie cultivada e na busca por novos mercados para o pescado* que já é

produzido. Saímos daqui com um plano de trabalho em estruturação e com excelentes ideias, e *vamos em busca de mais parceiros* para ampliar tudo isso, na busca de potencializar a cadeia produtiva do tambaqui, que passa por tantas dificuldades”, explicou o diretor do SEBRAE. (NOTDIG13)

Esta fala, foi proferida após uma reunião em que SEBRAE e ACRIPAR discutiam estratégias para comercialização do tambaqui, que marcou o início do projeto de fortalecimento da Indicação Geográfica Tambaqui do Vale do Jamari. Aqui depreende-se a existência de ações da formulação como o estabelecimento de rede institucional (identificação e aglutinação), da implementação, como a identificação de gargalos, neste caso, melhoramento genético, especialmente para retirada de espinhos, visando adequar o produto ao mercado; o estabelecimento de parcerias; e a certificação dos produtos com selos regionais e nacionais, que era o próprio tema da reunião.

Ainda no que diz respeito à fase de implantação, pode-se citar a palestra ministrada durante o 9º Dia de Campo de Piscicultura, pela professora Juliana Galvão da ESALQ/USP, intitulada “Pontos críticos de controle na cadeia produtiva de peixes redondos: da produção ao processamento”, que foi identificada por meio da observação participante. Esta palestra tinha como ênfase o controle de qualidade a ser aplicado na cadeia da piscicultura desde a produção até o processamento, tendo como objetivo central a comercialização deste pescado em âmbito inter-regional. Era também uma palestra de apoio à estratégia de comercializar os produtos através do recém adquirido selo de Indicação Geográfica do INPI, recebido pelo tambaqui do Vale do Jamari. Isso demonstra ações que fortalecem a implementação da estratégia de entrada em novos mercados; mas também é possível considerar que a obtenção da certificação foi o alcance do objetivo de uma estratégia formulada para agregar valor ao produto tambaqui da Amazônia.

Durante o processo de categorização dos dados, percebeu-se que, em vários momentos, as falas dos entrevistados remetiam à simultaneidade da formulação, implementação e dos resultados, o que comprova a ideia de que não há uma separação clara entre as fases da estratégia de entrada em novos mercados e os resultados pretendidos. O quadro 9 apresenta as situações em que foram identificadas as fases que ocorrem ao mesmo tempo. É expresso em números, na coluna quantidade de vezes, em que as fases foram identificadas nas ações mencionadas pelos entrevistados. As menções dos entrevistados sobre a ocorrência da fase de formulação e da fase de implementação de forma individualizada foram demonstradas usando a sigla Gr dada pelo Atlas ti, que significa grandeza. Ou seja, quanto maior o Gr, maior foi a quantidade de vezes que essa fase apareceu na fala dos entrevistados.

Quadro 9. Simultaneidade das fases da estratégia de entrada em novos mercados.

FASES DA ESTRATÉGIA CITADAS SIMULTANEAMENTE	QTD DE VEZES	CITAÇÕES QUE CORROBORAM
FORMULAÇÃO Gr=30 IMPLEMENTAÇÃO Gr=88	16	<p>Entre esse intervalo, de abertura de tanques e a organização produtiva, a gente foi demandado para vender esse peixe que foi estimulado a produção, mas não tinha como escoar. Então o SEBRAE, que foi demandado para estudar os mercados estratégicos, fizemos esse estudo de diagnóstico mercadológico, identificamos Brasília, Goiás, uma região do Sul. E começamos a fazer articulação de realização de rodadas de negócios, até para saber se tinha mercado efetivo ou não. AF1</p> <p>Fizemos então todo um trabalho e dado o prejuízo que tivemos em Manaus e nós nunca mais conseguimos recuperar o mercado, ficamos 30% mais ou menos abaixo do que nós vendíamos, nós então invertemos todo nosso trabalho de marketing, de conexão, de visita, prospecção, apresentação de produtos para o mercado sul e sudeste. E hoje, felizmente, 60% do pescado produzido em Rondônia já em escala de 2 kg, está sendo encaminhado para os mercados do sul e do sudeste! AF2</p> <p>Então eu procurei fazer já uma andança por aí para entender diferentes condições de produzir pescado, né? De diferentes espécies, de diferentes regiões, participando de eventos, congressos, feiras internacionais como a de Boston. P1AII</p> <p>Aí já foi construindo, já comecei a pesquisar o mercado, quem são possíveis clientes, quem é que já estava. Fui ao Ceagesp de São Paulo, que é o maior centro de distribuição. P2AI2</p>
ANÁLISE A formulação da estratégia de novos mercados prevê estudos mercadológicos para compreender o que os mercados exigem e o quanto estariam dispostos a consumir o tambaqui de Rondônia; ocorre que essas atividades não acontecem em um dado momento do tempo e somente depois as atividades de implantação começam a ocorrer. Pelo contrário, os entrevistados demonstram que ao mesmo tempo em que atividades de implantação estão ocorrendo, como por exemplo produção e alterações de padrões de produção, estudos mercadológicos estão sendo realizados para identificar para onde o produto pode ser distribuído. Em outro exemplo mencionado, ao mesmo tempo em que a planta de industrialização estava sendo construída, o que claramente é fase de implantação, os mercados e possíveis clientes estavam sendo avaliados, o que constitui a fase de formulação.		
IMPLANTAÇÃO Gr=88 RESULTADOS Gr=08	04	Quando a gente fez essa rodada, criou outro gargalo. Poxa os caras pediram não sei quantas toneladas e a manutenção dessa tonelada com qualidade. E aí, cadê a organização produtiva? Cadê a padronização da produção e a manutenção dessa oferta no mercado? Que se fosse aberta, então poderia até queimar nosso filme. AF1
ANÁLISE: Dois dos resultados pretendidos pela cadeia produtiva, são o aumento de vendas e parceria para distribuição; a ação de reunir os produtores e os compradores (rodada de negócios) é justamente o caminho para que esse resultado seja alcançado, mas na medida em que esse resultado começa a se concretizar, percebe-se que as ações da fase de implantação, relacionadas à cadeia produtiva organizada, padronização e oferta constante para manter a entrega do produto, passam a ser requisitadas. O resultado sendo atingido, implica em ações da fase de implantação.		
FORUMULAÇÃO Gr=30 IMPLEMENTAÇÃO Gr=88 RESULTADOS Gr=08	02	Então é aquela questão comercial, ou seja, é a demanda, a venda que puxa a produção. Então, se a venda for aumentando, você vai tendo uma demanda por mais produção e aí a venda vai arrastando a produção. P1AII

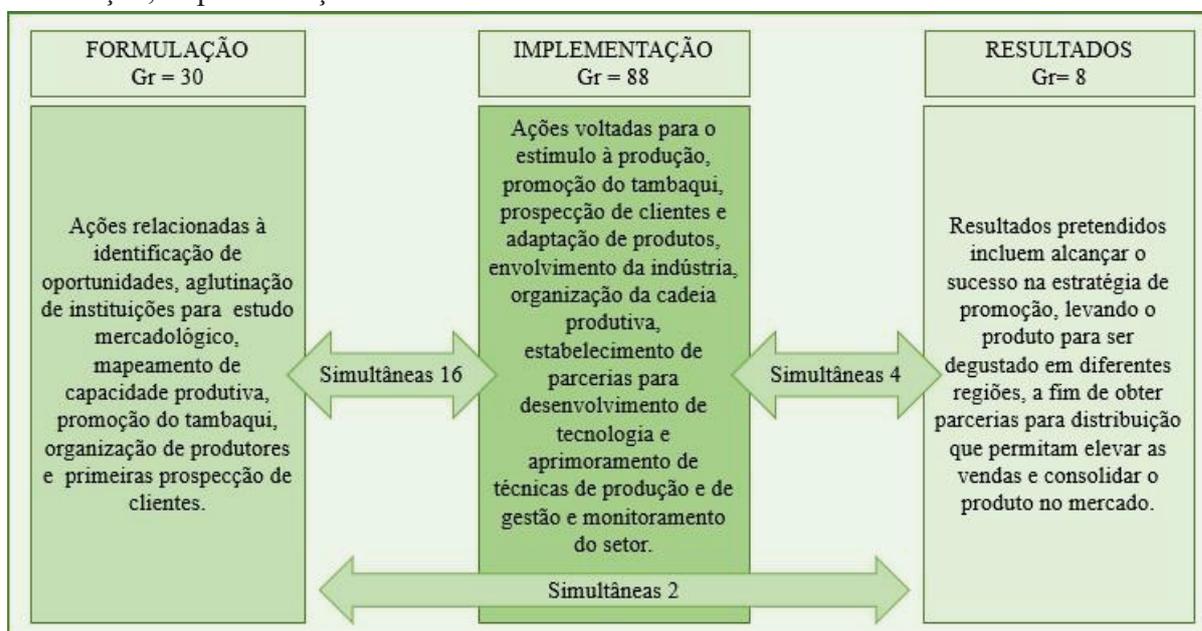
ANÁLISE:

O resultado esperado pelos produtores é o aumento das vendas, e para tanto, ações são empreendidas no nível estratégico (por exemplo definição e áreas de investimento por parte das agências de fomento), no nível tático (por exemplo alianças para a industrialização e distribuição) e no nível operacional (por exemplo, mudança nos processos produtivos). À medida que os resultados de vendas vão sendo alcançados, há um processo de volta na formulação para planejar o redirecionamento dos recursos, que por sua vez modifica processos produtivos e estabelece alianças estratégicas. Como há monitoramento constante do ambiente, para acompanhar os resultados, há também constantemente revisão da formulação da estratégia e mudança nos processos relacionados à implantação.

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação à simultaneidade das fases da estratégia, nas diversas passagens das entrevistas que mencionavam ações que podem ser categorizadas como relativas às diferentes fases do processo de entrada em novos mercados, a mais identificada foi a implantação, com 88 menções, formulação com 30 e por último resultados com 08 menções. As agências de fomento foram responsáveis por 15 das 30 menções que se referiam à fase de formulação (50%), demonstrando a importância das agências de fomento no que diz respeito ao entendimento do mercado e ao planejamento das ações; já no que diz respeito às ações de implantação, cai para 36 das 88 vezes que foram mencionadas (40,9%). A figura 5 demonstra a intensidade que essa simultaneidade aconteceu.

Figura 5. Processo estratégico de entrada em novos mercados e a simultaneidade das fases de formulação, implementação e resultados



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme se verifica na Figura 5, a simultaneidade das ações foi identificada 16 vezes entre a formulação e a implementação, 4 vezes entre a implementação e os resultados e 2 vezes incluindo formulação, implementação e resultados. O relacionamento entre as fases é constante. A cadeia produtiva faz estudos e elabora estratégias a serem implementadas; mas a volta à formulação acontece de modo rápido, dinâmico e fluído; impedindo que exista um tempo

dedicado apenas à formulação que se seguirá de ações de implementação, e que posteriormente terá sua efetividade mensurada através dos resultados.

Essa dinâmica também é encontrada nos dados coletados digitalmente. Dentre os 17 documentos selecionados, que se referem a notícias veiculadas sobre a cadeia do tambaqui em Rondônia, foram identificadas 16 citações em 8 documentos, sendo que foram 16 relacionadas à implementação e destas, 4 identificaram em conjunto a fase de formulação.

Ocorre que a cadeia está sempre em atividades. Para exemplificar isso, menciona-se novamente a observação participante no evento do dia 15 de setembro, o Dia de Campo de Piscicultura que envolveu toda a cadeia, que tinha como objetivo compartilhar boas práticas de produção, estreitar as relações entre produtores, indústria de insumos e agências de fomento e ainda troca de informações. Neste dia, foi apresentado um panorama da cadeia produtiva, demonstração prática de qualidade da água, incluindo aplicação de calcário nos tanques e anúncio e esclarecimentos sobre a obtenção do selo de Indicação Geográfica do Tambaqui do Vale do Jamari. O anúncio ocorreu depois que o INPI publicou, no dia 15 de agosto de 2023, o reconhecimento da primeira Indicação Geográfica (IG), na espécie Indicação de Procedência (IP), para região do Vale do Jamari, como produtor do peixe tambaqui amazônico (*Colossoma macropomum*), in natura e processado (NOTDIG6). O evento teve, nas palavras da ACRIPAR (2023), “informações, palestras, boas práticas aquícolas e as tendências do mercado da piscicultura no Brasil”. Assim, ocorreram atividades que impactam a fase de implantação, como a demonstração de boas práticas e ações voltadas para a formulação, como apresentação de tendências, incluindo o Selo de IG.

Outra situação que comprova a simultaneidade de ações, pode ser observada ao se acompanhar as ações da ACRIPAR e do SEBRAE no *International Fish Congress*, IFC 2023, realizado anualmente em Foz do Iguaçu e divulgado em canais digitais. Durante o evento, que se consolida como a “principal referência do segmento da aquicultura e principal fórum de discussões, apresentação de inovações do setor, assim como encontro da cadeia produtiva de pescados” (NOTDIG14); uma equipe de representantes ao mesmo tempo que capta informações sobre a produção e tecnologia disponível, também prospecta mercado enquanto apresenta o tambaqui em um festival que promove a degustação do produto. Nas palavras do P3 que participou da comitiva presente no evento, “a ideia é de fato expandir as empresas que processam e distribuem nosso peixe pelo país, gerando renda e trabalho no nosso estado”. A formulação de estratégias é também presente na fala do AF2: “Essa soma de esforços do SEBRAE, da ACRIPAR e do Governo do Estado estão elevando nosso peixe ao patamar que de fato ele tem. Ainda esse ano estaremos na *Seafood* e em um jantar de negócios em São Paulo”

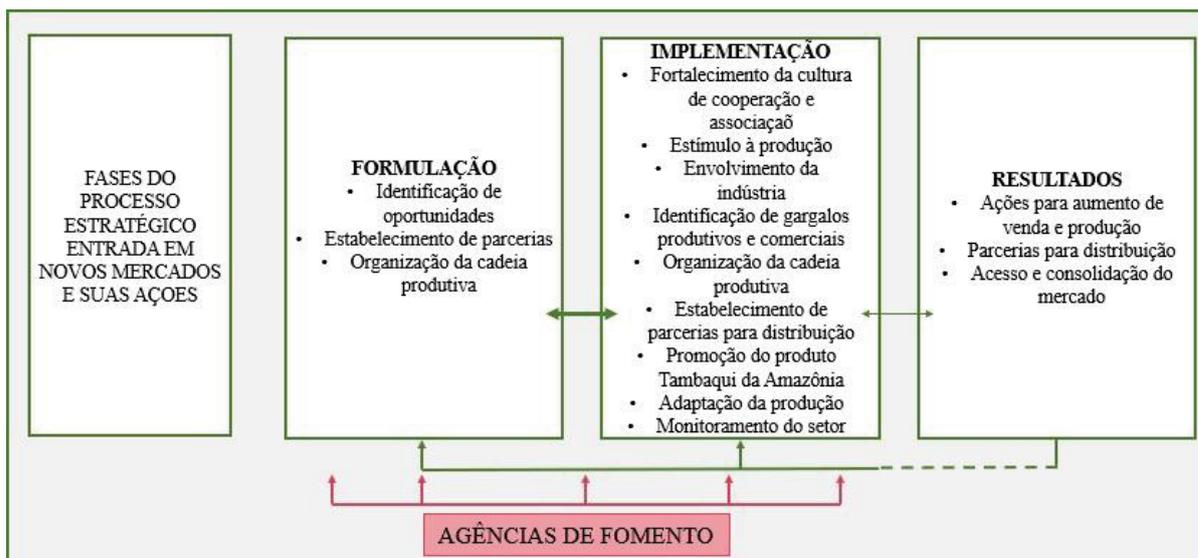
e por fim o SEBRAE se manifesta por meio da Coordenadora Nacional de Agronegócios, Newman Costa: “O festival do Tambaqui no IFC tem realização direta do SEBRAE Rondônia e faz parte do Projeto IG Tambaqui do Vale do Jamari que busca novos mercados para o pescado rondoniense. Também está dentro da estratégia do Polo Agro do SEBRAE Nacional” (NOTDIG14).

Apesar do relevante papel desempenhado pelas Agências de Fomento, cabe uma observação sobre a articulação para a formulação e implantação da estratégia de entrada em novos mercados. Houve um evento organizado na cidade de Cacoal, pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico - SEDEC, em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI e representantes do Consulado Americano, o I *WorkShop* Internacional de Propriedade Intelectual de Rondônia. O evento teve como objetivo estabelecer um diálogo sobre a proteção de marcas e outros ativos para os produtores locais com foco no mercado nacional e exportação para os Estados Unidos. A observação participante captou que no evento foram apresentados conceitos e regramentos ligados tanto à proteção de marca como para a comercialização, especialmente de café, com o mercado americano. Este evento foi um dos momentos em que a observação participante pretendia coletar dados, entretanto, foi mencionado apenas superficial e rapidamente a recente obtenção do selo de Identificação Geográfica do Tambaqui do Vale do Jamari. É crível que o evento que ocorreu em Cacoal, município expoente na produção e industrialização de café, tenha nesta cultura o foco da ação do *WorkShop*, uma vez que foi inclusive coorganizado pelos Cafeicultores Associados da Região das Matas de Rondônia - CAFERON. O ponto de atenção fica no fato de que se os esforços fossem integrados entre as diferentes pastas do governo e as agências governamentais, mais de uma cadeia produtiva poderia ser beneficiada.

Ações voltadas para o futuro e ações para operacionalizar o presente, são mencionadas e identificadas tanto nos dados coletados nas entrevistas, quanto nos coletados no evento por meio da observação participante, e nas notícias que saem em mídia digital sobre a cadeia produtiva.

A figura 6 resume os principais achados que se referem às fases do processo da estratégia de entrada em novos mercados e as ações desempenhadas em cada uma delas.

Figura 6. Fases do processo estratégico de entrada em novos mercados e ações desempenhadas



Fonte: Elaborado pela autora

Na figura 6 há indicativo da presença das três fases da estratégia de entrada em novos mercados, que foram identificadas por meio das ações realizadas pelos atores. A fase da formulação tem ações voltadas basicamente para a identificação de oportunidades, estabelecimento de parcerias, estudos mercadológicos e organização da cadeia produtiva. A fase de implementação tem ações principalmente para o fortalecimento da cultura da cooperação e da associação, estímulo à produção e ao envolvimento da indústria, identificação de gargalos e organização da cadeia produtiva, estabelecimento de parcerias, promoção do tabaqui, adaptação dos produtos e monitoramento do setor. A fase dos resultados envolve ações para o aumento das vendas e da produção, parcerias para distribuição, acesso e consolidação de novos mercados. Um ponto de destaque é que os resultados são os pretendidos pela cadeia produtiva como um todo e não por um ou outro ator de modo individual. As fases aparecem de modo simultâneo, sem separação temporal entre elas; à medida em que as ações ocorrem, se desdobram em outras ações que impactam outras fases. Esta relação é demonstrada pelas linhas e setas que unem as fases na figura 6 e, neste caso, quanto mais largas as linhas, maior a relação entre as fases. No que diz respeito à formulação das estratégias que envolvem cadeias produtivas, as agências de fomento tem papel relevante e é preciso estar atento para que os esforços se coadunem. Na figura 6 esta relevância é destacada por meio das linhas e setas que se originam nas agências de fomento e vão em direção principalmente das fases de formulação e implementação. Nesta estratégia de entrada em novos mercados em contexto de interregionalização, o principal relacionamento entre as fases se dá entre a formulação e a implementação. O relacionamento entre os resultados e a implementação aparece de modo menos robusto e foi representado utilizando linhas pontilhadas.

4.3 CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING

Este trabalho se dedica também a analisar se a capacidade dinâmica de marketing é capaz de suportar a estratégia de entrada em novos mercados inter-regionais do produto tabaqui da Amazônia.

A capacidade dinâmica de marketing diz respeito à habilidade que a empresa possui de, baseada no aprendizado de mercado e nos seus *insights*, reconfigurar os recursos e aprimorar suas capacidades refletindo o ambiente dinâmico em que está inserida (MORGAN, 2012). Sendo assim, a capacidade dinâmica de marketing é composta por três capacidades: aprender sobre o mercado, reconfigurar os recursos e aprimorar capacidades. De acordo com as entrevistas, todas essas 3 capacidades constam no processo de estratégia de entrada em novos mercados, sendo que aprender e reconfigurar aparecem com intensidade maior em relação à aprimoramento de capacidades. O quadro 10 detalha as menções à capacidade dinâmica de marketing no processo da estratégia de entrada em novos mercados e a coluna GR representa a grandeza desta categoria nas falas dos entrevistados, ou seja, quantas vezes foi mencionada durante as entrevistas

Quadro 10. Capacidade Dinâmica de Marketing no processo da estratégia de entrada em novos mercados.

CAP. DIN. MKT	GR	CITAÇÕES	ANÁLISE
CAP. DE APRENDIZAGEM	52 menções	<p>Então a gente vai, primeiramente, diagnosticar o mercado que vai ser conquistado a partir do conhecimento da capacidade de oferta de produtos da produção local. Então, o que que nós temos hoje? Nós temos um mercado e nós temos essa produção. Nós temos a agregação de valor? então conhecendo esse mercado, esse produto a gente começa a posicionar a entrada desse nosso produto nos mercados alvos que foram mapeados. AF1</p> <p>Aprendemos observando outros, e aí é uma continuidade, observando como outros produtos foram se adaptando, para melhor consumo e com menor custo no mercado, atendendo a demanda e a capacidade de investimento. AF2</p> <p>Então eu procurei fazer já uma andança por aí, para entender diferentes condições de produzir pescado, diferentes espécies de diferentes regiões, participando de eventos, congressos, feiras internacionais como a de Boston. P1A11</p> <p>Comecei a construir (a agroindústria), já comecei a pesquisar o mercado, quem são possíveis clientes, quem é que já estava atuando. Fui ao Ceagesp de São Paulo, que é o maior centro de distribuição... P2A12.</p>	<p>A capacidade de aprendizagem está presente no diagnóstico de mercado realizado pelas agências de fomento que a seguir repassam as informações para os outros elos, como os produtores e a agroindústria. Além disso, produtores e agroindústria também aprendem ao entrar em contato com concorrentes e consumidores em feiras, eventos, e locais de distribuição.</p>

CAP. DE RECONFIGURAÇÃO	44 menções	<p>Fomos em um evento e nos orientaram: Comecem a procurar uma forma de diminuir custos, porque o preço vai abaixar. Nós voltamos de lá exatamente com essa tarefa. AF2</p> <p>Tem que retomar tudo... pois você dispensa pessoal... Tem que recontratar, treinar... Então foi assim procurando os mercados procurando aqui, ali... Participando de festival, participando de feiras. P2AI2</p> <p>Então esse mercado Internacional o que nós precisamos mais é de frigorífico. Infelizmente, nossos frigoríficos... O Lourival (do frigorífico Pescados do Vale) que está trabalhando fazendo isso já tem o selo de qualidade internacional o BPA... Nós vamos migrar agora, eu e mais os piscicultores que a gente pode migrar para isso aí também, para esse selo de qualidade. P3</p>	<p>A capacidade de reconfiguração se manifesta nas ações voltadas para a mudança dos processos a fim de atender o mercado, ou para adequar a produção para atender às demandas financeiras, ou na articulação para conseguir novos parceiros para a industrialização do pescado.</p>
CAP. DE APRIMORAMENTO	21 menções	<p>A gente começou essa articulação. Eu chamei e a gente começou a discutir a importância de criar uma entidade produtiva empresarial em que a gente pudesse aglutinar produtores e mapear e estudar a cadeia produtiva para ter mais peso e força. AF1.</p> <p>Então a gente viu que não é só abertura de mercado, mercado até tem, mas se a gente não for organizado, se oferecer um produto e não manter essa qualidade vai prejudicar a imagem. Então a gente começou a organizar aqui para fortalecer entidade a fazer todas as ações voltadas para essa instituição. AF1.</p> <p>Nós temos que criar uma cooperativa de integração. Então teremos compromissos, nossa produção vai pra cooperativa. E aí você atender grandes demandas do mundo. Eu não dou conta sozinho. O Paco não dá conta sozinho. O Edson, não dá conta sozinho. E aí? P2AI2.</p>	<p>A capacidade de aprimoramento é identificada quando a cadeia produtiva a partir da aprendizagem e da reconfiguração anterior, entende que precisa de outras habilidades como articulação, organização da cadeia e cooperação.</p>

Fonte: dados da pesquisa.

A capacidade que mais aparece no contexto da estratégia de entrada em novos mercados, é a capacidade de aprendizagem, que foi identificada 52 vezes; a capacidade de reconfiguração, por sua vez, foi mencionada 44 vezes e a capacidade de aprimoramento apenas 21. Tal ocorrência pode ser justificada pelo fato de que a cadeia produtiva esteve durante muito tempo envolvida com a melhoria do processo produtivo e a busca por ampliar mercados. Isso envolve de modo muito direto a aprendizagem sobre os processos produtivos, seja com *benchmarking*, com tentativa e erro ou recebendo apoio de órgãos de fomento. Neste momento da estratégia, a cadeia tende a usar todos os seus recursos para mapear o ambiente e entender seu contexto. Assim, a capacidade de aprendizagem, que se trata do aprendizado ativo e intencional sobre clientes, concorrentes e demais atores do ambiente de negócios (MORGAN, 2012), é muito requisitada.

A predominância da capacidade de aprendizagem também é identificada nos dados secundários coletados em mídias digitais. Das 15 passagens identificadas como sendo relacionadas a capacidades de marketing, 8 se referem à capacidade de aprendizagem, 6 à capacidade de reconfiguração e 1 à capacidade de aprimoramento. As capacidades de

aprendizagem e de reconfiguração foram identificadas nas duas passagens demonstradas no quadro 11 a seguir.

Quadro 11. Capacidades de Aprendizagem e de Reconfiguração

CAPADIDADE DE APRENDIZAGEM	CAPACIDADE DE RECONFIGURAÇÃO
<p>Para Bruno Leite, diretor da Zaltana Pescados, esse estudo é muito importante para reforçar a preocupação da cadeia produtiva com a segurança alimentar dos peixes nativos. “O tambaqui e demais peixes nativos têm grande potencial de consumo e exportação. Para isso, precisamos criar protocolos embasados cientificamente para atender às exigências do mercado global.” (NOTDIG7)</p>	<p>Outra ação que objetiva o desenvolvimento do setor piscícola do Estado vem da parceria realizada entre a SEAGRI e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que está desenvolvendo um plano de trabalho para alcançar o Registro de Identificação Geográfica (IG) do Tambaqui no Território Vale do Jamari. “Isso leva à agregação de valor dos produtos ligando-os a um território definido, à sua forma de produção, à tradição consolidada, a partir disso fornecendo-lhes notoriedade”, informou o secretário da Seagri, Evandro Padovani. (NOTDIG11)</p>
<p>ANÁLISE: A capacidade de aprendizagem é acionada ao se perceber que existem exigências que ainda não foram atendidas e para as quais será preciso gerar estudos e tecnologias novas. A cadeia se reorganiza para envidar esforços agora, para outras frentes de trabalho, neste caso a busca pela Identificação Geográfica, e precisando de conhecimento e recursos que ainda não possui.</p>	

Fonte: dados da pesquisa.

A partir da compreensão do mercado, do que o consumidor deseja, de quais são os potenciais concorrentes, a cadeia produtiva passa a manejar os recursos disponíveis, tanto no nível individual, seja dos produtores, dos agentes de fomento ou da indústria, quanto no nível da cadeia, a partir de articulação entre os atores, a fim de aproximar seus produtos e processos uns dos outros como também dos consumidores. Assim, a capacidade de reconfiguração que ocupa-se de adquirir, reter e eliminar recursos para ajustes ao ambiente (MORGAN, 2012), passa a ser mais exigida.

Por fim, destaca-se a capacidade de aprimoramento, que envolve reter, eliminar ou melhorar capacidades já presentes (MORGAN, 2012). Esta aparece como uma fase posterior, quando outras necessidades passam a permear a cadeia na busca por se manter competitiva. Neste caso há o entendimento de que não basta apenas melhorar o processo produtivo e entender o que os consumidores querem, uma nova capacidade precisa dar conta da necessidade de articular, organizar, cooperar a fim de se atingir os objetivos da cadeia. É possível perceber isso em falas como esta da Agência de Fomento 1:

Divulgou-se o produto, mas havia certa “resistência de que a gente não teria a capacidade de atendimento dessa demanda caso viesse ao mesmo tempo”. Afinal, “precisava identificar quais são os pontos de logística de distribuição que a gente tinha no país após essa estratégia de disseminação? Era um risco muito grande que estávamos correndo sim, mas ao mesmo tempo, canalizou que toda essa dinâmica fez com que os produtores dessa região comessem a se posicionar com parceiros em vários locais do país, que eram estratégicos para que eles pudessem disseminar o pescado”.

Os dados secundários também revelam, que embora apareça em menor intensidade a

capacidade de aprimoramento está presente na estratégia de entrada em um novo mercado. Ela foi percebida na seguinte fala:

Não existe outro caminho para o tambaqui de Rondônia senão a consciência dos produtores da região em transformar o beneficiamento e distribuição do pescado. “É essa a inteligência que a gente precisa utilizar e começar aplicar na cadeia. É um processo. Eu sempre digo que esse é um processo de 5 a 10 anos, se começarmos hoje (NOTDIG16).

Há clara necessidade do desenvolvimento de capacidades que vão além do processo produtivo. Neste caso, é preciso lidar com outras demandas do processo, que estejam ligadas ao beneficiamento e à logística de distribuição, que não são habilidades que a cadeia produtiva tenha neste momento.

Embora aparentemente exista uma ordem naturalmente linear para que as capacidades apareçam, primeiramente aprendendo, em seguida reconfigurando e posteriormente aprimorando, não existe clareza de que isso aconteça de modo rígido. É muito frequente que as capacidades apareçam em concomitância umas com as outras, especialmente a aprendizagem e a reconfiguração de recursos. O quadro 12 demonstra esta relação e a coluna quantidade de vezes representa a quantidade de vezes que as capacidades foram identificadas em uma mesma fala dos entrevistados.

Quadro 12 – Relação entre as Capacidades de Marketing

CAP. CITADAS SIMULTANEAMENTE	QTD DE VEZES	CITAÇÃO QUE CORROBORA
CAP APRENDIZAGEM Gr=52 CAP. RECONFIGURAÇÃO Gr=44	17	A ideia inicial era trabalhar com ele fresco, atendendo as grandes redes que tinham as peixarias, né? Então o começo, foi por aí. E com o passar do tempo, a gente teve que desenvolver alguns cortes, desde que não ficasse com um preço muito elevado, óbvio que tem um corte nobre, que tenha o cliente que consome, tem o seu consumidor, mas uma porcentagem bem menor. AI3.
ANÁLISE: Sem entender completamente os hábitos dos consumidores do sul-sudeste, a indústria tinha um produto em mente, à medida que a capacidade de aprendizagem permitiu o aprendizado sobre os consumidores finais, modificou o tipo de produto que oferece por meio da capacidade de reconfiguração.		
CAP. RECONFIGURAÇÃO Gr=44 CAP. APRIMORAMENTO Gr=22	05	Nós temos que criar uma cooperativa de integração, onde nós temos compromissos e nossa produção vai para a cooperativa. E aí você atender grandes demandas do mundo. Eu não dou conta sozinho. O Paco não dá conta sozinho. O Edson, não dá conta sozinho. E aí? P2AI2
ANÁLISE: Ao se tornar um cooperado, os produtores usam a capacidade de reconfiguração para redirecionar seus esforços e recursos, ao mesmo tempo em que precisam adquirir nova capacidade com habilidade de cooperação.		

CAP. CAP. APRENDIZAGEM Gr=52 APRIMORAMENTO Gr=22	4	Hoje tem sido feito um georreferenciamento do Vale do Jamari para ser lançado esse ano, para dizer tudo que realmente nós temos de produção desse pescado. Porque a gente fala que tem, mas onde está, como que está? Como não está? Então isso, ACRIPAR, SEBRAE e Governo do Estado de Rondônia está desenvolvendo georreferenciamento, do estado inteiro. P3.
ANÁLISE: Ao mesmo tempo em que aprendem sobre a real situação da produção no estado, adquirem uma nova habilidade que é relativa ao uso de tecnologias de georreferenciamento para tomada de decisão.		
CAP. APRENDIZAGEM Gr=52 CAP. RECONFIGURAÇÃO Gr=44 CAP. APRIMORAMENTO Gr=22	3	Então a gente viu que não é só abertura de mercado, mercado até tem, mas se a gente não for organizado, se oferecer um produto e não manterem essa qualidade vai prejudicar a imagem. Então a gente começou a organizar aqui para fortalecer a entidade a fazer todas as ações voltadas para essa instituição. AF1.
ANÁLISE: A capacidade de aprendizagem permitiu o entendimento de que tem mercado, mas mostrou também que a cadeia precisa estar organizada, então por meio da capacidade de reconfiguração, esforços foram direcionados para organizar a cadeia e não mais para incentivar produção; assim, uma nova habilidade precisou ser desenvolvida, voltada para o acompanhamento de aspectos de gestão, da padronização e garantia de oferta da produção.		

Fonte: dados da pesquisa.

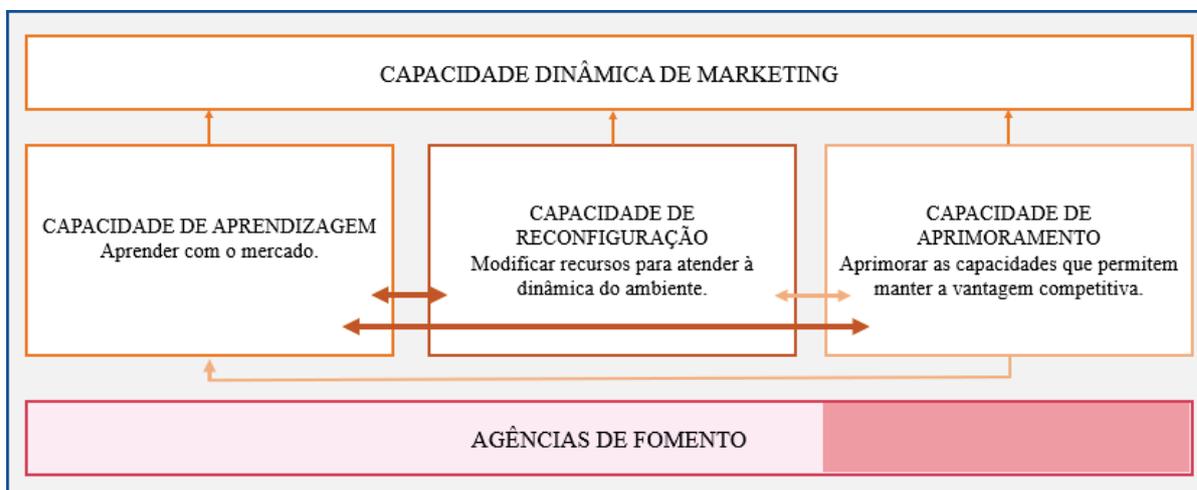
Foi frequente o aparecimento da capacidade de aprendizagem simultaneamente à capacidade de reconfiguração, com 17 citações que corroboram. A capacidade de reconfiguração e de aprimoramento apareceram simultaneamente por 5 vezes e a capacidade de aprendizagem e aprimoramento foram mencionadas juntas 4 vezes. Por 3 vezes foi identificado o aparecimento simultâneo das capacidades de aprendizagem, reconfiguração e aprimoramento. Com relação aos dados secundários, apenas uma vez as capacidades apareceram ao mesmo tempo e foram as capacidades de aprendizagem e de reconfiguração, na já mencionada passagem que relata a reunião entre SEBRAE e ACRIPAR (NOTDIG13).

Depreende-se, então, que no processo da estratégia de entrada em novos mercados, não apenas todos os elementos da capacidade dinâmicas de marketing foram identificados, como as próprias capacidades aparecem nas falas dos entrevistados, tanto individualmente quanto em combinações, a depender de qual momento as empresas e a cadeia produtiva estejam vivenciando. Individualmente, a capacidade de aprendizagem apareceu 34 vezes, capacidade de reconfiguração, 25 e capacidade de aprimoramento, 15 vezes; sendo que destas 15 vezes, 10 foram mencionadas pelas agências de fomento. Isso poderia indicar que por ter uma visão mais ampla e global da cadeia, estas agências estejam mais aptas a perceber quando é hora de se desfazer, desenvolver, adquirir ou melhorar uma capacidade para continuar avançando no processo de entrada em novos mercados.

A figura 7, resume os principais achados que se referem à capacidade dinâmica de

marketing presente no processo estratégico de entrada em um novo mercado.

Figura 7. Presença da capacidade dinâmica de marketing no processo estratégico de entrada em novos mercados



Fonte: Elaborada pela autora

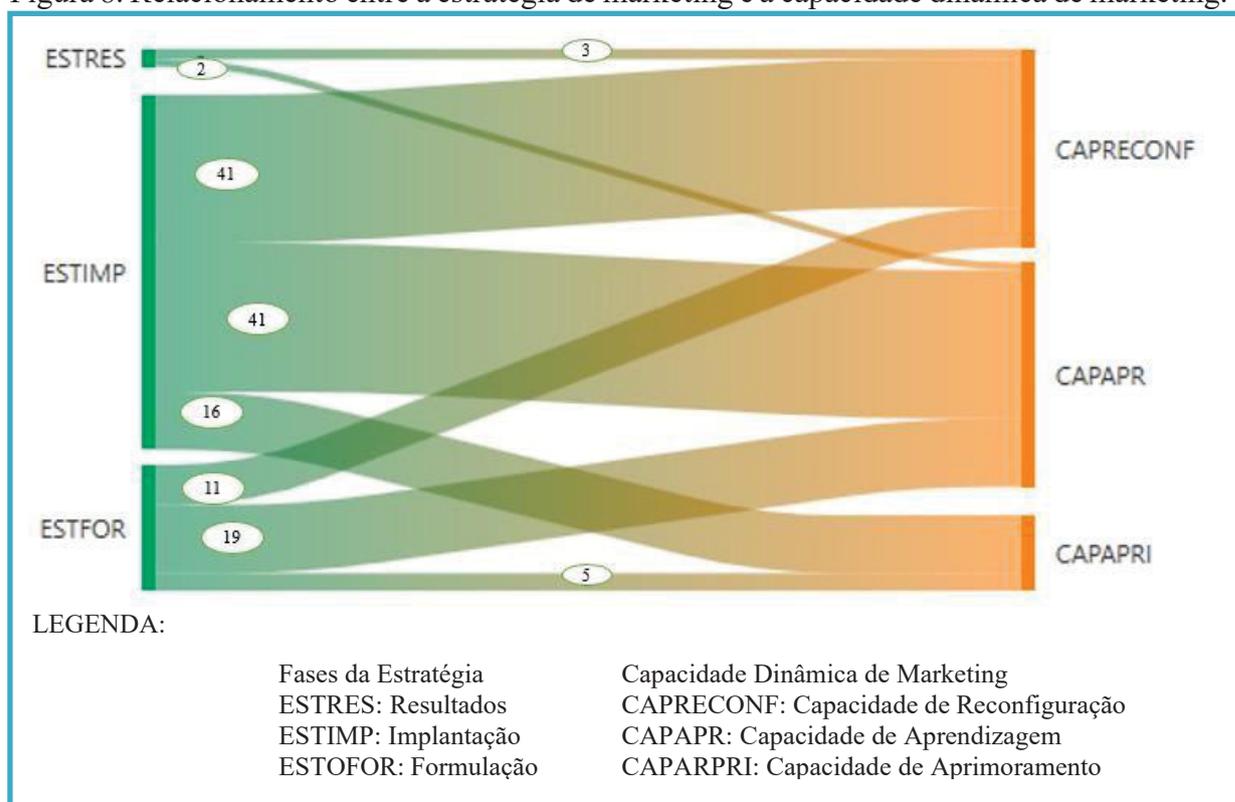
Na figura 7, a capacidade de marketing apoia a estratégia de entrada em novos mercados regionais. Embora a literatura propague a importância do desenvolvimento conjunto das capacidades de aprendizagem com mercado, reconfiguração de recursos e aprimoramento de capacidades; nesta pesquisa percebeu-se que a capacidade de aprendizagem se mostrou prevalente em relação às demais e a capacidade de aprimoramento parece ter se desenvolvido em menor grau. O fato de que a capacidade de aprimoramento ainda não estar realizando todo seu potencial pode estar atrasando o desenvolvimento da cadeia produtiva como um todo e retardando o alcance do sucesso da estratégia. As agências de fomento como SEBRAE e a ACRIPAR, têm papel relevante no desenvolvimento da capacidade de aprimoramento. Embora exista um indicativo de linearidade no aparecimento das capacidades, primeiro aprendendo com o mercado, depois reconfigurando e, por fim, aprimorando, é frequente o aparecimento concomitante, especialmente da aprendizagem e da reconfiguração.

4.4 CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING E O PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS MERCADOS

O processo de formulação e implementação da capacidade dinâmica de marketing inclui momentos de entendimento do setor, da dinâmica e do tamanho do mercado, seguidos de momentos em que as ações são direcionadas ao contato com consumidores e demais *stakeholders* para pôr em prática as percepções adquiridas e, assim, atingir objetivos pré-estabelecidos (GERHARDT et al., 2022). As capacidades dinâmicas dizem respeito exatamente

ao processo de aprender com o mercado, modificar os recursos existentes para atender às demandas e se adequar à dinamicidade do ambiente, aprimorando as capacidades que permitirão que a empresa mantenha a vantagem competitiva que adquiriu (MORGAN, 2012). Há, portanto, o indicativo de que a capacidade dinâmica de marketing apoie a estratégia de entrada em novos mercados. Durante as entrevistas ficou claro que o apoio das capacidades dinâmicas é fato, ainda que em diferentes graus de intensidade. A figura 8 mostra o relacionamento entre as fases da estratégia de entrada em novos mercados e as capacidades demarketing.

Figura 8. Relacionamento entre a estratégia de marketing e a capacidade dinâmica de marketing.



Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se na Figura 8 que a fase de formulação da estratégia está ligada majoritariamente à capacidade de aprendizagem e, em menor grau, à capacidade de reconfiguração., no momento em que se está formulando a estratégia, há uma preponderância da aprendizagem sobre as outras habilidades, e isso se dá em virtude da necessidade de entender o novo mercado e ser capaz de estabelecer as relações necessárias para pensar em quais ações e recursos serão necessárias para atingir esse novo mercado de modo efetivo. Embora deva-se ressaltar um aspecto contraditório que apareceu nos dados secundários: tanto a capacidade de aprendizagem quanto a capacidade de reconfiguração estão ligadas à fase de implementação, sendo que das 11 vezes que essas capacidades foram identificadas nos dados coletados

digitalmente, 5 se referiam à capacidade de aprendizagem e 4 à capacidade de reconfiguração. Isso pode ser explicado em virtude do fato de que as notícias encontradas dizem sempre respeito a ações do presente, relacionadas à implementação da estratégia, privilegiando pouco ações ligadas à formulação de estratégias.

No que diz respeito aos dados primários coletados nas entrevistas, a fase de implementação foi a que recebeu mais menções de relacionamentos e está ligada igualmente à capacidade de aprendizagem e reconfiguração e em menor medida, à capacidade de aprimoramento. Depreende-se que, quando se vai implementar a estratégia elaborada, continua-se a necessitar de todo o aprendizado sobre o mercado que for possível, pois isso automaticamente implica em reconfiguração dos recursos. E mais, é durante a implementação se percebe que algumas capacidades mostram que cumpriram seu papel e outras capacidades precisam ser desenvolvidas, carecendo então do aprimoramento das capacidades. Os resultados que já eram menos citados, como se pode notar na primeira sessão, aparecem ligados à capacidade de aprendizagem e reconfiguração. Embora pouca atenção se dê aos resultados de modo quantificável, acredita-se que eles sirvam para que a cadeia aprenda sobre sua própria estratégia e reconfigure seus recursos. Acredita-se que a cadeia envida mais esforços na implementação da estratégia do que necessariamente na sua formulação e menos para mensurar os resultados. No quadro 13 descreve-se melhor como acontece esse relacionamento, por meio das citações retiradas das entrevistas. Novamente, Gr representa a grandeza das menções de cada uma das categorias de análise no texto e os números circulados, demonstram a intensidade do relacionamento entre as fases e as capacidades, indicando o número de vezes que foram categorizados juntos.

Quadro 13. Relacionamento entre fases da estratégia de entrada em novos mercados e capacidade de marketing

	CAPACIDADE APRENDIZAGEM Gr=52	CAPACIDADE RECONFIGURAÇÃO Gr=22	CAPACIDADE APRIMORAMENTO Gr=44
FORMULAÇÃO Gr=30	19 Isso tudo são feiras que a gente acompanha, indústrias, na busca do mercado. Fazendo estudos, com o SEBRAE [...] Não adianta você querer só atingir a camada A esquecer da camada C. A camada A vai querer só a costelinha [...]. Só que a camada C da nossa população, a costelinha a 30 reais, ela não vai conseguir. Ela não vai deixar de comprar um frango a 10 para comprar uma costelinha 15 à 30. P3	11 Nós temos que criar uma cooperativa de integração. Se nós somos cooperados, nós temos compromissos, nossa produção vai pra cooperativa. E aí você atender grandes demandas do mundo. Eu não dou conta sozinho. O Paco não dá conta sozinho. O Edson, não dá conta sozinho. E aí? P2A12	5 Dentre todos os papéis (desempenhados pela associação), que vão desde a organização de base, da porteira para dentro, onde as pessoas precisam aplicar da melhor maneira possível aquilo que é a capacidade delas para produzir e darem o melhor. A conscientizarmos o mercado de que esse produto existe e está sendo trabalhado e pode ser consumido com valor acessível em todos os

			sentidos, não só no que tange a questão monetária, mas também no que tange à saúde. AF2
<p>ANÁLISE:</p> <p>Participando de feiras, acompanhando as demandas da indústria, o produtor <i>aprendeu</i> que a estratégia precisa considerar diferentes produtos para diferentes públicos. A formulação da estratégia passou a considerar essa segmentação, que antes não era considerada pois Manaus consumia o produto em um único formato. A formulação da estratégia passa a considerar como é que se vai atender à toda a demanda do mercado existente depois das ações de divulgação, neste caso passa a considerar a junção de esforços através da cooperação e a alterar a forma como o produto é vendido e entregue. Isso exige a <i>reconfiguração</i> dos recursos comerciais e logísticos. A associação (ACRIPAR) inicia suas atividades ajudando a organizar as atividades da propriedade rural. Entretanto, ao formular a estratégia de entrada em novos mercados, passa a considerar a ação de divulgar o produto para o público consumidor, neste momento precisa <i>aprimorar e desenvolver</i> outras capacidades que dizem respeito a parcerias, logística e à comunicação.</p>			
<p>IMPLANTAÇÃO</p> <p>Gr=88</p>	<p>41</p> <p>Nós fazemos com que essas informações cheguem da forma mais simplificada possível, em que pese nós tenhamos um técnico dando uma palestra sobre esse cenário e especificando como fazer isso, nós temos um tête-à-tête, uma demonstração. Por que é dia de campo? porque nós estaremos numa piscicultura que provavelmente está aplicando e já está tendo esse resultado aplicado, e pode provar que efetivamente é interessante. AF2</p>	<p>4</p> <p>Nós tivemos que mudar totalmente porque a partir do momento que você parte para uma coisa, você tem que aumentar alevinos, então você tem que programar alevinos. Você tem que reestruturar tudo. Por que você vai consumir mais alevinos, por exemplo, onde se produzia 3 kg ia usar um alevino, agora tu vais fazer 2 kg, então cada 3 kg num peixe meio. Então vai ter em vários períodos do ano também. Então é uma reestruturação total. P3</p>	<p>16</p> <p>É muito importante, porque você tem a garantia de abastecimento. Você pode garantir que você vai ter produto para o cliente o ano inteiro. É a qualidade do produto, você consegue manter um padrão de qualidade. Você consegue melhorar na questão da logística e na divulgação da imagem, divulgação para fora do estado. AI3</p>
<p>ANÁLISE:</p> <p>Durante a fase de implantação, é importante priorizar os processos de <i>aprendizagem</i> para que os produtores da cadeia tenham acesso às informações captadas no mercado e que se transformem em processos que atendam ao que o consumidor quer, para isso a cadeia produtiva organiza os dias de campo. Ao entender o mercado, saber, por exemplo, o tamanho do peixe que interessa para diferentes públicos, é necessário <i>reconfigurar</i> os recursos e os processos produtivos que gerarão produtos diferenciados. À medida que o processo de entrada em novos mercados avança, diferentes prioridades surgem no horizonte da cadeia produtiva e o <i>aprimoramento</i> passa a ser necessário. A capacidade de produção permite a garantia de entrega de produtos de qualidade. Precisa se readequar para incluir a habilidade de distribuir o produto e passa a ser necessário desenvolver habilidade de comunicação e divulgação da imagem do tambaqui para os mercados.</p>			
<p>RESULTADOS</p> <p>Gr=8</p>	<p>2</p> <p>Quando a gente fez essa rodada, criou outro gargalo. Poxa os caras pediram não sei quantas toneladas e a manutenção dessa tonelada com qualidade. E aí, cadê a organização produtiva? Cadê a padronização da produção e a manutenção dessa oferta no mercado? Que se fosse aberta, então poderia até queimar nosso filme.</p>	<p>3</p> <p>Resistência de que a gente não teria a capacidade de atendimento a essa demanda viesse e, ao mesmo tempo, quais são os pontos de logística de distribuição que a gente tinha no país após essa estratégia de disseminação? Era um risco muito grande. A gente estava correndo sim, mas ao mesmo tempo canalizou de que toda essa dinâmica fez com que os produtores dessa região comessem a se posicionar com parceiros em vários locais do país que eram</p>	<p>0</p> <p>OBS: Não houve nenhuma fala que pudesse ser interpretada como relacionando os resultados à capacidade de aprimoramento.</p>

		estratégicos para eles poderem disseminar o pescado.	
ANÁLISE: Os próprios resultados obtidos estão entrelaçados com a <i>capacidade de aprendizagem</i> , afinal, a partir da rodada de negócios, percebeu-se que a cadeia produtiva não estava pronta para atender à demanda gerada. Assim, foi preciso superar a resistência inicial de que não havia possibilidade de atender ao mercado e iniciar a <i>reconfiguração</i> dos recursos, a fim de ampliar a produção e reestruturar as relações com parceiros que pudessem disseminar o produto pelo país.			

Fonte: dados da pesquisa.

Embora os dados tenham sido dispostos para demonstrar a relação individual entre as fases da estratégia e as capacidades, há, como já se demonstrou nos quadros 6 e 8, simultaneidade na ocorrência tanto das capacidades, quanto das fases. Neste sentido, tanto as fases quanto as capacidades apareceram de modo individual, em duplas ou até mesmo ocorrendo todas ao mesmo tempo. Um ponto que chama a atenção é o pouco envolvimento dos resultados com as demais fases do processo estratégico e com as capacidades de marketing. Não foi registrado, por exemplo, menção da fase dos resultados com a capacidade de aprimoramento. Isso pode indicar que há uma falha no uso das informações que poderiam estar sendo geradas pela fase de resultados, ou, ainda, que a cadeia não está madura o suficiente e que, neste momento, os resultados ainda não são o foco da estratégia.

Nos dados secundários, também foram identificadas essas simultaneidades; tanto a capacidade de aprendizagem, quanto a capacidade de reconfiguração são identificadas em passagens que remetem à fase de formulação e implementação. No quadro 14 está a exemplificação de uma situação em que foi identificada a possibilidade de que as fases da estratégia de entrada em novos mercados e as capacidades ocorressem simultaneamente.

Quadro 14. Simultaneidade entre as fases da estratégia de entrada em novos mercados e as capacidades de marketing

CITAÇÃO: “Então a gente viu que não é só abertura de mercado, mercado até tem, mas se a gente não for organizado, se oferecer um produto e não mantiver essa qualidade vai prejudicar a imagem. Então a gente começou a organizar aqui para fortalecer a entidade e fazer todas as ações voltadas para essa instituição”. AF1.	
FASES IMPACTADAS: FORMULAÇÃO IMPLANTAÇÃO	CAPACIDADES IMPACTADAS: CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM CAPACIDADE DE RECONFIGURAÇÃO CAPACIDADE DE APRIMORAMENTO
ANÁLISE: Ao realizar as rodadas de negócio, foi percebido que existe mercado interessado no tambaqui de Rondônia. Entretanto, existem outras demandas para que o mercado se consolide. Então, a fase de <i>formulação</i> que considerou a identificação de oportunidade, estudo mercadológico, organização da cadeia passa a ser <i>implantada</i> , e por meio da <i>capacidade de aprendizagem</i> , se percebe que outros aspectos precisam ser considerados, o que exige <i>capacidade de reconfiguração de recursos</i> , para, por exemplo, manter a padronização da produção na cadeia para alcançar a qualidade. Isso só é possível, a partir do momento que a <i>capacidade de aprimoramento</i> tira o foco da habilidade de produzir, e passa o foco para a habilidade do saber comunicar, habilidade de aglutinar instituições para a troca de conhecimento e compartilhamento de boas práticas.	
CITAÇÃO:	

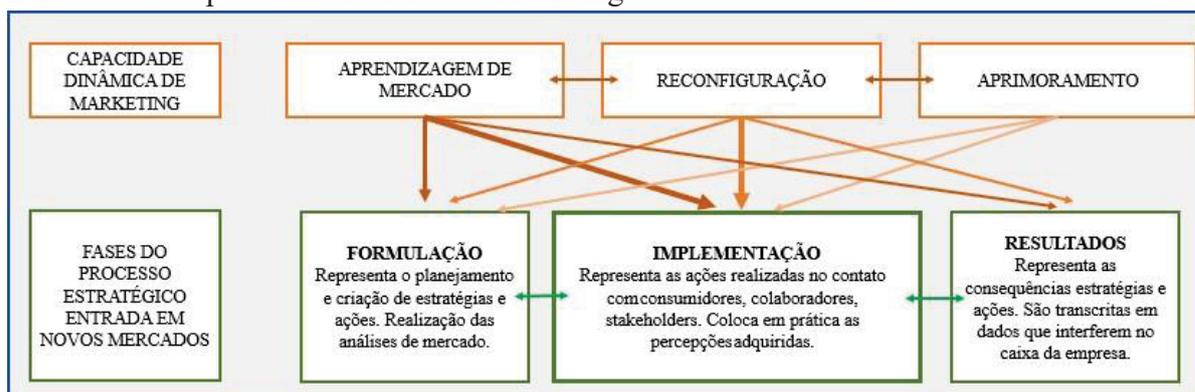
“Para você ter mercado, você tem que ter produção. E para você aumentar a sua produção, você tem que ter mercado”.	
<p>FASES IMPACTADAS: FORMULAÇÃO IMPLANTAÇÃO RESULTADOS</p>	<p>CAPACIDADE IMPACTADA: RECONFIGURAÇÃO</p>
<p>ANÁLISE: A <i>formulação</i> da estratégia de entrada em novos mercados considera a expansão do mercado, atrelada à existência de produção que atenda às necessidades de mercado. À medida que a estratégia vai sendo <i>implantada</i>, a produção precisa crescer na mesma proporção que o mercado mostra interesse comercial. O <i>resultado</i> desejado de vendas crescentes está diretamente ligado à capacidade da cadeia produtiva em <i>reconfigurar</i> seus recursos para continuar produzindo e se relacionando com indústria e distribuidores para manter a produção em equilíbrio com a demanda. Se ocorrer a falha na venda, sobra produção, se ocorrer uma falha na produção, haverá desabastecimento.</p>	

Fonte: dados da pesquisa.

Tanto as entrevistas quanto as notícias coletadas em mídias digitais permitem inferir que o processo estratégico de entrada em novos mercados não corre pontualmente, e nem de modo rígido. Antes é formulado, implementado e revisto o tempo todo. É possível que existam também diferentes frentes de trabalho que estão em momentos diferentes e que interagem com outras fases e exigem diferentes capacidades. A exemplo da Indicação Geográfica recebida pelo tabaqui, que originalmente foi mencionada como parte da formulação da estratégia como agregação de valor. Existia o entendimento que, para alcançar novos mercados, o produto precisava ser entregue em outro formato, que não apenas eviscerado e em bandas, como era preferido por Manaus; precisava ser industrializado de forma mais sofisticada. Na sequência desta formulação inicial, houve o entendimento de que um selo seria ideal para a agregação de valor. Novamente, a estratégia foi reformulada e os recursos foram reconfigurados para atingir o objetivo. Isso aconteceu ao mesmo tempo em que outras estratégias de agregação de valor aconteciam, como, por exemplo, a mudança do tamanho do peixe e da entrega em cortes, sejam eles nobres ou não, que atendam a diferentes públicos.

A figura 9 busca resumir os principais achados que se referem ao relacionamento entre as capacidades e as fases do processo da estratégia de entrada em novos mercados.

Figura 9. Relacionamento entre fases do processo estratégico de entrada em novos mercados e a capacidade dinâmica de marketing



Fonte: Elaborada pela autora

Na figura 9, não apenas os elementos da capacidade dinâmica de marketing estão presentes no processo da estratégia de entrada em novos mercados, como interagem com ele e entre si. A fase de formulação da estratégia de mercado está ligada majoritariamente à aprendizagem embora não desconsidere a reconfiguração. A fase de implantação é a fase mais robusta do processo de entrada no novo mercado e é influenciada pelas capacidades de aprendizagem, de reconfiguração e, em alguma medida, pela de aprimoramento. Os resultados podem estar ligados à aprendizagem e à reconfiguração, mas ainda não aparecem condicionando o aprimoramento das capacidades. A cadeia está impondo maior esforço na fase de implantação da estratégia do que na formulação ou na mensuração dos resultados. Há simultaneidade tanto na ocorrência das capacidades quanto nas fases em que as capacidades ocorrem.

4.5 MICROFUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING QUE SUPORTAM O PROCESSO ESTRATÉGICO DE ENTRADA EM NOVOS MERCADOS

Como já demonstrado, existe relacionamento entre a capacidade dinâmica de marketing e as fases da estratégia de entrada em novos mercados por meio da capacidade de aprendizagem, capacidade de reconfiguração e capacidade de aprimoramento. Entretanto, as capacidades dinâmicas necessitam ser desenvolvidas. Para tanto, é preciso compreender seus microfundamentos, que se referem a diferentes habilidades, processos, procedimentos e rotinas que sustentam as capacidades (TEECE, 2007). Conhecê-los pode ser o diferencial para que as organizações atinjam seus objetivos. O quadro 15 apresenta trechos das entrevistas que mencionam ações que permitiram inferir a presença dos microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing.

Quadro 15. Microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing e ações decorrentes.

MICROFUNDAMENTOS IDENTIFICADOS	AÇÕES RELACIONADAS
CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM E INTEGRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> -Monitorar dos resultados para dimensionamento do alcance dos objetivos e aprendizado sobre o mercado; -Conhecer a composição do setor; -Diagnosticar o mercado; -Acompanhar outras cadeias produtivas; -Entender as exigências do consumidor e da indústria; -Adequar o produto; -Utilizar alianças como oportunidade de aprender sobre o mercado; -Entender o processo produtivo; -Entender as necessidades de novas capacidades; -Criar clima e local para a aprendizagem; -Observar a prática dos competidores na cadeia; -Disponibilizar a propriedade para servir como modelo para produtores que necessitem aprender boas práticas de produção.

\CITAÇÕES:

No SEBRAE quando a gente implementa nossos projetos, a gente forma um comitê gestor do projeto. Não é um acordo de resultado que não tem valor jurídico, mas a gente chama essas instituições que assinam esse [...]. Então, a cada ciclo a gente reúne com eles, demonstra o resultado e os próximos desafios, compartilhando as responsabilidades com cada um e monitorando os resultados. [...] Então o SEBRAE foi demandado para estudar os mercados estratégicos. Fizemos esse estudo de diagnóstico mercadológico, identificamos Brasília, Goiás, uma região do Sul. E começamos a fazer articulação de realização de rodadas de negócios, até para saber se tinha mercado efetivo ou não. [...] A gente faz uma avaliação mercadológica no planejamento da entidade inicial e a cada ciclo a gente faz uma análise. Essa análise é aprofundada com as parcerias, seja privadas ou público-privadas para estudar um pouco mais detalhado a compreensão do setor. [...] Então a gente sempre olha o setor reavalia, reposiciona, estratégia e investimentos. Esse é o procedimento técnico que a gente faz. -Tem um outro desafio aí, que só a qualificação de entidades como a nossa não vai surtir efeito. [...] Mas é uma intervenção assistida, é essa a palavra, então o grande desafio é juntar parceiros como SENAR para trabalhar a assistência técnica gerencial, e ao mesmo tempo, trazer EMATER para dar assistência técnica integrada, então fazer isso dentro da política é um grande arcabouço, porque existem muitos setores, muitos produtores que devem ser assistidos. AF1

- Bem, nós podemos dizer que estamos vivendo um momento de grande dificuldade em 2 pontas. A primeira é a exigência do consumidor em relação ao produto que estamos fornecendo. E a segunda é que técnicas estamos desenvolvendo ou que procedimentos estamos propondo para alcançarmos esse nível de satisfação ao consumidor e ao mesmo tempo darmos viabilidade econômica ao produto.

-Dado o prejuízo que tivemos em Manaus e nunca mais conseguimos recuperar o mercado, ficamos 30% mais ou menos abaixo do que nós vendíamos, nós então invertimos todo nosso trabalho de marketing, de conexão, de visita, prospecção, apresentação de produtos para o mercado sul e sudeste. E hoje, felizmente, 60% do pescado produzido em Rondônia já em escala de 2 kg. Ele está sendo encaminhado aos mercados do sul e do sudeste! AF2

- Todas as vezes que nós potencializamos ideias que surgem ou que foram desenvolvidas em ambientes diferentes, mesmo que elas não sejam relacionadas ao mesmo produto, nós conseguimos então filtrar tudo isso e tirar as experiências salutares e compartilhamos para cadeias específicas.

- Nós fazemos com que essas informações cheguem da forma mais simplificada possível, em que pese nós tenhamos um técnico dando uma palestra sobre esse cenário e especificando como fazer isso, nós temos um tête-à-tête, uma demonstração, pois nós vamos estar numa psicultura que provavelmente já está aplicando e já está tendo esse resultado aplicado, e pode provar que efetivamente é interessante.

- Então eu procurei fazer já uma andança por aí para entender diferentes condições de produzir pescado, né? De diferentes espécies de diferentes regiões, participando de eventos, congressos, feiras internacionais como a de Boston. AI1P1

Não, você passa a preencher o mercado, você passa a entender melhor e, principalmente, você tem que ter produtos de qualidade pra você apresentar AI2P2.

O frigorífico tem as demandas muitas vezes, quando eles querem processar mais, né? Quer um peixe para isso ou para aquilo? Então ele tem uma regulamentação. E o tamanho das bancadas dele também, que o peixe muito grande, porque cada um tem um determinado espaço na gôndola. [...] por isso que nós temos feito essas visitas trabalhado em cima de frigorífico, e aberto esse mercado para frigorífico desenvolver isso para nós, que daí eles trabalham da maneira que eles gostam na região. Cada região tem um tipo de corte que atende e eles trabalham em cima disso. Então, um grande entrave hoje que nós temos é frigorífico, processamento. P3

A ideia inicial era trabalhar com ele fresco, aprendendo as grandes redes que tinham as peixarias, né? Então o começo, foi por aí. E com o passar do tempo, a gente teve desenvolver alguns cortes, desde que não ficasse com um preço muito elevado, óbvio que tem um corte nobre, que tem o cliente que consome, mas uma porcentagem bem menor. AI3

CAPACIDADE
COGNITIVA
DO
GESTOR

DO

- Desenvolver habilidades de liderança estratégica;
- Oferecer assistência técnica e gerencial para capacitar o gestor
- Tomar decisões sobre processo produtivo e sobre questões mercadológicas;
- Acompanhar e adequar o processo produtivo;
- Adotar apoio tecnológico para melhoria do processo produtivo;
- Manter networking;
- Compartilhar experiências;
- Realizar benchmarking;
- Sistematizar o processo de aprendizagem e reconfiguração;
- Confiar no produto;
- Considerar que o processo individual impacta o processo da cadeia;
- Ter visão de futuro.

CITAÇÕES:

-Precisamos dar credibilidade à produção, e aí vem a importância de grandes líderes que têm essa visão estratégica. É por isso que estamos colando com o Paco e o Edson aqui... [...] Para a gente poder elevar a competitividade. [...] E a gente conseguiu a evolução dessa parceria tanto no SENAR quanto da EMATER para atuar a questão da assistência gerencial e técnica da produção. Você vai entrar com inovação, entra com qualificação também e a gente tem nesses produtores que nós atingimos tem aperfeiçoado. Posso falar assim, ainda não está no ideal, é isso, temos evoluído, mas para a competitividade que a gente quer em nível maior, ainda está bem inicial. A não ser os grandes produtores que são o Paco, o Edson Sápiras, esses já têm um nível um pouco mais avançado, não é? AF1.

-Dizendo o que deu certo e o que deu errado. Só existe esse modelo de fazermos avanço e de fato alcançarmos objetivo. [...] Mas o objetivo de verdade nesse dia de campo é nosso e a gente trabalha isso com muito cuidado, é um networking, que no final é a troca de informações entre as boas práticas executadas por aqueles que estão avançando na produção.[...] Observando outros, e aí é uma continuidade, observando como outros produtos foram se adaptando ou foram adaptados para melhor consumo com menor custo no mercado, atendendo à demanda e a capacidade de investimento. AF2

- Esse processo é natural porque, na verdade, as pessoas que entram nesse processo é mais ou menos assim. É como se eles dessem, é como se entrassem em um tobogã. Não tem mais volta. Você já deu o primeiro passo e o resultado disso é você terminar lá na piscina. O resultado de quem entra por esses caminhos é terminar no mercado da forma mais eficiente possível, porque ele entende que descobriu o ovo de Colombo ou o caminho de alcançar o sucesso. AF2

- Muito bem, então, para o produtor significa isso. Ou seja, vou fazer a minha piscicultura só para o peixe grande, só para o peixe pequeno, ou eu vou dividir, porque na hora que você divide, você não deixa todos os ovos no mesmo cesto e você divide um pouco risco, atendendo parte para um mercado e parte para o outro. [...] Em que você pode optar pelo tamanho de peixe, enxergando que você tem 2 mercados consumidores. É fundamental você acreditar muito que você tem um produto de qualidade e excelência. E uma vez que você acredita no produto que você tem, você ataca o mercado com muita confiança. Não vai depender muito da competência individual e da forma que o proprietário vai enxergar aquela atividade produtiva.

Sem dúvida, visitamos várias indústrias de processamento de pescados, algumas de tilápia, algumas de tambaqui e juntamos as informações e ao longo desse meu envolvimento na Zaltana de 2009 até os dias de hoje, nós fizemos diversas ampliações na indústria. Diversas melhorias no processo, aquisição de vários equipamentos, porque todo o processo de manipulação e geração de um produto final cada vez com mais qualidade fosse desenvolvido ao longo de todos esses anos, entre 2009 e 2023. Então a gente vem num processo crescente de melhoria da forma de processar. AI1P1

- Então, claro, cada um tem a gestão da sua propriedade. Você vai investir, você vai tratar sua água... Principalmente a piscicultura que precisa de uma água de qualidade. Aí chama o bem-estar lá no BAP você tem que atentar ao bem-estar animal. E aí você tem que pensar que você tem que ter uma água de qualidade, uma você também não pode contaminar o Igarapé. Se você soltar uma água contaminada pro Igarapé, quem vai usar lá pra baixo? Então o indivíduo tem que ter muita responsabilidade. Tem que produzir com responsabilidade e com qualidade e atender às exigências. Eu como indivíduo na sociedade eu não posso estragar o processo todo. AI2P2

-Nós tivemos que desenvolver, uma cultura dentro da propriedade também, porque todo dia você pode estar recebendo uma visita, uma fiscalização do governo, um cliente novo, então você tenta estar com a casa arrumada. [...] O gestor hoje tem que ser uma pessoa aberta para ouvir seus colaboradores, mas estar muito atento no mercado, porque em questão de segundos você pode ter uma perda muito grande. Então, o gestor, além de ter que gerenciar não somente as compras como administração, os olhos clínicos também para o peixe, como que ele tá, se ele tá fazendo o processo direitinho, se alimentação está digerindo, se ele está fazendo a transformação disso em carne, em proteína ou está só expelindo. P3

É, na realidade, a gente vai adequando a produção conforme a demanda de mercado, né? AI3

CAPACIDADE
REDES

DE

-Identificação de instituições e expertises para parcerias
-Aglutinação de instituições, produtores.
-Estabelecimento de contato entre comprador e vendedor.

CITAÇÕES:

A concepção dessa atuação visa identificar, além de uma empresa individualmente falando ou um empreendedor rural, individualmente falando, a gente entende essa relação, tenta compreender essa relação sistêmica entre o elo do produtor rural diante dos desafios que ele precisa avançar dentro da realidade de cada produtor. E mapeando essa oportunidade em nível de cadeia produtiva, para alcançar níveis maiores de arranjos, aglomerações, APLs e por aí a fora. AF1

A gente faz conexão entre compradores e vendedores. Ao mesmo tempo, estimulando a parceria desses fornecedores com a distribuição local. [...] no SEBRAE quando a gente implementa nossos projetos, a gente

<p>forma um comitê gestor do projeto. Não é um acordo de resultado, que não tem valor jurídico, mas a gente chama essas instituições que assinam o acordo e fala assim: Agora nós estamos juntos aqui desenvolvendo esse setor. Então, a cada ciclo a gente reúne com eles, demonstra o resultado e os próximos desafios, compartilhando as responsabilidades com cada um e monitorando os resultados. [...] A gente faz uma avaliação mercadológica no planejamento da entidade inicial e a cada ciclo a gente faz uma análise. Essa análise é aprofundada com as parcerias, seja privadas ou público-privadas para estudar um pouco mais detalhado a compreensão do setor. AF1</p> <p>-Nós, pequenos produtores, não temos alternativa. Nós precisamos ficar debaixo desse guarda-chuva, produzirmos com a competência que a tecnologia propõe, porém com custos mais baixos para podermos estar competitivos. [...] Eu não tenho mais trabalhado com essa é discriminação. Eu penso que nós precisamos nos abraçar a todos. Não importa se você está no vale do Jamari ou se você está em Ariquemes ou em Theobroma, ou em Colorado, se você está associado ou não, porque a associação não tem fins lucrativos. AF2</p> <p>-Eu fui pessoalmente. Pq aí já tinha acontecido o primeiro festival de peixe aqui e eu conheci uns permissionários do CEAGESP aqui, Zé Luis. Na primeira vez eu estava conversando com ele, vamos vender seu pescado. E eu fui lá. Um dos primeiros clientes nossos lá, foi ele levou pra São Paulo na CEAGESP. Aí depois de pesquisa aqui ele indicou fulano de tal, e é bom o peixe. E lá em Piracicaba, E começamos... começamos devagarinho... AI2P2</p>	
<p>CAPACIDADE DE ALIANÇAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Trabalhar em conjunto, com soma de expertises institucionais -Estabelecer parcerias estratégicas para industrialização e distribuição do pescado; -Estabelecer políticas públicas que auxiliem o produtor em diferentes frentes; -Conectar os elos da cadeia para facilitar a competitividade; -Disseminar a cultura do cooperativismo; -Organizar a cadeia para dar garantias de fornecimento do pescado; -Organizar para desenvolver boas práticas e tecnologias e disponibilizar.
<p>-Analisamos que a espécie era estratégica para o estado e a gente colocou na pauta de priorização institucional. E identificamos que a nossa metodologia é aglutinar instituições para que, juntos possamos atuar, cada um na sua expertise e com sua finalidade.</p> <p>Resistência de que a gente não teria a capacidade de atendimento dessa demanda viesse e, ao mesmo tempo, quais são os pontos de logística de distribuição que a gente tinha no país após essa estratégia de disseminação? Era um risco muito grande que a gente estava correndo sim, mas ao mesmo tempo canalizou de que toda essa dinâmica fez com que os produtores dessa região comessem a se posicionar com parceiros em vários locais do país que eram estratégicos para eles poderem disseminar o pescado.</p> <p>-Políticas públicas que estimulem, que criem ambiente para isso. Por exemplo: se eu estou precisando de regularização fundiária, eu preciso com o governo federal, estadual, trabalhe esse gargalo, porque se eu precisar que o produtor faça o investimento na sua Terra, ele não tem como dar como garantia, porque não tem regularização fundiária.</p> <p>-A gente viu lá naquele evento que a gente fez em Ariquemes que há uma convergência porque tem uma liderança que diz e faz as conexões com os parceiros. E essa conectividade facilita a competitividade do setor e o desenvolvimento dele.</p> <p>-Todo mundo sendo beneficiado e Rondônia crescendo de forma mais efetiva, então, a coletividade com associativismo, cooperativismo é a estratégia mor de potencialização do trabalho.</p> <p>-A gente faz uma avaliação mercadológica no planejamento da entidade inicial e a cada ciclo a gente faz uma análise. Essa análise aprofundada com as parcerias, seja privadas ou público-privadas para estudar um pouco mais detalhado a compreensão do setor. Chamando informalmente o conhecimento tácito das instituições que têm domínio sobre o assunto ou que atuam no seu dia a dia. Por isso que a gente levanta os gargalos com a prática.</p> <p>E aí, então por isso que tem que buscar novos mercados. Se você tem um mercado garantido, você tem um contrato de fornecimento. Mas se você conseguiu um contrato de fornecimento, você tem que ter garantia de matéria prima. E aí, é o que te falei... não damos conta. Sozinhos não. Nenhum produtor dá conta sozinho. Ah eu quero sempre tonelada, mês.. e aí? AI2P2</p> <p>-O trabalho vem sendo um trabalho de formiguinha que nós vamos fazendo. Há muito tempo ACRIPAR comprou essa ideia, nós bancamos na maioria das vezes. Nós estamos bancando com dinheiro dos piscicultores mesmo, né? E o governo muitas vezes aparece abrindo portas, mas não tem como nos injetar dinheiro. E outro grande parceiro, foi o SEBRAE, o SEBRAE, abraçou essa causa do pescado de Rondônia. O SEBRAE não tem medido esforços, SEBRAE de Rondônia, SEBRAE nacional para levar o tambaqui para todos estados. P3</p>	

Fonte: dados da pesquisa.

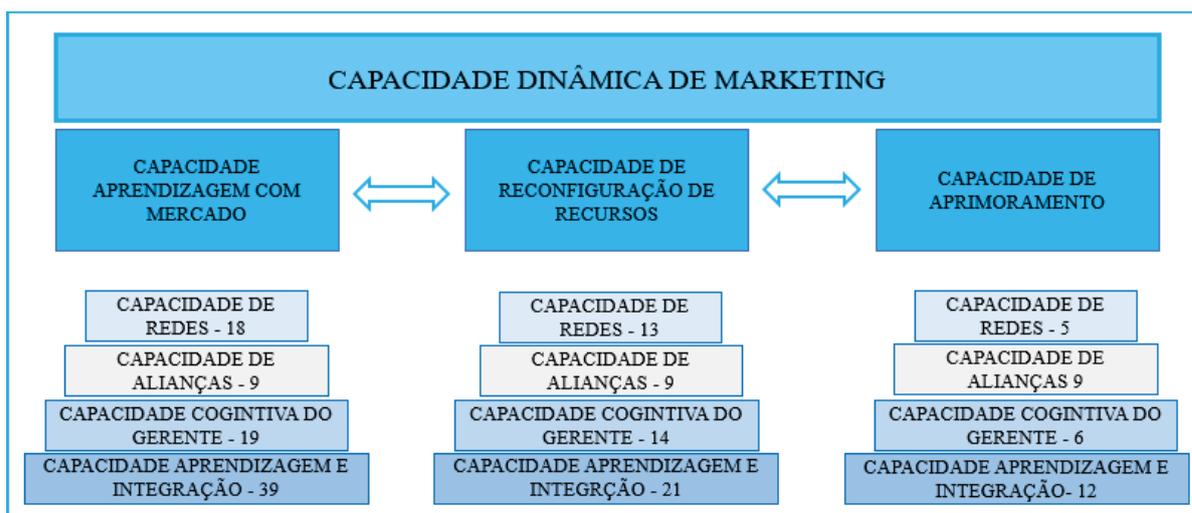
A capacidade de aprendizagem integrada, a capacidade cognitiva do gestor, a

capacidade de redes e a capacidade de alianças foram identificadas como microfundamentos da capacidade de marketing. Ou seja, são elementos presentes na habilidade da empresa em aprender como mercado, reconfigurar os recursos e aprimorar suas capacidades. A capacidade de aprendizagem e integração tem ações relacionadas a testes e acumulação de conhecimento que podem transformar não apenas os processos produtivos, como também os processos mercadológicos e, ainda, a disposição em compartilhar informações e conhecimento de modo pontual ou em eventos organizados exclusivamente para esse fim.

A capacidade cognitiva do gestor tem ações relacionadas ao direcionamento do foco de sua atenção, à percepção e a tomada de decisões com objetivo de resolver problemas tanto operacionais do processo produtivo, quanto relacionados à seleção dos mercados e estabelecimento de parcerias. Ações identificadas tinham origem tanto no próprio gestor, quanto no direcionamento de atividades das agências de fomento, a fim de desenvolver esta capacidade nos produtores, por entender que gestores qualificados e capazes são fundamentais para que a cadeia produtiva como um todo avance.

A capacidade de redes, embora tenha sido mencionada mais vezes do que a capacidade de alianças, aparece com um repertório menor de ações identificadas e em geral ligadas à identificação de possíveis parceiros institucionais ou comerciais para melhorar processos, divulgar e industrializar e vender o tabaqui. Já a capacidade de alianças vai além da identificação de parceiros com quem se relacionar e passa ao gerenciamento das relações a fim de estabelecer laços de produtividade de modo pró-ativo. As ações identificadas dizem respeito a parcerias específicas para aproveitar as expertises institucionais individuais; a parcerias para um relacionamento de industrialização e distribuição do pescado; à articulação para que as políticas públicas necessárias à proteção do produtor e ao desenvolvendo da cadeia sejam possíveis; à conexão dos elos em busca de competitividade e à mobilização em prol da cultura do cooperativismo, por entender que é o melhor caminho para se organizarem e dar garantias de fornecimento dos produtos na quantidade e no formato desejado pelo mercado. A figura 10 demonstra a relação entre a capacidade dinâmica de marketing e seus microfundamentos.

Figura 10. Microfundamentos da Capacidade Dinâmica de Marketing.



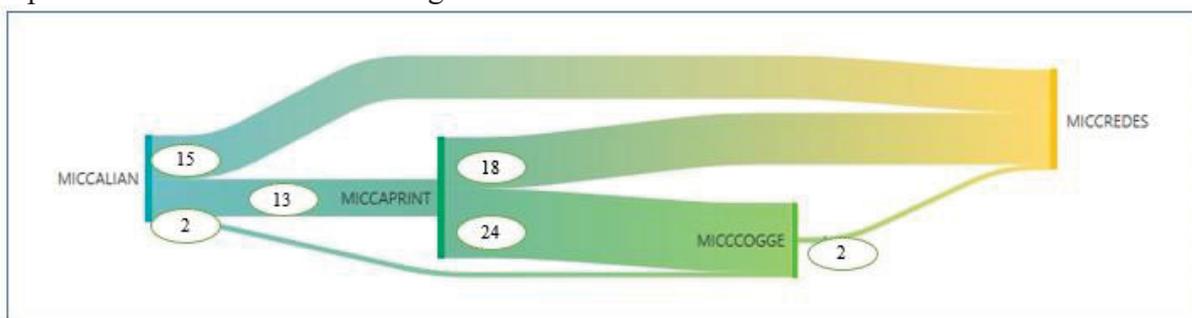
Fonte: dados da pesquisa.

As capacidades de aprendizagem e integração, capacidade cognitiva do gerente, capacidade de alianças e capacidade de redes foram categorizadas em diferentes proporções nas capacidades de aprendizagem, de reconfiguração e de aprimoramento. Por exemplo, a capacidade de aprendizagem e integração foi mencionada 39 vezes ligada à capacidade de aprendizagem; mas a capacidade cognitiva do gerente com 19 vezes, a capacidade de alianças com 9 e a capacidade de redes com 18, também aparecem como elementos importantes para o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem. Os microfundamentos foram dispostos na figura 10 em uma ordem que representa que os que estão abaixo, são mais cruciais para sustentar as capacidades de marketing. Sendo assim, a de redes embora tenha sido mencionada 18 vezes, perdeu força por ter poucas ações identificadas. De todo modo, em quaisquer que sejam as capacidades envolvidas, o papel das capacidades no suporte segue a mesma ordem, sendo a capacidade de aprendizagem e integração a mais mencionada.

Nos dados secundários coletados por meio da seleção de notícias em mídias digitais, o destaque do microfundamento capacidade de aprendizagem foi seguido em igual número pelo microfundamento capacidade de alianças, sendo ambos mencionados 10 vezes cada um. A capacidade de redes, aqui, recebeu menor ênfase, com apenas 3 identificações, e a capacidade cognitiva do gerente apenas 2. Isso pode ser justificado pelo fato de que as notícias em geral dão destaque a ações que ocorrerão ou estão ocorrendo e que envolvem diferentes atores já em ação. A capacidade de redes, que trata da identificação de possíveis parceiros e sua aglutinação, é mais requisitada na fase de formulação. Contudo, o papel de destaque da capacidade de aprendizagem também pode ser observado ao considerar as vezes que ela apareceu ligada a outras capacidades, como demonstrado na figura 11.

Figura 11. Relacionamento entre as capacidades identificadas como microfundamentos da

capacidade dinâmica de marketing.



LEGENDA:

Microfundamentos da Capacidade Dinâmica de Marketing
 MICCALIAN: Capacidade de Alianças
 MICCAPRINT: Capacidade de Aprendizagem e Integração
 MICCCOGGE: Capacidade Cognitiva do Gerente
 MICCREDES: Capacidade de Redes

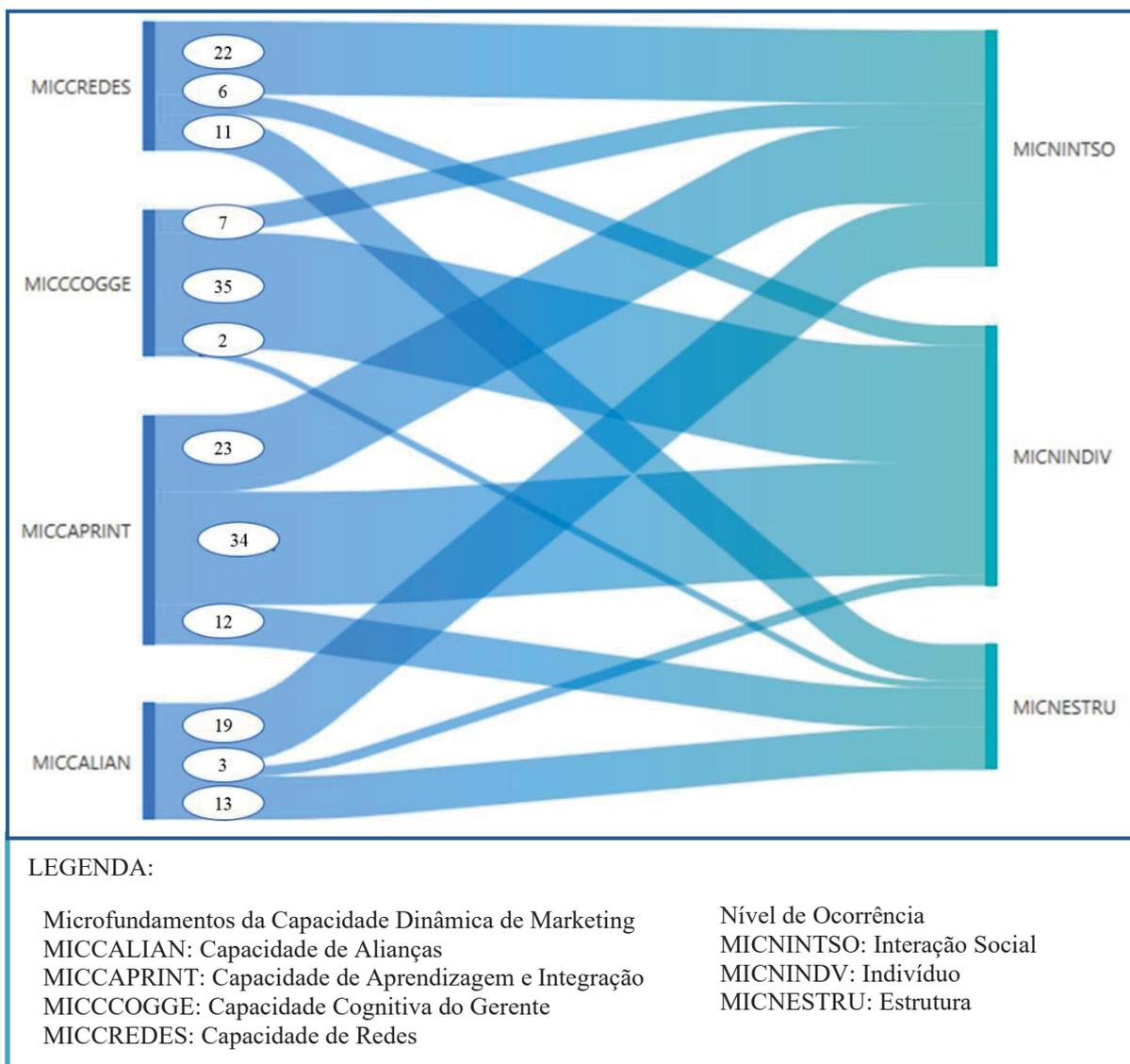
Fonte: dados da pesquisa.

A capacidade de aprendizagem e integração foi identificada em conjunto com a capacidade cognitiva do gestor 24 vezes, com a capacidade de redes, 18 vezes e com a capacidade de aliança, 2 vezes. O microfundamento capacidade de aprendizagem e integração é também o que foi mais vezes categorizado nas citações durante as entrevistas, tendo sido mencionado 59 vezes, enquanto capacidade cognitiva foi mencionada 39 vezes, capacidade de redes 35 e capacidade de alianças teve 28 menções no total.

Os microfundamentos dizem respeito ao impacto dos indivíduos e das suas interações individuais nas capacidades organizacionais, e estas interações serão facilitadas pela estrutura organizacional, impactando o nível macro das organizações, ou seja, o seu comportamento, sua cultura, suas rotinas coletivas (BAĞIŞ et al., 2022). Assim, faz-se importante identificar o nível em que as ações que tipificam os microfundamentos acontecem. Nos dados secundários, uma vez que, como já foi argumentado, referiram-se a notícias de ações que estavam acontecendo e envolvendo diferentes atores, e que as capacidades de alianças e de aprendizagem e integração foram as que mais incidiram na identificação, o nível em que as ações aconteciam que recebeu mais destaque foi o nível da interação social, com 9 menções, e da estrutura, com 4 menções; o nível individual recebeu apenas 1 menção.

A figura 12 demonstra a relação entre as capacidades identificadas como microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing e os níveis em que elas ocorrem, a partir das entrevistas, que foram consideradas mais sólidas para embasar a análise, por serem palavras diretas dos atores envolvidos na cadeia.

Figura 12. Relacionamento entre os microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing e o nível de ocorrência.



Fonte: dados da pesquisa.

A maior parte das ações relacionadas à aprendizagem e integração ocorre no nível individual (34), embora também ocorram no nível da interação social (27) e da estrutura (12). As ações relacionadas à capacidade cognitiva do gerente estão relacionadas ao nível individual (35), embora também ocorra no nível da interação social (7). As ações da capacidade de redes ocorrem na sua maioria no nível da interação social (22) e aparecem também no nível da estrutura. As ações da capacidade de alianças ocorrem no nível da interação social (19) e no nível da estrutura (13). O quadro 15 exemplifica como isso ocorre, a partir das entrevistas realizadas.

Quadro 15. Microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing e nível de ocorrência das ações.

CITAÇÃO	CAPACIDADE IMPACTADA	NÍVEL ONDE A AÇÃO OCORRE
---------	----------------------	--------------------------

<p>Mas o objetivo de verdade nesse dia de campo nosso, e a gente trabalha isso com muito cuidado, é um networking, que no final é a troca de informações entre as boas práticas executadas por aqueles que estão avançando na produção, nos seus campos de produção. AF2.</p>	<p>CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM E INTEGRAÇÃO. CAPACIDADE COGNITIVA DO GERENTE. CAPACIDADE DE REDES. CAPACIDADE DE ALIANÇAS.</p>	<p>INDIVIDUAL INTERAÇÃO SOCIAL.</p>
<p>ANÁLISE Um dia de campo é idealizado e executado para que práticas de sucesso na produção e tendências de mercado sejam expostas para todos os integrantes da cadeia produtiva. Tanto as pessoas que estão lá para expor, quanto aquelas que vão lá para participar como público, interagem na busca de conhecimento e rede de contatos. Entretanto, para que a busca por esse conhecimento e o estabelecimento de contatos seja eficiente, é preciso que cada gestor, de modo individual, tenha capacidade de perceber e escolher como lidar com esta oportunidade. É possível que algum gestor vá e não obtenha nem conhecimento, nem rede de contatos, a depender de como escolheu agir e de quanto se dedicou a interagir socialmente. Assim, a capacidade de aprendizagem e integração depende da capacidade cognitiva do gerente para estabelecer as suas redes de contato que lhe permitirão aliar-se futuramente para atingir objetivos. O próprio dia de campo ocorre apenas em virtude da aliança estabelecida entre diferentes atores, como instituições financeiras, órgãos governamentais, empresas de insumos e produtores.</p>		
<p>CITAÇÃO</p>	<p>CAPACIDADE IMPACTADA</p>	<p>NÍVEL ONDE A AÇÃO OCORRE</p>
<p>O essencial para essa iniciativa é desenvolvermos a cultura de trabalharmos com as nossas realidades e sermos nós mesmos, nós precisamos ser nós mesmos, não é? E a gente tem referências do mercado. [...] Este é o processo que nós deveríamos, é isso que nós devemos fazer. É simples assim. E a dificuldade é convencer os nossos produtores de que eles precisam pôr a mão na massa. Desenvolver a cultura de que o produto, assim como os recursos humanos, se nós fizermos uma analogia [...] você vai num quadro funcional, o quadro tem a cara do chefe. E nós estamos dizendo que o produto que a gente produz tem a nossa cara. Então é simples, a maior dificuldade nossa é desenvolver a cultura do indivíduo para que ele produza o produto que ele gostaria de consumir. AF2</p>	<p>CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM E INTEGRAÇÃO. CAPACIDADE COGNITIVA DO GERENTE.</p>	<p>INDIVIDUAL</p>
<p>ANÁLISE Ao falar sobre o que seria essencial para que a estratégia de entrada em novos mercados seja um sucesso, o AF2 menciona que deveria trabalhar a identidade do produto (produto de qualidade, oriundo da Amazônia, produzido com critérios de sustentabilidade), mas que é difícil, pois muitos produtores ainda produzem de modo pouco profissional. O desenvolvimento da capacidade dinâmica de marketing aqui aparece como um ponto crucial e até impeditivo e de difícil alcance, exigindo um trabalho árduo. A fase de implantação da estratégia é prejudicada pois o microfundamento de aprendizagem e integração e a capacidade cognitiva do produtor não se desenvolvem como necessário. A ação, ou inação, no caso, acontece no nível individual.</p>		
<p>CITAÇÃO</p>	<p>CAPACIDADE IMPACTADA</p>	<p>NÍVEL ONDE A AÇÃO OCORRE</p>
<p>Analizamos que a espécie era estratégica para o estado, a gente colocou na pauta de priorização institucional. E identificamos que a nossa metodologia é aglutinar instituições para que, juntos, possamos atuar. Cada um na sua expertise, na sua finalidade. AF1</p>	<p>CAPACIDADE DE REDES. CAPACIDADE DE ALIANÇAS.</p>	<p>INDIVIDUAL ESTRUTURA.</p>
<p>ANÁLISE A AF1 procura contribuir com a estratégia de entrada em novos mercados a partir da identificação e junção de instituição e produtores. Ao fazer isso, identificar quais são as instituições que têm potencial de contribuir e formar redes, a agência de fomento impacta na estrutura da cadeia produtiva, incluindo mais atores que vão interagir entre si, e se aliar, oferecendo cada um com sua própria expertise, para que os objetivos sejam atingidos, assim. Isso culmina em uma estrutura institucional que permite a troca e a união de esforços, mas a partir da contribuição individual.</p>		

CITAÇÃO	CAPACIDADE IMPACTADA	NÍVEL ONDE A AÇÃO OCORRE
Nós temos que criar uma cooperativa de integração. Você é a cooperativa, eu, você, nós somos cooperados, nós temos compromissos, nossa produção vai pra cooperativa. E aí você atende grandes demandas do mundo. Eu não dou conta sozinho. O Paco não dá conta sozinho. O Edson não dá conta sozinho. E aí? AI2P2	CAPACIDADE DE ALIANÇAS.	ESTRUTURA.
ANÁLISE O AI2P2 já percebeu que, para que se consiga entrar em um novo mercado e consolidar a estratégia, será necessária união por parte dos produtores, para que se possam dar garantias de fornecimento com qualidade e padronização, conforme o mercado deseja. Assim, entende que será preciso desenvolver alianças pautadas na cooperação. O caminho para isso é a criação de uma cooperativa que junte esforços e possa honrar compromissos que envolvam grande demanda. Caso isso se efetive, a estrutura da cadeia produtiva se modificará para privilegiar essa aliança.		

Fonte: dados da pesquisa.

Com a diferença encontrada entre os microfundamentos identificados nos dados secundários (capacidades de alianças e capacidade de aprendizagem e integração) e os identificados nos dados primários (capacidade de aprendizagem e integração e capacidade de cognição do gestor), e a conseqüente mudança do nível em que as ações acontecem de nível individual para nível da interação social, exige-se uma explicação. As cadeias produtivas são compostas de diferentes atores, entre eles os produtores, agroindústria e distribuidores que, embora componham uma cadeia que busca os mesmos objetivos, atuam, no nível micro, na individualidade. Então, antes de agirem como o todo, agem como indivíduos dentro das fronteiras da atuação da sua própria empresa. Então, quando se analisa o discurso dos próprios envolvidos, percebe-se que a aprendizagem depende muito da cognição daquele que conduz a empresa, e assim o nível individual ganha destaque. Quando se tem ações que já viraram notícia, o destaque está para as a cadeia produtiva e todos os atores envolvidos nas ações noticiadas, assim, a interação social, passa a ser o destaque.

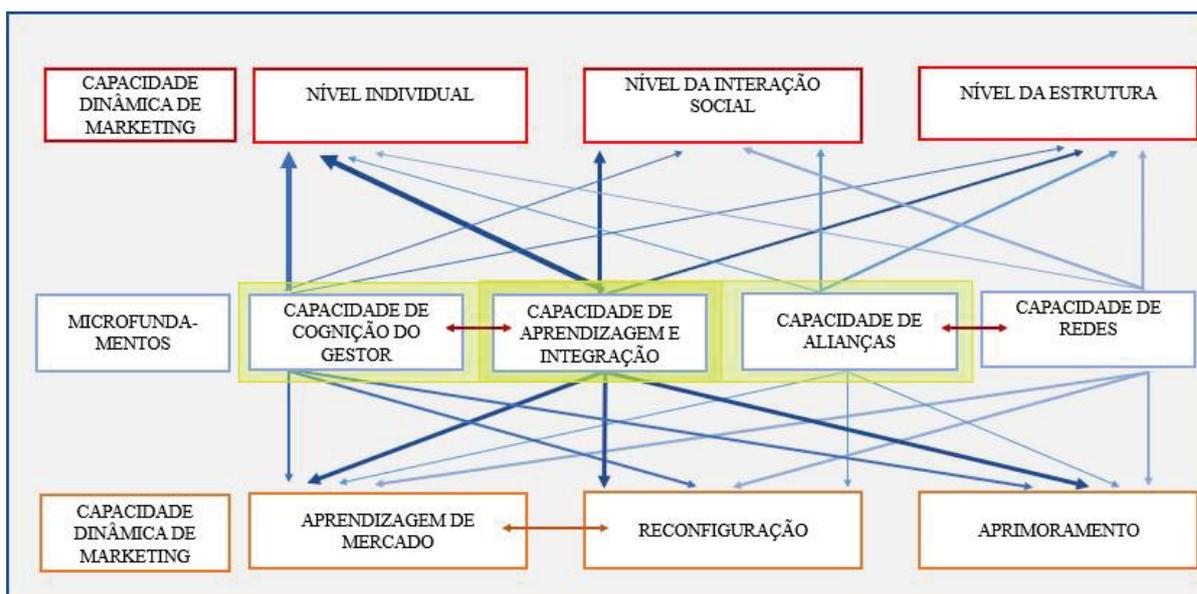
Assim, a análise das entrevistas permite concluir que os microfundamentos acontecem principalmente no nível do indivíduo e das interações sociais. Entretanto a estrutura organizacional na qual a cadeia produtiva está envolvida é fundamental para que o indivíduo possa agir e a interação social possa ocorrer. Como a entrada em novos mercados diz respeito a toda a cadeia produtiva, não podendo ser exclusividade de um produtor ou mesmo um grupo deles, ou uma agroindústria, existem muitas ações e implicações tanto no nível individual quando no nível organizacional. O produtor é o responsável pela sua propriedade e por seu processo produtivo, a indústria é responsável pela sua estrutura, equipamentos, processos operacionais e até pelos seus clientes; de modo que a capacidade de aprendizagem e integração e a cognição do gestor poderiam ser os microfundamentos essenciais no processo de entrar em

um novo mercado. A capacidade de aprender com o mercado, reconfigurar seus recursos e aprimorar suas capacidades poderia dizer respeito apenas ao produtor ou à agroindústria.

Entretanto, o contexto é de cadeia produtiva, onde individualmente não é possível responder por toda demanda gerada por um determinado produto. Sendo assim, se faz necessário que os microfundamentos capacidade de redes e capacidade de alianças suportem a capacidade dinâmica de marketing para que ela possa apoiar a estratégia de entrar em um novo mercado. E, esses microfundamentos, que dizem respeito às ações, processos, procedimentos que envolvem toda a cadeia produtiva, passam a ocorrer não no nível individual apenas, mas no nível da interação social e da estrutura da cadeia produtiva.

A figura 13 resume os principais achados que se referem ao relacionamento entre a capacidade dinâmica de marketing, seus microfundamentos e os níveis em que os microfundamentos acontecem.

Figura 13. Relacionamento da capacidade dinâmica de marketing, microfundamentos e seus níveis de ocorrência.



Fonte: Elaborada pela autora.

Na figura 13, os microfundamentos identificados para a capacidade dinâmica de marketing são capacidades de aprendizagem e de integração, capacidade cognitiva do gestor, capacidade de redes e capacidade de alianças. A capacidade de aprendizagem e integração está relacionada à acumulação de conhecimentos sobre processos produtivos e mercadológicos. Esse microfundamento impulsiona a capacidade dinâmica de marketing quando se é capaz de analisar o mercado, sistematizar as informações e usá-las para tomar boas decisões. Entretanto, pode ser um inibidor, quando a cadeia não consegue sistematizar as informações e transformar todos os dados coletados em informações úteis a todos. A capacidade cognitiva do gestor se

relaciona ao ajuste do foco de sua atenção, percepção e tomada de decisão para a resolução de problemas. Esse microfundamento auxilia no desenvolvimento da capacidade dinâmica de marketing na medida em que gestores capazes conseguem formar uma unidade, trabalhando juntos para resolver os problemas que aparecem e reajustando o uso dos recursos necessários. Entretanto, tal microfundamento pode se tornar um problema se os gestores tiverem níveis de cognição diferentes, com leituras diferenciadas sobre os problemas a serem solucionados e sobre como usar os recursos disponíveis para a cadeia produtiva. Isso se aplica também nas decisões que envolvem o aprimoramento das capacidades, pois é preciso ter clareza sobre o momento certo para deixar algumas habilidades e desenvolver outras. A capacidade de redes está ligada às ações para a identificação de parceiros e a capacidade de aliança tem ações que se referem a parcerias específicas para agregação das expertises institucionais, relacionamento para industrialização e distribuição e articulação em favor de políticas públicas que favoreçam o setor e conexão com os diversos elos que compõem a cadeia. Ambas se tornam fundamentais no desenvolvimento da capacidade de marketing, pois, no processo de aprender, reconfigurar recursos e aprimorar as capacidades, identificar parcerias úteis é fundamental e pode inclusive gerar ganhos, como economia de escala, que impacta nos recursos organizacionais, e aquisição de conhecimentos e habilidades específicas. Entretanto, é possível que fragilize a capacidade dinâmica de marketing, na medida em que pode induzir a parcerias equivocadas que não trarão ganhos. Todos os microfundamentos identificados suportam as capacidades de marketing, de modo equivalente, se for considerada a proporcionalidade com que foram mencionados para diferentes capacidades.

Os microfundamentos estão interligados entre si, sendo capacidade de aprendizagem e integração e capacidade cognitiva do gestor os mais representativos. A capacidade de aprendizagem e integração ocorre tanto no nível individual quanto no nível da interação social e em menor grau no nível da estrutura. As ações da capacidade cognitiva do gestor acontecem basicamente no nível individual, com alguma ocorrência no nível da interação social. A capacidade de redes tem suas ações ocorrendo no nível da interação social. A capacidade de alianças tem ações que ocorrem no nível da interação social e da estrutura. Em contexto de cadeia produtiva, os microfundamentos se modificam a depender da perspectiva analisada. Quando se trata do contexto dos atores agindo dentro de sua esfera interna de atuação, a capacidade de aprendizagem e integração e de cognição do gestor ficam robustas; quando se trata do contexto de cadeia produtiva, a capacidade de aprendizagem e integração e a capacidade de alianças ganham espaço. Os microfundamentos na estratégia de entrada em novos mercados do tabaqui da Amazônia acontecem principalmente no nível do indivíduo e das interações

sociais. Entretanto, a estrutura da cadeia produtiva tem papel relevante para proporcionar o ambiente adequado para o indivíduo e para a interação social.

Os microfundamentos podem ser elementos chave definitivos no desenvolvimento das capacidades dinâmicas de marketing, mas, isso só terá esse impacto benéfico, se a empresa conseguir lidar bem com as questões de regionalidade nas quais estará inserida. Fatores, como a cultura e o quão distantes culturalmente estão as duas regiões envolvidas na estratégia, as legislações, a logística relacionada a ações necessárias à oferta do produto e a disposição dos consumidores em adquiri-los, podem fazer com que a aprendizagem, a cognição dos gestores, as redes e as alianças necessárias para que a habilidade de marketing evolua e apoie essa estratégia de novos mercados, acabe por não se consumir. Sendo assim, é requerida uma análise profunda das características das duas regiões, a que já tem mercado sendo atendido e aquela que se tem a pretensão de atingir, para que se potencializem os ganhos e se neutralizem as fragilidades.

Barreiras e uma Capacidade Dinâmica “escondida”?

Durante a investigação inicial, que buscava compreender os microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing, foram identificadas nos dados secundários algumas barreiras que impedem o pleno desenvolvimento da cadeia produtiva da piscicultura e a entrada em novos mercados. Essas barreiras são de naturezas diversas e se originam em diferentes atores. O quadro 16 abaixo explicita essas barreiras de acordo com o material bibliográfico e notícias selecionadas em diferentes fontes.

Quadro 16. Barreiras ao desenvolvimento da cadeia produtiva – dados secundários.

BARREIRAS DA CADEIA PRODUTIVA	FONTE	ANO
Falta de investimentos	ANUARPBR21 TCC1 ARTIGO	2021 2021 2023
Regularização ambiental	TESE1 NOTDIG2/CNA ANUARPBR21 ANUARPBR22	2020 Jul/2020 2021 2022
Acesso ao crédito	ANUARPBR21 ANUARPBR22	2021 2022
Dificuldade logística	TESE1 ANUARPBR21 RELAT1 ARTIGO	2020 2021 2022 2023
Dificuldade de processamento e industrialização	ANUARPBR21 NOTDIG16/RondoRural	2021 Set/2021
Custo dos insumos (ração)	TESE1 TCC1 ANUARPBR22 ARTIGO	2020 2021 2022 2023

Cadeia produtiva ainda em estruturação	RELAT1	2022
Assistência técnica/Recursos humanos (mão de obra)	TESE1	2020
Poucos distribuidores	RELAT1	2022
Comercialização	TESE1 NOTDIG16/RondoRural ANUARPBR22	2020 Set/2021 2022

Fonte: dados da pesquisa.

As fontes de dados secundários se dividem em bibliografia publicada sobre a cadeia produtiva e notícias encontradas em mídias digitais e são convergentes no que diz respeito à identificação das barreiras a serem superadas pela cadeia produtiva. As fontes que acrescentam algo são a TESE1, que apresenta que recursos humanos para desempenhar as funções nas fazendas e assistência técnica são um impeditivo ao desenvolvimento e consolidação da cadeia produtiva, e o RELAT1, que destaca que a cadeia produtiva ainda em estruturação e os poucos distribuidores atrapalham a estratégia de entrada em novos mercados. Um ponto preocupante é que as dificuldades são apontadas ao longo dos anos, e aparentemente não há avanços consideráveis, persistindo questões apontadas sem que soluções efetivas sejam implementadas.

Os dados primários foram coletados com 4 segmentos da cadeia produtiva, agências de fomento, produtores, agroindústria e distribuidores e são apresentados no quadro 17.

Quadro 17. Barreiras ao desenvolvimento da cadeia produtiva – dados primários

Processamento; Regularização Fundiária Associação só para grandes	AF1	2023
Desenvolvimento de tecnologia Exigência dos consumidores Dificuldade de execução de boas práticas Rejeição à tecnologia ofertada Pouco envolvimento do produtor no processo produtivo	AF2	
Peixes redondos Produto desconhecido	AI1P1	
Produto desconhecido Falta de assistência técnica	AI2P2	
Informações imprecisas Peixes redondos Desconhecimento do produto Baixo preço para venda na região Falta de industrialização e processamento Regularização fundiária e licença ambiental	P3	
Peixes redondos Preço alto para aquisição, depois de processado.	AI3	

Fonte: dados da pesquisa.

As barreiras identificadas na bibliografia foram corroboradas pelos atores da cadeia produtiva. A dificuldade na industrialização e no processamento, a regularização fundiária, acesso ao crédito foram elencados. Mas, somado a isso, os atores que falavam no contexto da especificidade da estratégia de entrada em novo mercado, acrescentaram a dificuldade de adaptação dos produtos às exigências de mercado, a dificuldade do desenvolvimento

tecnológico e a adoção destas tecnologias e boas práticas por todos os produtores da cadeia. Um ponto que chama atenção é que na bibliografia, o custo de produção, especialmente da ração é sempre mencionado, entretanto, os atores deram menos importância a esse fator, mencionando apenas que o preço de venda do tambaqui para a indústria da região é que é um dificultador. A indústria instalada no centro-oeste, por seu turno, mencionou que o alto preço do produto depois de industrializado e adequado ao gosto do consumidor, passa a ser um impeditivo para a compra.

Além disto, questões totalmente ligadas à estratégia de marketing são mencionadas como por exemplo a confusão que o consumidor faz com todos os peixes redondos, comumente tomados por tambaqui, ainda que não tenham nenhuma proximidade de sabor. Neste caso, a presença de outros peixes redondos na gôndola, atrapalha a estratégia de divulgação do tambaqui. Esse é outro ponto apontado como uma barreira, o desconhecimento do produto. Pois é preciso envidar muitos esforços a fim de tornar o tambaqui um produto conhecido e assim aumentar a demanda e consequentemente a produção. A intenção da cadeia é que assim, indústrias maiores se interessem e se estabeleçam na região. Nas palavras do P3:

“Então, um grande entrave hoje que nós temos é frigorífico, processamento. É uma demanda que nós poderíamos ter mais frigorífico no estado, onde agregaria muito mais. [...] se ele (o peixe) for processado aqui dentro do estado, além de deixar mão-de-obra, ICM, a renda que ficaria tudo aqui seria muito maior, agregaria muito mais. Então o governo poderia forçar para trazer mais frigoríficos”.

Vale ainda mencionar a falta de assistência técnica e informações imprecisas, que acabam por impactar as outras barreiras. Todas as barreiras elencadas podem ser superadas a partir da organização da cadeia produtiva e da melhoria da estrutura de apoio e governança.

Durante a categorização dos dados, um elemento começou a se destacar sempre que se abordava a questão da divulgação do produto tambaqui. É a cultura do consumo deste peixe. Embora haja espaço para crescer, no Norte o tambaqui está consolidado como um peixe a ser consumido tanto em ocasiões especiais (ROSA et al., 2023), como no dia a dia. Entretanto, ainda que as regiões Centro-Oeste, Sudeste e Sul conheçam o produto e o achem agradável, os resultados indicam que é preciso um trabalho mais profundo do que a divulgação deste produto. O quadro 18 apresenta as citações em que se percebe que a habilidade de se moldar a cultura do consumo pode ser um microfundamento da capacidade dinâmica de marketing, ligada à capacidade de aprendizagem e reconfiguração.

Quadro 18. Cultura do consumo como microfundamento da capacidade dinâmica de marketing.

TRECHOS DAS ENTREVISTAS – MENÇÃO À CULTURA DO CONSUMO
Então criou-se ACRIPAR e a partir disso também a gente discutiu uma estratégia de cultura de consumo do tambaqui, além da imagem desse, desse produto, dessa espécie no mercado brasileiro, não somente aqui na nossa região. [...] começamos essa trajetória de promover fora do estado, de forma consistente, a cultura do

consumo brasileiro do tambaqui. [...] o foco era degustar o peixe no Brasil e ver a resposta e ao mesmo tempo a abertura de possíveis mercados estratégicos nessas regiões. AF1

A cultura de Manaus, a questão cultural construindo ao longo do tempo, o desejo de Manaus a história de Manaus pede um peixe grande, o peixe de rio costuma ser um peixe grande, então eles se habituaram a comer um peixe grande, então a cultura diz que o peixe de Manaus é grandão porque o pai, o avô... ou seja questão de cultura local mesmo. [...] E para o restante do Brasil você já tem uma vida mais corrida, uma vida onde as pessoas pedem mais praticidade, então para o restante do Brasil você tem o consumo onde se demanda muito mais o peixe processado, os filés, as costelas, com porcionamentos menores. [...] E o sudeste do Brasil, né? Onde você tem a maior quantidade da população. O tambaqui é um peixe desconhecido, então quando o produto é desconhecido, você precisa convencer para que a primeira experiência aconteça. Quando ela acontece, o peixe é super. Agrada demais. E aí, um trabalhinho de formiguinha que vai crescendo ao longo do tempo é o trabalho que a Zaltana vem fazendo, muito esforço há bastante tempo. AI1P1

O manauara, por exemplo, faz o peixe. Ele come hoje, amanhã, depois ele requenta. O Sulista não faz isso. Ele, faz o almoço e a janta você vai pensar de noite, você vai fazer alguma coisa? Então o manauara não. Ele já faz o prato dele ali para 2 ou 3 dias, por isso que ele compra uma peça de peixe grande, e então, ele faz uma vez e depois os outros condimentos ele coloca agregando. Então isso pro Sul não funciona, então por isso tem que ser um peixe menor para diminuir o custo também numa banda não ficar tão caro pra gente atingir a camada abcd. [...] Então foi o que nós vimos desse mercado. E os frigoríficos também, se você manda uma banda de tambaqui de 3 kg, 3 quilos pouquinho vai ficar na banda de 1 kg e meio quase ele fica um valor alto. Muitas classes hoje industriais na grande São Paulo, Belo Horizonte se torna oneroso então, ele não compra. Aí ele vai lá, ele tem lá uma embalagem de um outro pescado, por exemplo, de 200 300 g de filé ele vai comprar aquele porque o outro fica caro para ele. Então por isso que tem que ser as menores, para você realmente atingir várias camadas do setor da economia. P3

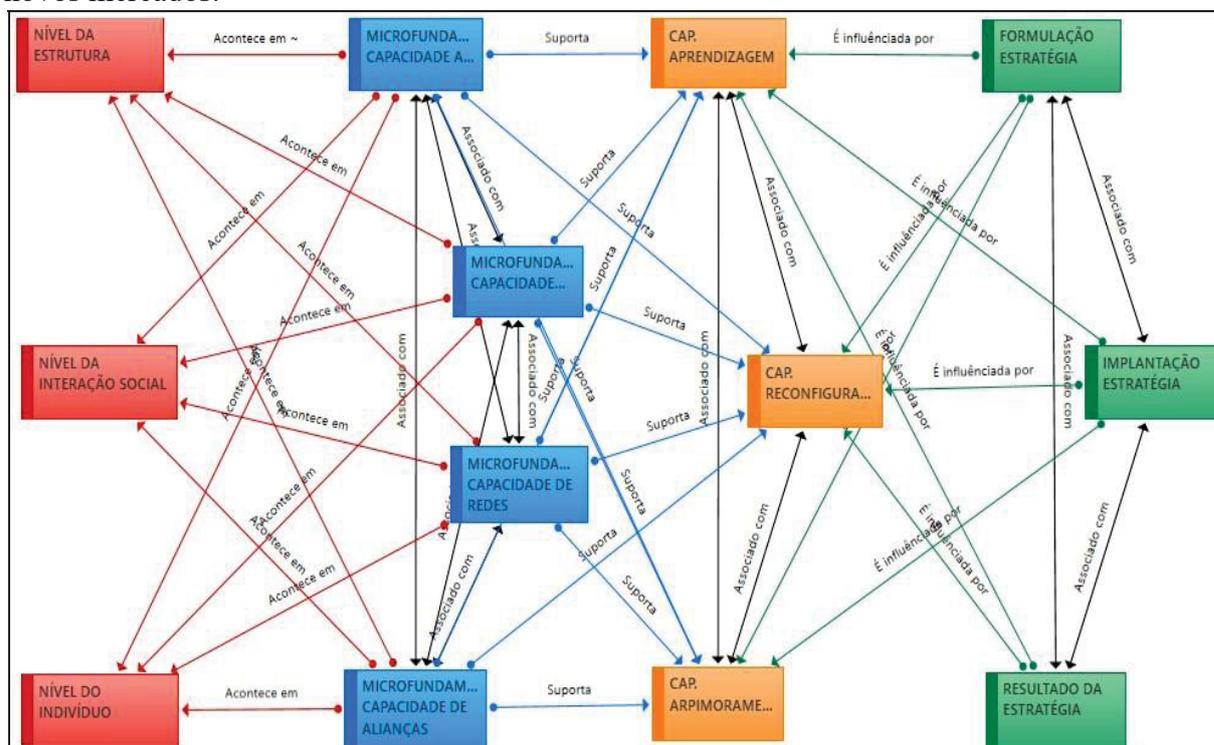
Fonte: dados da pesquisa.

O esforço para apresentar o produto, envolve logística de divulgação, de transporte do produto, de capacitação ou deslocamento de pessoal hábil no preparo do tambaqui, de comunicação e de articulação entre diferentes atores para que a ação aconteça. E essas são ações impactadas pela distância cultural existente entre as regiões em que o produto é comercializado, pois a distância cultural trata de diferenças comportamentais entre atores que aumentam as dificuldades relacionadas às atividades organizacionais. Aumentar a capacidade dinâmica é aumentar a flexibilidade e a transferência de conhecimento que farão com que os esforços necessários resultem em objetivos atingidos (PARENTE; BAACK; HAHN, 2011). Entretanto, sem que esse esforço aconteça, é possível que o tambaqui jamais seja demandado por consumidores de outras regiões, fazendo com que fique sempre na prateleira de peixes exóticos, o que não causará grande impacto no setor.

Ser capaz de perceber oportunidades e ameaças e aproveitar as oportunidades de diferentes ambientes culturais requer capacidades dinâmicas (FRASQUET; DAWSON; MOLLÁ, 2013). Compreender a cultura do consumo, então, pode ser um importante aspecto ligado ao microfundamento capacidade de aprendizagem e integração, pois se relaciona diretamente com a capacidade de aprendizagem com o mercado. E a partir desta compreensão, é possível empreender esforço pra moldar a cultura do consumo do tambaqui nos mercados alvos e, desta forma, a capacidade de reconfiguração dos recursos passaria a ser requisitada.

Buscando sintetizar os resultados apresentados até aqui, propõe-se o Modelo Teórico exposto na figura 14.

Figura 14. Modelo demonstrativo da ocorrência dos microfundamentos do desenvolvimento da capacidade dinâmica de marketing como suporte para a estratégia organizacional de entrada em novos mercados.



Fonte: dados da pesquisa.

A figura 14 representa os achados principais da pesquisa. A capacidade de aprendizagem, capacidade de reconfiguração e capacidade de aprimoramento, que são elementos da capacidade dinâmica de marketing, têm seu desenvolvimento suportado pelos microfundamentos capacidade de aprendizagem e integração, capacidade cognitiva do gestor, capacidade de redes e capacidade de alianças. São as ações relacionadas ao como aprender e integrar conhecimento, ao aperfeiçoamento dos processos de gestão e da tomada de decisão, à identificação de parceiros que possam contribuir e à construção de um relacionamento que permite o trabalho conjunto com sinergia e pró-atividade. Com isso, os produtores e a cadeia aprendem com o mercado e com todos os atores envolvidos a manejar seus recursos e a ter percepção de quais são as habilidades necessárias, aquelas que já se tornaram desnecessárias e quais precisam ser desenvolvidas.

Ao descrever como a capacidade dinâmica de marketing se desenvolve nos três níveis, depara-se com uma questão que a literatura ainda não apontou: os microfundamentos das capacidades podem acontecer em diferentes níveis e em diferentes intensidades. Assim, no nível da estrutura o desenvolvimento da capacidade dinâmica de marketing se dá quando, por meio da identificação de uma rede de agentes, sejam eles governamentais ou não, a cadeia se organiza formando alianças que se dediquem, entre outras coisas, a promover ações educacionais e de

assistência técnica. Essas ações não devem privilegiar apenas os aspectos produtivos, mas também os aspectos comerciais e de mercado. Nestas condições, os microfundamentos capacidade de redes e capacidade de alianças são elementos essenciais.

No nível da interação social, a capacidade dinâmica de marketing se desenvolve quando as instituições de apoio criam ambiente propício à troca de informações e conhecimentos entre os agentes, incluindo os produtores, sejam eles associados ou não. As ações educacionais e de assistência técnica precisam, além de serem promovidas, ter engajamento por parte dos produtores e aderência em toda cadeia produtiva. Para tanto, o microfundamento capacidade de aprendizagem e integração é fundamental.

No nível do indivíduo, a capacidade dinâmica de marketing se desenvolve com a percepção por parte do produtor, do agroindustrial ou do agente de fomento, de que a estratégia só terá sucesso se ele considerar que as práticas de comercialização, apresentação do produto e até de produção, que ele desenvolveu para o mercado atual, já não são suficientes para a entrada no novo mercado. Ele precisará reaprender e reconfigurar seus recursos, a fim de criar e atender a nova demanda em outra região. Para tal, precisará de disposição para se engajar em movimentos organizados pelos agentes de fomento que visam à aprendizagem e à integração e, ainda, clareza de que a parceria com a agroindústria ou distribuidores das regiões onde se pretende ingressar se torna fonte de aprendizagem e demandante de reconfiguração. Neste sentido, o microfundamento capacidade cognitiva do gerente se torna primordial.

A literatura apresentou as capacidades de aprendizagem e integração, a capacidade cognitiva do gestor, a capacidade de redes e a capacidade de alianças. Essas capacidades já foram investigadas como antecedentes de modo individual. Este estudo demonstra que todas elas são importantes como microfundamentos para que se desenvolva a capacidade dinâmica de marketing e que elas se relacionam entre si, apresentando inclusive simultaneidade.

O relacionamento entre os três níveis é primordial para que a capacidade dinâmica de marketing se desenvolva, pois, se as ações, procedimentos, comportamentos que baseiam os microfundamentos acontecerem em apenas um dos níveis, não terão impacto efetivo na capacidade de aprendizagem, reconfiguração e aprimoramento. Por exemplo, se a aprendizagem ocorre apenas no nível do indivíduo, e isso não transcende para a cadeia produtiva por meio do nível da interação social, por falha da organização no nível da estrutura, pode ser que essas ações não tenham um impacto tão grande na cadeia produtiva. Isso poderá afetar a formulação, implantação e os resultados pretendidos da estratégia, inviabilizando a entrada em uma nova região. Pois apesar de que na literatura, as fases, aparecem separadas, podendo levar a acreditar que formulação, implantação e resultados fossem estanques ou

sequenciais, esta pesquisa torna claro que elas são, além de fluídas, simultâneas. Se, por outro lado, a estrutura estiver adequadamente organizada poderá possibilitar que interação social ocorra e a aprendizagem individual transcenda para a cadeia produtiva, beneficiando a todos.

A literatura apresenta a aprendizagem, a reconfiguração e o aprimoramento como componentes da capacidade dinâmica de marketing, mas não explica como ela se desenvolve. Este estudo demonstra que este desenvolvimento se dá por meio dos microfundamentos capacidades de aprendizagem e integração, capacidade cognitiva do gestor, capacidade de redes e de alianças e que esses microfundamentos ocorrem nos níveis do indivíduo, da interação social e da estrutura. Por meio deste estudo, foi possível ainda, identificar a possibilidade de que os microfundamentos atuem não apenas como elementos que facilitam o desenvolvimento da capacidade dinâmica, mas também como elemento que limita este desenvolvimento, a depender de como está constituído o contexto no qual eles operam e quais características de regionalidade e de cadeia produtiva são prevaletentes. Entretanto, apesar de que durante a investigação eles tenham sido analisados de modo separado, cabe mencionar que eles aparecem imbricados, indicando que os microfundamentos são essencialmente vinculados à interação social, ou seja, são socialmente compartilhados, e tem característica multinível.

Assim, essa característica multinível se manifesta em um processo estratégico de entrada em novos mercados que tem origem nas pessoas e na sua interação, como também na configuração organizacional em que essas pessoas realizam ações, rotinas e procedimentos. Tendo, essas atividades, realizadas a partir da aprendizagem e integração, da tomada de decisão gerencial, da identificação de redes e do estabelecimento de alianças que potencializem a habilidade de aprender com o mercado, reconfigurar seus recursos e aprimorar habilidades, de forma dinâmica, interativa e simultânea.

Deve-se considerar ainda que tudo isso acontece em um contexto de inter-regionalidade na qual a estratégia de entrada em novos mercados está inserida. Nessas condições a identidade e padrões culturais, o protecionismo, as políticas regionais, a disposição e as características de consumo, toda a logística envolvida em adaptação de produtos são elementos que vão ditar o quanto os microfundamentos vão ter caráter de fortalecimento ou de fragilização da capacidade dinâmica de marketing e de sua potencia para auxiliar na consecução do objetivo de se estabelecer num novo mercado a partido do mesmo produto, ainda que com algumas características diferentes.

O modelo resultante da pesquisa altera o modelo da Figura 4, baseado nas proposições 1, 2 e 3, proposto inicialmente, da seguinte maneira:

- 1) O modelo anteriormente proposto não deixava clara a possibilidade de que diferentes microfundamentos de capacidades dinâmicas pudessem se desenvolver de modo multinível, ou seja, nos diferentes níveis ou ter suas ações possibilitadas e favorecidas por todos os níveis em diferentes intensidades.
- 2) O modelo não apresentava quais microfundamentos impactavam a capacidade dinâmica de marketing, tampouco pressupunha a existência de relacionamento de associação e simultaneidade. Agora, além de demonstrar que os microfundamentos de aprendizagem e integração, cognição do gestor, redes e alianças estão presentes no processo de modo associativo e simultâneo, também se lança luz sobre o fato de que todos eles influenciam em alguma medida as capacidades de marketing, seja como impulsionadores ou inibidores das capacidades dinâmicas.
- 3) Anteriormente também não estava clara, no modelo, a relação entre as fases do processo de entrada em novos mercados. Agora se percebe que há simultaneidade e fluidez entre formulação, implantação e resultados, especialmente entre as duas primeiras.
- 4) Há, ainda, a clareza no entendimento de que capacidades de marketing podem não se desenvolver ao mesmo tempo ou na mesma intensidade, prejudicando assim a influência da capacidade dinâmica de marketing sobre o processo de entrada em novos mercados, de modo geral.

Diante disto, retomando as proposições, tem-se:

P1. *O momento da entrada em novos mercados, em contexto de interregionalidade, é intensivo em capacidade dinâmica de marketing.* Proposição validada, uma vez que se comprovou que a aprendizagem com o mercado, a reconfiguração dos recursos e o aprimoramento das capacidades são habilidades requeridas ao formular e implementar a estratégia de entrada em novos mercados.

P2. *A capacidade dinâmica de marketing, com as habilidades de aprendizagem com o mercado, reconfiguração e aprimoramento das capacidades, é requerida em intensidades diferentes nas diferentes fases da estratégia de entrada em novos mercados interregionais.* Proposição validada, uma vez que percebeu-se que a capacidade de aprimoramento, neste estágio em que se encontra a estratégia de entrada em novos mercados do tabaqui da Amazônia, não tem sido muito requisitada, enquanto a aprendizagem e a reconfiguração têm papel inconstestável.

P3. *Os microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing, que dão suporte à estratégia organizacional de entrada em novos mercados, se manifestam em três diferentes*

níveis organizacionais, o individual, o das interações sociais e o da estrutura organizacional; e potencializam ou inibem a capacidade dinâmica a depender das características apresentadas pelas diferentes regiões. Proposição validada, uma vez que não apenas se percebeu que os microfundamentos se originam nestes níveis, como que toda a base do desenvolvimento da capacidade dinâmica de marketing é a interação social que acontece entre os indivíduos na estrutura organizacional, confirmando o caráter multinível dos microfundamentos.

Assim, as alterações sofridas pelo modelo resultante da pesquisa empreendida estão resumidas no quadro 19.

Quadro 19. Alterações do modelo proposto para o modelo resultante

ALTERAÇÕES SOFRIDAS PELO MODELO PROPOSTO	
DE: MODELO PROPOSTO	PARA: MODELO RESULTANTE
NÍVEIS DOS MICROFUNDAMENTOS	
Sem identificação de onde e como surgem os microfundamentos.	Clareza quanto à possibilidade de que diferentes microfundamentos se desenvolvem de modo multinível e em diferentes intensidades.
IMPACTO DOS MICROFUNDAMENTOS NA CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING	
Sem identificação de quais microfundamentos impactavam o desenvolvimento da capacidade dinâmica de marketing. Sem compreensão de como os microfundamentos se relacionavam.	Demonstração de que capacidade de aprendizagem e integração, cognição do gestor, redes e alianças são microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing e se relacionam de modo associativo e simultâneo.
PROCESSO DE ENTRADA EM NOVOS MERCADOS	
Sem demonstração de como se dá o relacionamento entre as fases do processo de entrada em novos mercados.	Percepção da simultaneidade na ocorrência e fluidez na interação entre as fases do processo de entrada em novos mercados.
DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES DE MARKETING	
Sem clareza de como se desenvolvem as capacidades de marketing.	Clareza de que as capacidades de marketing podem não se desenvolver ao mesmo tempo ou na mesma intensidade e que isso prejudica o desenvolvimento da estratégia de entrada em novos mercados. Percepção de que a capacidade dinâmica de marketing é desenvolvida por meio da soma de todos os esforços dos atores da cadeia produtiva, é uma construção coletiva.

Fonte: elaborado pela autora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho defendeu que a estratégia de novos mercados para o tabaqui da Amazônia, empreendida pela cadeia produtiva de Rondônia, no estágio em que se encontra, está fortemente alicerçada na capacidade dinâmica de marketing. A capacidade dinâmica de marketing só pode ser plenamente entendida quando se examinam os microfundamentos que a suportam. Então, a capacidade da empresa de aprender com o mercado, reconfigurar seus recursos e aprimorar suas capacidades pode ser explicada pelos elementos aprendizagem e interação, cognição do gestor, redes, relacionamentos e alianças. Esses elementos se desenvolvem a partir da interação entre os indivíduos em uma estrutura propícia, o que dá aos microfundamentos características multiníveis, fazendo com que assumam papel de restrição ou potencialização da capacidade dinâmica de marketing, a partir de características de regionalidade e de configuração da cadeia produtiva.

As evidências encontradas permitiram ter uma nova visão da estratégia de entrada em novos mercados, tradicionalmente baseada em análises de nível mais abrangente, como avaliação de crescimento e participação de mercado. Esta pesquisa verificou que os resultados das estratégias de entrada em novos mercados são explicados por elementos microfundacionais, alicerçados em componentes de regionalidade, na configuração dos agentes da cadeia e nos aspectos institucionais que condicionam as micropráticas de elaboração das estratégias.

Assim, para o desenvolvimento desta tese, objetivou-se investigar como ocorrem os microfundamentos que sustentam a capacidade dinâmica de marketing, no processo estratégico de entrada em novos mercados do tabaqui da Amazônia, em contexto de inter-regionalidade. Partiu-se do pressuposto que a inter-regionalidade traria especificidades que ainda não haviam sido consideradas no estudo da estratégia de entrada em novos mercados; e que a capacidade dinâmica de marketing e seus microfundamentos seriam antecedentes que influenciariam o processo da estratégia de entrada em novos mercados. Neste sentido, os objetivos propostos foram atingidos na medida em que: 1) foi possível descrever os processos de formulação e implementação e identificar os resultados esperados pela estratégia de entrada em novos mercados inter-regionais; 2) a análise da capacidade dinâmica de marketing certificou o suporte à formulação e implementação da estratégia de entrada em novos mercados inter-regionais; 3) foi descrito o relacionamento entre as capacidades de marketing e o processo de formulação e implementação de estratégia de entrada em novos mercados inter-regionais; e, por fim, 4) foram identificados os microfundamentos das capacidades de marketing e os níveis onde os microfundamentos se originam. Da mesma forma, as proposições P1, P2, e P3 foram validadas, quando se verificou que: a entrada em novos mercados é intensiva em capacidade

dinâmica de marketing; essa capacidade é requerida em intensidades diferentes na formulação e na implementação da estratégia de entrada em novos mercados; e os microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing se manifestam no nível do indivíduo, das interações sociais e da estrutura organizacional.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

A análise da literatura existente indicou que estudos de desenvolvimento de mercado consideram a internacionalização, seja sobre o prisma dos antecedentes ou do desempenho da empresa após ingressar no novo mercado. No que tange à inter-regionalização, há questões como as diferentes culturas, padrão e estilo de vida, o que exige o desenvolvimento de capacidades que ajudem a lidar com esses fatores facilitadores ou dificultadores (WANG; XIA; CAO, 2020). Já houve o apontamento de que o relacionamento com os governos locais é um dificultador da estratégia de entrada em novos mercados (WANG; XIA; CAO, 2020), bem como mudanças políticas (BRUNO; BYTCHKOVA; ESTRIN, 2013). As especificidades têm impacto na estratégia IAMMARINO; MCCANN; ORTEGA-ARGILÊS, (2018), sejam elas ligadas à cultura, geografia, desenvolvimento econômico, aspectos políticos, proteção de mercado, entre outras.

Este estudo demonstrou, que em contexto de inter-regionalidade, para uma cadeia produtiva de um produto nativo, dois fatores preponderantes para a estratégia da entrada em novos mercados são a cultura, que se mostrou um dificultador, e o envolvimento do governo e das instituições de apoio e fomento, que se mostrou um facilitador. A cultura por ser definitiva nos hábitos de consumo, no quão dispostos os consumidores estão ou não a alterar o seu modo de preparo e consumo do pescado nativo, com características de cortes e sabor diferentes daqueles com que estavam acostumados. O envolvimento do governo e das instituições de apoio, por sua vez, se dá na medida em que diminuem os entraves relacionados à articulação entre diferentes governos estaduais e outras instituições na divulgação do produto.

A literatura também identificou que tanto recursos quanto habilidades são fatores determinantes da estratégia de entrada em contexto de inter-regionalização (WANG; XIA; CAO, 2020). Entretanto, levando em conta que o ambiente é dinâmico e os recursos são estáticos, a literatura aponta a importância do desenvolvimento das capacidades para que as empresas possam obter bom desempenho e se manter competitivas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Pressupõe-se, então, que as capacidades dinâmicas sejam elementos essenciais para uma empresa que pretende entrar em um ambiente diferente do atual, e que, para isso, precisará lidar com decisões sobre diferenças culturais, possibilidade de proteção de mercado,

conhecimentos de costumes e estilo de vida e, ainda, com a complementaridade de recursos por parte de outras empresas (WANG; XIA; CAO, 2020; TSAI; REN; EISINGERICH, 2019; IAMMARINO; MCCANN; ORTEGA-ARGILÈS, 2018; BRUNO; BYTCHCOVA; ESTRIN, 2013).

Neste sentido, as capacidades foram identificadas na teoria sobre o tema como antecedentes de internacionalização (MOEEN, 2017) e como fatores que afetam a relação entre o desempenho organizacional e a estratégia de regionalização (TSAI; REN; EISINGERICH, 2020). Entretanto, a literatura não se dedicou ao estudo das capacidades dinâmicas como antecedentes da estratégia de entrada em novos mercados regionais, pesquisando apenas os antecedentes no nível do comportamento da empresa e nos países de origem e anfitriões (ABEBE; ANGRIAWAN, 2011; ARSLAN; WANG, 2015; BATSAKIS; SINGH, 2019; BELAOUNIA; CHTIOUI; NEKHILI, 2016; ENER, 2019; LIN; HO, 2019; MAKAREVICH; KIM, 2019; MOEEN, 2017; PAROLA et al., 2013; PEHRSSON, 2015; RA, 2020; SHEN; PUIG; PAUL, 2017; WANG; XIA; CAO, 2020; WASOWSKA, 2019). Este trabalho apresenta a capacidade dinâmica de marketing como um antecedente da estratégia de entrada em novos mercados e demonstra como ela pode suportar o processo estratégico, pois considera que o entendimento do mercado, a capacidade de reconfigurar recursos e o aprimoramento constante das habilidades que possui, seja adquirindo habilidades através de parcerias, seja desenvolvendo novas habilidades ou abrindo mão de umas em detrimento de outras, será fundamental pra enfrentar os desafios que o novo mercado impõe.

O entendimento de como as capacidades dinâmicas se desenvolvem compreende a identificação de quais são os microfundamentos que as sustentam. No entanto, os microfundamentos, da capacidade dinâmica de marketing precisam ainda ser explorados na literatura.

Assim, essa pesquisa contribui para a teoria de marketing ao estudar os microfundamentos, e, por conseguinte, aprofundar a temática da capacidade dinâmica de marketing. Identifica os microfundamentos necessários ao desenvolvimento da capacidade dinâmica de marketing que apoia a estratégia de entrada em novos mercados e como eles influenciam o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing. Pode-se, então, elencar as contribuições teóricas deste estudo.

Primeira contribuição se dá ao descrever o processo de entrada em novos mercados em que as fases de formulação e de implementação da estratégia ocorrem de modo simultâneo e fluído, com interação constante. O processo da estratégia de entrada em novos mercados conduzido pela cadeia produtiva do tambaqui é dinâmico, contínuo e integrado; praticamente

inexistindo separação entre formulação e implementação. Há ações que se repetem tanto na formulação quanto na implementação, como, por exemplo, a organização da cadeia produtiva, em que, as duas etapas, se desenvolveram a partir da organização dos produtores em associação. A simultaneidade das fases implica em atividades que se desdobram e impactam nas demais. Os resultados desejados são relativos a ações que geram aumento de vendas e, conseqüentemente, aumento da produção, com parcerias para industrialização e distribuição, a fim de atingirem a consolidação do mercado alcançado.

A segunda contribuição teórica está na confirmação de que a capacidade dinâmica de marketing pode suportar o processo estratégico de entrar em um novo mercado e que os elementos aprendizagem e integração, cognição do gestor, redes e alianças são os microfundamentos que a desenvolvem por meio de um relacionamento associativo e simultâneo. A capacidade dinâmica de marketing suporta a estratégia de entrada em novos mercados por apresentar práticas que apoiam as ações do processo estratégico. As capacidades de aprendizagem com o mercado, de reconfiguração de recursos e a de aprimoramento, dão conta das habilidades necessárias ao conhecimento do mercado e ajustes que a cadeia precisa fazer para alcançar os resultados desejados. Entretanto, embora fosse desejável, nem todas as capacidades se desenvolvem igualmente, podendo haver alguma mais relevante para determinado estágio da estratégia e, ainda, alguma com potencial a ser desenvolvido. Não há linearidade na execução das capacidades, pelo contrário, elas aparecem de modo concomitante, especialmente, neste caso, a capacidade de aprendizagem com o mercado e a reconfiguração dos recursos.

Dessa forma, as capacidades de marketing despontam em diferentes intensidades nas fases do processo de estratégia. A fase de formulação demanda muita capacidade de aprendizagem, embora também demande alguma capacidade de reconfiguração. A fase de implantação sofre influência da aprendizagem e da reconfiguração, como também, em alguma medida, da capacidade de aprimoramento. A fase da implantação é a que demanda mais esforços da cadeia produtiva e, portanto, é também a que mais exige das capacidades de marketing. A simultaneidade ocorre tanto entre as capacidades quanto entre as diferentes fases do processo que elas influenciam.

A terceira contribuição se dá na compreensão de que os microfundamentos surgem por meio da interação social, ou seja, nas atitudes, ações, procedimentos que são socialmente compartilhados entre os indivíduos na estrutura organizacional, e que se expandem em diferentes intensidades, podendo, inclusive, não se fortalecer ao mesmo tempo ou na mesma intensidade, o que pode prejudicar o desenvolvimento da estratégia de entrada em novos

mercados. Os elementos aprendizagem e integração, cognitiva do gestor, redes e alianças correspondem a microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing na medida em que se constituem habilidades para que haja conhecimento sobre o mercado e para conduzir as ações necessárias ao ajuste dos recursos organizacionais. Além disso, são a base para a compreensão de quais habilidades precisam ser aprimoradas para se manter competitivo.

A quarta contribuição teórica diz respeito à percepção de que a capacidade dinâmica de marketing é desenvolvida por meio da soma de todos os esforços dos atores da cadeia produtiva, é uma construção coletiva. Essa percepção se dá em virtude da especificidade da entrada em novos mercados inter-regionais da cadeia estudada que, além da produção primária, precisa se concentrar na industrialização, na logística e na distribuição dos produtos. Como não é possível que apenas uma empresa atenda todo mercado, em virtude do volume de produção necessário, essa estratégia precisa ser empreendida por toda a cadeia produtiva, incluindo agentes que não estão diretamente relacionados à atividade produtiva, como as agências de fomento, que têm o papel de idealização e articulação dos demais atores. Sendo assim, há duas perspectivas a serem analisadas: a dos produtores que agem sozinhos no âmbito da sua propriedade, e, então, precisam das capacidades de aprendizagem e integração; e a da cadeia produtiva, que necessita agir sempre considerando todos os atores envolvidos e impactados pela cadeia, e, nesse sentido, precisa mais do desenvolvimento das capacidades de aprendizagem e integração e de alianças.

Assim, a capacidade dinâmica de marketing não é desenvolvida exclusivamente por ações dos produtores, mas sim pelas suas interações com o meio. Acontece como resultado das ações dos demais agentes, com os quais os produtores interagem, e, também, como iniciativa própria destes agentes. Os microfundamentos, então, são desenvolvidos a partir da consideração dos recursos e ativos que a cadeia possui e que são necessários para empreender a entrada em novos mercados. Partindo daí, é na interação entre os diversos atores que eles são criados, ou seja, o desenvolvimento das capacidades dinâmicas vem tanto do ambiente externo como do interno. Essa construção coletiva considera aspectos culturais, inter-regionalidade, logística, entre outros.

Isso nos leva à última contribuição deste trabalho que é apresentar a inter-regionalidade como o contexto no qual a estratégia, as capacidades e os microfundamentos são analisados. As características de regionalidade como a identidade cultural, as legislações vigentes, o grau de proteção do mercado, seja por parte do governo ou dos próprios consumidores, a logística envolvida na oferta do produto que se modifica a depender também, de como está organizada a cadeia produtiva, impactam apenas a forma como a estratégia vai ser formulada e implementada. Além disso, a inter-regionalidade também influencia a forma como os

microfundamentos vão atingir a capacidade dinâmica de marketing, podendo ser positiva ou negativa, pois ao mesmo tempo que pode potencializar, pode também inibir.

5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Para os gerentes e práticos é importante saber quais elementos são necessários para construir e operacionalizar a estratégia de desenvolvimento de mercado e ainda saber quais são os fatores condicionantes deste processo. Sendo assim, diante de tudo que até aqui foi elencado, cabe destacar que a contribuição prática deste trabalho é demonstrar aos atores da cadeia produtiva que é possível alcançar maior sucesso na formulação e implementação da estratégia de entrada em novos mercados ao entender a criação da capacidade de marketing por meio do fortalecimento das capacidades de aprendizagem, reconfiguração e aprimoramento como um elemento decisivo para a construção e operacionalização da estratégia. E, ainda, entender que, quando as capacidades não se ampliam em conjunto, o processo é prejudicado, pois as ações não conseguem se completar ou acontecem com atrasos. Por exemplo, o fraco desenvolvimento da capacidade de aprimoramento, impede que se crie uma nova capacidade para auxiliar no fortalecimento da cultura de cooperação e associação, o que contribuiria para que se tenha o volume necessário para atender determinados mercados.

Assim, para auxiliar os gestores no desenvolvimento da capacidade dinâmica de marketing, esta pesquisa esclarece que o caminho apontado aqui para a cadeia produtiva é a análise de sua atuação a partir de eixos compostos pelos microfundamentos, observando quais ações, rotinas e procedimentos podem ser implementados, melhorados, ou até eliminados. Com isso, os atores, de modo individual, e a cadeia, de modo coletivo, aprendem e integram conhecimento para a tomada de decisões gerenciais e comerciais efetivas, construindo alianças profícuas na direção dos resultados pretendidos. Este trabalho oferece um mapa para a cadeia produtiva desenvolver a capacidade dinâmica de marketing, ao apresentar o nível de origem dos microfundamentos. Por meio deles, é possível saber exatamente onde implementar ações que tenham efetividade e realmente colaborem com o desenvolvimento de cada uma das capacidades de marketing que darão conta da dinamicidade das ações da cadeia produtiva.

Outra contribuição é clarear ainda mais a noção de que as fases do processo de entrada em novos mercados interagem entre si e aparecem de forma simultânea. Isso permite que os produtores e demais atores da cadeia produtiva tracem estratégias flexíveis e adaptáveis que permitam ajustes na rota sejam viabilizados sem esforços desnecessários.

Por fim, cabe destacar o impacto prático deste trabalho ao considerar os aspectos de inter-regionalidade como sendo o contexto nos quais a cadeia produtiva formula e implementa

sua estratégia de entrar num novo mercado e como esse contexto pode moldar a capacidade dinâmica de marketing por meio dos seus microfundamentos. Assim, há relevância em demonstrar o papel do governo e das agências de fomento neste processo ao contribuir para a articulação da cadeia para a elaboração e implantação da estratégia de entrada em novos mercados; e no desenvolvimento das capacidades de marketing. A redução da proteção de mercado e da distância cultural presentes na estratégia que considera a inter-regionalização são ações resultantes desta articulação. A busca ativa por parceiros institucionais, a articulação de campanhas que, além da degustação, fortaleçam na mente do consumidor o apelo de produto amazônico sustentável, a praticidade do preparo, o valor nutricional e as vantagens em termos de saúde e bem-estar do consumo do tabaqui, são atividades que podem contribuir sobremaneira para o sucesso da estratégia. Além disso, o apoio e financiamento de tecnologias de produção e industrialização e estudos que se aprofundem no mercado, de modo ainda mais específico sobre os hábitos de consumo do público alvo, também são requeridos.

Assim, como contribuição especificamente sobre a capacidade de aprendizagem, destaca-se a importância do estudo de mercado que traga ênfase na cultura do consumo, pois o entendimento dos hábitos de consumo vai além do conhecimento dos tipos de cortes do pescado e de preferência do consumidor. A cultura do consumo é um componente importante do aprendizado de mercado e poderia ser desenvolvida se fosse compreendida a partir do microfundamento aprendizagem e integração. Este conhecimento, com o apoio da capacidade de reconfiguração, consegue implementar ações que ajudem a moldar a cultura de consumo do mercado alvo.

5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Em termos teóricos, pode se mencionar que estudar apenas a capacidade dinâmica de marketing é uma escolha que limita o desenvolvimento do estudo. Isso, por considerar que a estrutura proposta por Morgan (2012) apresenta as capacidades e os recursos de marketing como elementos antecedentes do processo estratégico de marketing. Entretanto, as capacidades de marketing propostas são capacidades dinâmicas, a arquitetônica, a multifuncional e a especializada e cada uma dessas capacidades desempenha um importante papel na formulação, implementação e no desempenho da estratégia de marketing. Assim, não considerar a relação das capacidades dinâmicas com as outras capacidades de marketing pode limitar o desenvolvimento teórico da área.

Outro limitador teórico pode ser a pré-seleção dos microfundamentos a serem analisados. A fim de operacionalizar a pesquisa, foram pré-identificados na literatura as capacidades cognitivas do gerente, capacidade de aprendizagem e integração, capacidade de

redes e a capacidade de alianças e estas foram investigadas para saber se estavam presentes ou não no processo da estratégia de entrada em novos mercados. Contudo, outras capacidades podem ter sido ignoradas durante a investigação e, talvez, se a abordagem utilizada considerasse a emergência das capacidades a partir das entrevistas, outros microfundamentos poderiam ser identificados.

Por fim, a última limitação teórica diz respeito ao fato de que não foram consideradas necessariamente as ações, as rotinas a partir da consideração dos funcionários das empresas e organizações entrevistadas. Ao contrário, as empresas, as propriedades rurais e as organizações de fomento é que foram consideradas como o nível individual da análise. Isto aconteceu, por uma opção deste estudo em considerar que as capacidades dinâmicas também operam no nível do ecossistema (TEECE, 2017) e, assim podem diferir para uma única organização. As interações entre os membros da organização e a confiança partilhada podem ultrapassar as fronteiras organizacionais (CHEN et al., 2023). Assim, ao se tomar a cadeia produtiva como o caso a ser estudado, as organizações que a compõem se tornaram os indivíduos que executam as ações, rotinas e procedimentos que configuram os microfundamentos das capacidades dinâmicas.

Sugere-se que outros estudos foquem na relação entre a capacidade dinâmica de marketing e as demais capacidades apresentadas na estrutura de Morgan (2012) e sua influência na estratégia de entrada em novos mercados; e ainda investigações que compreendam melhor como é que os microfundamentos da capacidade dinâmica de marketing acontecem no nível do trabalhador das empresas e organizações envolvidas nesta cadeia produtiva. Ainda sobre os microfundamentos, sugere-se que estudos que tenham como premissa o surgimento da teoria a partir da pesquisa de campo, sejam empreendidos, a fim de verificar se outras capacidades dinâmicas e microfundamentos, que não foram investigados aqui, têm lugar na explicação do fenômeno da entrada em novos mercados.

As capacidades dinâmicas podem ainda ser o foco da investigação tomando como base outros estados produtores como Roraima, Acre ou Mato Grosso. Apesar de terem produção em menor escala, esses estados também vêm se esforçando para conseguir atuação em nível regional e inter-regional. Isso poderá apontar se as conclusões deste estudo podem ou não serem generalizadas. Além disso, considerando que a cadeia produtiva do tabaco do estado de Rondônia tem empreendido, também, esforços para o comércio internacional, sugere-se o estudo da capacidade dinâmica de marketing na exportação para países onde o produto já chegou, como os Estados Unidos e os Emirados Árabes. Seguindo ainda a linha da exportação, é possível analisar o processo de entrada em novos mercados já realizado por cadeias produtivas

relevantes como a do salmão e do bacalhau que têm muita relevância no comércio mundial.

A questão da cultura do consumo, que se revelou um aspecto muito importante da entrada em novos mercados, pode ser mais bem investigada ao se analisar os consumidores tanto da região de origem quanto da região de entrada. E, aliado a isso, pode-se ainda investigar outras capacidades dinâmicas e seus microfundamentos, como apoio à entrada em novos mercados, por exemplo, a capacidade dinâmica de inovação que pode ser um apoio fundamental para que o produto se adapte à cultura do consumo da região de entrada.

E, por fim, sugere-se uma pesquisa quantitativa para testar a teoria aqui proposta, haja vista que a pesquisa qualitativa é ideal para explorar proposições iniciais de um determinado fenômeno, enquanto a quantitativa é ideal para confirmar ou refutar hipóteses formuladas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 9 ed ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- ABEBE, M.A.; ANGRIAWAN, A. The internationalisation of small and medium-sized enterprises (SMEs): a multi-level integrative framework. **International Journal Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 13, n, 3/4, p. 377 – 397, 2011.
- AGÊNCIA BRASIL CHINA. 2023. **Ministério da Pesca e Aquicultura do Brasil almeja estabelecer e fortalecer cooperações e parcerias com China**. <https://china.org.br/ministerio-da-pesca-e-aquicultura-do-brasil-almeja-estabelecer-e-fortalecer-cooperacoes-e-parcerias-com-china/>. Acesso em 05 de junho de 2024.
- AL-BADI, K. S. Marketing strategy module a case study of oman cement company. **International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom**, v. 3, n. 1, p. 1 – 13, 2015.
- AL-BOSTANJI, G. M. Impact of Applying of Ansoff Model on Marketing Performance for Saudi Foodstuff Companies. **Journal of Marketing and Consumer Research**, v. 15, p. 71-81, 2015.
- ALKASIM, S. B.; HILMAN, H.; BOHARI, A. M. The impact of market penetration strategy and market development strategy on the competitive advantage of manufacturing based SMEs. In: 4th CONFERENCE ON BUSINESS MANAGEMENT, 2017, Penang, Malaysia. **Anais...** The GurneyResort Hotel & Residences, 2017.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ARGOTE, L.; REN, Y. Transactive Memory Systems: A Microfoundation of Dynamic Capabilities. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1375–1382, 2012.
- ARSLAN, A.; WANG, Y. Acquisition Entry Strategy of Nordic Multinational Enterprises in China: Na Analysis of Key Determinants. **Journal of Global Marketing**, v. 28, n. 1, p. 32 – 51, 2014. DOI: 10.1080/08911762.2014.965865
- BAĞIŞ, M.; KRYEZIU, L.; AKBABA, Y.; RAMADANI, V.; KARAGÜZEL E. S.; KRASNIQI, B.A. The micro-foundations of a dynamic technological capability in the automotive industry. **Technology in Society**, v. 70, p. 102060, ago. 2022.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa. Edições 70, 2002.
- BARNEY, J. A. Y.; FELIN, T. What are microfoundations ? **The Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 2, p. 138–155, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0107>
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. **Gestão estratégica e vantagem competitiva: Conceitos e casos (4ªed.)**. Nova Jérsei: Pearson, 2012.
- 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. Doi:10.1002/tie.22046
- BELAOUNIA, S.; CHTIOUI, T.; NEKHILI, M. The Determinants Of Foreign Location And Market-Entry Mode By Multinational Banks: A Simultaneous Approach. **Journal of Applied Business Research**, v. 32, n. 3, p. 883 – 902, 2016. DOI: 10.19030/jabr.v32i3.9671
- BENDIG, D.; STRESE, S.; FLATTEN, T. C.; COSTA, M. E. S.; BRETTEL, M. On micro-foundations of dynamic capabilities: A multi-level perspective based on CEO personality and

- knowledge-based capital. **Long Range Planning**, v. 51, n. 6, p. 797-814, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.08.002>
- BOJESSON, C.; FUNDIN, A. Exploring microfoundations of dynamic capabilities – challenges, barriers and enablers of organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 34, n. 1, p. 206–222, 2021.
- BRUNO, R.L.; BYTCHKOVA, M.; ESTRIN, S. Institutional determinants of new firm entry in Russia: a cross-regional analysis. **The Review of Economics and Statistics**, v. 95, n. 5, p. 1740–49, 2013. <http://www.jstor.org/stable/43554858>.
- CANHOTA, Carlos. Qual a importância do estudo piloto? In: SILVA, E. E. (Org.). **Investigação passo a passo: perguntas e respostas para investigação clínica**. Lisboa: APMCG, 2008. p. 69-72.
- CAUTELA, C.; SIMONI, M.; MORAN, P. Microfoundations of dynamic design capabilities: An empirical analysis of “excellent” Italian design firms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 39, n. 1, p. 3–23, 2022.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHEN, Y.; LIU, L.; LI, W.; XIE, Z. WEI, C. Microfundações de capacidades dinâmicas: uma revisão sistemática e uma estrutura multinível. **Management Decision**, Vol. 61 No. 6, 2023. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0615>
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2007.
- CRICK, J. M. Qualitative research in marketing: what can academics do better? **Journal of Strategic Marketing**, v. 29, n. 5, p. 390–429, 2021. DAHLQUIST, S. H. How green product demands influence industrial buyer/seller relationships, knowledge, and marketing dynamic capabilities. **Journal of Business Research**, v. 136, n. December 2020, p. 402–413, 2021.
- DHANARAJ, C.; LYLES, M.; STEENSMA, H. The Evolution of Alliance Capability in Large Organizations: The Case of Alliance Management. In F. Contractor & J. Reuer (Eds.), **Frontiers of Strategic Alliance Research: Negotiating, Structuring and Governing Partnerships** p. 187-203, 2019. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108236188.012
- DIXON, S., MEYER, K. AND DAY, M. Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: a study of micro-foundations in a transition economy. **Long Range Planning**, v. 47, p. 186-205, 2014.
- DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, 660 – 679, 1998. <https://doi.org/10.2307/259056>
- EISENHARDT, K. M. Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 3, p. 620-627, 1991.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, fev. 2007.
- EISENHARDT, K. M.; FURR, N. R.; BINGHAM, C. B. Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. **Organization Science**, v. 21,

n. 6, p. 1263–1273, 2010.

ENER, H. Do prior experiences of top executives enable or hinder product market entry?. **Journal of Management Studies**, v. 56, n. 7, p. 1345 – 1376, 2019. DOI: 10.1111/joms.12401

EMBRAPA. **Cadeias Produtivas como Plataformas para o Desenvolvimento da Ciência, da Tecnologia e da Inovação**. Campo Grande,: EMBRAPA, 2002.

FALLON-BYRNE, L.; HARNEY, B. Microfoundations of dynamic capabilities for innovation: a review and research agenda. **The Irish Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 21–31, 2017.

FANG, E.; ZOU, S. Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 5, p. 742–761, 2009.

FELIN, T.; FOSS, N. J.; HEIMERIKS, k. H.; MADSEN, T. L. Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1351–1374, 2012.

FERREIRA, J.P., RAMOS, P.N., CRUZ, L., BARATA, E. AND LAHR, M. Port wine value chain: from the Douro Valley to Oporto Cellars. **British Food Journal**, v. 121, n. 2, p. 466-478, 2019. DOI: 10.1108/BFJ-03-2018-0162

FINOTI, L. L.; DIDONET, S. R.; TOALDO, A. M. M.; COSTA, J. C. N. A influência da Inovatividade no processo de estratégia de marketing e o impacto sobre o desempenho organizacional: evidências do setor TIC. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 2, p. 166-186, 2018. DOI: 10.5585/remark.v17i2.3521

FINOTI, L. L.; DIDONET, S.R.; TOALDO, A. M. M.; MARTINS, T.S. The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 35, n. 3, p. 298-315, 2017. DOI: 10.1108/MIP-01-2016-0005

FINOTI, L. L.; TOALDO, A. M. M.; SCHWARZBACH, L. C.; MARCHETTI, R. Z. Marketing Strategy Process: analyzing the sequential relationships among its strategic activities. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 4, p. 767-787, 2019. DOI: 10.7819/rbgn.v21i5.4031.

FRASQUET, M.; DAWSON, J.; MOLLÁ, A. Post-entry internationalisation activity of retailers: An assessment of dynamic capabilities. **Management Decision**, v. 51, n. 7, p. 1510–1527, 2013.

GALDINO, K. M.; REZENDE, S. F.; LAMONT, B. T. Market and internationalization knowledge in entrepreneurial internationalization processes. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 25, n. 7, p. 1580 – 1600, 2019. DOI 10.1108/IJEBr-11-2018-0762

GERHARDT, V. J. et al. Theoretical model for identifying market development indicators. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 71, n. 7, p. 2659–2679, 16 ago. 2022.

GHEMAWAT, P. From International Business to Intranational Business. **Emerging Economies and Multinational Enterprises**, v. 28, p. 5-28, 2015. DOI: 10.1108/S1571-502720150000028002

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

GINEVIČIUS, R.; AUŠKALNYTĖ, R. The evaluation of a company's strategy by the Ansoff's product market matrix. **Statyba**, v. 7, n. 2, p. 158 – 1651, 2001. DOI:10.1080/13921525.2001.10531717

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Fourth Generation Evaluation**. Newbury Park: Sage Publications, 1989.

HARIANDJA, E. S.; SARTIKA, L. Effects of brand innovation and marketing dynamic capability on the performance of international hotels. **Innovative Marketing**, v. 18, n. 1, p. 63–78, 2022.

HAZNAM, H.; IRANTI, D. A. Market Development Strategy for PT A from the Side of Capabilities and Potential Customers. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, v. 39, p. 161 – 168, 2018. <https://doi.org/10.2991/aprsh-18.2019.19>

HEL FAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831–850, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1002/SMJ.2247>

HIETAJÄRVI, A.M.; AALTONEN, K.; HAAPASALO, H. What is project alliance capability? **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 10, n. 2, p. 404 – 422, 2017. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2016-0056>

HIZARCI PAYNE, A. K.; KATRINLI, A. Microfoundations of firm capabilities in the context of international business: Exploring the role of export department employees. **Management Research Review**, v. 44, n. 1, p. 59–93, 2021.

HOQUE, MT , AHAMMAD, MF , TZOKAS, N. E GABAY, G. Dimensions of dynamic marketing capability and export performance. **Journal of Knowledge Management** , Vol. 25 Nº 5, 2021. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2019-0482>

.

IAMMARINO, S., MCCANN, P. AND ORTEGA-ARGILÉS, R. International business, cities and competitiveness: recent trends and future challenges. **Competitiveness Review**, v. 28, n. 3, p. 236-251, 2018. DOI: 10.1108/CR-10-2017-0070

IDARON. **Piscicultura: Rondônia destaca-se pela produção de tambaqui em regime semi-intensivo**. Disponível em: <http://www.idaron.ro.gov.br/index.php/2021/07/12/piscicultura-rondonia-destaca-se-pela-producao-de-tambaqui-em-regime-semi-intensivo/>. Acesso em: 13 de abr. de 2022.

JAYACHANDRAN, S.; GIMENO, J.; VARADARAJAN, P. R. The Theory of Multimarket Competition: A Synthesis and Implications for Marketing Strategy. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 3, p. 49 – 66, 1999. Doi:10.1177/002224299906300304

KABONGO, J. D.; OKPARA, J. O. Timing and speed of internationalization: Evidence from African banks. **Journal of Business Research**, v, 102, p. 12-20, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.003>

KALE, P.; DYER, J.H.; SINGH, H. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p.747 – 767, 2002. <https://doi.org/10.1002/smj.248>

- KALE, P.; SINGH, H. Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. **Strategic Management Journal**, v. 51, n. 2, p. 315–334, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.616>
- KANNAN, P.K.; LI, H.A. Digital Marketing: A Framework, Review and Research Agenda. **International Journal of Research in Marketing**, v. 34, p. 22-45, 2017. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.006
- KONWAR, Z. et al. Dynamic marketing capabilities, foreign ownership modes, sub-national locations and the performance of foreign affiliates in developing economies. **International Marketing Review**, v. 34, n. 5, p. 674–704, 2017.
- KRUESI, M. A.; ZÁMBORSÝ, P. The Non-Equity Entry Mode Choices of International Hotel Organizations in New Zealand. **International Journal of Hospitality and Tourism Administration**. v. 17, n. 3, p. 316-346, 2016. DOI: 10.1080/15256480.2016.1204256
- KUKARTSEV, V. V.; FEDOROVA, N. V.; TYNCHENKO, V. S.; DANILCHENKO, Y. V.; D V EREMEEV, D. V.; BOYKO A. A. The analysis of methods for developing the marketing strategies in agribusiness. **IOP Conference Series: Earth and Environmental Science**, v. 315, n. 2, 2019. DOI: 10.1088/1755-1315/315/2/022107
- LIN, F.; HO, C. The knowledge of entry mode decision for small and medium enterprises. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 4, n. 1, p. 32 – 37, 2018. Doi: 10.1016/j.jik.2018.02.001
- MACHADO NETO, J.; SANTOS, M. C. **Cadeia produtiva da piscicultura em Rondônia: onde estamos e para onde devemos ir?** Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Artigo%20Peixe.pdf> Acesso em: 10 de jun. de 2024.
- MACKEY, Alison.; GASS, Susan. Common data collection measures. In: _____. **Second Language Research: methodology and design**. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2005. p. 43-99.
- MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rentcreation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387–401, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.158>
- MAKAREVICH, A.; KIM, Y. Following in partners' footsteps: An uncertainty-reduction perspective on firms' choice of new markets. **Journal of Management Studies**, v. 56, n. 7, p. 1314 – 1344, 2019. DOI: 10.1111/joms.12346
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**, 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MAPA. 2020. **China habilita mais três plantas brasileiras para exportação de pescado**. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/china-habilita-mais-tres-plantas-brasileiras-para-exportacao-de-pescado>. Acesso em 05 de junho de 2024.
- MARKMAN, G. D.; GIANIODIS, P.; PAYNE, G. T.; TUCCI, C.; FILATOTCHEV, I.; KOTHA, R.; GEDAJLOVIC, E. The who, where, what, how and when of market entry. **Journal of Management Studies**, v. 56, v. 7, p. 1241 – 1259, 2019. DOI: 10.1111/joms.12448
- MEANTE, R. E. X.; DÓRIA, C. R. DA C. CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA PISCICULTURA NO ESTADO DE RONDÔNIA: DESENVOLVIMENTO E FATORES LIMITANTES. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 9, n. 4, p. 164, 31 jan. 2018.

- MENON, A.; BHARADWAJ, S.; G.; ADIDAM, P. T.; EDISON, S. W. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A model and a Test. **Journal of Marketing**, v. 63, p.18 – 49, 1999. <https://doi.org/10.1177/002224299906300202>
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceito, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MITREÇA, M. Dynamic marketing capability – refining the concept and applying it to company innovations. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 35, n. 2, p. 193–203, 2020.
- MOEEN, M. Entry into Nascent Industries: Disentangling a Firm's Capability Portfolio at the Time of Investment Versus Market Entry. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 10, p. 1986 – 2004, 2017. <https://doi.org/10.1002/smj.2642>
- MORGAN, N. A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102 – 119, 2012. DOI: 10.1007/s11747-011-0279-9
- MORGAN, N.A.; WHITLER, K. A.; FENG. H.; CHARI, S. Research in marketing strategy. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 47, n. 1, p. 4-29, 2019. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>
- MWAU, P. M; OLOKO, M.; MUTURI, W. The influence of Market development strategy on performance of firms within the insurance industry in Kenya. **International Journal of Advanced Engineering and Management Research**, v. 1, n. 2, p. 111-150, 2016.
- NIEVES, J.; DIAS-MENESES, G. Antecedents and outcomes of marketing innovation: An empirical analysis in the hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 8, p. 1554 – 1576, 2016. DOI 10.1108/IJCHM-11-2014-0589
- OLIVEIRA, B. PEDROZA FILHO, M. X. Perspectivas para o desenvolvimento da cadeia produtiva na piscicultura no Tocantins. **Revista Humanidades e Inovação.**, v. 7, n. 14, 2020.
- OLSON, J. D.; McALLISTER, C.; GRINNELL, L. D.; GEHRKE WALTERS, K.; APPUNN, F. Applying constant comparative method with multiple investigators and inter-coder reliability. **The Qualitative Report**, v. 21, n. 1, p. 26-42, 2016. Recuperado de <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol21/iss1/3>
- PARENTE, R. C.; BAACK, D. W.; HAHN, E. D. The effect of supply chain integration, modular production, and cultural distance on new product development: A dynamic capabilities approach. **Journal of International Management**, v. 17, n. 4, p. 278–290, 2011.
- PAROLA, F.; SATTA, G.; PERSICO, L.; DI BELLA, E.D. Entry mode choices in international markets: examining the antecedents of service firm's strategies. **International Journal of Globalisation and Small Business**, v. 5, n. 1/2, p. 34 – 57, 2013.
- PEHRSSON, T. Market entry mode and performance: Capability alignment and institutional moderation. **International Journal of Business and Globalisation**, v. 15, n. 4, p.508–527, 2015. DOI: 10.1504/IJBG.2015.072521
- PEIXE BR. **Anuário Peixe BR da Piscicultura 2020**. Disponível em <<https://www.peixebr.com.br/anuario-2020/>> Acesso em 09 de abril de 2022.
- PEIXE BR. **Anuário Peixe BR da Piscicultura 2021**. Disponível em <<https://www.peixebr.com.br/anuario-2021/>> Acesso em 09 de abril de 2022.

PEIXE BR. **Anuário Peixe BR da Piscicultura 2022**. Disponível em <<https://www.peixebr.com.br/anuario-2022/>> Acesso em 09 de abril de 2022. IDARON.

PENG, M. Y. P. Understanding Small and Middle Enterprises' Internationalization Process at Food and Restaurant Service Industry. In: **16th International Conference On Service Systems And Service Management**, 2019, Shenzhen, PEOPLES R CHINA. 2019.

PENG, M.W; LEBEDEV, S. Intra-national business (IB). **Asia Pac J Manag**, v. 34, p. 241–245, 2017. DOI: 10.1007/s10490-017-9507-2

PONSE, N. **Panga: depois da tilápia, esta é a nova aposta da piscicultura brasileira**. <https://feedfood.com.br/panga-depois-da-tilapia-esta-e-a-nova-aposta-da-piscicultura-brasileira/>. Acesso em 05 de junho de 2024.

POULIS, K.; POULIS, E. The influence of intra-national cultural heterogeneity on product standardisation and adaptation: A qualitative study. **International Marketing Review**, v. 30, n. 4, p. 357-383, 2013. DOI: 10.1108/IMR-03-2012-0047

RA, W. 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**, v. 7, n.1, p. 83 – 94, 2020

RONDÔNIA. Governo de Rondônia fomenta economia sustentável com lançamento do II Festival Nacional do Tabaqui da Amazônia. Disponível em: <https://rondonia.ro.gov.br/governo-de-rondonia-fomenta-economia-sustentavel-com-lancamento-do-ii-festival-nacional-do-tabaqui-da-amazonia/> Acesso em: 10 de jun. de 2024.

ROBSON, M. J.; KATSIKEAS, C. S.; SCHLEGELMILCH, B. B.; PRAMBÖCK, B. Alliance capabilities, interpartner attributes and performance outcomes in international strategic alliances. **Journal of World Business**, v. 54, n. 2, p. 137 – 153, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.12.004>

ROSA, Q. S. **Avaliação de aprendizagem no meio rural: Aplicação na produção primária da piscicultura na região de Ariquemes Rondônia**. 109 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Rondônia. Mestrado em Administração. Porto Velho, 2011.

ROSA, Q. S., COELHO, B. S., SILVA, R. M. & ALVARES, A. E. S. Perfil de consumo x estratégias de marketing: o mercado do Tabaqui no Município de Ariquemes-RO. XXVI SEMEAD - Seminários em Administração. Anais...São Paulo: 2023

RUGMAN, A.M. Rethinking International Management Theory in a World of Regional Multinationals. Verbeke, A. (Ed.) *Internalization, International Diversification and the Multinational Enterprise: Essays in Honor of Alan M. Rugman (Research in Global Strategic Management, Vol. 11)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 165-202, 2005. DOI: 10.1016/S1064-4857(05)11010-9

RUNGSITHONG, R.; MEYER, K.E.; ROATH, A.S. Relational capabilities in Thai buyer-supplier relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32, n. 8, p. 1228 – 1244, 2017. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2017-0027>

SALISU, Y.; BAKAR, L. J. A. Technological capability, relational capability and firms' performance the role of learning capability. **REGE-Revista De Gestão**, v. 27, n. 1, p. 79 – 99, 2020. <https://doi.org/10.1108/REGE-03-2019-0040>

SARAPOVAS, T.; HUETTINGER, M.; RICKUS, D. The Impact of Market-Related Factors on The Choice Of Foreign Market Entry Mode By Service Firms, **Organizations And Markets In Emerging Economies**, v. 7, n. 1, 2016.

SARI, T. A.; INGGRIANTARA, A. Business strategy formulation for Market development to increase sales revenue in fish feed business using Business Modelo of Canvas: a case study or Makmur Abadi Tambak. **Advanced International Journal of Business, Entrepreneurship and SMEs**, v. 2, n. 6, p. 55-73, 2020. DOI: 10.35631/AIJBES.26006.

SASAKI, I; YOSHIKAWA, K. Going beyond national cultures – Dynamic interaction between intra-national, regional, and organizational realities. *Journal of World Business*, v. 49, n. 3, p. 455-464, 2014. DOI: [10.1016/j.jwb.2013.10.005](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.10.005)

SCHNECKENBERG, D.; TRUONG, Y.; MAZLOOMI, H. Microfoundations of innovative capabilities: The leverage of collaborative technologies on organizational learning and knowledge management in a multinational corporation. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 100, p. 356–368, 2015.

SCORVO FILHO, J. D. **O agronegócio da aquicultura: perspectivas e tendências**. São Paulo: [s.n.].

SEAFOOD. 2020. **Chineses dobram compras de pescado em 2 anos: Mapa discute inserção**. <https://www.seafoodbrasil.com.br/chineses-dobram-compras-de-pescado-em-2-anos-mapa-discute-insercao>. Acesso em 05 junho de 2024.

SEBRAE. **Sebrae e Acripar discutem estratégias para comercialização do tambaqui**. Disponível em: <https://ro.agenciasebrae.com.br/cultura-emprededora/sebrae-e-acripar-discutem-estrategias-para-comercializacao-do-tambaqui/> Acesso em: 12 de jun. 2024.

SHEN, V.; PUIG, F.; JUSTIN P. Foreign Market Entry Mode Research: A Review and Research Agenda. **The International Trade Journal**, v. 31, n. 2, p. 1 – 28, 2017. DOI: 10.1080/08853908.2017.1361368

SILVA, L. H.; OLIVEIRA, A. A. S. Contribuições do projeto piloto à coleta de dados em pesquisas na área de educação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 10, n. 1, p. 225-245, 2015.

SINGH, N., BENMAMOUN, M., MEYR, E. AND ARIKAN, R.H. Verifying rigor: analyzing qualitative research in international marketing. **International Marketing Review**, Vol. 38 No. 6, pp. 1289-1307, 2021. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2020-0040>SOUZA NETO, R. A.; DIAS, G. F.; SILVA, R. R.; RAMOS, A. S. M. Efeitos dos 'Softwares' de Análise de Dados Qualitativos na Qualidade de Pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 3, p. 373-394, 2019.

STOURAITIS, V.; MIOR HARUN, M.H.; KYRITSIS, M. Motivators of SME initial export choice and the European Union regional effect in manufacturing. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 23, n. 1, p. 35-55, 2017. DOI: 10.1108/IJEBr-05-2015-0120

TABAKLAR, T.; SORKUN, M. F.; YURT, O.; YU, W. Exploring the microfoundations of dynamic capabilities for social innovation in a humanitarian aid supply network setting. **Industrial Marketing Management**, v. 96, p. 147–162, 2021.

TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319-1350, 2007.<http://dx.doi.org/10.1002/smj.640>

- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. [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)
- THORNTON, S. C.; HENNEBERG, S. C.; NAUDÉ, P. Understanding types of organizational networking behaviors in the UK manufacturing sector. **Industrial Marketing Management**, v. 42, p. 1154-1166, 2013. DOI: 10.1016/j.indmarman.2013.06.005
- TRAN, V. D. Market analysis and growth strategy for Norwegian supply chain traceability systems provider in Vietnamese seafood Market. VAASAN Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences. **International Business**, 2020.
- TSAI, H.; REN, S.; EISINGERICH, A. B. The effect of inter- and intra-regional geographic diversification strategies on firm performance in China. *Management Decision*, v. 58, n. 1, p. 16-38, 2019. DOI: 10.1108/MD-01-2018-0104
- VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 120 – 143, 1999.
- VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, p. 119 - 140, 2010. DOI: 10.1007/s11747-009-0176-7
- VARADARAJAN, R. Strategic marketing, marketing strategy and market strategy. **American Marketing Science Review**, v. 5, p. 78 - 90, 2015. DOI: 10.1007/s13162-015-0073-9
- VIEIRA, M. F. Problemas da cadeia produtiva de aquicultura continentais nos municípios da região metropolitana de Goiânia. [s.l.] Universidade Católica de Goiás, 2009.
- WALTER, A.; AUER, M.; RITTER, T. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 4, p. 541–567, 2006. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2005.02.005
- WANG, C.; GIOUVRIS, E. Important Determinants of Foreign Company Performance in China: Big Data Analysis. **The Chinese Economy**, v. 52, n. 1, p. 56 – 82, 2019. Doi:10.1080/10971475.2018.1523859
- WANG, G.; XIA, C.; CAO, D. 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**, v. 27, n. 7, p. 1461 – 1477, 2020. Doi:10.1108/ecam-06-2019-0336
- WASOWSKA, A. Social-cognitive antecedents of new venture internationalization: The role of entrepreneur intention, self-efficacy, and positive orientation. **Baltic Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 426 – 479, 2019. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2018-0325>
- YIN, Robert K. **Case study research: Design and methods**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.
- YIN, Robert K. **Qualitative Research from Start to Finish**, 2 ed. The Guilford Press, 2016.
- ZACHARY, M. A.; GIANIODIS, P. T.; PAYNE, G. T.; MARKMAN, G. D. Entry timing: Enduring lessons and future directions. **Journal of Management**, v. 41, p. 1388 – 1415, 2015. <https://doi.org/10.1177/0149206314563982>
- ZHAO, S.; PRIPORAS, C.V. Information technology and marketing performance within international market-entry alliances: A review and an integrated conceptual framework.

International Marketing Review, v. 34, n. 1, p. 5–28, 2017. DOI: 10.1108/IMR-01-2016-0024

Apêndice 1 – Questões guias para as entrevistas com produtores, indústria e distribuidores e agências de fomento

ROTEIRO 1 A – PRODUTORES, INDÚSTRIA E DISTRIBUIDORES

1. De acordo com sua vivência, descreva o panorama geral do setor de piscicultura de Rondônia.
2. Conte-nos sobre sua evolução como gestor durante o processo de entrada em novo mercado.
3. Como você descreveria esse processo de entrada em novo mercado?
4. Descreva o que você considera essencial para o sucesso desta iniciativa.
5. Descreva o que você considera um entrave para o sucesso desta iniciativa.
6. Descreva o cenário ideal que retrataria o sucesso desta iniciativa.
7. Descreva como acontece a contribuição do indivíduo (gestor) para o sucesso desta iniciativa para o setor, de um modo geral.
8. a) Descreva como os indivíduos contribuem efetivamente para o alcance do sucesso da estratégia de entrada em um novo mercado.
8. b) Descreva como as interações sociais contribuem efetivamente para o alcance do sucesso da estratégia de entrada em um novo mercado.
8. c) Descreva como a estrutura organizacional contribui efetivamente para o alcance do sucesso da estratégia de entrada em um novo mercado.
9. A capacidade dinâmica de marketing (aprendizagem de mercado, reconfiguração e aprimoramento) é explicada a eles e então é questionado:
 - a) Descreva como você aprendeu sobre o mercado em que pretende ingressar.
 - b) Descreva como você reestruturou os processos e as habilidades que se mostraram necessários para ingressar no mercado pretendido.
 - c) Descreva como você aprimorou as capacidades organizacionais envolvidas no processo de entrada no novo mercado.

ROTEIRO 1- AGÊNCIAS DE FOMENTO:

1. De acordo com sua vivência, descreva o panorama geral do setor de piscicultura de Rondônia.
2. Como você vê a evolução dos produtores de peixe, como gestores durante o processo de entrada em novo mercado.
3. Descreva o processo de entrada em novo mercado?
4. Descreva o que você considera essencial para o sucesso desta iniciativa?
5. Descreva o que você considera um entrave para o sucesso desta iniciativa?
6. Descreva o cenário ideal que retrataria o sucesso desta iniciativa?
7. Descreva como os indivíduos (gestores) contribuem efetivamente para o sucesso desta iniciativa para o setor de um modo geral?
8. a) Descreva como os indivíduos contribuem efetivamente para o alcance do sucesso da estratégia de entrada em um novo mercado.
- b) Descreva como as interações sociais contribuem efetivamente para o alcance do sucesso da estratégia de entrada em um novo mercado.
- c) Descreva como a estrutura organizacional contribui efetivamente para o alcance do sucesso da estratégia de entrada em um novo mercado.
9. A capacidade dinâmica de marketing (aprendizagem de mercado, reconfiguração e aprimoramento) é explicada a eles e então é questionado:
 - a) Descreva como você aprendeu sobre o mercado em que pretende ingressar.
 - b) Descreva como você reestruturou os processos e as habilidades que se mostraram necessários para ingressar no mercado pretendido.
 - c) Descreva como você aprimorou as capacidades organizacionais envolvidas no processo de entrada no novo mercado.
10. Qual o papel desta agência no que diz respeito à entrada em novos mercados?