

CONDIÇÕES FACILITADORAS E ASPECTOS LIMITADORES AO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA EMPRESA ZPE CEARÁ À LUZ DA VISÃO BASEADA NAS INSTITUIÇÕES

PAULO ROBERTO DE CARVALHO NUNES

Universidade de Fortaleza - UNIFOR

prnunes@unifor.br

MARIA SALVELINA MARQUES LOURENÇO

Universidade de Fortaleza - UNIFOR

salvelinalourenco@gmail.com

Agradecemos à CAPES e à UNIFOR pelo inestimável apoio.

Área temática: Estratégia em Organizações - Estratégia Internacional e Globalização

CONDIÇÕES FACILITADORAS E ASPECTOS LIMITADORES AO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA EMPRESA ZPE CEARÁ À LUZ DA VISÃO BASEADA NAS INSTITUIÇÕES

Resumo

Os países emergentes têm adotado políticas públicas de comércio exterior que priorizam estratégias de internacionalização de negócios, como as Zonas de Processamento de Exportação (ZPE). No Brasil, a empresa ZPE CEARÁ foi constituída pelo estado do Ceará com a missão de implantar a ZPE do Pecém, a primeira dessas áreas a operar. Esta pesquisa objetiva identificar e caracterizar as condições facilitadoras e os aspectos limitadores do processo de implantação da empresa ZPE CEARÁ, à luz da Visão Baseada nas Instituições, e concluiu que fatores relacionados a essa teoria influenciaram o processo de implantação da empresa, especialmente quanto às condições facilitadoras.

Palavras-chave: Visão Baseada nas Instituições; Políticas Públicas de Comércio Exterior; ZPE CEARÁ.

Abstract

Emerging countries have adopted public policies that prioritize trade internationalization strategies of businesses such as Export Processing Zones (EPZ). In Brazil, the company ZPE CEARÁ was incorporated by the state of Ceará with a mission to deploy the ZPE do Pecem, the first of these areas to operate. This aims to identify and characterize the enabling conditions and limiting aspects of the implementation process of the company ZPE CEARÁ in the light of the Vision-Based Institutions, and research concluded that factors related to this theory influenced the deployment process of the company, especially as regards the conditions facilitators.

Keywords: Vision Based in institutions; Policies on Foreign Trade; ZPE CEARÁ.

1 INTRODUÇÃO, PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O que tradicionalmente orienta a estratégia empresarial em negócios internacionais, determinando o sucesso e o fracasso de empresas ao redor do mundo, são as teorias que consideram a Visão Baseada em Recursos (resource-based view – RBV) e a Visão Baseada na Indústria (industry-based view - IBV) (PENG, 2008).

Crítica recente indica que essas visões ignoram a base institucional que fornece o contexto da concorrência entre as empresas. Nesse sentido, pesquisadores demonstram cada vez mais que em economias emergentes, cujas instituições diferem significativamente das economias desenvolvidas, há crescente reconhecimento de que as instituições moldam de forma relevante a estratégia e o desempenho das empresas (PENG, 2008).

Leung et al. (2005) e Redding (2005) argumentam de forma convincente que a pesquisa em negócios internacionais deve se concentrar mais no contexto das instituições, motivo pelo qual defendem o surgimento de uma Visão Baseada em Instituições (institution-based view) para estratégia em negócios internacionais.

Nesse contexto, observa-se que os países emergentes têm definido e implementado políticas públicas de comércio exterior que formalizam certas condições especiais para viabilização de estratégias de internacionalização de seus negócios.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), a experiência internacional demonstra que essas políticas são essenciais e que instrumentos como as denominadas Zonas de Processamento de Exportação (ZPE) permitiram resultados importantes para países emergentes como a China que, por meio de suas ZPE e regimes congêneres, alcançou um significativo incremento nas suas exportações, no período de 1980 a 2010, passando de US\$ 18 bi para US\$ 1,578 bi (MDIC, 2013a, 2013b).

No Brasil, as ZPE se caracterizam como áreas de livre comércio com o exterior, destinadas à instalação de empresas voltadas para a produção de bens a serem comercializados internacionalmente, sendo consideradas zonas primárias para efeito de controle aduaneiro (LEI nº 11.508/2007, art. 1º, § único).

Atualmente o Brasil conta com 24 ZPE, dentre as quais se destacam, por seu estágio avançado de implantação, as localizadas nos Estados do Acre, Piauí e Ceará. A ZPE do Ceará está sediada no município de São Gonçalo do Amarante, nas proximidades do Porto do Pecém, ocupando uma área de 4.271,41 ha., enquanto as outras duas contam com 130,17 ha. e 348,80 ha., respectivamente. Possui dois projetos já aprovados, ambos em fase de implantação (MDIC, 2013a, 2013b).

Ao revisar a literatura sobre o tema, observou-se uma carência de estudos sobre a implantação das ZPE no Brasil, especialmente sobre sua relação com a Visão Baseada nas Instituições, enquanto instrumentos de políticas públicas de comércio exterior que formalizam condições especiais para viabilização de estratégias de internacionalização das empresas brasileiras.

Diante do exposto, define-se como problema para esta pesquisa: como se deu o processo de implantação da empresa ZPE CEARÁ enquanto agente institucional para implementação de políticas públicas de comércio exterior?

Associado ao problema referido, o objetivo geral da pesquisa é identificar e caracterizar as condições facilitadoras e os aspectos limitadores do processo de implantação da empresa ZPE CEARÁ, à luz da Visão Baseada nas Instituições.

A revisão teórica apresentará definições e conceitos sobre estratégias de internacionalização de negócios a partir da Visão Baseada nas Instituições, destacando-se os aspectos formais, especialmente os relativos à inserção de empresas de países emergentes em mercados internacionais.

Tratará ainda da importância e responsabilidade por parte dos que fazem a gestão pública quanto à definição e implementação de políticas públicas voltadas para o comércio

exterior, formalizando condições especiais para viabilização de estratégias de internacionalização das empresas.

De outra parte, do ponto de vista metodológico, a pesquisa se classifica como qualitativa, exploratória, descritiva, bibliográfica, de campo, documental e estudo de caso, e os dados serão coletados por meio de realização de entrevistas e análise de documentos acerca do processo de implantação da empresa ZPE CEARÁ, responsável pela gestão da área de livre comércio com o exterior e destinada à instalação de empresas voltadas para a produção de bens a serem comercializados no exterior, no Estado do Ceará.

O trabalho será iniciado por uma (i) introdução e continuado pelas seções que cuidam de apresentar: (ii) a visão baseada nas instituições como abordagem para definição de estratégias para internacionalização de negócios; (iii) a definição de políticas públicas de comércio exterior como viabilizadora de estratégias de internacionalização de negócios em mercados emergentes; (iv) a apresentação da metodologia de pesquisa a ser aplicada; (v) a análise do resultado da pesquisa; (vi) a conclusão; e (vii) o conjunto das referências bibliográficas utilizadas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Visão Baseada nas Instituições e a Definição de Estratégias para Internacionalização de Negócios

As estratégias para a internacionalização de negócios, tradicionalmente, orientam-se pela Visão Baseada na Indústria (IBV) e pela Visão Baseada em Recursos (RBV). A Visão Baseada em Instituições, geralmente é tratada como questão de segundo plano (PENG; WANG; JIANG, 2008).

A IBV e a RBV partem de duas perspectivas ontológicas distintas: a primeira, de fora para dentro (*outside-in*), e a segunda, de dentro para fora (*inside-out*). (SALAZAR ET AL, 2013).

A IBV, fortemente influenciada pelas cinco forças de Porter, considera o ambiente externo das organizações o determinante principal das estratégias adotadas por uma empresa. “Por mais que aprendamos sobre o que se passa dentro de empresas, a compreensão dos setores e da concorrência continuará sendo essencial para guiar o que as empresas devem tentar fazer” (PORTER, 1986, p. 10).

A RBV, por seu turno, explica a estratégia organizacional por meio dos recursos e das capacidades da empresa (fatores internos), como fontes de vantagem competitiva sustentável. Para tanto, os recursos e capacidades devem ser valiosos, raros, insubstituíveis e de difícil imitação (SALAZAR et al., 2013).

Peng, Wang e Jiang (2008) entendem que as condições da indústria (IBV) e os recursos e capacidades da empresa (RBV) não são suficientes para orientar as estratégias de internacionalização das empresas. Alertam que a expansão internacional não deve desconsiderar a base institucional que fornece o contexto de concorrência entre as organizações. Assim, defendem que as estratégias de internacionalização devem ser orientadas por essas três visões (teorias), que constituem o “tripé estratégico”. Para os referidos autores, a Visão Baseada em Instituição representa a terceira perna do tripé estratégico.

Peng, Wang e Jiang (2008) argumentam que uma estratégia apoiada na Visão Baseada em Instituição, juntamente com a IBV e com a RBV, além de ajudar a sustentar o tripé estratégico, também pode contribuir com o entendimento de questões fundamentais, referentes à orientação da estratégia de internacionalização e aos determinantes do sucesso e do fracasso das empresas.

Peng, Wang e Jiang (2008) afirmam que, em economias emergentes, cujas instituições diferem das economias desenvolvidas, há crescente reconhecimento de que as instituições

moldam significativamente a estratégia e o desempenho das empresas. Afirmam também que a pesquisa sobre as economias emergentes impulsionou a Visão Baseada em Instituições para a vanguarda da pesquisa em estratégia. Ressaltam que uma estratégia apoiada na Visão Baseada em Instituições centra-se na interação dinâmica entre instituições e organizações e considera as escolhas estratégicas como o resultado de cada uma das interações.

Quanto às instituições, registre-se que North (1990) as considera como restrições formais e informais, humanamente concebidas, que estruturam as interações humanas. São consideradas as regras do jogo, que impõem constrangimentos aos jogadores (indivíduos e organizações), em suas interações. Scott (2008), por sua vez, define instituições como estruturas e atividades regulativas, normativas e cognitivas que conferem estabilidade e significado à conduta social.

Souza (2011) argumenta que North deu ênfase aos aspectos regulatórios do ambiente institucional, enquanto Scott considerou, além dos aspectos regulatórios, os cognitivos e os normativos. Tais aspectos constituem os pilares das instituições que, por sua vez, se classificam em formais e informais.

O pilar regulatório constitui o “poder coercitivo dos governos” e se expressa por meio das instituições formais, como as leis e os regulamentos. Os pilares normativo e cognitivo abarcam as instituições informais, alicerçadas na cultura. O normativo “refere-se a como valores, crenças e normas de jogadores relevantes influenciam o comportamento dos indivíduos e das empresas.” O cognitivo, por seu turno, “refere-se aos valores e crenças, internalizados e convencionados, que dirigem o comportamento dos indivíduos e das empresas” (PENG, 2008, p. 96).

A título ilustrativo acerca dos pilares institucionais, registre-se que, ao tratar da maneira de gerenciar as empresas na China, Peng (2010, p. 8) destaca uma questão central que é a “necessidade de sempre estar atento ao que o governo faz, ao que o governo diz, às decisões que o governo toma e ao que o governo quer.” Acrescenta que “Há completa clareza de que o governo é o patrão e ele precisa ser obedecido. É imprescindível jogar de acordo com essas regras.”

As instituições influenciam o processo de tomada de decisão, indicando quais as condutas aceitáveis e quais as que não o são. Entretanto, a principal função das instituições é a redução da incerteza, o que é relevante, em virtude das consequências adversas que dela poderão advir: a incerteza política pode tornar obsoletos os planejamentos de longo prazo; a incerteza econômica pode resultar em perdas econômicas, decorrentes dos custos de transação (PENG, 2008, p. 97).

Assim, “administradores e empresas buscam racionalmente seus interesses e fazem escolhas estratégicas dentro de restrições institucionais”, formais e informais. Ressalte-se que “nas situações em que as instituições formais falham, as restrições informais exercem um grande papel, reduzindo a incerteza e dando estabilidade a administradores e empresas” (PENG, 2008, p. 102).

2.2 Políticas Públicas de Comércio Exterior e a Definição de Estratégias de Internacionalização de Negócios em Mercados Emergentes

As estratégias de internacionalização das empresas são afetadas tanto pelas políticas públicas de seus países de origem quanto pela estrutura legal que disciplina os fluxos de capitais em nível global. Nas palavras de Acioly e Schatzmann (2009, p. 44), as políticas públicas “afetam o volume, a natureza e as motivações da saída de investimento direto de várias maneiras, de modo que o padrão de IDE reflete o contexto institucional e político particular sobre o qual as estratégias de expansão das empresas se desenvolvem.”

As ações governamentais que podem influenciar as estratégias de internacionalização variam desde as de caráter mais geral, que ajudam a criar um ambiente doméstico mais competitivo, até as mais específicas (ACIOLY; SCHATZMANN, 2009, p. 44).

Acioly e Schatzmann (2009) citam como exemplos de políticas públicas de promoção e apoio à internacionalização: (i) o apoio informacional, assistência técnica e outras orientações; (ii) a criação, no país de destino do investimento, de um *comfort zone* (caso China-Singapura, com o Park Industrial de Suzhou); (iii) a concessão de incentivos fiscais e tributários, reduzindo os custos dos projetos de investimentos; (iv) a concessão de garantias para minimização de riscos, inclusive o político; (v) a disponibilização de linhas de financiamentos específicas; e (vi) a celebração de acordos internacionais.

Nesse contexto, a internacionalização de empresas oriundas de países em desenvolvimento constitui um fenômeno recente, que ocorreu de maneira mais intensa apenas a partir da década de 1980. “Os casos mais destacados são as firmas instaladas nos ‘Tigres Asiáticos’, na China e na Índia” (CAMEX et al, 2009, p. 15).

Em relação à influência das políticas públicas no processo de internacionalização dos Tigres Asiáticos, a CAMEX et al (2009) afirmam que os Tigres Asiáticos estão entre os casos mais bem sucedidos de desenvolvimento econômico do século passado, tendo alcançado um alto nível de industrialização, com alta qualidade de vida e intensa atuação no comércio internacional, especialmente por conta da parceria entre governos e setor privado, de forma articulada, integrada, com visão de longo prazo e autonomia quanto a pressões setoriais e de grupos de interesse.

Lá, o Estado apoiou as ‘campeãs nacionais’ e concedeu incentivos, como “a criação de parques científicos e de institutos públicos de pesquisa, de parcerias com o setor privado e da disponibilização de crédito barato e benefícios fiscais” (CAMEX et al, 2009, p. 16).

A China, por sua vez, iniciou o seu processo de internacionalização em 1970, quando o país inaugurou um conjunto de reformas econômicas. Inicialmente, as medidas visavam atrair investimentos estrangeiros para as zonas econômicas especiais e incentivar a iniciativa privada chinesa. Desde então, as exportações foram estimuladas. Entretanto, a consolidação da internacionalização chinesa só começou em 1990. Os investimentos diretos da China no mundo “multiplicaram-se por quase 30 vezes entre 1990 e 2007. Os montantes investidos por esse país passaram de US\$ 44 milhões em 1982 para US\$ 830 milhões em 1990, atingindo em 2007 a casa dos US\$ 22,5 bilhões.” Ressalte-se que esse crescimento foi ainda maior depois de 2002, em decorrência de novas medidas de apoio à internacionalização (ACIOLY; ALVES; LEÃO, 2009, p. 4).

Em 2002, o governo chinês instituiu a Go Global, política pública destinada a incentivar a internacionalização das empresas chinesas. Entre as principais medidas desta política destacam-se: simplificação de procedimentos para o exame e aprovação dos projetos de investimento, elaboração de guias para investidores, realização de atividades de inteligência comercial, assinatura de acordos internacionais de promoção e proteção de investimentos, criação do Fundo Soberano Chinês e extinção da obrigatoriedade de enviar à China os lucros auferidos no exterior (CAMEX et al., 2009, p. 16). Em relação à eficácia dessas medidas, Acioly, Alves e Leão (2009, p. 2) argumentam que “As teorias clássicas de internacionalização produtiva não são capazes de explicar plenamente este processo na China. Neste país, a internacionalização é fortemente comandada pelo Estado e só a partir das mudanças políticas e institucionais recentes pode ser mais bem compreendida.”

Diferentemente da China, a internacionalização das empresas indianas, inicialmente, foi liderada pela iniciativa privada, especialmente por empresas de prestação de serviços de tecnologia da informação. O governo indiano era muito criticado pelos empresários do país, que se queixavam “das normas burocráticas confusas e excessivas e da má qualidade da infraestrutura” (CAMEX et al., 2009, p. 16).

Em 1991, após a crise do balanço de pagamentos, o governo indiano adotou uma série de medidas, ligadas principalmente à diminuição de restrições de investimentos feitos por empresas indianas no exterior. Para a CAMEX et al. (2009, p. 16), “a progressiva liberalização dos investimentos indianos no exterior foi possibilitada pelo acúmulo de reservas internacionais, sobretudo após o ano 2000.”

Diante do exposto, percebe-se que o Estado, por meio de seus agentes governamentais, institui e implementa políticas públicas que incentivam e favorecem o processo de internacionalização empresarial, eliminando barreiras em suas estruturas regulatórias e criando condições necessárias à expansão internacional das empresas, motivo pelo qual, considerando o objetivo deste trabalho, discorre-se a seguir sobre as definições referentes a uma dessas políticas públicas, as Zonas de Processamento de Exportação (ZPE).

2.2.1 Zonas de Processamento de Exportação

Dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT), apresentados pela Associação Brasileira de Zonas de Processamento de Exportação (ABRAZPE, 2010), revelam que, dentre as estratégias de internacionalização utilizadas pelos Tigres Asiáticos, China e Índia, destacam-se as Zonas de Processamento de Exportação (ZPE), como responsáveis pelo acelerado crescimento desses países.

Nesse sentido, estudo de Santos Junior (2013) indica que a estratégia de utilização das ZPE como meio para combinar investimento estrangeiro direto e comércio exterior tem se caracterizado como a mais bem sucedida e é uma das responsáveis pelo grande crescimento econômico experimentado na China, país onde esse modelo mais prosperou, evidenciado, por exemplo, pela evolução de 2.700% da economia de Shenzhen, entre 1979 e os dias atuais, a partir do estabelecimento de sua *Special Economic Zone* (SEZ).

Santos Júnior (2013, p. 52) argumenta que as ZPE constituem “um tipo de regime aduaneiro em áreas de fabricação cuja produção é destinada integralmente ao exterior.” Entretanto, alguns países são flexíveis, permitindo que parte da produção seja comercializada no próprio país. Nesse caso, a produção comercializada internamente não conta com os benefícios inerentes à exportação. O autor destaca o papel fundamental das ZPE quanto a:

- (i) criar um ambiente propício para promover investimentos e informações; (ii) fomentar uma mudança tal que empresários nacionais se interessem pela atividade exportadora; e (iii) oferecer condições mais favoráveis e menos burocráticas para a instalação de projetos industriais (SANTOS JUNIOR, 2013, p. 53).

Nesta perspectiva, uma “boa política” de instituição de ZPE deve atender aos seguintes objetivos: “(i) gerar empregos locais, (ii) promover a melhoria contínua das competências profissionais locais, (iii) difundir novas tecnologias, (iv) fomentar a inovação, (v) não se limitar ao processamento de insumos estrangeiros [...]” (SANTOS JUNIOR, 2013, p. 52).

Por outro lado, de acordo com o MDIC (2013b), as Zonas de Processamento de Exportação (ZPE) são caracterizadas como áreas de livre comércio com outros países, destinadas à instalação de empresas voltadas para a produção de bens a serem comercializados no exterior. Além disso, as empresas que se instalam em ZPE têm acesso a tratamentos tributários, cambiais e administrativos específicos, sendo seu principal requisito o caráter eminentemente exportador, motivo pelo qual as empresas devem auferir e manter receita bruta decorrente de exportação de, no mínimo, 80% de sua receita bruta total (MDIC, 2013b).

Nesse contexto, o MDIC (2013b) registra que as principais finalidades das ZPE são: atrair investimentos estrangeiros; reduzir desequilíbrios regionais; fortalecer o Balanço de Pagamentos; promover a difusão tecnológica; criar empregos; promover o desenvolvimento econômico e social do país; e aumentar a competitividade das exportações brasileiras.

Originariamente, no Brasil, o regime aduaneiro especial das ZPE foi instituído pelo Decreto-Lei nº 2.452, de 29/07/1988, que autorizou, ao Poder Executivo, a criação de ZPE, por meio de edição de decreto presidencial. Para traçar a orientação da política da ZPE, estabelecer requisitos e analisar propostas, dentre outras atividades, o normativo criou o Conselho Nacional das Zonas de Processamento de Exportação (CZPE) (MDIC, 2013b).

Posteriormente, em 2007, o Decreto-Lei nº 2.452/1988 foi revogado pela Lei nº 11.508, que manteve a competência do Conselho para definir as normas, os procedimentos e os parâmetros do programa, segundo os quais, os agentes envolvidos devem balizar suas ações. Para regulamentar a Lei nº 11.508/2007, foram publicados os Decretos nº 6.634/2008, que dispõe sobre o Conselho Nacional das ZPE (CZPE), e nº 6.814/2009, que dispõe sobre o regime tributário, cambial e administrativo das ZPE (MDIC, 2013b).

Nesse cenário, registre-se que existem no Brasil 24 Zonas de Processamento de Exportações em distintas fases pré-operacionais, dentre as quais está incluída a localizada em Pecém, no Ceará (MDIC, 2013b). Referida ZPE foi proposta pelo Governo do Estado do Ceará e autorizada pela Resolução CZPE nº 03, de 26/05/2010, bem como pelo Decreto de 17/06/2010, sendo administrada pela empresa ZPE CEARÁ e ocupando uma área de 4.271,41 ha., a maior de todas as ZPE até agora autorizadas (MDIC, 2013a).

3 METODOLOGIA

Considerando a contextualização e a definição do objetivo indicado, a pesquisa se classifica como qualitativa porque a questão para a qual se busca resposta está associada a um fenômeno social cujo significado e relações entre variáveis envolvidas e características essenciais precisam ser conhecidos (Beuren, 2004).

Além disso, quanto aos objetivos, entende-se que a tipologia da pesquisa se classifica como exploratória e descritiva, por abordar tema ainda não muito tratado pela literatura referente à temática, além de buscar descrever, relatar e comparar os aspectos que contribuem para alcance do objetivo da pesquisa, sem manipulação dos fenômenos (Beuren, 2004).

Quanto à forma de condução e obtenção dos dados, a pesquisa é entendida como bibliográfica, porque se busca conhecer as produções teóricas, a legislação, as normas técnicas, os estudos e outros meios documentais de transmissão de conhecimentos sobre as condições facilitadoras e os aspectos limitadores do processo de implantação da empresa ZPE CEARÁ, à luz da Visão Baseada nas Instituições, publicados sob a forma de livros, artigos, manuais e informações disponíveis em sítios da *internet* (Beuren, 2004).

Ainda quanto ao meio de obtenção dos dados, a pesquisa realizada é entendida como de campo, pois abrange levantamento de dados sobre as condições facilitadoras e os aspectos limitadores do processo de implantação da empresa ZPE CEARÁ, à luz da Visão Baseada nas Instituições (Vergara, 1997).

A pesquisa de campo foi realizada por meio de levantamento documental, tendo sido realizada análise nos documentos denominados “Relatório de Desempenho da Gestão” da Empresa Administradora da Zona de Processamento de Exportação de Pecém S/A (EMAZP), primeira denominação da empresa ZPE CEARÁ, relativos aos anos de 2010, 2011 e 2012.

Acrescente-se que a coleta de dados foi realizada também por meio de entrevistas realizadas com três executivos da gestão superior da empresa ZPE CEARÁ, sendo que dois deles já se afastaram dos respectivos cargos, quando foram indagados acerca das condições facilitadoras e dos aspectos limitadores do processo de implantação da companhia.

A busca também pode ser caracterizada ainda como um estudo de caso, de acordo com Yin (2005), porque se caracteriza como estratégia utilizada em situações de estudos de fenômenos organizacionais, sociais e políticos, portanto com finalidade científica, não sendo confundido com os estudos de casos dirigidos para situações de ensino-aprendizagem que ocorrem na vida acadêmica e profissional.

Após o processo da coleta, inicia-se o processo de classificação. Os dados precisam ser codificados e tabulados. De acordo com Rudio (1995), a classificação é uma forma de discriminar e selecionar as informações obtidas, a fim de reuni-las em grupo de acordo com o interesse do pesquisador.

4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas análises dos documentos pesquisados, quanto ao processo de implantação da empresa ZPE CEARÁ, e sínteses qualitativas das respostas das pessoas entrevistadas, quanto à identificação e caracterização das condições facilitadoras e dos aspectos limitadores do processo de implantação da empresa ZPE CEARÁ.

4.1 Análise documental

De acordo com o Relatório de Desempenho de Gestão do ano de 2010, apresentado pela Empresa Administradora da Zona de Processamento de Exportação de Pecém S/A (EMAZP, 2011, p. 1), “o Ceará vem se consolidando, nos últimos anos, como um dos Estados brasileiros bem sucedidos em atrair investimentos, especialmente os voltados para exportação de produtos manufaturados”.

Assim, a implantação do Complexo Industrial e Portuário do Pecém, incluindo o Porto e a Zona de Processamento de Exportação (ZPE do Pecém), constitui-se em estratégia de desenvolvimento que possibilita a promoção de atividades industriais integradas que viabilizam a irradiação do desenvolvimento, da geração de emprego e renda e a integração regional (EMAZP, 2011).

Nesse contexto, o Governo Federal autorizou a criação da ZPE do Pecém por meio de Decreto Federal de 16/06/2010 (BRASIL, 2010), a qual “abrigará uma estrutura de beneficiamento/transformação industrial das matérias primas regionais, que permitirá o aumento substancial do valor agregado das exportações regionais e, por consequência, da maior capacidade de geração de empregos e de renda na Região” (EMAZP, 2011).

De outra parte, para conduzir a gestão da ZPE do Pecém, o estado do Ceará constituiu, por meio da Lei Estadual nº 14.794, de 22/09/2010, a Empresa Administradora da Zona de Processamento de Exportação S/A (EMAZP), sob a forma de uma sociedade de economia mista, vinculada ao Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico (CEDE), cuja Assembleia de Constituição ocorreu no dia 08/12/2010 (EMAZP, 2011).

Destaque-se que a missão da Empresa EMAZP é a “implantação de uma ZPE moderna e eficiente, fomentando o crescimento econômico, através do aumentando (sic) da competitividade exportadora do Estado, gerando emprego, renda e qualidade de vida” (EMAZP, 2011). Sua finalidade é gerenciar a implantação, operação e o desenvolvimento da ZPE do Pecém, de acordo com as normas pertinentes, especialmente as resoluções editadas pelo Conselho Nacional de Zonas de Processamento de Exportação (CZPE).

Ressalte-se que, de acordo com o Relatório EMAZP (2011), a empresa encaminhou ainda em 2010 a solicitação de alfandeamento da ZPE do Pecém à Receita Federal do Brasil (RFB), cumprindo assim, dentro do prazo estabelecido, a obrigação prevista legalmente quanto a esse mister.

O primeiro projeto analisado pela Empresa EMAZP foi o da Companhia Siderúrgica do Pecém (CSP), que estimava uma produção de 3 milhões de toneladas de aço por ano, com elevação para 6 milhões de toneladas em uma segunda fase. O investimento estava orçado em US\$ 4,69 bilhões de dólares e apresentava um potencial de geração de emprego na ordem de 4.000 durante a operação e 15.000 no pico da construção civil. Esse projeto foi posteriormente encaminhado ao Conselho Nacional das Zonas de Processamento de Exportação (CZPE), onde foi aprovado, em setembro de 2011, vindo a se constituir no primeiro projeto industrial aprovado para implantação em ZPE (EMAZP, 2012).

Ainda de acordo com o Relatório EMAZP (2012), durante o ano de 2011 foram empreendidos esforços para fornecimento de documentos e informações necessárias à obtenção do alfandegamento para a área da ZPE do Pecém junto à RFB, bem como encaminhadas articulações de divulgação e de difusão sobre os benefícios do regime de ZPE junto à Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC) e estreitamento de laços com a Secretaria Especial do CZPE.

Durante o ano de 2012, de acordo com o Relatório EMAZP (2013), intensificou-se o processo de consolidação da ZPE do Pecém e da Empresa EMAZP, sendo que esta empresa, juntamente com a Companhia Siderúrgica do Pecém (CSP), desenvolveu o projeto executivo para contratação dos sistemas operacionais necessários para o funcionamento e alfandegamento, tais como: sistema de controle aduaneiro, sistema de vigilância e monitoramento, sistema de controle de acesso e sistema de ativos de T.I., e a Empresa EMAZP protocolou o correspondente requerimento de criação, apresentando toda a documentação exigida pela RFB (EMAZP, 2013).

Além disso, de acordo com o Relatório EMAZP (2013, p. 1), “a fase das obras de terraplanagem e obras estruturais realizadas pela CSP, iniciadas em junho de 2012, possibilitaram que, simultaneamente, pudessem ser contratados a instalação dos equipamentos e os sistemas de monitoramento para o processo de alfandegamento”.

Posteriormente, em novembro de 2012, o CZPE concedeu a autorização para a instalação da segunda empresa na ZPE do Pecém, a Vale Pecém, subsidiária da empresa Vale do Rio Doce, a qual terá como propósito o fornecimento de minério para a CSP (EMAZP, 2013).

Ademais, de acordo com o Relatório EMAZP (2013), em dezembro de 2012 foi iniciada a mudança de nome da empresa e alterada sua denominação mercadológica para ZPE CEARÁ, a fim de dotá-la de identidade comercial mais atrativa para o investidor e o mercado.

A seguir, são apresentadas as sínteses das respostas das entrevistas realizadas com três executivos (A, B e C) da gestão superior da empresa EMAZP/ZPE CEARÁ, os quais atuaram, não concomitantemente, desde sua constituição.

4.2 Síntese das respostas das entrevistas realizadas

Primeiramente o executivo A mencionou que o momento inicial referente às Zonas de Processamento de Exportação (ZPE) ocorreu nos anos 1980, no governo de José Sarney, então Presidente da República, e que depois foi legalizado em 2007, no governo do Presidente Lula, sob o contexto de forças contrárias oriundas da região Sudeste.

[...] se fala em ZPE no Brasil há muito tempo. Isso remonta aos anos 80, no governo do Zé Sarney. Reza a lenda que após uma viagem à Coreia do Sul ele voltou encantado com o que viu e que a partir daí, por uma questão assim pessoal, ele começou a falar de Zona de Processamento de Exportação. Nasceu um projeto embrionário naquela época que foi engavetado, não foi adiante e só agora com a Lei 11.508, de 2007, no governo do Presidente Lula, é que, mesmo com muita gente, muitas forças assim contrárias ao projeto, que ainda hoje continuam sendo contrárias. São Paulo, a própria FIESP, não vê o modelo de ZPE com muitos bons olhos porque de fato é um modelo que busca descentralizar a produção industrial do país.

Continuando seu depoimento, o executivo A registra que o modelo de ZPE adotado no Brasil é baseado no modelo asiático, com incentivos fiscais, delimitação física de área, definição de empresa responsável pela administração da área, rígido controle de acesso e controle aduaneiro.

Assim, a ZPE do Pecém foi instalada e sua história se confunde com a da empresa ZPE CEARÁ, de acordo com o executivo A, que informou que o momento inicial ocorreu em dezembro de 2010, quando a empresa foi constituída, num contexto em que investidores

coreanos se associaram a brasileiros para implantar a Companhia Siderúrgica do Pecém (CSP).

Então, foi baseado nesse modelo [asiático] que em dezembro de 2010 o governo do Estado constituiu aqui a primeira Zona de Processamento de Exportação, [...], nascia aí o embrião da ZPE. E a grande força propulsora desse movimento foi a CSP – Companhia Siderúrgica do Pecém. Eu imagino que, sem a CSP, eu imagino, não, tenho certeza que nós não teríamos ZPE porque foi uma das exigências da CSP para se instalar aqui no Ceará e eu tenho certeza que isso foi uma das coisas que motivou principalmente os dois sócios coreanos, porque já têm essa mentalidade e a ZPE, ela trás um item que é muito importante, sobretudo para o investidor internacional que é a segurança jurídica. [...] mas o grande diferencial do modelo, no meu entender é principalmente essa segurança jurídica que pro investidor internacional é muito importante por que diz que por ter uma lei específica para esse modelo, no caso a 11.508, isso aí dá uma segurança maior de que as regras do jogo não vão mudar.

O executivo A registrou ainda que a experiência de implantação da empresa ZPE CEARÁ foi muito rica, considerando a urgência para adoção de medidas que tornassem rápida a execução do cronograma de implantação da ZPE do Pecém e da própria empresa, inclusive por interesse dos investidores coreanos, sócios da CSP.

Isso implicou o estabelecimento de legislação com vistas a definir os parâmetros da relação entre o governo, por meio da ZPE CEARÁ, e a CSP, pela qual, de acordo com o executivo A:

[...] um dos itens é de empreender esforços no sentido de implantar a Zona de Processamento de Exportação [...] e a solução foi que a CSP fizesse a estrutura da ZPE prá que aí o governo iria administrar com sua estrutura organizacional de pessoal, iria bancar essa operação. Mas as edificações, a obra, digamos, civil seria feita pela Siderúrgica. Foi o modelo encontrado prá conseguir atender essa demanda.

[...]

Hoje a ZPE aqui ela é administrada totalmente pelo governo do Estado pela empresa ZPE CEARÁ, com toda a equipe e tudo, mas as edificações, a estrutura física foi feita pela empresa [investidora] e por isso foi feito em prazo recorde.

Com relação ao processo de alfandegamento, o executivo A registrou que existe um roteiro (passo a passo) a ser cumprido junto à Receita Federal do Brasil (RFB), abrangendo entrega de documentação da empresa administradora, da indústria que está se instalando, termos de referência dos equipamentos e sistemas informatizados a serem adquiridos e instalados e outros elementos que são protocolados e, após devidamente conferidos, permitem o agendamento da vistoria.

Quanto ao alfandegamento da ZPE do Pecém, a empresa ZPE CEARÁ adotou medidas em articulação estreita com as autoridades fiscais e aduaneiras de modo a viabilizar o mais rapidamente possível a obtenção dessa autorização, conforme declarou o executivo A:

Foi um trabalho feito, a gente sempre diz, com vários parceiros: o governo do Estado, representado pela ZPE, a Receita Federal, direto aqui com a Superintendência Regional e a CSP que desde o primeiro momento participou disso, que tinha interesse direto então tinha representantes dos três e também o acompanhamento de Brasília através do CZPE, do Conselho [...] também com muito interesse aqui no projeto então periodicamente vinha, então foi um trabalho que a gente diz que foi feito a quatro mãos.

Com efeito, o executivo A acrescentou que essa articulação com a Comissão de Alfandegamento permitiu a realização de “vistorias que não foram formais” que contribuíram para que a vistoria definitiva, agendada para o final de fevereiro viabilizasse a autorização para funcionamento da ZPE do Pecém, a 15/03/2013, e com isso a entrada em operação da empresa ZPE CEARÁ, em meados de abril de 2013.

As pequenas pendências que tiveram não foram consideradas impeditivas e já foram inclusive corrigidas e supridas. Então nós a partir do dia 15 de março, com o alfundamento, já passamos a ser considerados operacionais e aí nós começamos uma operação piloto. Uma operação assim corrigindo ... como um *soft open*, quer dizer a gente começou realmente a ter ritmo gradativamente. Eu acho que a operação de fato, mesmo, iniciou aí em abril, maio foi quando a gente começou a ganhar ritmo porque depois de alfundar nós passamos aí em torno de uns 60 dias e teve vezes de parar a operação por uma semana prá corrigir problema no sistema. Esse foi o nosso maior gargalo.

De acordo com o executivo A, depois de vencido esse gargalo, a operação iniciou de fato, com a movimentação de cerca de 1.000 toneladas por dia, incluindo máquinas, equipamentos e insumos utilizados no processo de construção da CSP, e atualmente a movimentação alcança cerca de 2.000 toneladas de materiais por dia.

Outro ponto importante, de acordo com o executivo A, foi o relacionamento de negócios entre as partes. A percepção inicial era de que seria uma espécie de condomínio, mas, como não havia referências sobre esse relacionamento, a busca na legislação acabou por descartar essa hipótese. Celebrou-se então um contrato pelo qual a ZPE CEARÁ é remunerada pela prestação de serviços à CSP.

Resumindo, o executivo A indicou como condições facilitadoras do processo de implantação da ZPE CEARÁ: associação entre investidores coreanos e brasileiros para implantação da CSP; segurança jurídica proporcionada por uma lei específica (Lei nº 11.508); alteração de legislação estadual para permitir que a CSP construísse as instalações físicas para funcionamento administrativo da ZPE CEARÁ; articulação da ZPE CEARÁ com a RFB e com o CZPE para rápida obtenção do alfundamento da ZPE do Pecém; e formalização da relação contratual de prestação de serviços entre a ZPE CEARÁ e a CSP.

Por outro lado, em síntese, foram indicados pelo executivo A os seguintes aspectos limitadores ao processo de implantação da ZPE CEARÁ: forças econômicas e políticas contrárias ao modelo ZPE, oriundas da região Sudeste; requisitos normativos e documentais a serem cumpridos para obtenção do alfundamento da ZPE do Pecém; e problemas nos sistemas informatizados de suporte operacional no início da fase de operações da ZPE CEARÁ.

A segunda pessoa entrevistada foi o executivo B, o qual elencou as seguintes principais condições facilitadoras do processo de implantação da empresa: vontade política do governo do estado do Ceará; celebração de protocolo de investimento com a empresa Companhia Siderúrgica do Pecém (CSP); apoio da equipe da Receita Federal do Brasil, no Ceará (RFB-CE); e o apoio do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), por meio da Secretaria Executiva do Conselho Nacional das Zonas de Processamento de Exportação (CZPE).

Nesse contexto, destaca-se a fala do executivo B relativamente à vontade política do governo do estado do Ceará:

Eu acho que o grande diferencial da ZPE do estado do Ceará foi a vontade política. Porque ZPE, na verdade, era um tema muito novo, era um tema que ainda falta uma legislação bem específica de alguns trâmites ... então... sem a vontade política, sem o interesse, [...] e sem o governo acreditar que isso pode ser sim uma ferramenta de atração de investimentos que pode fazer a diferença no desenvolvimento de um estado, nenhuma ZPE acontece.

Além disso, o executivo B esclarece que as circunstâncias para implantação de qualquer ZPE, no Brasil, colocam um dilema decisório para os governantes públicos quanto ao que fazer primeiro: investir na implantação de uma ZPE e na empresa que a administrará ou atrair investimentos empresariais para em seguida providenciar a implantação da ZPE e de sua administradora.

Na opinião do executivo B, esse dilema foi diminuído no Ceará porque já havia sido celebrada parceria com a CSP, como indica sua opinião:

Na verdade, o estado do Ceará foi totalmente diferente porque a Siderúrgica já tinha sinalizado o interesse em se instalar no estado do Ceará [...] já tinha termo de compromisso, ratificado inclusive por lei, entre o governo do estado e a Siderúrgica, então esse protocolo de intenções, esse memorando de entendimentos demonstrou certa segurança pro estado poder realmente fazer os investimentos na área da ZPE.

O executivo B comentou ainda que apoio da equipe da RFB-CE foi importante fator para implantação da área da ZPE e, em consequência, da própria empresa, conforme mencionado:

Aqui no estado do Ceará outro diferencial foi realmente a aproximação com a Receita Federal. A Receita Federal ficou próxima do alfandegamento. Contribuiu muito. A gente sabia que tinha situações que era impossível alfandegar, mas mesmo assim ela foi fazer vistoria pra ver se tava tudo andando de acordo com o estabelecido. Assim, ela foi orientando um pouco essa questão de como a gente pode fazer o alfandegamento, o que anda faltando, o que é imprescindível e isso ajudou muito. [...] Na verdade eu digo que a Receita Federal foi fundamental no alfandegamento.

A propósito desse comentário, registre-se o entendimento de que o aspecto facilitador citado pelo entrevistado, referente ao apoio da RFB-CE, está relacionado comumente ao processo de implantação da área da ZPE e da própria empresa ZPE CEARÁ.

O apoio do MDIC, através do CZPE, também foi fundamental, nas palavras do executivo B:

Eles vinham com frequência pra cá, com frequência, e sempre se colocaram disponíveis. Então, em muitas situações eles tiveram que servir como mediadores com a Receita Federal e com o próprio governo federal, então, assim, eles foram sensacionais em todos os momentos. [...] O trabalho do MDIC também foi imprescindível. Eu digo pra você que sem o MDIC e sem a Receita Federal do Ceará, isso aqui, isso aqui não existiria.

Já em relação aos aspectos limitadores do processo de implantação da empresa ZPE CEARÁ, o executivo B ressaltou: o cumprimento das exigências legais e normativas; e a velocidade da execução dos processos organizacionais na “máquina pública”.

Nesse sentido, em relação ao cumprimento das exigências legais e normativas, o executivo B mencionou que:

Eu acho que uma das partes mais difíceis é passar pela avaliação da Receita Federal. Você cumprir todos os requisitos legais para alfandegamento. E a Receita Federal está completamente certa em todos os requisitos. Você tá trabalhando com uma área alfandegada. Você vai conceder todos os benefícios em um perímetro, vai reduzir burocracia para conceder esses benefícios, então você, sim, tem se é é tem que estar de acordo com o estabelecido em lei pra ter esses benefícios.

A propósito desse registro, deve-se frisar o entendimento de que a limitação comentada sobre o cumprimento das exigências legais e normativas se refere de forma comum ao processo de implantação da área da ZPE e da própria empresa ZPE CEARÁ, pois que a empresa, em sendo responsável pela gestão da área, enfrenta as mesmas limitações correspondentes à área.

Quanto à velocidade da execução dos processos organizacionais na “máquina pública”, o executivo B mencionou que:

A máquina pública ... digamos que ela demora um pouco a pegar [...]. Então assim, pras coisas acontecerem, justamente pelas exigências legais, você demanda muito mais tempo do que o necessário, não, do que o ideal, digamos assim. Então, isso realmente dificulta um pouco. Mas isso não foi, em nenhum momento, graças a

Deus, eu tive dificuldade dentro do próprio governo do estado em conseguir fazer com que as necessidades daquele momento da constituição da ZPE fossem cumpridas. Agora, dizer pra você que foi fácil, que é fácil, não.

O executivo C, terceiro entrevistado, referiu-se inicialmente aos aspectos limitadores do processo de implantação da empresa, preferindo denominá-los de desafios. O primeiro desafio mencionado foi o relativo ao fato de o projeto ser novo e com isso acarretar uma série de consequências:

É um desafio muito grande porque você tem um projeto novo em todos os sentidos e todas as suas dimensões. É um projeto novo enquanto administradora, é um projeto novo pras empresas instaladas, é um projeto novo pros governos que estão instalando ZPE no Brasil, em que pese que a nossa do Ceará é a primeira em operação, alfandegada e em operação no país, e nova também até pra gestão federal, que é a CZPE, que o órgão que controla as ZPEs no Brasil.

Outro aspecto levantado pelo executivo C, e que pode se caracterizar como aspecto limitador de implantação da empresa, está relacionado ao tamanho da área de ZPE sob a administração da ZPE CEARÁ. Em suas palavras:

A ZPE CEARÁ é diferente em todos os sentidos. É diferente porque na concepção de ZPE, algumas leis que são formatadas para um controle ou para uma área pequena, como a maioria das ZPEs, estão sendo implantadas. Só que a ZPE CEARÁ tem por decreto uma área de 4.271 ha. Eu já tenho alfandegado quase 600 ha de área. Então, pra você fazer a gestão e o acompanhamento enquanto eu sou obrigado por, pelo meu órgão anuente, e tenho que por questão de alfandegamento eu tenho deveres pra cumprir, é tudo muito grande. Ah, eu tenho que monitorar: são 600 ha. Eu tenho que controlar: 600 ha. Eu tenho que prover eficiência logística da empresa instalada: eu tenho uma empresa com um projeto de US\$ 5 bilhões, que é o maior projeto industrial do país em andamento. Então tudo é muito grande aqui. Então realmente o desafio é [...] de criar eficiência nessa estrutura.

Já com relação às condições facilitadoras, o executivo C elencou: a vontade do governo do estado; a parceria com a Receita Federal; a força de um grande projeto; a criação da ZPE já com a empresa em implantação; e a rapidez do processo de autorização legal federal e estadual, nos seguintes termos:

O que eu acho é o seguinte: o estado e a ZPE do Ceará tiveram alguns fatores pra desenvolver isso de uma forma um pouco mais acelerada. Primeiro: uma vontade muito grande do governo do estado em fazer isso acontecer, porque se você não tiver esfera política engajada na realização do projeto obviamente não sai. Você precisa de uma manifestação de interesse e houve. O estado, o estado abraçou o projeto.

Teve uma parceria muito grande com a Receita. O que é difícil porque eles têm os controles e nós temos que apresentar algumas obrigatoriedades, mas são parceiros no sentido do que precisa, realmente quiseram que a coisa acontecesse.

Nós tivemos no estado a força de um grande projeto que tinha que ser instalado que é a Companhia Siderúrgica, então a coisa acelerou ainda mais, quer dizer, eles tinham, eles têm um cronograma que tinha de ser cumprido. Então precisamos começar a obra em tal data. Então a coisa acelerou.

Então você teve uma série de fatores que casaram na mesma linha do tempo pra fazer a coisa acontecer: o decreto saiu em 2010, do estado, o decreto estadual pra implantação, pra autorização da ZPE do Ceará, e a nível Brasil foi em 2007, foi bem rápido, porque o entendimento de ZPE começou em 88, então você tem aí mais de 25 anos [...] a coisa aconteceu no Brasil em 2007, em 2010 o estado autorizou a ZPE e em 2013 estava alfandegada e implantada.

Diante de todo o exposto, as sínteses das respostas das entrevistas realizadas com os três executivos da gestão superior da empresa ZPE CEARÁ, acerca das condições

facilitadoras e dos aspectos limitadores do processo de implantação da companhia, podem ser resumidas conforme indicado no quadro 1.

Quadro 1 – Síntese das respostas das entrevistas realizadas com executivos da ZPE CEARÁ

Entrevistado	Condições facilitadoras	Aspectos limitadores
Executivo A	<p>Associação entre investidores coreanos e brasileiros para implantação da CSP.</p> <p>Segurança jurídica proporcionada por uma lei específica (Lei nº 11.508).</p> <p>Alteração de legislação estadual para permitir que a CSP construísse as instalações físicas para funcionamento administrativo da ZPE CEARÁ.</p> <p>Articulação da ZPE CEARÁ com a RFB e com o CZPE para rápida obtenção do alfandegamento da ZPE do Pecém.</p> <p>Formalização da relação contratual de prestação de serviços entre a ZPE CEARÁ e a CSP.</p>	<p>Forças econômicas e políticas contrárias ao modelo ZPE, oriundas da região Sudeste.</p> <p>Requisitos normativos e documentais a serem cumpridos para obtenção do alfandegamento da ZPE do Pecém.</p> <p>Problemas nos sistemas informatizados de suporte operacional no início da fase de operações da ZPE CEARÁ.</p>
Executivo B	<p>Vontade política do governo do estado do Ceará.</p> <p>Celebração de protocolo de investimento com a empresa Companhia Siderúrgica do Pecém (CSP).</p> <p>Apoio da equipe da Receita Federal do Brasil, no Ceará (RFB-CE).</p> <p>Apoio do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), por meio da Secretaria Executiva do Conselho Nacional das Zonas de Processamento de Exportação (CZPE).</p>	<p>Cumprimento das exigências legais e normativas.</p> <p>Velocidade da execução dos processos organizacionais na “máquina pública”.</p>
Executivo C	<p>Vontade do governo do estado.</p> <p>Parceria com a Receita Federal.</p> <p>Força de um grande projeto (da CSP).</p> <p>Criação da ZPE já com a empresa em implantação (CSP).</p> <p>Rapidez do processo de autorização legal federal e estadual.</p>	<p>Natureza inusitada do projeto, para todos os agentes envolvidos (governo, empresa administradora da ZPE e investidores).</p> <p>Tamanho da área de ZPE sob a administração da ZPE CEARÁ.</p>

Fonte: elaborado pelos autores.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral definido para esta pesquisa foi identificar e caracterizar as condições facilitadoras e os aspectos limitadores do processo de implantação da empresa ZPE CEARÁ, à luz da Visão Baseada nas Instituições.

Considerando o argumento de Peng, Wang e Jian (2008) sobre como a Visão Baseada em Instituição pode orientar a estratégia de internacionalização e determinar o sucesso ou fracasso das empresas, entende-se que os resultados da pesquisa, especialmente as respostas obtidas pela realização de entrevistas junto a executivos que integram ou integraram a gestão superior da empresa ZPE CEARÁ, sintetizadas no Quadro 1, permitem concluir que as condições facilitadoras, especialmente, e os aspectos limitadores desse processo estão relacionados à Visão Baseada nas Instituições.

Com efeito, ao se considerar as definições de North (2008), sobre as restrições formais e informais (regras do jogo) que caracterizam as instituições, de Scott (2008), acerca das estruturas e atividades regulatórias, normativas e cognitivas que dão o contorno das instituições, de Souza (2011), ao consolidar os pensamentos de North (2008) e de Scott (2008), categorizando os pilares institucionais formais e informais, e de Peng (2008), tratando do poder coercitivo dos governos, por meio de leis e regulamentos, como essência do pilar institucional regulatório, e da cultura como base das instituições informais e do pilar

normativo e cognitivo das instituições, pode-se observar que das 14 condições facilitadoras para o processo de implantação da ZPE CEARÁ, indicadas sinteticamente no Quadro 1, apenas duas (força de um grande projeto (da CSP) e criação da ZPE já com a empresa em implantação (CSP)) não encontram suporte nessas definições, e sim na RBV.

Na sequência, ao se examinar os sete aspectos limitadores do processo de implantação da ZPE CEARÁ, também sinteticamente relacionados no Quadro 1, à luz dos mesmos autores referidos acima, verifica-se que três (problemas nos sistemas informatizados de suporte operacional no início da fase de operações da empresa; natureza inusitada do projeto, para todos os agentes envolvidos - governo, empresa administradora da ZPE e investidores; e tamanho da área sob a administração da ZPE CEARÁ) estão suportados pela RBV.

Diante do exposto, considera-se que o problema desta pesquisa – como se deu o processo de implantação da empresa ZPE CEARÁ enquanto agente institucional para implementação de políticas públicas de comércio exterior? – pode ser respondido pela conclusão de que fatores relacionados à Visão Baseada nas Instituições influenciaram o processo de implantação da empresa ZPE CEARÁ, especialmente no que se refere às correspondentes condições facilitadoras.

Assim, entende-se que o objetivo desta pesquisa foi atendido. Entretanto, importa destacar sua limitação: por se tratar de uma pesquisa qualitativa, seus resultados não podem ser generalizados.

Finalmente, registre-se o entendimento de que novos estudos podem ser realizados em relação ao processo de implantação de outras ZPEs, inclusive com a finalidade de realizar comparação com a implementação da ZPE do Ceará, como forma de contribuir para análise da eficácia dessa política pública de comércio exterior.

REFERÊNCIAS

ABRAZPE, 2010. Disponível em:

http://www.fiec.org.br/palestras/negocios_internacionais/ZPE170111/ZPE170111.pdf .

Acesso em: 8 dez. 2013.

ACIOLY, L.; ALVES, M.A.S.; LEÃO, R.P.F. Nota técnica: a internacionalização das empresas chinesas. IPEA, 2009. Disponível em:

<http://www.ipea.gov.br/agencia/imagens/stories/PDFs/2009_nt01_maio_deint.pdf. Acesso em 20 nov. 2013.

ACIOLY, L.; SCHATZMANN, S. Políticas de promoção e apoio à internacionalização de Empresas. In: CAMEX et al. **Termo de Referência: internacionalização de empresas brasileiras**. 2009. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1260377495.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2013.

BRASIL. **Decreto Federal**, de 16 de junho de 2010. Cria a Zona de Processamento de Exportação - ZPE de Pecém, no Município de São Gonçalo do Amarante, no Estado do Ceará. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Dnn/Dnn12646.htm>. Acesso em: 30 jul. 2014.

_____. **Lei n. 11508**, de 20 de julho de 2007. Dispõe sobre o regime tributário, cambial e administrativo das Zonas de Processamento de Exportação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Lei/L11508.htm>. Acesso em: 30 jul. 2014.

BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

CAMEX et al. **Termo de Referência: internacionalização de empresas brasileiras**. 2009.

Disponível em: < http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1260377495.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2013.

EMAZP – EMPRESA ADMINISTRADORA DA ZONA DE PROCESSAMENTO DE EXPORTAÇÃO DE PECÉM S/A. **Relatório de desempenho de gestão**. 2011.

_____. **Relatório de desempenho de gestão**. 2012.

_____. **Relatório de desempenho de gestão**. 2013.

LEUNG, K. et al. Culture and international business: recent advances and their implications for future research. **Journal of International Business Studies**, 36 (4), p. 357–378, 2005.

_____. **Relatório de desempenho de gestão**. 2013.

MDIC - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Regime brasileiro das zonas de processamento de exportação – ZPE**: informações básicas. Disponível em:<

http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1380118114.pdf>. Acesso em: 22 out. 2013a.

_____. **Zonas de processamento de exportação**: informações básicas e legislação.

Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1374586708.pdf>, acesso em: 22 out 2013b.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PENG, M.W. **Estratégia global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

_____. País está movendo o mundo, mas pode investir muito mais. São Paulo, **Brasil Econômico**, p. 8-9, 30 jun. 2010.

PENG, M.W.; WANG D. YL.; JIANG, Yi. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, 39, 920–936, 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REDDING, G. The thick description and comparison of societal systems of capitalism. **Journal of International Business Studies**, 36(2), p. 123–155, 2005.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 1995.

SALAZAR, V. S. et al. Resourced Based View: das proposições de Penrose à internacionalização. **RAUnP**, ano v, n. 1, p.71-79, out. 2012- mar. 2013, 2013. Disponível em: < <http://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/255>>. Acesso em: 20 nov. 2013.

SANTOS JUNIOR, Renato. **ZPEs (Zonas de Processamento de Exportação) de Shanon a Parnahyba**. Parnaíba: Siart, 2013.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**: ideas and interests. 3. ed. Califórnia: Sage Publications, 2008.

SOUZA, J. B. de. **Mandatos mundiais em subsidiárias no Brasil**: uma análise sob a perspectiva da teoria neoinstitucional. 2011. 139 f. Dissertação (Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo. 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.