



ARTICLE REVIEW



CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS DE EMPRESAS EXPORTADORAS DE FRUTAS GEOGRAFICAMENTE CONCENTRADAS NO VALE DO RIO SÃO FRANCISCO

ORGANIZATIONAL CAPABILITIES OF FRUIT EXPORTING COMPANIES GEOGRAPHICALLY CONCENTRATED IN VALE DO RIO SÃO FRANCISCO

¹ Vinicius Farias Moreira.
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Paraíba, Brasil.
<https://orcid.org/0000-0002-4473-8766>.

² Yákara Vasconcelos Pereira.
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Pernambuco, Brasil.
<https://orcid.org/0000-0003-0865-6170>

Corresponding Author:

Vinicius Farias Moreira
E-mail:
vinicius.farias@professor.ufcg.edu.br

Editora chefe

Profa. Dra. Eliana Severo
Alumni.In Editors

How to cite this article:

Farias Moreira, V., & Vasconcelos Pereira, Y. (2024). Organizational capabilities of fruit exporting companies geographically concentrated in vale do rio São Francisco. *Journal of Sustainable Competitive Intelligence*, 14, e0432. <https://doi.org/10.24883/eagleSustainable.v14i.432>

ABSTRACT

Purpose: To analyze the dynamics of the organizational capacities of companies producing and exporting fresh fruit from the São Francisco River Valley in Brazil.

Methodology/approach: This is a qualitative case study, with production and exporting companies and the fruit-growing *cluster* as units of analysis. Semi-structured interviews were conducted with business, institutional and support industry actors, totaling 1182 minutes of recording.

Originality/Relevance: This research reveals unique findings about exporters of Brazilian agribusiness that is part of the exponent sector when it comes to international borders.

Key findings: The results reinforce the close relationship between the development of business resources and the resources of the cluster, while highlighting homogeneities and heterogeneities between the organizational capacities of companies.

Theoretical/methodological contributions: The scientific findings of this investigation intend to serve as the basis for the deepening of future research in the field of strategic administration and international businesses. In the short term, the results contribute to subsidize decision making in agribusiness exporting companies.

Keywords: Strategic resources, dynamic capabilities, cluster, exporting companies, ATLAS.ti.



DOI: <https://doi.org/10.24883/eagleSustainable.v14i.432>



RESUMO

Objetivo: Este estudo buscou analisar a dinâmica das capacidades organizacionais de empresas produtoras e exportadoras de frutas frescas do Vale do Rio São Francisco.

Metodologia/abordagem: Trata-se de um estudo de caso qualitativo, tendo como unidades de análise empresas produtoras e exportadoras e o *cluster* de fruticultura. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto a atores empresariais, institucionais e da indústria de apoio, perfazendo 1182 minutos de gravação.

Originalidade/Relevância: Esta pesquisa revela achados singulares a respeito de exportadoras do agronegócio brasileiro que faz parte do setor expoente quando se trata de divisas internacionais.

Principais conclusões: Os resultados reforçam a relação estreita entre o desenvolvimento dos recursos empresariais e os recursos do *cluster*, ao tempo que destacam homogeneidades e heterogeneidades entre as capacidades organizacionais das empresas.

Contribuições teóricas/metodológicas: Os achados científicos desta investigação pretendem servir de base para o aprofundamento de pesquisas futuras no âmbito da área da administração estratégica e negócios internacionais. No curto prazo, os resultados colaboram para subsidiar a tomada de decisão nas empresas exportadoras do agronegócio.

Palavras-chave: Recursos estratégicos, capacidades dinâmicas, *cluster*, empresas exportadoras, ATLAS.ti.

1 INTRODUÇÃO

A relevância dos estudos em torno das aglomerações geográficas tem revelado crescente interesse por acadêmicos e profissionais, desde as pesquisas de Brusco (1982) e Pyke, Becattini e Sengenberger (1990). Essas investigações foram precedidas por diferentes contribuições teóricas, envolvendo conhecimentos da economia, gestão organizacional, sociologia, inovação, geografia econômica e estudos regionais, entre outras áreas (Hervas-Oliver & Albors-Garrigos, 2009; Fitjar & Huber, 2014; Henn, 2012; Lazzeretti, Sedita & Caloffi, 2013; Martin & Sunley, 2003; Porter, 1998).

Ainda assim, a literatura sobre *cluster* tem se mostrado carente no que se refere aos estudos em torno do nível microeconômico, ou seja, das empresas enquanto unidade de análise dentro dos *clusters* (Hervas-Oliver et al., 2018). Esta constatação tem apontado oportunidades para estudos que se dediquem à análise das assimetrias das empresas dentro do *cluster* (Hervas-Oliver et al., 2019; Hervas-Oliver et al., 2018; Hervas-Oliver, Lleo & Cervello, 2017; Belussi & Hervas-Oliver, 2018; Pinkse, Vernay & D'Ippolito, 2018).

As assimetrias estão relacionadas na literatura à perspectiva da heterogeneidade, destacada pela visão baseada nos recursos (Barney, 1991). E, ao ser incorporada pela literatura de *cluster*, indica que nem todas as empresas geograficamente concentradas ganham na mesma proporção. Assume-se o entendimento de que as assimetrias de empresas dentro de um *cluster*

diz respeito às diferenças de conhecimentos e desempenho, certamente relacionadas às diferentes configurações de recursos e capacidades ou mesmo às capacidades absorptivas. Este estudo contribui para a literatura da área ao proporcionar um estudo empírico com análise profunda de dados primários sobre essa questão.

A base teórica envolve a articulação entre recursos empresariais e vantagens da localidade, caminhando para uma premissa de que o entendimento do processo de criação de valor por parte das empresas geograficamente concentradas passa necessariamente pelo reconhecimento da coevolução entre empresas e o *cluster*. Dito isto, registra-se que este estudo tem como objetivo analisar a dinâmica das capacidades organizacionais de empresas produtoras e exportadoras de frutas frescas do Vale do Rio São Francisco (VSF).

O *cluster* analisado neste estudo é o de fruticultura irrigada do submédio do Rio São Francisco, que representa a pujança de desenvolvimento econômico e social de uma região brasileira historicamente deprimida, entre os estados de Pernambuco e Bahia. Trata-se de importante celeiro agrícola, direcionando sua produção tanto para o mercado nacional quanto internacional. Entre as exportações, há destaque para uvas de mesa e mangas. Cerca de 90% das exportações brasileiras dessas frutas são oriundas da região, isso representa, na cadeia global, cerca de 2% da comercialização de uvas de mesa e 9% de mangas (Food and Agriculture Organization of The United Nations, 2018).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Visão Baseada nos Recursos indica que a análise dos caminhos para criação de valor estratégico por parte das empresas passa pelo entendimento da heterogeneidade e imobilidade dos recursos internos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Uma perspectiva evolucionária dessa corrente de pensamento reforça a necessidade de compreender os recursos por meio de capacidades dinâmicas, buscando por meio das rotinas e processos socialmente imersos, compreender como as empresas alcançam e mantêm a geração de valor ao longo do tempo (Alford & Duan, 2018; Cirjevskis, 2019; Fainshmidt, Wenger, Pezeshkan & Mallon, 2019; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Peteraf, Stefano & Verona, 2013). Capacidades dinâmicas são analisadas como uma evolução natural da perspectiva dos recursos internos, interessando, neste estudo, as capacidades organizacionais, associada à gestão administrativa dos fluxos internos de conhecimento (Moreira, 2015).

Associado às capacidades dinâmicas advoga-se que a localidade possa representar uma importante fonte de vantagem no mercado internacional (Dunning, 1988; Porter, 1998; 2000; Dunning & Lundan, 2010). A localidade neste estudo é compreendida a partir da noção de *cluster*, destacando a existência de um grupo de empresas geograficamente próximas e interligadas que recebem suporte de instituições associadas ao desenvolvimento econômico regional (Porter, 2000; Malmberg & Maskell, 2002). Embora parte da literatura que analisa os *clusters* tenha enfoque econômico voltado ao desenvolvimento regional, o que poderia sinalizar para condições homogêneas de desenvolvimento empresarial, ao também se tomar como unidade de análise as empresas, o estudo reconhece as assimetrias na absorção desses recursos ou conhecimentos da localidade (Hervas-Oliver et al., 2019; Hervas-Oliver et al., 2018; Hervas-Oliver, Lleo & Cervello, 2017; Belussi and Hervas-Oliver, 2018; Pinkse, Vernay & D'Ippolito, 2018).

Conforme evidenciado na Figura 1, este estudo assume o entendimento de que o desenvolvimento do *cluster* e das empresas está relacionado, acontecendo de forma concomitante, não sendo suficiente a análise isolada de qualquer desses níveis para a compreensão do fenômeno (Fritsch, Kudic & Pyka, 2019; Hervas-Oliver & Boix-Domenech,

2012; Ter Wal, 2013; Moreira, Clemente & Pereira, 2021; Moreira, Chim-Miki & Oliveira, 2020). Assim, convém entender que os recursos internos das empresas ajudam a explicar a dinâmica dos conhecimentos e os recursos do *cluster* disponíveis para as firmas locais contribuem para explicar a dinâmica dos recursos internos (Maskell & Malmberg, 1999; Hervas-Oliver & Albors-Garrigós, 2009; McCann & Folta, 2008). Dentro de um dado território, recursos e capacidades são forças endógenas que moldam o padrão evolucionário do sistema local (Belussi & Sedita, 2009).

O fato das empresas estarem geograficamente próximas sugere que o compartilhamento de conhecimento decorrente da atmosfera industrial (Marshall, 1920) ou local buzz (Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004) faça com que se aproximem umas das outras, tendendo a exibir similaridades nos recursos, na estrutura de custos, nos modelos mentais e nos comportamentos competitivos (Pourder & St John, 1996), ao tempo em que se diferenciam das empresas que estejam fora dessa concentração (Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004; Molina-Morales & Martín-Fernandez, 2004; Moreira, Hervas-Oliver, Moraes & Laurentino, 2019).

Os fluxos de conhecimentos nesse ambiente são dinâmicos face às múltiplas interdependências, sendo seu controle virtualmente impossível (Tallman et al., 2004). Aqui, vale mencionar que a análise competitiva das empresas geograficamente concentradas permitirá a identificação de capacidades dinâmicas que ora se comportarão na condição de “melhores práticas”, entendendo que as empresas do mesmo setor poderão apresentar processos e rotinas semelhantes, os quais subsidiam as práticas de benchmarking (Eisenhardt & Martin, 2000); e, ora poderão assumir aspectos idiossincráticos, que as farão únicas (Teece; Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007).

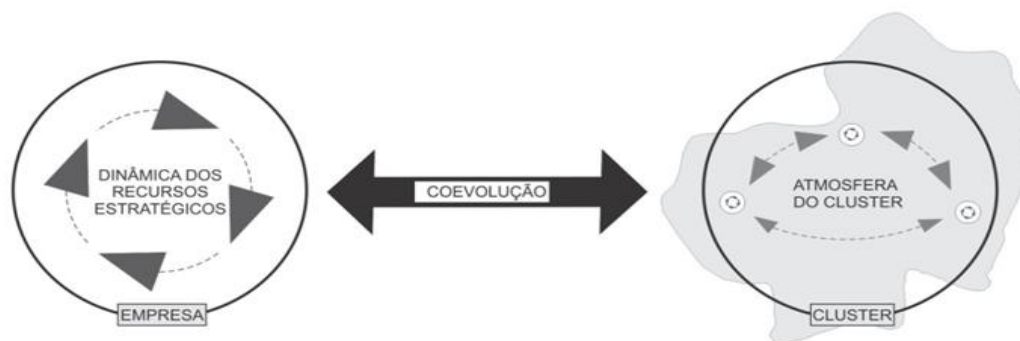


Figura 1. Coevolução *cluster* e empresas geograficamente concentradas

Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Nesse caminho, é preciso reconhecer que as similaridades entre as empresas do *cluster* são influenciadas pelas diferentes dinâmicas de recursos internos, que acabam resguardando possíveis diferenças no comportamento estratégico e desempenho de cada empresa. Ademais, as empresas localizadas no mesmo *cluster* acessarão o conhecimento local disponível de distintas formas, o que decorre dos diferentes níveis de capacidade absorptiva, evidenciando processos de aprendizagem contínuos por meio da combinação e acumulação de conhecimentos (Hervas-Oliver & Albors-Garrigós, 2009; Moreira, Chim-Miki & Oliveira, 2020). Embora os conhecimentos sejam potencialmente transparentes e móveis, nem todos os componentes se movem entre as empresas dentro de um mesmo *cluster* em uma mesma proporcionalidade (Tallman et al., 2004), ou seja, o conhecimento local não está “livre” no espaço, sendo limitado pela capacidade que cada empresa tem de aprender e tomar o conhecimento como vantagem

(Hervas-Oliver & Boix-Domenech, 2012; Moreira, Chim-Miki & Oliveira, 2020). Como consequência, é possível, inclusive, que algumas empresas não percebam vantagens ao participarem de determinada aglomeração de empresas (McCann & Folta, 2008).

3 MÉTODO

Trata-se de um estudo de caso qualitativo (Merriam, 1998; Patton, 2002), contendo uma rica descrição do fenômeno estudado, em que se buscou padrões nos dados e desenvolvimento de categorias conceituais que possibilitassem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas.

Inicialmente, esta pesquisa visava a investigação das empresas produtoras e exportadoras de frutas presentes no submédio do Rio São Francisco, mas precisou considerar também o nível de análise do *cluster*, assumindo-se o entendimento de que *cluster* e empresas geograficamente concentradas coevoluem, ou seja, estão de tal forma envolvidos em uma dinâmica de networks locais que tomar apenas um nível como unidade de análise tornaria o fenômeno estreito e simplificado (Hervas-Oliver & Boix-Domenech, 2012; Ter Wal, 2013). A escolha das empresas baseou-se inicialmente na lista das empresas exportadoras disponibilizada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), por meio da Secretaria de Comércio Exterior (Secex), sendo complementada pelo cadastro das empresas exportadoras de uvas e mangas disponibilizado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). A partir das duas listas, uma rede de contatos foi iniciada a fim de obter acesso aos sujeitos empresariais da pesquisa. Além dos executivos das empresas, o entendimento de que empresas e o *cluster* coevoluem trouxe à tona a necessidade de buscar acesso a um conjunto de atores do *cluster* que tivessem informações importantes do entendimento do fenômeno. A seguir são apresentadas as organizações que participaram da pesquisa:

Empresa	Faixa de Exportação (MDIC, 2014)	Contatos
Agrobrás – Agrícola Tropical do Brasil	Entre US\$ 1 e 10 milhões	http://www.agrobrassa.com.br/ silviorlmedeiros@uol.com.br
Argofruta Comercial Exportadora	Entre US\$ 10 e 50 milhões	www.argofruta.com feitosa@argofruta.com nelio@argofruta.com
COANA – Cooperativa Agrícola Nova Aliança	Entre US\$ 1 e 10 milhões	edi_ken@terra.com.br coana@coanabr.com.br www.coanabr.com.br/principal/ https://www.facebook.com/CoanaBR
CoopexVale – Cooperativa de Produtores e Exportadores do Vale do São Francisco	Entre US\$ 1 e 10 milhões	presidente@coopexvale.com.br coopexvale@uol.com.br www.coopexvale.com.br https://www.facebook.com/Coopexvale
Agropecuária Labrunier / Bravis Comercial Exportadora	Entre US\$ 10 e 50 milhões	www.grupojd.com.br flavio@labrunier.com.br
Queiroz Galvão Alimentos S.A.	Entre US\$ 10 e 50 milhões	http://portal.queirozgalvao.com/web/grupo/alimentos sergiolima@queirozgalvao.com
Univeg Expofruit Brasil	Entre US\$ 1 e 10 milhões	http://www.univeg.com/es/
UPA – Umbuzeiro Produções Agrícolas	Entre US\$ 10 e 50 milhões	caiobcoelho@uol.com.br diretoria@grupomavel.com.br
GVS Fruit Company Ltda	Entre US\$ 1 e 10 milhões	http://www.gvscompany.com.br/ vdsexport@uol.com.br luzcarlos@vdsexport.com.br claudio@vdsexport.com.br

Figura 2. Identificação dos atores empresariais entrevistados
Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

A coleta de dados ocorreu primordialmente por meio de entrevistas semiestruturadas. Foram realizadas treze entrevistas com executivos de nove médias ou grandes empresas exportadoras de uvas e mangas do Vale do São Francisco, tomando por base o número de funcionários e volume de frutas produzidas e exportadas; e outras nove entrevistas que foram realizadas com importantes atores institucionais e da indústria de apoio relacionada ao cluster (instituições de suporte e consultores), perfazendo 1182 minutos de gravação. Estima-se, com base nas entrevistas obtidas, que o volume produzido pelas empresas participantes desta pesquisa superara 50% do volume total exportado pela região, conforme informações disponíveis por meio do cadastro das empresas exportadoras de uvas e mangas disponibilizado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento brasileiro (MAPA).

Além das entrevistas, foi realizada análise de documentos públicos e particulares, e foram considerados dados secundários sobre a região, especialmente dissertações de mestrado e teses de doutorado desenvolvidos dentro do contexto em estudo. A triangulação teórica e metodológica demandara constante flexibilidade dos pesquisadores, tendo a saturação ocorrido na medida em que as construções se tornaram mais robustas e estáveis (Merriam, 1998; Flick, Kardorff & Steinke, 2004).

A análise dos dados, provavelmente a fase mais crítica no desenvolvimento de um estudo de caso qualitativo, reforça a necessidade de rigor científico e profundidade analítica (Patton, 2002; Flick, Kardorff & Steinke, 2004). Nesta pesquisa optou-se pelo desenvolvimento da análise de conteúdo (Bardin, 1977) com o software qualitativo ATLAS.ti versão 7.5.5, sendo apoiada pelo guia de Friese (2012).

O uso do ATLAS.ti possibilitou a sistematização de categorias e subcategorias, sendo ilustrado por meio de redes conceituais. A numeração que aparece junto aos quotations (trechos codificados na análise), por exemplo, QU:31:41 representa o 41º trecho codificado no P-Doc 31; já os Codes (categorias) revelam uma numeração entre colchetes, por exemplo, {32-7} que indica que o código foi utilizado 32 vezes e possui 7 links com outros códigos. Eventualmente pode ser encontrado o sinal (~), que representa a existência de um comentário reflexivo dos pesquisados derivado da análise dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

As capacidades organizacionais representam uma abrangente categoria que ajudam a compreender a influência dos recursos internos no processo de criação de valor das empresas exportadoras do Vale do Rio São Francisco. Essas capacidades aglutinam capacidades administrativas e de gestão para internacionalização, assim como processos produtivos, de qualidade e de certificação da fruta, processos pós-colheita, entre outros. As subcategorias vinculadas à categoria central “Capacidades Organizacionais” demonstram elevada densidade. Algumas delas chegaram a ser utilizadas 32 vezes, além de apresentar índice intenso de relações (links) com outros códigos (Figura 2).

Ao considerar o objetivo do estudo de analisar a dinâmica das capacidades organizacionais de empresas produtoras e exportadoras de frutas frescas do Vale do Rio São Francisco (VSF), a figura 3 identifica os recursos empresariais (RE_) como sendo parte integrante das capacidades organizacionais e reforçam o desenvolvimento concomitante dos recursos do *cluster* relacionados (Hervas-Oliver et al., 2019; Hervas-Oliver et al., 2018; Hervas-Oliver, Leo & Cervello, 2017; Belussi and Hervas-Oliver, 2018; Hervas-Oliver & Boix-Domenech, 2012; Ter Wal, 2013). São recursos do *cluster* relacionados: recursos de produção (recursos naturais; infraestrutura de informação, científica e tecnológica; infraestrutura física e administrativa); recursos de oferta e indústrias de apoio (atividades do consultor); recursos de

relacionamento com instituições locais (suporte às atividades de certificação PIF e certificações e protocolos internacionais); recursos de relacionamento no nível horizontal (disseminação das melhores práticas com suporte institucional).

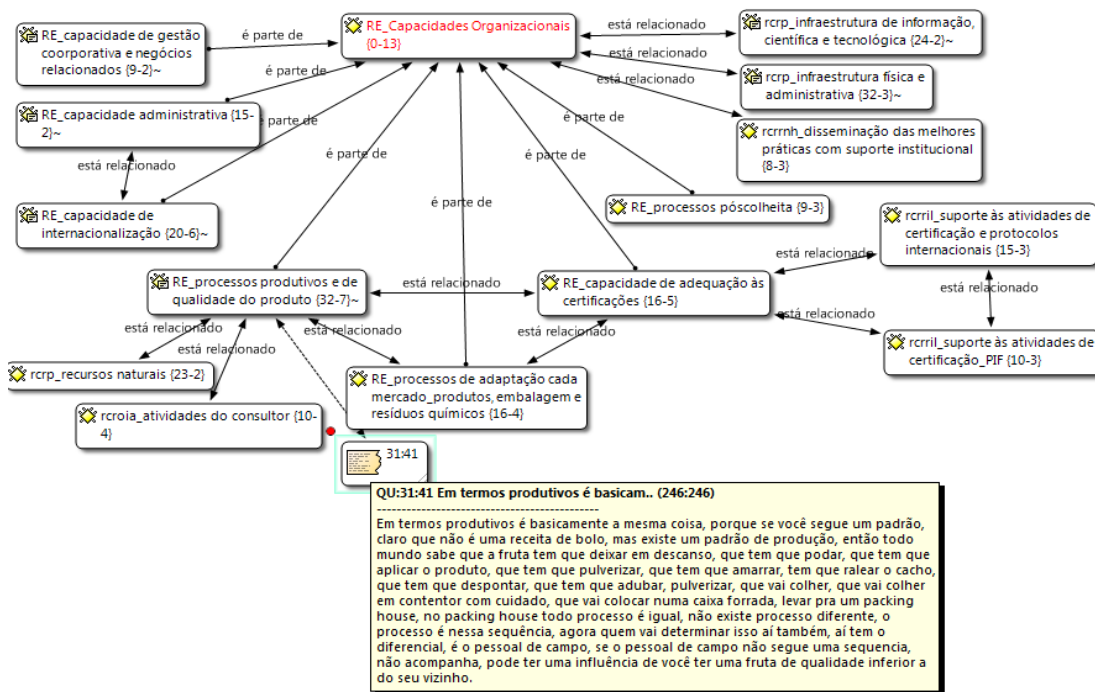


Figura 3. Capacidades organizacionais das empresas exportadoras do VSF.

Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Muitas das fazendas exportadoras analisadas fazem parte de grupos empresariais maiores, sejam esses de natureza de diversificação relacionada ou não, sendo possível perceber intensa troca de recursos e ganhos de escopo entre os diferentes negócios (Wernerfelt, 1984). As visitas realizadas pelos pesquisadores para desenvolvimento das entrevistas aconteceram, em geral, nas sedes das empresas, e, durante o período que antecedia a conversa com os executivos, os pesquisadores puderam constatar diálogos informais e movimentação de pessoas que revelaram baixas barreiras que definem os recursos de cada empresa, por exemplo, a parte administrativa, muitas vezes comum aos demais negócios dos grupos empresariais.

Percebeu-se também que é comum as fazendas possuírem mais de um CNPJ, representando a existência de administrações operacionais independentes. No caso da Empresa 01, suas fazendas são compostas de várias empresas, cada uma com seu gerente, um agrônomo responsável, mas atendem a um mesmo escritório corporativo no que tange às questões administrativas e comerciais (Empresa 01_Entrevistado2 - 12:9).

Entre as cooperativas pesquisadas (Empresa 02 e Empresa 03 constatou-se que as empresas cooperadas possuem independência nas operações nacionais, especialmente a comercialização decorrente do mercado de contentor que é realizada por cada fazenda; mas que atuam em conjunto nas operações de exportação, quando necessitam de maior volume para atender demandas específicas e gerenciadas pelas cooperativas. Como são muitos mercados, foi criado um pool, que é uma espécie de preço médio da uva vendida para repasse aos produtores (Empresa 02_Entrevistado1 - 22:17).

Os relatos apontam para uma conformidade entre os produtores do VSF quanto ao trato cultural, especialmente da uva de mesa: “[...] envolve poda, raleio, pinicado, despenca, isso aí

é uma sequência que tem que ser feita na uva de mesa mesmo” (Empresa 04_Entrevitada2 - 27:10). Essas rotinas são, portanto, similares, aproximando-se em torno dos atributos-chaves (Pourder & St John, 1996) e sendo muito mais substituíveis do que a teoria de vantagem competitiva preconiza (Eisenhardt & Martin, 2000). Essa conformidade tem relação com a busca por produtividade, com destaque à disseminação das melhores práticas por meio de consultores presentes na região e do bom relacionamento entre os produtores, além das atenções às certificações, que são requisitos básicos para a atividade exportadora (Instituição01PE_Entrevistado2 - 6:2). Algumas empresas conseguem desenvolver técnicas diferentes, mas a própria atmosfera do *cluster* se encarrega em disseminar esse conhecimento (Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004; Tallman et al., 2004), conforme fica evidente no trecho seguinte:

[...] nós usamos algumas técnicas diferentes [exportador de mangas e uvas], eu sou um agrônomo muito curioso e tem as particularidades da empresa, tem técnicas que a gente usa, que outras empresas não usam, mas terminam copiando, porque nada se cria e permanece com ele sozinho, tudo se copia e é difundido à medida que acontece visita de inspetores, consultores e dos próprios vendedores de insumos, que vão no campo e checam, e terminam [...]. Não se guarda segredo, é muito difícil, só a Coca-Cola, né? (Empresa05_Entrevistado1 - 19:22).

A atividade da fruticultura irrigada demanda muita mão de obra, por ser um trabalho artesanal e que requer cuidado para garantir a qualidade do fruto. No caso das uvas, as rotinas envolvem o cuidado para colher individualmente os cachos e rapidamente encaminhá-los para o setor de embalagem, evitando a desidratação intensa e mantendo a qualidade pós-colheita. No *packing house*, cuidados com higiene são fundamentais, e a fruta segue para classificação, embalagem e organização em pallets, saindo em seguida para o resfriamento. Depois de atingir a temperatura ideal para cada variedade, as uvas são acondicionadas nas câmaras frias, onde aguardam o carregamento para as dependências dos compradores, intermediários e consumidores finais (Empresa 01_dados secundários - 14:9). As diferenças entre as empresas podem estar na capacidade de eficiência na execução dessas etapas, o que também envolve o padrão de qualidade pretendido.

Por alguns anos, as condições naturais do Vale do São Francisco possibilitaram duas safras ao ano, sendo uma em cada semestre. Isso ocorria porque as chuvas eram mais pontuais e as variedades exploradas estavam resistentes. Recentemente, a ocorrência de duas safras anuais tem se reduzido, fortalecendo a produção do segundo semestre, numa janela que vai de agosto a novembro, e que é mais forte nos meses de setembro e outubro. O desenvolvimento de novas variedades tem alimentado as esperanças do fortalecimento da produção no primeiro semestre (Empresa01_Entrevistado1 - 13:21). Entre as variedades de uvas mais comuns que permitem duas safras anuais, com destaque para a Crimson (sem semente) e a Itália (com semente). Esta última variedade é geralmente destinada ao mercado nacional, tem baixo valor agregado, requer investimentos menores e possibilita maiores volumes de produção.

Internamente, algumas empresas se destacam pelos mecanismos de controle desenvolvidos, os quais possibilitam a gestão com mais informações e produtividade. Entre os dados coletados, vale destacar os procedimentos internos adotados pela Empresa 06, metodologia desenvolvida pelo consultor técnico, que também é sócio de uma das fazendas integrantes da cooperativa:

A gente tem um departamento de controle de qualidade interno na Coana, justamente com a missão de uniformizar o padrão, para que não haja distorções. Isso tem tudo escrito, a qualificação técnica daquele padrão, como teor de açúcar, acidez, diâmetro da baga, o peso do cacho, formato, quantas bagas podem ter defeito, cicatriz, por exemplo, quantos por cento

que não pode, tipo de embalagem, quantos quilos que tem que ter a mais, porque tem que ter peso adicional, por conta da desidratação da uva nesse período de viagem. Então, todos esses parâmetros técnicos são definidos anteriormente e coloca-se ao conhecimento do produtor. Então, ele segue esses padrões (Empresa 06_Entrevistado1 - 22:19).

A peculiaridade nos processos internos de controle da Coana tem relação com a cultura japonesa de seus proprietários, que asseguram primar por uma qualidade superior das uvas que produzem no padrão exportação, mas também estão relacionadas ao fato de ter um dos sócios com conhecimento técnico na produção de uvas, reconhecido entre os grandes produtores da região pelos trabalhos de consultoria técnica desenvolvidos. Essas capacidades possuem fortes conexões com a criação de valor (Barney, 1991; Teece; Pisano & Shuen, 1997), sendo em parte reproduzidas pelas outras empresas que recebem suporte técnico (Eisenhardt & Martin, 2000).

Além dos controles internos, as empresas passam por certificações que buscam estabelecer padrões de qualidade dos frutos e permitir o acesso a determinados mercados compradores (Empresa 05_Entrevistado2 - 20:12). Essas certificações, além de garantir a qualidade do fruto, geralmente estão relacionadas a aspectos sociais e ambientais envolvidos no processo produtivo. O alcance das certificações pelas empresas do Vale do São Francisco está associado ao suporte oferecido por instituições locais.

Aqui, fica o entendimento de que as empresas possuem setores internos que trabalham fortemente no atendimento aos requisitos básicos de cada certificação, “[...] porque se a gente não tiver implantado na empresa um departamento que foque essas exigências de cada país, você termina mandando a fruta fora dos limites de resíduos exigidos e a fruta será incinerada ou destinada a outro mercado” (Empresa 05_Entrevistado1 - 19:18). Cada mercado possui o seu limite de resíduos, proibindo ou aceitando determinados produtos. No caso do mercado europeu, esses limites podem variar de acordo com a cadeia de supermercados, sendo o mercado alemão um dos mais exigentes (Empresa 04_Entrevistado2 - 27:20).

Por último, e em sintonia com Dunning e Lundan (2010), os processos e rotinas de produção e pós-colheita das frutas que objetivam seguir para o mercado internacional são fortemente orientados pelas recomendações dos certificados exigidos pelos mercados pretendidos, emergindo aqui as capacidades dinâmicas, que buscam combinar seus ativos às capacidades emergidas da localidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa atingiu o objetivo de analisar a dinâmica das capacidades organizacionais de empresas produtoras e exportadoras de frutas frescas do Vale do Rio São Francisco (VSF), especificamente identificando as capacidades presentes nas organizações investigadas. Avanços na literatura acerca de capacidades dinâmicas permitiram reconhecer a existência de divergências centrais entre os autores mais citados na área, e a possibilidade de um caminho conciliatório, o qual é suportado pelos resultados deste estudo. Reconhecer que as capacidades dinâmicas ora se comportam na condição de melhores práticas e ora assumem aspectos idiossincráticos possibilitou uma compreensão mais próxima da criação de valor por parte das empresas geograficamente concentradas no Vale do Rio São Francisco.

Os resultados reforçam a necessidade de compreender a dinâmica dos recursos empresariais associados ao *cluster*, concluindo que o uso de única unidade de análise reduziria a compreensão do fenômeno. Recursos empresariais e recursos do *cluster* se reforçaram e complementaram na realidade estudada de empresas geograficamente concentradas, sendo a combinação entre os recursos estratégicos e a capacidade absorptiva de cada empresa, o balizador da heterogeneidade do desempenho.

Percebeu-se que os elementos de produção entre as empresas são direcionados às conformidades via exigências básicas do mercado internacional, que impõem padrão mínimo de qualidade a ser perseguido. Práticas desse padrão são fortemente compartilhadas entre os produtores porque há uma dependência de volumes de produção para o setor comercial. Muitas das ações compartilhadas decorrem da ação de consultores técnicos, que atuam como catalizadores dos fluxos de conhecimento, assumindo papel chave no desenvolvimento do *cluster* agrícola estudado.

Estudos acerca das assimetrias na capacidade absorptiva de empresas em ambientes de concentração geográfica devem ser estimulados, assim como o entendimento da dinâmica nos fluxos de conhecimento que circulam nesses ambientes, atuando entre a cooperação e a competição. Este trabalho é de interesse das agências de desenvolvimento regional, gestores corporativos e acadêmicos de diferentes áreas do conhecimento. A divulgação dos resultados apresentados reforça a necessidade do pensamento sistêmico em torno do desenvolvimento das empresas e da região. Novos estudos podem envolver a análise da capacidade absorptiva de cada empresa face aos recursos do *cluster* (local buzz) e o entendimento acerca das assimetrias.

Por fim, ressalta-se o acesso a maior parte das empresas da região como a principal limitação do estudo, assim como a impossibilidade de realizar a generalização dos resultados.

AGRADECIMENTOS

Nós agradecemos a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo suporte financeiro no doutorado e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela Chamada Universal 1/2016 (processo 431471/2016-9) e o projeto europeu de *cluster* (RTI2018-095739-B-100).

REFERÊNCIAS

- Alford, P., & Duan, Y. (2018). Understanding collaborative innovation from a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2396-2416.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70, Lisboa.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99- 120.
- Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28, 31–56.
- Belussi, F. & Sedita, S. R. (2009). Life cycle vs. multiple path dependency in industrial districts. *European Planning Studies*, 17(4), 505-528.
- Belussi, F., & Hervas-Oliver, J-L. (2018). *Agglomeration and firm performance*. Springer.
- Cirjevskis, A. (2019). The role of dynamic capabilities as drivers of business model innovation in mergers and acquisitions of technology-advanced firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(12), 1-16.

-
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2010). The institutional origins of dynamic capabilities in multi-national enterprises. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1225-1246.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M. R. (2019). When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit. *Journal of Management Studies*, 56(4), 758-787.
- Food and Agriculture Organization of The United Nations. Disponível em: <http://faostat3.fao.org/home/E>. Acesso em 20/09/2018.
- Flick, U., Kardorff, E., & Steinke, I. (2004). A companion to qualitative research. Sage, London.
- Friese, S. (2012). Qualitative data analysis with ATLAS.ti. Sage, Los Angeles.
- Fritsch, M., Kudic, M., & Pyka, A. (2019). Evolution and co-evolution of regional innovation processes. *Regional Studies*, 53(9), 1235-1239.
- Hervas-Oliver, J. L., & Albors-Garrigós, J. (2009). The role of the firm's internal and relational capabilities in clusters: When distance and embeddedness are not enough to explain innovation. *Journal of Economic Geography*, 9(2), 263-283.
- Hervas-Oliver, J. L., & Boix-Domenech, R. (2012). The economic geography of the meso-global spaces: integrating multinationals and clusters at the local-global level. *European Planning Studies*, 21(7), 1-17.
- Hervas-Oliver, J. L., Lleo, M., & Cervello, R. (2017). The dynamics of cluster entrepreneurship: Knowledge legacy from parents or agglomeration effects? The case of the Castellon ceramic tile district. *Research Policy*, 46(1), 73-92.
- Hervas-Oliver, J. L., Sempere-Ripoll, F., Estelles-Miguel, S., & Rojas-Alvarado, R. (2019). Radical vs incremental innovation in Marshallian Industrial Districts in the Valencian Region: what prevails? *European Planning Studies*, 1-16.
- Hervas-Oliver, J. L., Sempere-Ripoll, F., Rojas Alvarado, R., & Estelles-Miguel, S. (2018). Agglomerations and firm performance: who benefits and how much? *Regional Studies*, 52(3), 338-349.
- Hervás-Oliver, J. L., Albors-Garrigos, J., Estelles-Miguel, S., & Boronat-Moll, C. (2018). Radical innovation in Marshallian industrial districts. *Regional Studies*, 52(10), 1388-1397.
- Malmberg, A., & Maskell, P. (2002). The elusive concept of localization economies: towards a Knowledge-based Theory of Spatial Clustering. *Environment and Planning*, 34(3), 429-449.

- Marshall, A. (1920). *Principles of economics*. Macmillan, London.
- Maskell, P., & Malmberg, A. (1999). Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*, 23, 167-185.
- McCann, B., & Folta, T. (2008). Location matters: where we have been and where we might go in agglomeration research. *Journal of Management*, 34, 532-565.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Molina-Morales, X., & Martinez-Fernandez, T. (2004). How much difference is there between industrial district firms? A net value creation approach. *Research Policy*, 33, 473-486.
- Moreira, V. F. (2015). Criação de valor estratégico de empresas exportadoras geograficamente concentradas: análise de empresas produtoras de frutas in natura no Vale do Rio São Francisco. Tese de Doutorado: PROPAD, UFPE.
- Moreira, V. F., Chim-Miki, A. F., & Oliveira, K. F. (2020). A promoção da capacidade absorptiva dos recursos de cluster e o local buzz através das associações de produtores da caprinocultura no Cariri Paraibano. *Revista de Administração da UFSM*, 13, 1332-1352.
- Moreira, V. F., Clemente, D. C. P. S., & Pereira, Y. V. (2021). Recursos Estratégicos de Empresas de Tecnologia Geograficamente Concentradas em João Pessoa-PB. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 14(1), 147-166.
- Moreira, V. F., Hervas-Oliver, J. L., Chim-Miki, A. F., & Moraes, W. F. A. D. (2019). Global pipelines and absorptive capacity: insights from the clustered firms at São Francisco River Valley. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 10(4), 297-314.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage, Thousand Oaks.
- Peteraf, M., Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410.
- Pinkse, J., Vernay, A-L., & D'Ippolito, B. (2018). An organisational perspective on the cluster paradox: Exploring how members of a cluster manage the tension between continuity and renewal. *Research Policy*, 47(3), 674-685.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 79-91.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.
- Pourder, R. & St. John, C. H. (1996). Hot spots and blind spots: Geographical clusters of firms and innovation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1192-1225.

Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., & Pinch, S. (2004). Knowledge, clusters, and competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 29(2), 258-271.

Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustain-able) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Ter Wal, A. L. J. (2013). Cluster emergence and network evolution: a longitudinal analysis of the inventor network in sophia-antipolis. *Regional Studies*, 47(5), 651-668.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.