Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD

Vinicius Farias Moreira

Criação de valor estratégico de empresas exportadoras geograficamente concentradas: análise de empresas produtoras de frutas *in natura* no Vale do Rio São Francisco

Recife, 2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

A classificação desta tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Tese: Criação de Valor Estratégico de Empresas Exportadoras Geograficamente Concentradas: análise de empresas produtoras de frutas *in natura* no Vale do Rio São Francisco

Nome do Autor: Vinicius Farias Moreira

Data da aprovação:

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 ■

Grau 2 ☐

Grau 3 ☐

Recife, 23 de Outubro de 2015.

Vinicius Farias Moreira

Vinicius Farias Moreira

Criação de valor estratégico de empresas exportadoras geograficamente concentradas: análise de empresas produtoras de frutas in natura no Vale do Rio São Francisco

Orientador: Walter Fernando Araújo de Moraes, Ph.D

Tese apresentada como requisito complementar para a obtenção do grau de Doutor em Administração, na área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2015

Catalogação na Fonte

Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

M838c Moreira, Vinicius Farias

Criação de valor estratégico de empresas exportadoras geograficamente concentradas: análise de empresas produtoras de frutas in natura no Vale do Rio São Francisco / Vinicius Farias Moreira. - Recife : O Autor, 2015.

215 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, Ph.D

Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015.

Inclui referências, apêndices e anexo.

1. Cluster industrial. 2. Recursos agrícolas - conservação. 3. Administração da produção. 4. Empresas comerciais exportadoras. 5. Forças estratégicas. I. Moraes, Walter Fernando Araújo de (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2015 –125)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programas de Pós-Graduação em Administração – PROPAD

Criação de Valor Estratégico de Empresas Exportadoras Geograficamente Concentradas: uma análise das empresas produtoras de frutas *in natura* no Vale do Rio São Francisco

Vinicius Farias Moreira

Tese submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Banca Examinadora:

Walter Fernando Araújo de Moraes, PhD, UFPE – Orientador

Marcos André Mendes Primo, PhD, UFPE – Examinador Interno

Aurora Carneiro Zen, Doutora, UFRGS – Examinadora Externa

Walter Bataglia, Doutor, Mackenzie - Examinador Externo

Erica Piros Kovacs, Doutora, UFRPE, Examinadora Externa

Dedico esta tese a minha esposa Aline e a minha filha Luiza. Esta conquista é nossa.

Agradecimentos

Alguns anos de minha vida foram dedicados a este projeto. Uma importante etapa de aprendizado é chegada ao fim. Muitas pessoas e instituições foram importantes nessa caminhada, às quais destaco meus sinceros agradecimentos:

À Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (Facepe), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), pela oferta do Doutorado Interinstitucional.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), pelo suporte financeiro no Brasil e no exterior, durante o doutorado sanduíche.

Ao meu querido orientador, professor Walter Moraes, grande referência na minha formação profissional e moral. Foi um grande prazer contar com seu suporte.

Aos professores e servidores do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco envolvidos com o Dinter, em especial aos professores Carla Pasa, Ricardo Mendonça, Guilherme Moura e Lourdes Barbosa.

À Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e aos professores e servidores da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade, com destaque aos professores Gesinaldo, Suzanne, Verônica e Hildegardes.

À Universitat Politècnica de València e ao professor Jose Luis Hervas-Oliver, por todo apoio e acolhimento durante o período do doutorado sanduíche.

Aos professores avaliadores do projeto (inclui o professor André Machado, UFPB) e os da tese (já mencionados nesse documento final), meu carinho e respeito a vocês.

Aos meus amigos da turma do Dinter, em especial Milka, Suzanne, Márcio e Abdinardo, foi muito bom contar e compartilhar com vocês esse período.

Aos autores nacionais e internacionais citados neste trabalho, por todo suporte de conhecimento.

Aos entrevistados desta pesquisa e toda a rede de contatos que se estruturou nos bastidores da coleta de dados.

Aos meus amigos da vida, alguns já me acompanham desde a infância, outros que se aproximaram nas diversas oportunidades de convívio social, vocês contribuem positivamente para dias mais leves.

Aos meus familiares (avó, tios e primos), pela torcida incansável e pela compreensão de minhas ausências, com destaque ao casal Beto e Sinha.

Aos meus pais (Wilkerson e Lurdemar), irmãos (Danillo e Ana Paula), sogras (Lindete e Lúcia) e Guia, este título de doutor tem muito de vocês envolvido, não há palavras capazes de expressar minha gratidão.

A minha amada esposa Aline e querida filha Luiza, vocês são meu propósito de voar mais alto, estivemos e estaremos juntos sempre.

Por fim, agradeço a Deus, por chegar a este momento com saúde e paz.

The mysteries of the trade become no mysteries; but are as it were in the air.

Alfred Marshall
Principles of Economics, *1920*

Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar o processo de criação de valor estratégico por parte das empresas produtoras e exportadoras de frutas *in natura* geograficamente concentradas no Vale do Rio São Francisco. Para alcançá-lo, foram considerados: a dinâmica dos recursos internos empresariais, a coevolução entre os recursos do cluster e a capacidade absortiva das empresas nele inseridas e os possíveis reforços e complementos nos fluxos de conhecimentos decorrentes do estabelecimento de vínculos externos (*global pipelines*). Trata-se de um estudo de caso qualitativo interpretativo funcionalista, tendo como níveis de análise o cluster de fruticultura do Vale do São Francisco e suas empresas exportadoras. Foram desenvolvidas entrevistas semiestruturadas, com vinte e dois sujeitos (incluindo nove executivos de grandes empresas, agentes institucionais e consultor técnico de uva). O tratamento dos dados seguiu as orientações da análise de conteúdo, tendo o auxílio do software Atlas.ti. Os resultados revelaram: a coevolução entre cluster e empresas; as múltiplas relações entre as capacidades dinâmicas das empresas; os recursos que compõem a atmosfera do cluster e a absorção não necessariamente simétrica por parte das empresas geograficamente concentradas; e, por último, o reconhecimento de que os vínculos externos (global pipelines) representam caminhos para inovação e redução nas assimetrias de conhecimento entre o cluster e a cadeia global de fruticultura. Ao final, o framework teórico proposto mostrou-se consistente, ampliando o reconhecimento das fontes de criação de valor de empresas geograficamente concentradas.

Palavras-chave: Cluster. Recursos Estratégicos. Capacidade Absortiva. Global Pipelines. Administração Estratégica.

Abstract

This study aimed to analyze the process of creating strategic value by the producers and exporters of fresh fruits geographically concentrated in the São Francisco River Valley. In order to reach it, there were considered: the dynamics of strategic resources of the firms, the co-evolution between the cluster resources and the firms' absorptive capacity, and the reinforcements and supplements of knowledge flows in the establishment of external links (global pipelines). It was used a functionalist perspective, through an interpretive qualitative case study, in which the level analysis was the fresh fruits cluster of São Francisco River Valley and its exporting firms. Semi-structured interviews were developed with twenty-two subjects (including nine executives of large companies, institutional agents and grape technical consultant). Data analysis followed the content analysis of guidelines with the assistance of Atlas.ti software. The results revealed: the co-evolution between cluster and firms; multiple relationships among the dynamic capabilities of firms; the resources that make up the cluster's atmosphere and the absorption not necessarily symmetrical by the geographically concentrated firms; and, lastly, there were recognized ways in which external links represent innovation and reduction of knowledge asymmetry between the cluster and the global chain of fruits. Finally, the proposed theoretical framework was consistent, increasing recognition of the value creation sources from geographically concentrated firms.

Keywords: Cluster. Strategic Resources. Absorptive Capabilities. Global Pipelines. Strategic Management.

Lista de figuras

Figura 1 (2)- Coevolução cluster e empresas geograficamente concentradas 71
Figura 2 (2) - *Framework* analítico da criação de valor por parte de empresas geograficamente agupadas 75
Figura 3 (3) - Registro de início das análises dos dados 87
Figura 4 (3) - Memo *Code list* 88
Figura 5 (4) - Localização do Vale do São Francisco 94
Figura 6 (4) - Dinâmica do cluster do Vale do São Francisco 95
Figura 7 (4) - Recursos estratégicos das empresas exportadoras do Vale do São Francisco 103
Figura 8 (4) - Capacidades físicas das empresas exportadoras do VSF 104
Figura 9 (4) - Capacidades humanas das empresas exportadoras do VSF 108
Figura 10 (4) - Capacidades fínanceiras das empresas exportadoras do VSF 112
Figura 11 (4) - Capacidades organizacionais das empresas exportadoras do VSF 116
Figura 12 (4) - Capacidades comerciais das empresas exportadoras do VSF 121
Figura 13 (4) - Capacidades tecnológicas das empresas exportadoras do VSF 130
Figura 14 (4) - Recursos de produção do VSF 137
Figura 15 (4) - Recursos de demanda do VSF 144
Figura 16 (4) - Recursos de oferta e indústrias de apoio do VSF 149
Figura 17 (4)- Recursos de relacionamento no nível horizontal dos exportadores do VSF 153
Figura 18 (4) -Recursos de relacionamento com instituições locais do VSF 159
Figura 19 (4)- *Global pipelines* na dinâmica de criação de valor das empresas produtoras e exportadoras de frutas *in natura* do Vale do Rio São Francisco 166

Lista de quadros

Quadro 1 – Aspectos teórico-empíricos que justificam a proposição da pesquisa e do *framework* 35
Quadro 2 - Diferenças críticas entre Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000) 51
Quadro 3– Atmosfera do cluster ou *local buzz* 73
Quadro 4 – Identificação dos atores empresariais entrevistados 81
Quadro 5 – Identificação dos respondentes empresariais 83
Quadro 6 – Identificação dos respondentes institucionais e de apoio 84
Quadro 7 - Critérios de qualidade adotados na pesquisa 91
Quadro 8 - Dados comerciais das empresas pesquisadas 126
Quadro 9 - Síntese dos recursos estratégicos das empresas exportadoras do VSF 135
Quadro 10 – Principais Certificações aplicadas às frutas de exportação do VSF 160

Lista de tabelas

Tabela 1 - Exportações brasileiras de frutas (não inclui nozes e castanhas) 27
Tabela 2 - Maiores exportadores de uvas 29
Tabela 3 – Maiores importadores de uvas 29
Tabela 4 – Maiores exportadores de mangas, mangostões e goiabas 30
Tabela 5 – Maiores importadores de mangas, mangostão e goiabas 31
Tabela 6 - Síntese numérica das atividades no Atlas.ti 89

Lista de siglas

ACAP – Capacidade Absortiva
ACC – Antecipação de Contrato de Câmbio
Agrobrás – Agrícola Tropcal do Brasil
Apex-Brasil - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
APL – Arranjo Produtivo Local
APPCC – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
ASPILs – Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
BA – Bahia
Bacen – Banco Central do Brasil
BGMA – Brazilian Grapes Marketing Association
BGMB - Brazilian Grapes Marketing Board
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BPA – Boas Práticas Agrícolas
CAJ – Cooperativa Agrícola de Juazeiro
Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAQDAS - Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software
CEO – Câmara de Estudos em Estratégia das Organizações
Coana – Cooperativa Agrícola Nova Aliança
Cofins – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
Coopexvale – Cooperativa dos Produtores e Exportadores do Vale do São Francisco
Dinter – Doutorado Interinstitucional
Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ETI – Ethical Trading Initiative
Facape – Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina
Facepe – Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco
FAO – Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura
FASJ – Faculdade São Francisco de Juazeiro
FDA – Food and Drug Administration
Finor – Fundo de Investimentos do Nordeste
FNE – Fundo de Constituição de Financiamento do Nordeste
GISF – Grupo de Irrigação do São Francisco
GSJ – Global Strategic Journal
HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point
Ibraf - Instituto Brasileiro de Frutas
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IFPE – Instituto Federal de Pernambuco
ILs – Instituições Locais
IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados
Itep – Instituto Tecnológico de Recife
Mapa – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MIT – Massachusetts Institute of Technology
OLI – Propriedade, Localização e Internalização
PDSE – Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior
PE - Pernambuco
P&D – Pesquisa & Desenvolvimento
PIF – Produção Integrada de Frutas
PIS – Programa de Integração Social

Propad – Programa de Pós-graduação em Administração
QGGN – Queiroz Galvão Gestão de Negócios
RBV – Resource Based View
RC – Recursos do Cluster
RCRD – Recursos do Cluster Recursos de Demanda
RCRNH – Recursos do Cluster Recursos de Relacionamento no Nível Horizontal
RCROIA – Recursos do Cluster Recursos de Oferta e Indústria de Apoio
RCRP – Recursos do Cluster Recursos de Produção
RCRRAE – Recursos do Cluster Recursos de Relacionamento com Agentes Externos
RCRRIL – Recursos do Cluster Recursos de Relacionamento com Instituições Locais
RE – Recursos Empresariais
Ride – Região Integrada de Desenvolvimento
Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Secex – Secretaria de Comércio Exterior
SMS – Strategic Management Society
SPILs – Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
Sudene – Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste
UFPE – Universidade Federal de Pernambuco
UNEB – Universidade Estado da Bahia
Univasf – Universidade Federal do Vale do São Francisco
UPA – Umbuzeiro Produções Agrícolas
UPE – Universidade de Pernambuco
VRIO – Valioso, Raro, Inimitável e Organização
VSF – Vale do Rio São Francisco

Sumário

1 Introdução 19

1.1 Contextualização da Temática 19

1.2 Objetivos 24

1.2.1 Objetivo geral 25

1.2.2 Objetivos específicos 25

1.3 Breve panorama acerca da fruticultura de exportação 25

1.4 Comercialização internacional de uva de mesa e manga 28

1.5 Relevância e justificativa 31

2 Fundamentação teórica 36

2.1 Internacionalização de empresas de países emergentes 36

2.2 Visão baseada dos recursos 40

2.2.1 Visão dinâmica dos recursos internos 44

2.2.1.1 Capacidade absortiva 53

2.3 Vantagens da concentração geográfica de empresas 56

2.3.1 Recursos de produção 60

2.3.2 Recursos de demanda 61

2.3.3 Recursos de oferta e indústrias de apoio 62

2.3.4 Recursos de relacionamento no nível horizontal 63

2.3.5 Recursos de relacionamento com as instituições locais 66

2.3.6 *Global pipelines* 67

2.4 *Framework* analítico da criação de valor por empresas exportadoras geograficamente concentradas 70

3 Procedimentos metodológicos 77

3.1 Delineamento da pesquisa 77

3.2 Critérios de seleção do caso e sujeitos de pesquisa 78

3.3 Coleta de dados 81

3.4 Análise dos dados 85

3.5 Reflexões sobre a qualidade da pesquisa 90

4 Resultados 92

4.1 Cluster de fruticultura do Vale do São Francisco 92

4.2 Empresas exportadoras de Frutas do Vale do São Francisco 96

4.2.1 Queiroz Galvão Alimentos – Timbaúba Agrícola S.A. 96

4.2.2 Grupo JD – Fazendas Labrunier 97
4.2.3 Univeg Expofrut – Fazenda Europa 97
4.2.4 Umbuzeiro Produções Agrícolas (UPA) 98
4.2.5 Agrícola Tropical do Brasil S.A. - Agrobrás 99
4.2.6 Cooperativa Agrícola Nova Aliança (Coana) 99
4.2.7 Cooperativa dos Produtores e Exportadores do Vale do São Francisco (Coopexvale) 100
4.2.8 GVS Fruit Company Ltda 101
4.2.9 Argofruta Comercial Exportadora 101
4.3 Recursos estratégicos e o processo de criação de valor das empresas exportadoras do Vale do São Francisco 102
4.3.1 Capacidades físicas das empresas exportadoras do VSF 103
4.3.2 Capacidades humanas das empresas exportadoras do VSF 107
4.3.3 Capacidades financeiras das empresas exportadoras do VSF 111
4.3.4 Capacidades organizacionais das empresas exportadoras do VSF 115
4.3.5 Capacidades comerciais das empresas exportadoras do VSF 119
4.3.6 Capacidades tecnológicas das empresas exportadoras do VSF 129
4.3.7 Síntese dos recursos estratégicos das empresas exportadoras do VSF 134
4.4 Recursos do cluster e capacidade absortiva das empresas geograficamente concentradas no Vale do São Francisco 137
4.4.1 Recursos de produção do VSF 137
4.4.2 Recursos de demanda do VSF 143
4.4.3 Recursos de oferta e indústrias de apoio do VSF 148
4.4.4 Recursos de relacionamento no nível horizonal do VSF 152
4.4.5 Recursos de relacionamento com instituições locais do VSF 158
4.4.6 *Global pipelines* estabelecidos pelos exportadores do VSF 165
5 Conclusões 172
Referências 181
APÊNDICE A – Empresas exportadoras da Ride Petrolina-PE/Juazeiro-BA em 2013 (MDIC, 2014) 192
APÊNDICE B – Empresas exportadoras de uva e manga do Vale do Rio São Francisco em 2013 (MAPA, 2014) 194
APÊNDICE C – Solicitação de acesso aos dados da pesquisa 195
APÊNDICE D – Roteiro de entrevista 01 196
APÊNDICE E – Roteiro de entrevista 02 200

APÊNDICE F – Relatório de uso do Atlas.ti a partir da data de criação 203
APÊNDICE G – Relatório de uso do Atlas.ti por agrupamento 209
ANEXO A – Parecer do professor receptor no Doutorado Sanduíche (PDSE/CAPES) 214

1 Introdução

O capítulo de Introdução contempla a contextualização da temática, os objetivos do estudo (geral e específicos), um breve panorama acerca da fruticultura de exportação brasileira, dados acerca da comercialização internacional de uva de mesa e manga, e, por fim, são apresentados os argumentos que revelam a relevância e justificativa do estudo.

1.1 Contextualização da temática

O campo da Administração Estratégica tem avançado muito nos últimos cinquenta anos, apresentado visões distintas que buscam explicar questões relacionadas às razões e caminhos pelos quais algumas firmas alcançam mais sucesso que outras, e pautando-se em questões clássicas, como propostas, direções, escolhas, mudanças, governança, posição da empresa dentro da indústria, entre outros (PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002).

Este estudo analisa as empresas geograficamente concentradas, havendo o reconhecimento de que suas bases de criação de valor podem ir além das contribuições da Visão Baseada nos Recursos (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993) e da abordagem das Capacidades Dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; PETERAF; STEFANO; VERONA, 2013). Ao se buscar compreender as empresas geograficamente concentradas, assume-se o entendimento de que as externalidades da localidade podem representar importantes fatores competitivos (MCEVILY; ZAHEER, 1999; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004; HERVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2007; 2009), que, entre outros aspectos, consideram as contribuições ligadas à visão relacional (DYER; SIGHT, 1998) e às instituições locais (NORTH, 1990; MCEVILY; ZAHER, 1999; PENG; WANG; JIANG, 2008).

Historicamente, a constatação de que a concentração geográfica pode ser fator de sucesso no desempenho das empresas remete-se às contribuições de Alfred Marshall, que, observando as configurações industriais do século XIX na Inglaterra, retratou o fenômeno do

industrial district, evidenciando que em uma aglomeração territorial de empresas de um mesmo ramo ou de ramo similar, externalidades positivas são geradas, sendo representadas pela tríade: mão de obra especializada, *spillovers* tecnológicos, além de vínculos de oferta e demanda de bens intermediários. Marshall (1920) ressaltou a existência de uma atmosfera industrial favorável em que a acumulação e concentração local de conhecimentos, habilidades e *know-how* foram capazes de gerar benefícios econômicos e difundir a inovação.

O reconhecimento desses achados parece ter ficado adormecido até cerca dos anos 70/80, quando receberam maior atenção por parte dos acadêmicos das diversas áreas de estudos (MEYER-STAMER, 2001). Entre os estudos que resgatam o interesse pelo conceito do *Industrial District*, aparecem os trabalhos de Brusco (1982) e Becattini (1989), que revisitam o modelo original de Marshall e fazem um esforço para explicar as anomalias socioeconômicas da terceira Itália. Esses estudos remetem à análise de indústrias italianas tradicionais e concentradas, fazendo associações entre os modelos de industrialização e desenvolvimento econômico (SFORZI, 2008). Dessas contribuições iniciais surgem as bases para o entendimento do que vem a ser aglomerações, tratando-se do fenômeno em que empresas dentro de uma mesma indústria ou indústrias relacionadas tendem a se reunir em uma mesma região, proporcionando o que se convenciona por economias da localização (MALMBERG; MASKELL, 2002).

A relevância do fenômeno tem impulsionado estudos que analisam as vantagens da localidade sobre diferentes lentes teóricas (MARTIN; SUNLEY, 2003; HERVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2009), contemplando diferentes contribuições: da economia para os estudos organizacionais e gerenciais, da sociologia para a geografia econômica e para os estudos regionais, do planejamento urbano para os estudos de inovação (NADVI; HALDER, 2002; ZEN, 2010; LAZZERETTI et al., 2013).

Enquanto a visão dos economistas está concentrada na ideia do *spillovers* de conhecimento localizado, os geógrafos já fazem considerações acerca da dimensão relacional ou elos socioinstitucionais que beneficiam as firmas por meio dos *spillovers*. De uma forma ou de outra, o nível microeconômico da firma no cluster tem recebido menor atenção pelo *mainstream* entre os estudos de cluster (MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004; GIULIANI, 2007; 2013; TER WAL; BOSCHMA, 2011; HERVAS et al., 2012; RIGBY; BROWN, 2013). Sendo assim, assume-se, nesta tese, o desafio de buscar caminhos para compreender as fontes de criação de valor por parte das empresas geograficamente concentradas.

Ao longo dos anos 90, as experiências destacam a presença do cluster como característica de economias avançadas, a exemplo dos distritos industriais italianos, que evidenciavam os ganhos das empresas participantes em decorrência da economia das externalidades e da participação na atmosfera industrial; a experiência americana, especificamente a escola californiana de aglomerações de alta tecnologia, com destaque ao papel das Instituições, dos elos de interdependência e da participação em uma atmosfera tecnológica com convenções, regras e linguagem para o desenvolvimento, comunicação e interpretação do conhecimento relacionado; além das experiências da indústria química alemã e da eletrônica japonesa (PORTER, 1991; LASTRES; CASSIOLATO, 2005). A atmosfera do cluster é compatível com a ideia do *local buzz*, representando as frequentes interações e trocas de informações, muitas vezes de forma não estruturada e automática, dentro de uma mesma indústria, lugar ou região, que permitem esquemas interpretativos e entendimentos semelhantes, estimulados pelo estabelecimento de convenções e outros arranjos institucionais (BATHELT et al., 2004).

Avançando com essas concepções iniciais, a opção pelo cluster como estratégia de desenvolvimento econômico regional pode ser encontrada em diferentes tipos de indústrias, que estão presentes em países desenvolvidos ou em desenvolvimento, pequenas e grandes economias, em áreas rurais e urbanas e em diferentes níveis geográficos, tais como nações, estados, regiões metropolitanas ou mesmo cidades (PORTER, 2000; EISINGERICH et al., 2010). Os limites do cluster são definidos pelos links e complementariedades da indústria e instituições que sejam mais importantes para a competição, de forma que, mesmo tendendo a respeitar os limites políticos, poderão acontecer casos do cluster se estender por mais de um estado ou mesmo por mais de um país (PORTER, 1998).

O surgimento das aglomerações territoriais, clusters ou distritos industriais geralmente está associado à preexistência de determinados aspectos, tais como mão de obra especializada, existência de recursos naturais, entradas de empresas com dinâmicas externas (tais como multinacionais ou subsidiárias), presença de instituições locais ou empresas âncoras, que levem à propagação de novos negócios no território, que acontece por meio dos *spillovers* de conhecimento (BELUSSI; SEDITA, 2009; MALMBERG; MASKELL, 2010). Uma vez que o cluster começa a se formar, o ciclo de autorreforço promove seu crescimento, especialmente quando as instituições locais asseguram suporte (PORTER, 1998).

No Brasil, o grupo de pesquisa RedeSist (UFRJ) desenvolveu uma abordagem analítica que articulou as contribuições sobre desenvolvimento da escola estruturalista latino-americana com a visão neo-schumpiteriana de sistemas de inovação, por meio da qual criou o

conceito de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (ASPILs), os quais reforçam a existência de interação, cooperação e aprendizagem entre os membros da localidade, que são fundamentais para a geração e mobilização de capacitações produtivas e inovativas (LASTRES et al., 2006).

Como percebido, os termos utilizados para análise das vantagens da localidade são os mais diversos, incluindo desde distritos industriais, cluster industrial, aglomerações industriais, arranjos produtivos e inovativos locais, sistemas de produção localizado, distritos tecnológicos, entre outros (PORTER, 1998; MALMBERG; MASKELL, 2002; GIULIANI; BELL, 2005; LASTRES et al., 2006). De toda forma, é importante reconhecer que tais aglomerações foram popularizadas na literatura específica como clusters, destacando sua importância no contexto nacional e internacional pela geração de empregos, crescimento econômico, desenvolvimento tecnológico e potencial exportador (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2005).

Neste estudo, assume-se como referência o conceito de cluster estabelecido por Michael Porter, autor que o introduziu para a Administração Estratégica (LAZZERETTI et al., 2013), sendo um grande entusiasta para acadêmicos e desenvolvedores de políticas públicas (MARTIN; SUNLEY, 2003; MCCANN; FOLTA, 2008), além de ser a referência mais citada pelos trabalhos acadêmicos relacionados à temática (ARTUSO et al., 2012). Ao buscar identificar a vantagem competitiva dos países, Porter (1991) acabou evidenciando a existência de clusters como fenômenos propulsores de desempenho superior a despeito do desempenho dos países. Entende-se cluster como "um grupo geograficamente próximo de empresas interligadas e instituições associadas em um campo particular, ligadas por interesses comuns e complementares" (PORTER, 2000, p. 16).

Um cluster é geralmente definido tomando por base a dimensão horizontal em que muitas empresas operam em uma mesma indústria, ou seja, produzem um produto final similar (MALMBERG; MASKELL, 2002). Dentro dele, as empresas interligadas teriam vantagens adicionais como o fácil acesso a fornecedores especializados de matéria-prima e equipamentos, canais facilitados para clientes, provedores de serviços, empresas de indústrias relacionadas e instituições associadas (por exemplo: universidades, agências de apoio e associações comerciais), ao tempo em que competem e também cooperam entre si (PORTER, 1998; 2000; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004; GIULIANI, 2013).

Por estarem geograficamente concentradas, haveria uma hipótese de que as empresas pudessem ter acesso a uma mesma base de recursos do cluster, o que possibilitaria que as empresas nele inseridas se aproximassem em termos de conhecimentos e se distanciassem das

empresas que estejam fora dessa concentração geográfica (ASHEIM; GERTER, 2004; BATHELT et al., 2004; MOLINA-MORALES; MARTINÉZ-FERNANDEZ, 2004). É válido destacar ainda que o acesso aos recursos do cluster por parte das empresas geograficamente concentradas é influenciado pela capacidade absortiva de cada empresa (TALLMAN et al., 2004; HERVAS-OLIVER; BOIX-DOMENECH, 2012).

Entende-se que a capacidade absortiva das empresas decorre da base de recursos internos das empresas, e que cluster e empresas estão de tal forma integrados que prevalesce o entendimento de que eles coevoluem, ou seja, a análise de um ou outro isoladamente poderia levar a uma redução no entendimento do fenômeno buscado (TALLMAN; CHACAR, 2011; HERVAS-OLIVER; BOIX-DOMENECH, 2012; TER WAL, 2013). Como consequência, se entende que os recursos internos das empresas ajudam a explicar a dinâmica dos conhecimentos do cluster 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, 2007; 2009; MCCANN; FOLTA, 2008).

Os recursos internos são analisados a partir do entendimento das capacidades dinâmicas. Sobre essas, a fundamentação reconhece diferentes abordagens e assume uma posição integradora apresentada por Peteraf, Stefano e Verona (2013), que entende que ora as capacidades dinâmicas 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).

Do outro lado, uma ampla revisão de literatura possibilitou o reconhecimento de uma atmosfera de cluster (*local buzz*) composta por cinco grupos de recursos: de Produção, de Demanda, de Oferta e Indústria de Apoio, de Relacionamento no Nível Horizontal e de Relacionamento com Instituições Locais. Estes recursos atuam como caminhos para alcance de vantagens decorrentes da localidade, a partir da capacidade absortiva de suas empresas. Entende-se também que o raciocínio da atmosfera de cluster possa ser reforçado e complementado por meio do entendimento dos vínculos externos de relacionamentos (HERVAS-OLIVER et al., 2008; HERVAS-OLIVER; BOIX-DOMENECH, 2012) ou *global pipelines* (BATHELT et al., 2004), que atuam no sentido de aumentar a variedade das fontes de conhecimento em um contexto local, ao mesmo tempo em que evitam que a formação do cluster se torne uma armadilha tecnológica (GIULIANI, 2013). Os vínculos externos ou

global pipelines viabilizam processos de inovação, ao tempo em que asseguram uma redução nas assimetrias de conhecimento do cluster face à cadeia de valor global.

Como reconhecer as fontes de valor de empresas geograficamente concentradas? De que forma a participação em aglomerados geográficos possibilita condições superiores para criação de valor? Quais conhecimentos e recursos são possibilitados por meio da participação nos aglomerados geográficos? Quais as bases estratégicas diferenciadoras das empresas geograficamente concentradas? Onde estão essas fontes de excelência globais? Quais os tipos de relações estabelecidas para as trocas de conhecimento entre clusters ao longo da cadeia de valor global? Como os vínculos externos/*global pipelines* colaboram para a redução das assimetrias de conhecimento entre os clusters? Todas estas são questões que carecem de maior reconhecimento e entendimento por parte do *mainstream* da literatura de Distrito Industrial/Cluster, apresentando-se como caminhos promissores de investigações acadêmicas.

Sintetizando o raciocínio, a tese deste estudo indica que a análise da criação de valor estratégico por parte de empresas exportadoras geograficamente concentradas deve considerar: a dinâmica dos recursos internos empresariais, a coevolução entre os recursos do cluster e a capacidade absortiva das empresas nele inseridas e os possíveis reforços e complementos nos fluxos de conhecimentos decorrentes do estabelecimento de vínculos externos (*global pipelines*) pelos diversos agentes do cluster.

O campo empírico para análise desta tese relacionado à dinâmica de criação de valor de empresas geograficamente concentradas é o do cluster de fruticultura do Vale do Rio São Francisco e suas empresas exportadoras de manga e uva de mesa. Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2014), as exportações de manga e uva são bastante representativas na pauta de exportação de frutas, sendo o Vale do Rio São Francisco responsável por cerca de 90% do volume exportado. A fruticultura praticada no semiárido nordestino, ao fazer uso das modernas técnicas da agricultura irrigada, permite que a produção de frutas aconteça durante todo o ano, sendo um fator importante de desenvolvimento nacional (VITAL et al., 2011). Um breve panorama acerca da fruticultura de exportação brasileira é apresentado logo após os objetivos do trabalho.

1.2 Objetivos

Apresentam-se a seguir os objetivos (geral e específicos) que foram elencados para esta pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de criação de valor estratégico por parte das empresas produtoras e exportadoras de frutas *in natura* geograficamente concentradas no Vale do Rio São Francisco.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Entender como os recursos estratégicos das empresas produtoras e exportadoras geograficamente concentradas contribuem no processo de criação de valor;
b) Entender como, de forma coevolutiva, a dinâmica de recursos do cluster e a capacidade absortiva das empresas nele inseridas contribuem para o processo de criação de valor;
c) Compreender como os vínculos externos (*global pipelines*) afetam a dinâmica de criação de valor das empresas do cluster.

1.3 Breve panorama acerca da fruticultura de exportação

Estima-se que cerca de 3 bilhões de pessoas vivam nas áreas rurais e, destas, que 2,5 bilhões tenham sua vida ligada ao setor agrícola. Para muitas economias, especialmente as dos países em desenvolvimento, a agricultura pode representar o grande motor de desenvolvimento, tendo sua importância justificada pela representatividade no Produto Interno Bruto, muitas vezes superior aos 30%. Estes dados são apresentados pela Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura, destacando a importância do setor no favorecimento dos indicadores sociais, com geração de emprego e renda e redução da pobreza (FAO, 2015).

O desenvolvimento do setor agrícola está muito relacionado à disponibilidade de terra e água, que nos últimos anos tem estado sujeito a mudanças no clima, trazendo riscos e imprevisibilidade associados ao aquecimento global, às mudanças nos padrões de chuva, entre outros fatores que destacam a necessidade de aumentar a eficiência no uso dos recursos naturais (FAO, 2015).

De acordo com informações do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, desde o final dos anos 1990, o Brasil tem apresentado expressivo crescimento no comércio internacional do agronegócio, consolidando sua posição como um dos maiores produtores e

exportadores de alimentos para mais de 200 países. É o primeiro produtor e exportador de café, açúcar, etanol e suco de laranja. Além disso, lidera o ranking das vendas externas do complexo de soja (grão, farelo e óleo), que é o principal gerador de divisas cambiais (MAPA, 2014).

O agronegócio brasileiro contempla o pequeno, o médio e o grande produtor rural e reúne atividades de fornecimento de bens e serviços à agricultura, produção agropecuária, processamento, transformação e distribuição de produtos de origem agropecuária até o consumidor final (MAPA, 2014). Entre 2000 e 2013, o volume exportado cresceu quase 230% e os preços externos, 101%. O saldo comercial (receitas das exportações menos gastos com importações) mais que quintuplicou, com crescimento de 468%. No acumulado, foram gerados, líquidos, mais de US$ 500 bilhões, sendo quase US$ 83 bilhões só em 2013. Este resultado mostra a importância do agronegócio para a economia brasileira, pois, além de gerar emprego e renda, o setor tem contribuído fortemente para a estabilidade macroeconômica do País por meio de seu faturamento, ajudando a amenizar o déficit comercial oriundo de outros setores produtivos, que foi de aproximadamente US$ 80 bilhões em 2013 (BARROS; ADAMI; ZANDONÁ, 2014).

O Brasil é o terceiro maior produtor de frutas do mundo, correspondente a 42,6 milhões de toneladas produzidas em 2,2 milhões de hectares distribuídos pelo país. A atividade emprega 5,6 milhões de pessoas, correspondente a 34% da mão de obra agrícola. Dessa produção, 31% das frutas frescas e processadas são exportadas para diversas partes do mundo, especialmente para países europeus (BRAZILIANFRUIT, 2013).

Grande parte das frutas brasileiras que seguem para exportação é oriunda do Vale do São Francisco, mas especificamente no entorno das cidades de Petrolina (PE) e Juazeiro (BA), que têm na agricultura irrigada sua grande aliada para proporcionar o cultivo de frutas durante todo o ano. Desde 1996, a área é considerada pelo Banco do Nordeste e pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão como polo de desenvolvimento integrado do Nordeste, correspondendo a um espaço geográfico no qual há um reduzido número de atividades econômicas responsáveis pela maior parte da produção e renda, sendo capaz de alavancar o desenvolvimento do espaço onde atua e de seu entorno (ACCARINI, 2002).

Os incentivos e investimentos públicos direcionados para o polo Petrolina/Juazeiro fizeram com que uma região marcada pela ausência de chuvas fosse capaz de se tornar um importante celeiro de frutas *in natura* no País, dedicando-se ao cultivo da fruticultura irrigada e transformando a realidade da região do Submédio do São Francisco. Este é um ponto destacado por Lastres e Cassiolato (2006), ao indicar que o desenvolvimento de aglomerações

produtivas pode ser um caminho capaz de reposicionar regiões economicamente deprimidas e politicamente enfraquecidas no cenário das alternativas de promoção do desenvolvimento, impulsionando ganhos econômicos e sociais.

Entre os investimentos para potencializar o modelo econômico da região, destaca-se o desenvolvimento de uma infraestrutura hidráulica por meio de perímetros de irrigação implantados pela Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba (Codevasf), entre os anos de 1960 e 1970, que ofereceram o suporte necessário, a fim de que o setor privado pudesse se instalar e ser produtivo. A região do submédio do Vale do São Francisco possui clima semiárido tropical, com uma área da ordem de 360 mil hectares irrigáveis, das quais 120 mil hectares estão sendo utilizados para o cultivo de frutas, hortaliças e cana-de-açúcar. A uma altitude de 365 metros, temperatura média de 26^{o} celsius, umidade relativa média de 50%, precipitação média anual de 450mm e cerca de 3000 horas de sol por ano, estima-se que a região gere cerca de 240 mil empregos diretos e 960 mil indiretos (GALVÃO, 2010).

Apesar de incentivos para a diversificação na fruticultura, as empresas da região do Vale do São Francisco se destacam especialmente pelo cultivo da uva e da manga, sendo grande parte da produção direcionada ao mercado internacional. A Tabela 1 (1) apresenta o histórico anual das exportações de frutas brasileiras (2004-2013) e a participação da uva e da manga no total exportado.

Tabela 1 (1) - Exportações brasileiras de frutas (não inclui nozes e castanhas)

	Frutas Mil U$	**Mangas Mil U$**	**Uvas Mil U$**	**Mangas e Uvas**
2004	405.986	61.788	52.856	28%
2005	482.885	73.873	107.294	38%
2006	527.791	87.163	118.548	39%
2007	713.680	89.643	169.705	36%
2008	814.644	118.704	171.470	36%
2009	625.627	97.388	110.640	33%
2010	658.359	119.930	136.664	39%
2011	691.722	140.910	135.792	40%
2012	691.486	137.589	121.898	38%
2013	716.325	147.482	103.000	35%

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados do MDIC (2014)

Ainda segundo dados do sistema de informações de Comércio Exterior da Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2014), mais de 90% das exportações de uvas e mangas brasileiras são oriundas dos

estados de Pernambuco e Bahia, mais especificamente das cidades que compõem o submédio do Vale do Rio São Francisco.

Apesar de fatores desfavoráveis como os elevados custos de produção e câmbios desfavoráveis, o agronegócio brasileiro tem demonstrado avanços no processo de profissionalização da fruticultura nacional, ganhando escala e qualidade necessária para competir nos mercados americano, europeu, asiático e do oriente médio. Além disso, é crescente o consumo de frutas pelos brasileiros, especialmente a partir da melhoria do poder aquisitivo da população menos favorecida, associados a estímulos comerciais no mercado doméstico decorrentes das crises e oscilações do mercado internacional. O tópico seguinte visa contextualizar a participação do Brasil no comércio mundial de uvas e mangas.

1.4 Comercialização internacional de uva de mesa e manga

A uva é uma das frutas mais difundidas no mundo, seja na condição de fruta fresca ou de mesa, seja processada como vinho, suco de uvas, passas, entre outros. A condição de processamento geralmente está relacionada à condição de perecibilidade da fruta (FAO, 2015). Pensando na uva de mesa, a produção profissional envolve muitos investimentos em tecnologias e mão de obra nas fases de produção e armazenamento, além de condições climáticas ideiais para a produção, geralmente clima temperado. A Tabela 2 (1) evidencia os maiores exportadores de uva no mundo entre os anos de 2010 e 2012, com destaque à produção do Chile, dos Estados Unidos e da Itália.

As exportações brasileiras não apresentaram bons números nesse período, foi uma fase crítica para o comércio internacional de uvas brasileiras, condição que estava associada à crise econômica mundial, câmbio desfavorável, janelas de exportação mais estreitas, maior atenção ao mercado interno e crescimento da comercialização pelo Peru, tido como competidor capaz de oferecer uvas no mesmo período e com custos menores de produção. Ainda que a representatividade brasileira na cadeia de comercialização internacional de uva apresentada na Tabela 2 (1) seja baixa, é importante registrar que o preço médio pago por suas uvas são superiores, o que pode ter explicação na possiblidade de produção em janelas não facilmente alcançadas por outros competidores mundiais.

Tabela 2 (1) - Maiores exportadores de uvas

	2010		2011		2012		% médio	
	Qtde (ton)	Valores (US$ 1000)	Qtde (ton)	Valores (US$ 1000)	Qtde (ton)	Valores (US$ 1000)	Qtde	Valores
Chile	781365	1345262	853195	1466740	812566	1455887	20,75%	20,84%
Estados Unidos	407576	831124	416347	908418	422296	974928	10,56%	13,25%
Itália	479398	743678	498110	803297	491368	772487	12,45%	10,74%
Holanda	253680	631294	263347	703292	275512	712519	6,72%	9,99%
África do Sul	259483	419517	248092	429318	264079	431137	6,54%	6,25%
China	170822	259103	217153	393149	239234	524003	5,32%	5,75%
Espanha	126653	259595	140601	322031	129113	276496	3,36%	4,18%
Peru	74865	179760	119815	300804	148696	365393	2,91%	4,13%
Turquia	237860	203926	239577	175325	209525	162688	5,82%	2,65%
Mexico	171325	156897	137531	140223	167854	160108	4,05%	2,23%
Brasil	60799	136626	59391	135783	52016	121891	1,46%	1,93%
Grécia	64968	111919	72063	145112	66692	122542	1,72%	1,86%
India	129125	102465	75387	77834	114306	131315	2,70%	1,52%
Argentina	55344	78397	57086	85240	46510	74056	1,34%	1,16%

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados do FAOstat (2015)

A Tabela 3 (1) apresenta os maiores compradores mundiais da uva, com destaque ao mercado americano, o europeu e o chinês. As uvas brasileiras estão mais concentradas para o mercado europeu e americano, conforme será apresentado no capítulo dos resultados. Na Tabela, a Holanda aparece como segundo maior importador por ser um centro logístico que atende vários países da Europa, não representando, portanto, apenas o consumo interno.

Tabela 3 (1)- Maiores importadores de uvas

	2010		2011		2012		% médio	
	Qtde (ton)	Valores (US$ 1000)	Qtde (ton)	Valores (US$ 1000)	Qtde (ton)	Valores (US$ 1000)	Qtde	Valores
Estados Unidos	539.714	1.464.390	518.369	1.200.903	486.474	1044594	13,27%	16,18%
Holanda	355.398	760.985	327.948	908.022	351.755	851254	9,90%	10,99%
China	211.939	465.202	281.536	666.944	320.624	792938	7,00%	8,40%
Alemanha	276.934	557.965	300.226	680.936	296.293	629757	7,51%	8,15%
Reino Unido	245.579	583.668	231.033	635.087	246.103	641402	6,21%	8,11%
Russia	408.737	575.817	399.998	534.733	379.318	529671	10,22%	7,15%
Canada	188.820	391.522	177.701	410.992	177.104	421249	4,67%	5,34%
França	130.897	200.918	156.116	232.411	148.842	228283	3,75%	2,89%
Polônia	105.354	155.674	106.339	166.703	114.482	167.429	2,80%	2,14%
México	60.360	72.651	69.832	108.380	65.847	125.555	1,69%	1,33%

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados do FAOstat (2015)

No caso das mangas, há uma concentração de cerca de 98% da produção nos países em desenvolvimento, enquanto que as importações são geralmente atribuídas aos países

desenvolvidos, que absorvem cerca de 80% desse comércio. A manga representa cerca de 50% das frutas tropicais produzidas no mundo, sendo seguida por abacaxi, mamão papaya e abacate. A produção de manga concentra-se nos países da Ásia e do Pacífico (estima-se cerca de 77%), nos países da América Latina e Caribe (cerca de 13%) e algo em torno de 9% é esperado da produção africana. O maior produtor mundial é a Índia, de onde se estimam cerca de 40% da produção, algo como 12,3 milhões de toneladas (FAO, 2015). Não foi possível obter dados exclusivos da comercialização de manga, de forma que a Tabela 4 (1) apresenta os números dos maiores exportadores de mangas, mangostão e goiabas.

Tabela 4 (1)- Maiores exportadores de mangas, mangostões e goiabas

	2010		2011		2012		% médio	
	Qtde (ton)	Valores (US$ 1000)	Qtde (ton)	Valores (US$ 1000)	Qtde (ton)	Valores (US$ 1000)	Qtde	Valores
México	275.366	163.479	287.771	205.653	297.295	254.007	20,06%	15,44%
Índia	260.484	228.654	229.192	201.356	214.640	166.894	16,42%	14,79%
Holanda	107.017	158.883	110.179	178.805	100.416	180.397	7,41%	12,84%
Brasil	124.380	119.645	126.568	141.210	127.132	137.925	8,82%	9,88%
Peru	96.942	89.334	123.863	115.333	99.790	119.951	7,48%	8,04%
Tailândia	144.566	80.972	152.285	96.345	196.441	128.139	11,50%	7,57%
Filipinas	23.740	43.817	30.565	96.191	24.076	70.897	1,83%	5,23%
Paquistão	85.923	30.539	105.130	44.731	101.164	44.201	6,81%	2,96%
Espanha	11.369	21.652	17.403	31.676	25.334	44.140	1,26%	2,41%
Bélgica	13.843	22.490	13.886	25.564	16.536	37.717	1,03%	2,13%
Equador	39.978	18.100	49.066	23.728	60.139	35.830	3,48%	1,92%

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados do FAOstat (2015)

Os maiores exportadores são México e Índia. O primeiro se destaca pelas condições de proximidade do mercado americano, parcela compradora mais relevante em suas transações. Os dados da Índia já eram esperados, tendo em vista que é o maior produtor mundial. A Holanda mais uma vez aparece entre os maiores exportadores, mas esses dados podem não refletir a produção interna. Na sequência vem o Brasil, que ocupa uma fatia considerável da comercialização mundial e consegue obter bons preços. A posição do Peru na comercialização de manga também chama a atenção, tendo condições de produção e comercialização compatíveis com as brasileiras. Para finalizar este tópico, a Tabela 5 (1) apresenta os dados referentes aos importadores de mangas, mangostões e goiabas, com destaque ao mercado americano e europeu.

Tabela 5 (1)- Maiores importadores de mangas, mangostão e goiabas

	2010		2011		2012		% médio	
	Qtde (ton)	Valores (US$ 1000)	Qtde (ton)	Valores (US$ 1000)	Qtde (ton)	Valores (US$ 1000)	Qtde	Valores
Estados Unidos	320.591	287.236	367.594	331.198	364.799	310.536	31,92%	23,50%
Holanda	142.546	188.506	156.277	197.094	141.662	205.035	13,35%	17,90%
Alemanha	48.451	88.168	57.576	119.445	52.134	111.605	4,79%	9,68%
Reino Unido	47.581	75.105	50.145	89.246	50.456	98.701	4,49%	7,97%
França	32.267	60.609	37.614	72.163	38.248	76.046	3,28%	6,33%
Arabia Saudita	58.250	48.767	63.497	51.259	70.390	56.031	5,82%	4,73%
Emirados Árabes	46.494	45.424	37.111	42.344	51.568	41.391	4,10%	3,91%
Espanha	32.232	35.459	25.647	41.429	24.402	41.158	2,49%	3,58%
China	23.477	29.176	26.207	36.116	22.798	33.297	2,20%	2,99%
Malásia	42.015	8.844	50.960	11.975	60.637	15.943	4,66%	1,11%

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados do FAOstat (2015)

Como apresentado na Tabela 5 (1), o mercado americano é o maior comprador mundial de mangas, mangostões e goiabas, representando quase um terço das importações mundiais, sendo seguido pelos países europeus e árabes.

1.5 Relevância e justificativa

Analisando o que se considera uma contribuição teórica, Corley e Gioia (2011) afirmam que essa ainda não é uma questão definitivamente resolvida, sugerindo que os teóricos percebam que há nesse processo desafios consistentes e não facilmente interpretados. Para os autores, a originalidade e a utilidade de ideias são duas dimensões orientadoras que permitem o avanço do conhecimento.

A originalidade está associada ao desenvolvimento de novos ensaios teóricos que possibilitem o avanço do entendimento gerencial e organizacional. Para alcançá-la, dois caminhos são possíveis: *insights* incrementais, entendendo que a percepção dos teóricos podem acontecer de forma progressiva, identificando como a adição de novas variáveis significantes altera nosso entendimento do fenômeno por reorganizar nossos mapas mentais; e insights revelatórios, os quais consistem em mudanças maiores, que posibilitem um novo caminho para entender as bases para determinar a contribuição teórica, o que não se mostra muito frequentemente (CORLEY; GIOIA, 2011).

Por sua vez, a utilidade também pode ser vista de duas formas, científica e prática. A utilidade científica é percebida como um avanço que melhora o rigor conceitual ou a especificidade de uma ideia e/ou aumentando seu potencial para ser operacionalizado e testado; já a utilidade prática diz respeito à possibilidade de aplicação direta aos problemas gerenciais e outras práticas organizacionais (CORLEY; GIOIA, 2011).

A temática é atual e relevante, o que pode ser comprovado por meio das recentes chamadas de trabalhos do *Global Strategic Journal* (GSJ), integrante da *Strategic Management Society* (SMS), em outubro de 2013, nomeada "*The Role of Location in Achievement Global Competitiviness*", assim como na *SMS Special Conference,* que ocorreu em março de 2015, em Santago (Chile), que associava o papel das Instituições às vantagens da localidade.

Estudos em torno das vantagens da localização têm representado boas oportunidades para acadêmicos, estrategistas e executivos discutirem perspectivas globais para firmas, indústrias e sociedade em geral. Muitos fatores relacionados à organização espacial de atividades econômicas têm chamado a atenção de pesquisadores da área de estratégia, entre os quais se destacam: a disponibilidade de uma boa infraestrutura; a possibilidade de vantagens de mercado decorrentes da concentração, que são reconhecidas por influenciar o desenvolvimento regional e a competitividade das firmas locais; os relacionamentos sociais densos, que tendem a facilitar as transações dentro da localidade, desde que essas ofereçam amplos conjuntos de oportunidades para *spillovers* de conhecimentos ocorrerem e permitirem o desenvolvimento de rápidos ciclos de inovação (GSJ, 2013).

O que se visualiza nessas chamadas de trabalhos é uma tentativa de avançar com o conhecimento ao estimular o desenvolvimento de estudos que contemplem o nível microeconômico da firma no cluster, o qual tem recebido menor atenção pelo *mainstream* entre os estudos de cluster (MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004; GIULIANI, 2007; 2013; TER WAL; BOSCHMA, 2011; HERVAS-OLIVER et al., 2012; RIGBY; BROWN, 2013). As atenções são geralmente direcionadas para o entendimento dos benefícios decorrentes da inserção nas aglomerações, sem muita profundidade analítica que possa perceber, por exemplo, as assimetrias na absorção destes benefícios.

Esta tese assume o entendimento de que o desenvolvimento do cluster e o das empresas estão diretamente relacionados, acontecendo de forma concomitante, e não sendo suficiente a análise isolada de qualquer desses níveis para a compreensão do fenômeno buscado (TALLMAN; CHACAR, 2011; HERVAS-OLIVER; BOIX-DOMENECH, 2012; TER WAL, 2013), e também que os benefícios decorrentes das externalidades são absorvidos

por meio dos recursos internos das empresas (HERVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2009), de forma que os comportamentos competitivos das empresas geograficamente concentradas, embora se aproximem, merecem uma análise em torno de suas diferenças.

Outro avanço desta tese em relação ao *mainstream* diz respeito às considerações associadas aos vínculos externos que as empresas e outros agentes inseridos na localidade desenvolvem, trazendo novos conhecimentos ao cluster e fomentando as relações dinâmicas entre o local e o global. Esses fluxos de conhecimentos indicam que o cluster não é autossuficiente quanto à geração de novos conhecimentos (BATHELT et al., 2004), fortalece a competitividade internacional, reduz as assimetrias de recursos e o protege de possíveis armadilhas tecnológica (GIULIANI, 2013). Ademais, o campo empírico desta tese contempla a análise de cluster situado em país emergente, caminho ainda pouco percorrido pelos acadêmicos.

Do ponto de vista da utilidade prática, essa é uma matéria de interesse de agências de desenvolvimento regional, gestores corporativos e acadêmicos das áreas de estratégia empresarial, inovação e internacionalização, por tratar da geração de desenvolvimento e riqueza a partir de uma atmosfera técnica especializada e concentrada que torna possível o sucesso do cluster (MALMBERG; MASKELL, 2002; TALLMAN et al., 2004). Esse tipo de pesquisa pode auxiliar no desenvolvimento de recursos e capacidades das empresas e do cluster, assim como monitorar os diversos elos de relacionamentos que maximizem os ganhos do conjunto e que os potencializem para a competitividade global (HERVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGOS, 2007).

É nessa discussão que este estudo se insere, propondo articular contribuições teóricas substanciais em torno da criação de valor estratégico para empresas exportadoras que estejam geograficamente concentradas em clusters situados em países emergentes, tendo a internacionalização como pano de fundo competitivo e a articulação entre a dinâmica do ambiente interno (representada pelos recursos empresariais e capacidades dinâmicas) e a dinâmica dos recursos/conhecimentos da localidade como bases teóricas a serem utilizada de modo integrado. Com essa articulação teórica acredita-se ser possível uma leitura mais ampla do fenômeno analisado.

Para chegar ao referido argumento de tese, um conjunto de aspectos foram observados. O primeiro deles é o fato de que o estudo faz parte da linha de pesquisa de "Internacionalização de Empresas Brasileiras" do grupo de pesquisa Câmara de Estudos em Estratégia das Organizações (CEO), do Propad/UFPE, a qual vem crescendo em termos de contribuição acadêmica para a área, ao tempo em que propicia ganhos para gestores públicos

e privados potencializarem a busca por maior competitividade empresarial (OLIVEIRA, 2007; BARBOSA, 2008; SILVA, 2008; KOVACS, 2009; BALBINO, 2012; LEITE, 2012).

Um segundo aspecto é que o estudo faz parte de um projeto de pesquisa vinculado à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), intitulado "Rede de Estudos e Pesquisas em Sistemas de Indicadores de Sustentabilidade para Agroecossistemas baseados em Práticas de Agricultura Familiar e da Agricultura Baseadas nos Princípios da Revolução Verde no Nordeste Brasileiro", tendo como objetivo formar uma rede de pesquisadores e instituições para adaptação e aplicação de sistemas de indicadores de sustentabilidade para agroecossistemas do tipo agricultura familiar e do tipo *plantation* ocorridas no Nordeste Brasileiro.

Por fim, cabe destacar que o estudo integra um conjunto de teses decorrentes de convênio financiado pela Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (Facepe) e estabelecido entre a Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) e a UFPE para o desenvolvimento de um Doutorado Interinstitucional (Dinter) - Edital Capes Ações Novas Fronteiras, que busca o contínuo avanço do conhecimento desenvolvido na região do Vale do Rio São Francisco, especificamente na área de gestão organizacional. Por tais razões, este estudo buscou a articulação teórica consistente para colaborar com a dinâmica competitiva das empresas da região. As contribuições da pesquisa são sistematizadas no Quadro 1 (1), seguindo as orientações de Whetten (2003).

Quadro 1 (1)- Aspectos teórico-empíricos que justificam a proposição da pesquisa e do *framework*

Aspecto norteador (WHETTEN, 2003)	**Contribuições da pesquisa**
O que é novo?	O trabalho propõe uma rica articulação de perspectivas teóricas dentro do campo da Administração Estratégica, estabelecendo conexões que buscam integrar epistemológica e metodologicamente questões relacionadas à competitividade internacional de empresas geograficamente concentradas. Dessa articulação, um conjunto de proposições teóricas é construído e analisado empiricamente.
E daí?	O trabalho propõe um framework baseado em construtos advindos de áreas de conhecimento diferentes (especialmente administração, economia e geografia econômica), e a integração permite um avanço nos estudos da área. Nessa linha, buscou-se integrar abordagens distintas, tornando possível um entendimento mais abrangente da criação de valor por parte das empresas geograficamente concentradas.
Por que dessa forma?	O estudo segue as diretrizes da construção do conhecimento apontadas pela área e propõe que essa construção retrate a realidade de países emergentes. O entendimento da dinâmica dos recursos internos somados à absorção de conhecimento da localidade e vínculos externos ao cluster, via perspectiva metodológica proposta, proporcionam uma contribuição substancial para a área.
Bem feito?	Estudos anteriores e atuais foram considerados, autores de diferentes áreas do conhecimento (nacionais e internacionais) foram adotados como aporte teórico. Houve uma construção gradativa das ideias desta proposta e o argumento aqui exposto contou com o apoio de debates ocorridos na Câmara de Estudos em Estratégia das Organizações da UFPE, na disciplina de Seminário de Tese do doutorado do Propad/UFPE, no Consórcio Doutoral do IAM 2013 e no do Enanpad 2014, nas discussões estabelecidas pela banca de qualificação do projeto e, por fim, nas contribuições advindas do período sanduíche junto ao professor catedrático Jose Luis Hervas-Oliver, na Universidad Politecnica de Valencia (Espanha).
Bem elaborado?	Buscou-se manter a coerência nos argumentos de modo a construir uma proposta de pesquisa robusta e acessível, dentro dos padrões científicos.
Por que agora?	A área de Estratégia Empresarial está vivenciando o momento da articulação teórica proposta, estudos anteriores tratavam essas questões de forma isolada e apontam a necessidade dessa visão abrangente.
Quem se importa?	Esta pesquisa interessa a agências de desenvolvimento regional, gestores corporativos e acadêmicos de diferentes áreas do conhecimento, incluindo: Administração, Economia, Geografia Econômica e Negócios Internacionais. Enfim, a todos que tenham interesse em compreender a geração de desenvolvimento e riqueza a partir de uma atmosfera técnica e concentrada de empresas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Quanto à estrutura do trabalho, além da introdução, esta tese de doutorado está organizada em outros quatro capítulos: no segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica; no terceiro, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados; no quarto, são apresentados os resultados da pesquisa; e o quinto e último capítulo traz as conclusões do estudo, as implicações e sugestões de pesquisas futuras.

2 Fundamentação teórica

Este capítulo se propõe a estabelecer uma discussão teórica em torno dos pilares que suportam o argumento de tese apresentado, sendo composto por: Internacionalização de Empresas de Países Emergentes; Visão Baseada nos Recursos; Visão Dinâmica dos Recursos Internos; Capacidade Absortiva; Vantagens da Concentração Geográfica de Empresas; e, por último, o Framework Analítico da Competitividade Internacional de Empresas Geograficamente Concentradas.

2.1 Internacionalização de empresas de países emergentes

O ponto de partida para compreensão da internacionalização de empresas de países emergentes consiste no reconhecimento da importância das distintas contribuições dentro do campo de Negócios Internacionais, ao tempo em que se registra que essas teorias foram concebidas a partir da lógica dos países desenvolvidos, com destaque à importância das contribuições de autores e do próprio cenário de negócios americano (GUEDES, 2010). Considerando o contexto para o qual essas teorias foram desenvolvidas, a aplicação em países emergentes requer cautela e adaptações, tendo em vista que os ambientes de negócio econômico, político, cultural e tecnológico apresentam características próprias, sobressaindo-se a participação do governo no fomento às atividades empresariais (KOVACS, 2009; CHILD; RODRIGUES, 2010).

Seguindo esse raciocínio, pesquisas em torno dos Negócios Internacionais (a exemplo das realizadas por estudantes de mestrado e doutorado da Câmara de Estudos em Estratégia das Organizações do Programas de Pós-graduação em Administração da UFPE) têm demonstrado a insuficiência das já consolidadas abordagens teóricas singulares para a análise da internacionalização de empresas em países em desenvolvimento/emergentes, apontando indícios de associação concomitante de dimensões, as quais podem auxiliar na compreensão do acesso e trajetória das empresas nos mercados estrangeiros (OLIVEIRA, 2007; BARBOSA, 2008; SILVA, 2008; KOVACS, 2009; BALBINO, 2012).

A base teórica da criação de valor por parte das empresas exportadoras nessa tese teve início por meio da análise das contribuições advindas de dois pilares centrais dentre as abordagens da internacionalização, a que destaca o papel da localização (Modelo Diamante e a Teoria do Paradigma Eclético) e a dos recursos estratégicos (BARNEY, 1991; 2002; BARNEY; HESTERLY, 2007; GRANT, 1991; FAHY, 2002).

O Modelo Diamante (PORTER, 1991; 1998) indica que as empresas geograficamente concentradas teriam acesso a um conjunto de atributos que potencializariam a competitividade internacional, os quais são sistematizados em quatro conjuntos de atributos, a saber: 1) condições dos fatores; 2) condições de demanda; 3) indústrias correlatas e de apoio; e, 4) estratégia, estrutura e rivalidade da firma. Mesmo reconhecendo sua importância e relevância para análise das empresas em clusters, é preciso considerar que além do modelo ter sido concebido para análise da realidade de países desenvolvidos, surgiram novos estudos em torno do mesmo fenômeno que proporcionaram uma análise mais abrangente. Esse modelo é mais bem analisado no tópico acerca das vantagens da localidade, ainda neste capítulo.

A Teoria do Paradigma Eclético destaca por meio do paradigma OLI[1] (propriedade, localização e internalização) que a extensão da composição geográfica e industrial das empresas multinacionais, assim como a forma e padrão da produção internacional são determinados pelos seguintes conjuntos de vantagens: 1) vantagens de sua propriedade, sejam essas decorrentes de sua propriedade, acesso privilegiado a um ativo, ou transacional, sendo resultado da possibilidade de tirar proveito das imperfeições de mercado; 2) vantagens de localização, sejam estruturais, decorrentes de alguns tipos de intervenção governamental, afetando custos ou receitas, ou transacionais, decorrentes das oportunidades de articulação de recursos existentes em diferentes países; e 3) vantagens de internalização, sendo representadas pela capacidade e desejo das multinacionais de transferir ativos por meio das fronteiras nacionais dentro da própria hierarquia, em vez de recorrer ao mercado internacional (DUNNING, 1988).

Incorporando a dimensão institucional ao paradigma OLI, Dunning e Lundan (2008) afirmam que em mercados globais complexos e voláteis, o papel das empresas e das instituições específicas da localização torna-se fundamental na redução dos custos de transação e criação de valor das operações internacionais. Para eles, as instituições podem assumir as regras do jogo ao coordenar o sistema global de valor adicionado às atividades de empresas multinacionais. Em suma, as instituições poderão assumir papéis essenciais em

[1] Do inglês: Ownership, Location e Internalization.

auxiliar as empresas multinacionais na busca por eficiência quanto à aquisição de insumos, produção, marketing e recursos humanos, estabelecendo conexões entre o nível nacional e o da empresa.

Entre as críticas esboçadas às contribuições do paradigma OLI (DUNNING, 1988), destacam-se o fato de limitar-se às modalidades de entrada em mercado internacional apenas por meio do fundo de investimento direto, além de não considerar os efeitos da aprendizagem sobre os mercados, e a desconsideração sobre os arranjos cooperativos (BORINI et al., 2010). Essas críticas possivelmente são amenizadas pelos textos posteriores do autor (DUNNING;LUNDAN, 2008), a exemplo do destaque aos papéis exercidos pelas instituições no fomento às atividades de internacionalização.

Além do pilar localização, destaca-se a importância dos recursos estratégicos das empresas como sendo propulsores à internacionalização, aspecto que é tratado em parte pelo Modelo Diamante (PORTER, 1991), evidenciando recursos por meio das condições dos fatores, sendo estes herdados da estrutura do País e oportunamente geridos pelas empresas; também pelo Paradigma OLI (DUNNING, 1988), que destaca nas vantagens de propriedade a importância dos ativos empresariais; mas, sobretudo, é por meio da Visão Baseada nos Recursos que esses parecem ser mais bem evidenciados quanto ao alcance da competitividade (BARNEY, 1991; 2002; BARNEY; HESTERLY, 2007; FAHY, 2002). Associados ao pilar recursos estratégicos estão as capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000) e a perspectiva da aprendizagem, especialmente útil quando se apresenta o conceito de capacidade absortiva (COHÉN; LEVINTHAL, 1989; 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002).

As contribuições das capacidades dinâmicas são destacadas por Dunning e Lundan (2010), que advogam que o processo de internacionalização assumido pelas multinacionais faz, naturalmente, emergir capacidades dinâmicas, que impulsionam as empresas a desenvolver novas rotinas organizacionais a partir da combinação de seus ativos com as capacidades emergidas na localidade, como, por exemplo, a capacidade de coordenar transações e reconfigurar ativos face aos desafios de adaptação em cada país de seu interesse. Essa perspectiva está em consonância tanto com as contribuições de Teece; Pisano e Shuen (1997), no sentido de apreciar a oportunidade, combinar e reconfigurar seu conjunto de ativos possibilitando melhor desempenho, quanto com as de Eisenhardt e Martin (2000), com a ideia de reconhecer as melhores práticas que possam ser transferidas dentro e entre empresas.

A ideia de aprendizagem está associada às capacidades dinâmicas e, mais especificamente, à capacidade absortiva. Embora a aprendizagem possa ser vista como um

recurso estratégico da empresa, sua análise pode também ser considerada por meio da contribuição da Escola de Uppsala, que destaca que a aprendizagem sucessiva é a chave para o acesso aos mercados estrangeiros, e traz consigo a defesa da internacionalização baseada na busca da menor distância psíquica, compreendida como o conjunto de fatores que exercem influência no fluxo de informações entre os países, fornecedores e hospedeiros, tais como diferenças na linguagem, educação, práticas comerciais, cultura e desenvolvimento industrial (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Ou seja, a internacionalização é vista como um processo gradual e a escolha dos países estrangeiros ocorre em função de características aproximadas às do país de origem. Essas contribuições já foram evidenciadas por alguns estudos e refutadas por outros aplicados ao contexto de países em desenvolvimento, reconhecendo que sozinha a mesma pode não ser capaz de explicar o fenômeno da internacionalização de empresas desses países (KOVACS, 2009; ZEN, 2010).

Em texto recente, Johanson e Vahlne (2009) propõem uma revisita ao seu modelo, justificando-se pelas mudanças ocorridas nas práticas de negócios e avanços teóricos desde 1977. Os estudos que avançam as proposições dessa escola apresentam a noção de redes de relacionamento (*networks*), focalizando a atenção nos relacionamentos que existem entre as firmas e os mercados. O argumento central é direcionado às pesquisas de redes de negócios, tendo dois lados a serem considerados: primeiro, o fato de que os mercados são redes de relacionamento em que as firmas são ligadas às demais em várias, complexas e por meio de invisíveis padrões; o segundo lado indica que os relacionamentos oferecem potencial para a aprendizagem e para a construção da confiança e comprometimento, ambos sendo precondições para a internacionalização.

A cooperação fundamenta-se no fato de que a empresa individualmente teria que vencer grandes obstáculos quando comparados à ação coletiva para ter acesso às oportunidades. Os recursos desenvolvidos e compartilhados pelas empresas no ambiente do cluster certamente vão exercer uma influência positiva na competitividade internacional destas (PORTER, 1991; 1998; FENSTERSEIFER; WILK, 2005; FERNHABER; GILBERT; MCOUGALL, 2008; ZEN, 2010).

A visão relacional é explorada por Dyer e Singh (1998), que indicam que a cooperação entre empresas visa estabelecer links de criação de valor entre elas, podendo representar recursos críticos na busca pela vantagem competitiva, e sendo capaz de preencher uma lacuna presente tanto na visão baseada nos recursos (PENROSE, 1995; BARNEY, 1991; GRANT, 1991) quanto na visão do posicionamento (PORTER, 1981; 1985; 1991).

Embora as redes de relacionamentos sejam promissoras aos seus participantes, é importante constatar que nem todas as empresas participantes dos elos de relacionamentos possuirão os mesmos níveis de recursos de relacionamento, e essa variação poderá influenciar a habilidade individual da descoberta e da possibilidade de explorar a informação disponível (McEVILY; ZAHEER, 1999; KOGUT, 2000). As empresas se esforçam para desenvolver elos de relacionamento ricos, no sentido de poder usufruir de vantagens de informação superiores. Esses elos são os mais diversos dentro da estrutura de cluster, podendo, inclusive, alcançar as instituições públicas regionais, ao tempo em que implicam em uma heterogeneidade de conhecimento e no alcance de vantagem competitiva para algumas empresas (McEVILY; ZAHEER, 1999).

Uma abordagem complementar na análise da criação de valor por parte das empresas geograficamente concentradas remete ainda à análise dos vínculos externos estabelecidos entre diferentes clusters (BATHELT et al., 2004; HERVAS-OLIVER; BOIX-DOMENECH, 2012; RIGBY; BROWN, 2013), o que traz à tona a ideia de que o cluster não é autosuficiente na criação do conhecimento. São trocas de conhecimentos estabelecidas por agentes que atuam em mais de um cluster e que possibilitam vínculos de transferência capazes de reduzir as assimetrias de conhecimento, ao tempo em que permitem que as empresas se conectem em uma rede dinâmica de competitividade global (BATHELT et al., 2004).

Para finalizar essa discussão inicial, os argumentos apresentados corroboram para o entendimento de que a adoção de um único modelo para a análise da internacionalização de empresas em países em desenvolvimento pode não ser suficientemente explicativo (KOVACS, 2009). Assim, o entendimento da criação de valor por parte das empresas exportadoras geograficamente concentradas envolverá conceitos presentes em diferentes abordagens teóricas que, de modo integrado, possibilitarão uma compreensão mais abrangente do fenômeno observado. O tópico seguinte apresenta uma discussão em torno da Visão Baseada nos Recursos.

2.2 Visão baseada dos recursos

A Visão Baseada nos Recursos tem sido utilizada como base para diversos estudos centrados na análise da natureza da vantagem competitiva empresarial. A origem dessa abordagem remete ao trabalho seminal de Edith Penrose, publicado inicialmente em 1959, que analisa a empresa a partir de um conjunto de recursos (PENROSE, 1995). Contudo, a

transferência conceitual para a literatura da administração estratégica é geralmente atribuída a Wernefelt (1984), sendo, subsequentemente, difundida por Barney (1991).

Se na década de 80 havia uma notável preponderância da abordagem de estratégia prescritiva baseada no mercado, muito influenciada pelos estudos de Porter (1979; 1980; 1985), cujo argumento era o de um modelo de vantagem competitiva decorrente da análise do ambiente externo, o trabalho do Barney (1991) apresenta argumentos mais claros da limitação de visão dessa abordagem. Os argumentos centrais da Visão Baseada nos Recursos assumem que as empresas dentro de uma mesma indústria são heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que possuem e que esses recursos não são perfeitamente móveis, dada a dificuldade de serem assimilados por outras empresas resguardando o valor que proporcionaram em dada circunstância (PENROSE, 1995; WERNERFELT, 1984; DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991).

No ponto de vista de Penrose (1995), a empresa se constitui como um conjunto de recursos produtivos, em que a recombinação permite estabelecer as condições de crescimento. As empresas são diferentes porque seguem sua lógica própria de combinações de recursos, que ocorre de maneira diferente e com propósitos diversos. Assim, a heterogeneidade na articulação dos recursos estratégicos leva as empresas a alcançar resultados competitivos diferentes. Elas não possuem a mesma história, as mesmas experiências, as mesmas culturas organizacionais ou os mesmos recursos e capacidades (BARNEY, 1991). Dadas essas características que os recursos recebem, Teece (1982) afirma que a escolha desses no processo de tomada de decisão segue a seguinte lógica: 1) identificação dos recursos únicos da empresa; 2) decisão em quais mercados esses recursos podem render os maiores retornos; e 3) decisão das formas pelas quais esses recursos podem ser efetivamente mais bem utilizados.

O trabalho de Wernerfelt (1984) se propôs a desenvolver algumas ferramentas econômicas para analisar a posição dos recursos da empresa e para considerar algumas opções estratégicas sugeridas por essa análise. Nesse sentido, recurso está associado a algo (tangível ou intangível) que pode ser pensado como um ponto forte ou fraco de uma empresa. Há uma associação de recursos com as estratégias corporativas, propondo que o compartilhamento dos recursos entre os negócios levaria a ganhos de escopo, o que é comprovado por meio de uma matriz recurso-produto. Argumenta-se que ganhos de escopo garantiriam maiores margens de lucro para as empresas que fizessem bom uso de seus recursos, na medida em que teriam condições de explorar o potencial dos recursos atuais e buscar o desenvolvimento de novos, isso para tornar possível as estratégias de crescimento

traçadas. Vale registrar a percepção de que as empresas procuram proteger seus recursos valiosos ao estabelecer barreiras de posição.

Uma das definições mais aceitas pela academia é a de Barney (1991, p. 101), que inclui como recursos estratégicos da empresa "todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc., que são controlados pela empresa para garantir que se aprimore sua eficiência e efetividade". Mesmo admitindo a existência de diversas classificações de recursos estratégicos, Barney (1991, p.101) alia-se às contribuições de Wernerfelt (1984), ao fazer a opção por destacar três categorias de ativos que podem ser utilizados nas estratégias de criação de valor: 1) os recursos de capital físicos, que incluem as tecnologias físicas utilizadas na empresa, plantas e equipamentos, sua localização geográfica e seu acesso à matéria-prima; 2) os recursos de capital humano, que incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e insights dos gestores e outros trabalhadores da empresa; e, 3) os recursos de capital organizacional, relativos às estruturas formais dos relatórios, planejamentos formais e informais, sistemas de controles e coordenação, como também relações informais entre grupos dentro das empresas e entre as empresas e seus ambientes.

Pelo conceito de recursos estratégicos não há distinção entre recursos, capacidades e mesmo processos, e, para o alcance da vantagem competitiva, a criação de valor a partir dos recursos empresariais não pode acontecer simultaneamente aos competidores atuais ou potenciais, sendo as outras empresas incapazes de duplicar os benefícios da estratégia estabelecida (BARNEY, 1991). Para alcançar a criação de valor, os recursos da empresa devem apresentar quatro atributos: a) ser valioso, no sentido de explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças no ambiente da empresa; b) ser raro, sendo um recurso não possuído por outras empresas; c) ser um recurso imperfeitamente imitável, em que os recursos podem ser resultantes de condições históricas únicas, ter suas causas desconhecidas (ambiguidade causal), ser socialmente complexo (complexidade social), ou ainda, conforme complementam Barney e Hesterly (2007), ser protegido por meio de patentes; d) ser insubstituível, pelo fato de que uma outra empresa não venha apresentar recursos substitutos. Por meio da combinação das condições dos recursos associadas aos quatro atributos da firma, seria possível alcançar a vantagem competitiva sustentável (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991). Essa estrutura de análise competitiva ficou ainda mais conhecida a partir de adaptação realizada por Barney (2002), que disseminou o framework VRIO, cujos elementos são basicamente os já apresentados, sendo adicionado o elemento Organização. O papel da organização é o de reconhecer que a vantagem competitiva empresarial é alcançada por meio de recursos e

capacidades que sejam raros, valiosos e inimitáveis, mas também assegurar que estes podem ser potencializados pela forma como são organizados e conduzidos, aí destacando o papel das estruturas organizacionais, dos sistemas de controle e das políticas de recompensa.

Na mesma linha do pensamento de Barney (1991), as contribuições do Grant (1991) partem do pressuposto da insatisfação com o modelo estático de formulação das estratégias empresariais. É fortalecido o argumento de que as estratégias são originadas a partir do olhar para os recursos e capacidades da empresa, de modo que esses revelem a identidade empresarial. O autor faz uma classificação dos recursos, indicando as seguintes categorias: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, de reputação e organizacionais. Grant explora melhor a questão de capacidades, indicando que elas envolvem padrões complexos de coordenação entre pessoas e entre pessoas e outros recursos. Dessa forma, capacidades passam a ser associadas também a rotinas, o que gera maior complexidade e proteção das empresas detentoras de vantagem competitiva. A sustentabilidade da vantagem competitiva é apresentada por meio das características de durabilidade dos recursos valiosos, transparência (entendido como a possibilidade de não ser imitado), transferibilidade (sendo fontes de imperfeições na transferibilidade: imobilidade geográfica, informação imperfeita, recursos específicos da firma e imobilidade das capacidades), e, por fim, replicabilidade. Como visto, essas características estão muito próximas ao modelo apresentado por Barney (1991), fortalecendo a ideia de proteger a vantagem competitiva ao longo do tempo.

Associando os recursos propulsores de vantagem competitiva ao alcance de melhores retornos, é importante destacar o trabalho de Peteraf (1993), que busca desenvolver um modelo geral de recursos e performance da empresa. O modelo, que também se opõe às propostas da Teoria do Posicionamento (PORTER, 1979;1985), é denominado como "as pedras fundamentais da vantagem competitiva", e é composto por quatro elementos centrais: 1) heterogeneidade como condição básica e cujos retornos podem ser medidos por meio do *Ricardian rents* ou do *Monopoly rents*; 2) imobilidade dos recursos, na tentativa de garantir que os recursos sejam o mais idiossincráticos possíveis; 3) *Ex Post Limits to Competition*, limites definidos durante a competição; e, 4) *Ex Ante Limits Competition*, que correspondem às condições estabelecidas antes da competição, cujos retornos não são compensados por custos. O terceiro e o quarto elementos desse modelo apresentam contribuição adicional às ideias de Barney (1991) e Grant (1991), sendo bastante abrangentes em termos de análise.

Por fim, Prahalad e Hamel (1990) reforçam e sistematizam a análise da visão baseada nos recursos por meio da identificação das competências essenciais, sendo estas as raízes da competitividade das firmas. Segundo os autores, para identificá-las é preciso ter em mente

que: 1) elas oferecem acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; 2) devem contribuir de maneira significativa para os benefícios percebidos pelos clientes do produto final; 3) devem ser difíceis de ser imitadas pelos concorrentes. Enfim, as competências essenciais possibilitam que as empresas cresçam dentro do universo de suas potencialidades e refletem uma perspectiva de competitividade em longo prazo, sendo especialmente importante para as estratégias corporativas.

A proposta apresentada pela Visão Baseada nos Recursos tem sido, desde suas origens, muito reconhecida e apreciada por acadêmicos e praticantes em todo o mundo, que entendem que a heterogeneidade dos ativos pode ser capaz de explicar o desempenho das empresas e a assimetria de seus comportamentos (FAHY, 2002). Mesmo assim, ainda durante a década de 90, a abordagem recebeu algumas críticas em decorrência da condição estática de sua análise e pela generalização apresentada pelos recursos estratégicos, ao não considerar as possíveis variações do contexto (PRIEM; BUTLER; 2001; LAWER, 2010). Além disso, há que se comentar a dificuldade de se fazer uma leitura da vantagem competitiva em ambientes dinâmicos, em que o entendimento de quando, onde e como a mudança acontece é central para as escolhas estratégicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

2.2.1 Visão dinâmica dos recursos internos

Em decorrência das críticas direcionadas à Visão Baseada nos Recursos, crescem os estudos em torno das Capacidades Dinâmicas, que podem estar revestindo a natureza evolucionária da abordagem criticada (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZAHRA;GEORGE, 2002; WINTER, 2003). Esses estudos sugerem que as capacidades dinâmicas são mais eficazes no reconhecimento das mudanças ambientais por analisar as empresas do ponto de vista de suas rotinas e processos em busca de uma estratégia de criação de valor, ultrapassando, pois, a condição da análise estática dos recursos internos, especialmente quando se trata de ambientes de negócios instáveis.

A análise dos elementos internos da empresa a partir das capacidades dinâmicas tem sido estimulada desde a década de 90, tendo como expoente o trabalho seminal de Teece; Pisano e Shuen (1997). A partir de então, o tópico tem recebido atenção crescente e se revelado como uma das promissoras áreas de pesquisa no campo da Administração Estratégica, muito embora seja constatada a falta de consenso, inclusive no que diz respeito as

suas definições mais básicas (STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010). No Brasil, as publicações envolvendo o tema podem ser vistas em periódicos da área de Administração e Turismo apenas a partir de 2003, havendo extenso caminho teórico e empírico a ser explorado pelos pesquisadores nacionais (PICOLI; SOUZA; TAKAHASHI, 2013).

A ideia das capacidades dinâmicas surgiu ao buscar o entendimento do como e do porquê as empresas alcançam e sustentam suas vantagens competitivas em ambientes de rápidas mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A base de sustentação desse argumento decorre das contribuições Schumpeterianas de competição baseada na inovação ou mesmo de destruição criativa das competências existentes. Para esses autores, as capacidades dinâmicas explicam como combinações de competências e recursos empresariais podem ser desenvolvidos, implantados e protegidos face às rápidas mudanças ambientais.

Considerado também como contribuição seminal para os estudos em torno de capacidades dinâmicas, Eisenhardt e Martin (2000, p.1106) as definem como processos organizacionais e estratégicos específicos de empresas (tais como desenvolvimento de produtos, alianças e tomadas de decisões estratégicas) inseridas em mercados dinâmicos ao manipularem recursos por meio das novas estratégias de criação de valor. Para eles, as capacidades dinâmicas são entendidas como rotinas que as firmas desenvolvem para reconfigurar suas bases de recursos e manterem-se competitivas.

As capacidades dinâmicas refletem a capacidade organizacional de alcançar novas e inovativas formas de vantagem competitiva vistas a partir de rotinas de alto desempenho operadas dentro da empresa, sendo moldadas: pelos processos administrativos e gerenciais, pela posição dos ativos específicos no mercado e pela dependência de caminhos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Reconhecendo a importância desses três elementos, esse estudo apresenta-os em maior profundidade analítica.

Os processos organizacionais e gerenciais referem-se aos caminhos pelos quais as coisas são feitas na empresa, o que pode envolver as rotinas ou os padrões de práticas atuais e aprendizagem (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Os processos organizacionais assumem três papéis: coordenação ou integração (como conceito estático); aprendizagem (como conceito dinâmico) e reconfiguração (como conceito transformacional). A coordenação representa a habilidade dos gestores em reconhecer o que se passa no ambiente externo e gerir, integrando e coordenando, os recursos internos em busca da vantagem estratégica. Ressalta-se que esses processos organizacionais ocorrem de diferentes formas, o que é resultado da dinâmica das interações entre os recursos de cada empresa. Na perspectiva dinâmica, destaca-se a aprendizagem como processo no qual a repetição e a experimentação

permitem tarefas melhores e mais rápidas. Entende-se o processo de aprendizagem como eminentemente social, de forma que o conhecimento cresce entre as relações interpessoais e as atividades fazem sentido no contexto diário do trabalho (LAVE;WENGER, 1991; RICHTER,1998). A aprendizagem indica que o conhecimento gerado pode estabelecer novos padrões de atividades, rotinas, ou mesmo uma nova lógica de organização; reconhecendo rotinas como "padrões de interação que representam soluções bem-sucedidas para problemas particulares" (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p.520). Quanto à reconfiguração, consiste na capacidade de a empresa se transformar frente às rápidas mudanças ambientais, calibrando as necessidades para a mudança e efetuando os ajustes necessários, o que remete à necessidade de manter-se atenta ao ambiente de modo amplo, ao mercado que a cerca e aos movimentos de seus competidores.

Sendo um tipo especial de capacidade, o conceito de rotinas organizacionais apresentado neste estudo é oriundo da abordagem evolucionária de Nelson e Winter (1982), o qual indica que essas são análogas às habilidades individuais, ou seja, as rotinas correspondem à capacidade de agir de forma coordenada e sequencial, levando ao alcance de determinado objetivo em um dado contexto. Segundo esses autores, é com base nas habilidades individuais que os sujeitos tornam-se aptos à realização das tarefas dentro das empresas. As rotinas permitem o acesso e o estoque de conhecimento na organização, sendo, portanto, estáveis e tendo altos custos de mudança (NELSON; WINTER, 2002); elas estão imersas em contextos específicos, dificilmente conseguem ser transferidas, sendo vinculadas às características da organização, de suas complementariedades e do contexto que as envolve (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007; MILAGRES, 2011). Segundo Nelson (2002), para se compreender o desempenho das empresas, há que se considerar não apenas suas rotinas, mas também as rotinas das outras empresas e unidades econômicas com as quais interagem, incluindo competidores, fornecedores e clientes.

Para Winter (2003, p. 991), as rotinas representam "comportamentos que podem ser aprendidos, altamente padronizados, repetitivos, ou quase sempre repetitivos, fundamentado em parte pelo conhecimento tácito". A ideia de rotina se aproxima à de capacidade dinâmica referindo-se àquelas que, dedicadas à busca e seleção de novos procedimentos, possibilitam às empresas modificarem suas rotinas atuais em prol de melhorias na sua eficiência (ZOLLO;WINTER, 2002). As rotinas de busca configuram-se, portanto, como elo que liga padrões estabelecidos nas organizações à necessidade de renovação determinada pela dinâmica dos negócios, adaptando conhecimento e práticas (MILAGRES, 2011). Por último, admitindo-se que as rotinas acontecem em contextos específicos e marcados pela

racionalidade limitada, é possível que essas não sejam completamente especificadas (MILAGRES, 2011).

A posição dos ativos refere-se ao fato de que a atitude estratégica da empresa não é apenas determinada pelos processos de aprendizagem e pelas coerências entre os processos internos e externos, conduzindo para a importância dos ativos específicos, que incluem os ativos de conhecimento difíceis de comercializar, os ativos complementares a eles, bem como os relacionais e os de reputação. Esses ativos asseguram a vantagem competitiva em um dado momento temporal (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p.521). Nesse ponto, há clara aproximação com a contribuição dos recursos empresariais singulares (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991).

Os ativos específicos são categorizados por Teece; Pisano e Shuen (1997) nos seguintes tipos: a) ativos tecnológicos, caracterizados como *know-how* tecnológico das empresas, difíceis de serem transacionados, podendo ou não ser protegido por instrumentos como leis de propriedade industrial; b) ativos complementares, que destacam a necessidade de que as inovações tecnológicas possuem do uso de certos ativos relacionados à produção e entrega dos novos produtos ou serviços; c) ativos financeiros, que indicam a posição de caixa da empresa e o grau de influência que pode ter sobre as implicações estratégicas; d) ativos de reputação, que revelam as informações sobre a organização e moldam as respostas dos consumidores, clientes e competidores; e) ativos estruturais, que relacionam as estruturas de governança da organização e os diferentes tipos e níveis de inovação; f) ativos institucionais, os quais destacam que o ambiente não pode ser definido apenas em termos de mercado, sendo importante destacar o papel que as instituições exercem, o que poderá variar em função da localização geográfica (argumento também compartilhado por NELSON, 1996; 2002, e PORTER, 2000); g) ativos de mercado, que destacam que parte da competência da empresa é oriunda do mercado, das relações econômicas desencadeadas nesse espaço; e, h) limites organizacionais, referindo-se à dimensão da posição dos ativos que sinaliza os limites organizacionais, como a sinalização dos graus de integração (vertical, horizontal ou lateral).

A dependência de caminhos destaca para onde a empresa poderá seguir, indicando que esta poderá alcançar vantagem competitiva no período atual em decorrência da aquisição e desenvolvimento de recursos em períodos anteriores (BARNEY, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Assim, os investimentos prévios a partir da articulação dos recursos e capacidades organizacionais orientam para o comportamento futuro, destacando aí o papel da aprendizagem que articula as rotinas organizacionais ao longo do caminho, assegurando que as vantagens estariam necessariamente associadas às condições históricas únicas da empresa.

Entende-se, portanto, que as tentativas de replicação de rotinas podem ser complicadas pelo fato de que essas estão atreladas a uma questão contextual e à memória daqueles que estiveram envolvidos no processo (MILAGRES, 2011).

Existe certo consenso na literatura da área que distingue capacidade ordinária ou operacional das capacidades dinâmicas, o que reside no fato de estas últimas estarem associadas à mudança, sendo essencialmente estratégicas em sua natureza (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WINTER, 2003; HELFAT et al., 2007). As mudanças que exigem a condição dinâmica das capacidades são oriundas em geral do ambiente, podendo ou não ser previsíveis e impulsionando a organização para uma situação mais ou menos favorável. O elemento intencionalidade também se faz presente nas capacidades dinâmicas e as distinguem do que se convenciona por acidente ou sorte (HELFAT et al., 2007), o que não significa dizer que elas são necessariamente planejadas com antecedência, admitindo-se que as capacidades dinâmicas possam ser desenvolvidas ao longo do processo, o que é coerente com a ideia de estratégias emergentes (MINTZBERG;WATER, 1985).

As capacidades dinâmicas se destinam a estender, modificar ou criar capacidades ordinárias, fato que remete a compromissos de longo prazo com sua base de recursos especializados, como, por exemplo, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, que remete à articulação de diversos e diferentes recursos humanos e tecnológicos (WINTER, 2003). Nessa linha, Zollo e Winter (2002, p. 340) entendem que a capacidade dinâmica se trata de "um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais buscando melhorar sua efetividade".

Ainda nesse raciocíno, Wang e Ahmed (2007) definem capacidade dinâmica como o comportamento organizacional constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades-chave face às mudanças no ambiente em que atuam, buscando atingir e sustentar suas vantagens competitivas. Para eles, as capacidades dinâmicas consistem no emprego de recursos, geralmente combinações desses, revestindo os processos explícitos e os elementos tácitos, tais como know-how e liderança nos processos, a fim de assegurar barreiras de acesso à vantagem, já que essas capacidades são difíceis de ser imitadas ou copiadas por empresas rivais.

Assim, entende-se que as capacidades dinâmicas reforçam a importância de se estudar os recursos internos por meio dos processos (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER, 2003; WANG; AHMED, 2007), e indica que a maioria dos estudos empíricos relacionados à temática não explica o conceito, procurando descrever como

as evoluções ocorrem ao longo do tempo, muitas vezes ilustradas por meio de estudos de casos (WANG; AHMED, 2007).

Vale a compreensão de que as capacidades dinâmicas não são simplesmente processos, mas processos socialmente imersos (WANG; AHMED, 2007). Seguindo essa lógica, as capacidades dinâmicas passam a contemplar tanto as estruturas explícitas e codificáveis decorrentes da combinação de recursos que possam ser transferidos dentro da empresa ou entre empresas, como também os elementos tácitos (como know-how e liderança) presentes nos processos, e que podem assegurar condições únicas por meio de estratégias de criação de valor que projetem o alcance de vantagens competitivas.

Enquanto Teece; Pisano e Shuen (1997) indicam que as capacidades dinâmicas são processos únicos e idiossincráticos decorrentes da dependência de caminhos de cada empresa, Eisenhardt e Martin (2000) destacam que é importante perceber algumas similaridades entre as capacidades dinâmicas efetivas de algumas empresas. Essa constatação fundamenta-se na percepção de que as maneiras para se alcançar os objetivos estratégicos são relativamente semelhantes, estando relacionados às especificidades organizacionais, desafios técnicos e/ou interpessoais, as quais são denominadas pelos autores como “melhores práticas”.

As semelhanças das efetivas capacidades dinâmicas entre empresas implicam em vários aspectos, conforme entendem Eisenhardt e Martin (2000). O primeiro deles é a equifinalidade, explicada pelo fato de que as empresas provavelmente desenvolverão suas capacidades dinâmicas a partir de diferentes pontos iniciais e assumirão caminhos únicos. Entretanto, eles acabarão por aproximar-se em relação aos atributos-chave, ou seja, existem muitos caminhos que conduzem para as mesmas capacidades dinâmicas. Um segundo aspecto destaca que na verdade as rotinas são mais substituíveis e fungíveis do que a teoria preconiza para assegurar a vantagem competitiva, isso porque embora as capacidades dinâmicas possam diferir em formas e detalhes, similaridades poderão levá-las a um aproximação.

A terceira constatação de Eisenhardt e Martin (2000) é a de que os padrões efetivos de capacidades dinâmicas variam com o dinamismo do mercado. Se o mercado é moderadamente dinâmico, tido como aquele em que a estrutura industrial é estável, sendo os atores bem conhecidos (ex: clientes, fornecedores, concorrentes e complementares), e em que as mudanças ocorrem com frequência, mas por meio de caminhos basicamente previsíveis e lineares, aplica-se o conceito de rotinas (NELSON; WINTER, 1982; NELSON, 2002; ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER, 2003). Por outro lado, nos mercados muito dinâmicos ou de alta velocidade, tidos como aqueles em que os limites de mercado não parecem estar bem definidos, os modelos de sucesso dos negócios não são claros e os atores se comportam

de maneira ambígua e mutável, a mudança torna-se não linear e menos previsível. Nestes, as capacidades dinâmicas assumem uma outra características, que são simples, experimentais e os processos são instáveis, decorrem da rápida criação do novo conhecimento e execução iterativa, de forma que o conhecimento existente poderá representar uma desvantagem por induzir a uma ação corriqueira do passado face a uma nova realidade. Assim, as capacidades dinâmicas são marcadas por considerações paralelas, opções e testes múltiplos que os gestores passam a incorporar em sua rotina de atividades para que possam agir com rapidez e assertividade face às mudanças.

As constatações acerca das capacidades dinâmicas trazidas por Eisenhardt e Martin (2000) parecem contradizer as contribuições originais de Teece; Pisano e Shuen (1997). Embora cada uma dessas abordagens traga consigo uma consistência interna própria, elas demonstram ser mutuamente exclusivas, reforçando que o conhecimento teórico acerca das capacidades dinâmicas apresenta divergências e contradições, demonstrando ser inacabado ou, ainda, em desenvolvimento (PETERAF; STEFANO; VERONA, 2013).

Entre as similaridades dos trabalhos seminais, Peteraf; Stefano e Verona (2013) destacam que ambas: focam no papel das rotinas organizacionais; tratam tanto dos processos gerenciais quanto dos organizacionais; associam o framework das capacidades dinâmicas como uma extensão da *resource based view* (RBV). Entre as diferenças, enquanto o trabalho de Eisenhardt e Martin (2000) trata como capacidades dinâmica as alianças, o desenvolvimento de produtos e o processo de tomada de decisão, Teece; Pisano e Shuen adotam uma discussão mais generalista, mas as diferenças que não são facilmente reconciliáveis concentram-se na essência do framework, no potencial que as capacidades dinâmicas têm de explicar como as empresas alcançam a vantagem competitiva, como as empresas conseguem sustentar a vantagem face às condições de competição e como acompanhar esses objetivos sob condições de rápidas mudanças ambientais, o que é apresentado pelo Quadro 2 (2).

Como demonstrado, há diferenças significativas ou mesmo contradições relevantes entre os dois trabalhos mais influentes da área (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000), as quais são geralmente negligenciadas pelos crescentes artigos desenvolvidos desde a publicação das ideias iniciais acerca das capacidades dinâmicas (PETERAF; STEFANO; VERONA, 2013). A questão da competitividade permeia a discussão em torno da essência das propostas referidas, apontando de um lado as capacidades dinâmicas a partir de sua heterogeneidade (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007),

e, de um outro lado, por meio da homogeneidade expressa pelas melhores práticas e condições de igualdade de mercado entre os competidores (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Quadro 2 (2)- Diferenças críticas entre Teece; Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000)

		Teece, Pisano e Shuen (1997)	**Eisenhardt e Martin (2000)**
Capacidades Dinâmicas e a questão de:	Condições limites	O framework que se aplica ao ambiente de rápidas mudanças tecnológicas. A "abordagem é especialmente relevante no mundo Schumpeteriano" (p.509)	O framework encontra uma condição limite de aplicação em tal ambiente. A lógica TPS "encontra a condição limite nos mercados de alta velocidade" (p.1118)
	Vantagem Sustentável	Capacidades Dinâmicas podem ser fontes de vantagens sustentáveis dentro de certas condições. A sustentabilidade dependerá de "como efetivamente uma capacidade [dinâmica] pode ser copiada pelos seus competidores". (p.518)	Capacidades dinâmicas não podem ser fontes de vantagem sustentável sob quaisquer condições. Como regras simples, capacidades dinâmicas "são por si só instáveis" (p. 1118) Como melhores práticas, "capacidades dinâmicas são substituíveis"(p. 1110), portanto violando uma condição chave do VRIO
	Vantagem Competitiva	Capacidades Dinâmicas podem ser fonte de vantagem competitiva "Capacidades Dinâmicas… refletem uma habilidade da organização em alcançar novas e inovativas formas de vantagem competitiva" (p. 516)	Capacidades Dinâmicas podem ser fonte de apenas limitadas vantagens competitivas. "Capacidades Dinâmicas são mais homegêneas [...] que são usualmente assumidas." (p. 1116)

Fonte: Peteraf; Stefano e Verona (2013)

Nessa linha está em discussão a aderência ou não ao modelo de vantagem competitiva defendido pela Visão Baseada nos Recursos (BARNEY, 1991), reconhecendo em ambos os caminhos as capacidades como sendo valiosas e raras, mas constatando que a abordagem de Eisenhardt e Martin (2000) evidencia que os efeitos idiossincráticos das capacidades apresentados na literatura (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) podem estar carregados de certos exageros, o que inviabiliza a condição das capacidades serem insubstituíveis, ou seja, outros concorrentes terão acesso a caminhos semelhantes ou aproximados para o alcance da vantagem competitiva por meio de suas capacidades dinâmicas.

Um caminho integrador entre as abordagens distintas e notadamente contraditórias é apresentado por Peteraf; Stefano e Verona (2013) via uma perspectiva contingencial. Segundo os autores, em mercados moderadamente dinâmicos, um olhar mais apurado aos detalhes idiossincráticos fará perceber que embora existam muitas semelhanças entre as capacidades dinâmicas, existem vantagens competitivas nem sempre facilmente perceptíveis que podem ser explicadas pelas diferenças nas experiências, contexto competitivo, valor adicionado e

tempo, os quais podem ser capazes de explicar as diferenças de desempenho entre as empresas.

Nos mercados de alta velocidade, uma primeira explicação decorre da possibilidade de uma hierarquia dos tipos de capacidades dinâmicas em cada ambiente. Nessa lógica, haveria um destaque às capacidades de ordem superior, responsáveis por uma contínua criação de regras e processos mais simples. Um segundo tipo de contingência decorre da possibilidade de variação existente nas especificidades dos processos e regras simples, em que as mais generalistas com grande possibilidade de aplicabilidade permanecem na memória organizacional para um uso mais contínuo, enquanto que as mais específicas são esquecidas ou mesmo nem percebidas. Por último, é possível que a vantagem competitiva em ambientes de alta velocidade seja explicada pela dinâmica de um conjunto de recursos e capacidades (PETERAF; STEFANO; VERONA, 2013).

Em atenção às diversas contribuições teóricas associadas às capacidades dinâmicas, Teece (2007) revisa seu modelo e reconhece que o seu intuito é o de trazê-las para explicar, no nível da empresa, as fontes de vantagem competitiva ao longo do tempo, evitando as condições de competição cujo resultado seja o de homogeneidade. Nesse sentido, o autor destaca que a possessão das capacidades dinâmicas é especialmente relevante ao desempenho das multinacionais quando considerados os seguintes contextos: 1) quando o ambiente for aberto ao comércio internacional e completamente exposto a oportunidades e ameaças com rápidas mudanças tecnológicas; 2) quando a mudança tecnológica por si só for sistêmica, em que invenções múltiplas devem ser combinadas para criar produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes; 3) quando existir mercados globais bem desenvolvidos para os produtos e serviços; e, 4) quando o ambiente de negócios for caracterizado por mercados pouco desenvolvidos na troca de *know-how* tecnológico e gerencial.

No mercado global, o sucesso empresarial depende cada vez menos apenas dos recursos internos, mais que isso, depende da habilidade da empresa em perceber e fazer uso das oportunidades de mercado; da efetiva combinação entre as invenções que são geradas interna e externamente; da eficiente e efetiva transferência de tecnologia dentro das empresas e entre empresas; da proteção de propriedade intelectual; do *upgrade* dos processos de negócios considerados dentro das “melhores práticas”; da invenção de novos modelos de negócios; do alcance da proteção face aos imitadores ou às práticas de replicação dos rivais, dentre outros (TEECE, 2007).

Em suma, este estudo entende que as capacidades dinâmicas possibilitam a compreensão do processo de criação de valor por meio de um assertivo e contínuo

gerenciamento dos ativos estratégicos da empresa face às mudanças do ambiente, reconhecendo que elas podem ora assumir a condição de “melhores práticas” (EISENHARDT; MARTIN, 2000), estando também presentes em outras empresas do mesmo setor, e ora ressaltar as idiossincrasias por meio das particularidades que as diferenciam (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Por tal caminho, acredita-se ser possível retomar o entendimento de que o conjunto de capacidades dinâmicas de uma empresa possibilita o alcance e manutenção da vantagem competitiva (BARNEY, 1991), ou ainda, pode reforçar a importância do contínuo bom gerenciamento de vantagens competitivas temporárias ou transitórias (EISENHARDT; MARTIN, 2000), que ao se sucederem de forma ininterrupta garantirão a sustentabilidade da vantagem competitiva.

As capacidades dinâmicas, de acordo com Wang e Ahmed (2007), são compostas de três elementos: a capacidade adaptativa, a absortiva e a de inovação. A capacidade adaptativa consiste na habilidade da empresa em perceber e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado, demonstrando o grau de flexibilidade organizacional a partir da dinâmica de alinhamento dos recursos e reconfiguração organizacional. A capacidade absortiva reconhece o valor da informação externa, buscando assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais, o que remete a um entendimento processual, de forma que ao longo do tempo a empresa irá reconhecendo o valor das novas informações, articulando-as com os conhecimentos internos e respondendo ao ambiente no sentido de assegurar sua competitividade empresarial (LANE; KOKA; PATHAK, 2006; WANG; AHMED, 2007). Por fim, a capacidade de inovação que destaca a habilidade de a empresa desenvolver novos produtos e mercados, o que acontece a partir da orientação para alinhamento estratégico de comportamentos e processos de inovação (WANG; AHMED, 2007). Para efeito de construção do argumento desta tese, adentra-se na discussão acerca da capacidade absortiva.

2.2.1.1 Capacidade absortiva

O conceito de capacidade absortiva foi inicialmente apresentado por Cohen e Levinthal (1989), sendo definido como a habilidade da firma de identificar, assimilar e explorar o conhecimento a partir do ambiente. Em estudo mais explicativo, os autores ampliam o entendimento do termo, que passa a ser compreendido como a habilidade de reconhecer o valor da nova informação, assimilá-la e direcioná-la para fins comerciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Desde os estudos de Cohén e Levinthal (1989; 1990), o construto da capacidade absortiva tem inspirado o desenvolvimento de diversos estudos teóricos e empíricos, servindo para analisar a capacidade das firmas de absorvere conhecimento externo, sendo um conceito flexível para ser aplicado em diferentes unidades de análise e variados campos de pesquisa, entre eles alguns relacionados com a administração estratégica, e mesmo com a internacionalização (ZAHRA;GEORGE, 2002).

A ideia da capacidade absortiva surge como um conceito que liga a literatura acerca da capacidade dinâmica à da aprendizagem organizacional, de um lado apontando para a necessidade de apreciar e adquirir conhecimento do ambiente externo, especialmente por meio das aquisições e relações interorganizacionais, de outro, focando no aprendizado a partir das experiências passadas e atuais, o que pode ser analisado por meio dos processos internos que conduzem à ação (EASTERBY-SMITH et al., 2005). Esse conjunto de conhecimentos diversos facilita a resolução de problemas organizacionais ao tempo em que prepara as empresas para lidarem com mudanças no ambiente (GRIMPE; SOFKA, 2009).

Segundo Cohen e Levinthal (1990), o conceito de capacidade absortiva pode ser mais bem compreendido por meio dos exames das estruturas cognitivas que determinam o processo de aprendizagem. Assim, valoriza-se o conhecimento prévio dos indivíduos que compõem a organização, para que seja apreciado o novo conhecimento face às informações externas. Os autores entendem que a capacidade absortiva da firma dependerá primeiro da capacidade absortiva de seus membros individuais, para os quais a aprendizagem é um processo cumulativo. A partir daí, a organização caminha em direção à assimilação e exploração da capacidade dinâmica.

Entre os estudos posteriores ao basilar (COHÉN; LEVINTHAL, 1989; 1990), destaca-se a contribuição de Zahra e George (2002), que realizaram uma revisão e propõem uma reconceitualização, extendendo a noção de capacidade absortiva. Essas passam a ser entendidas como um tipo de capacidade dinâmica, correspondendo a um conjunto de rotinas organizacionais e processos estratégicos pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento em direção ao alcance e sustentação da vantagem competitiva.

Dentro dessa lógica, Zahra e George (2002) propõem que a capacidade absortiva, (ACAP) seja dividida em dois tipos: potenciais e realizadas. A capacidade potencial é representada pela primeira parte do conceito, ou seja, aquisição e assimilação de conhecimento externo, e representa a flexibilidade estratégica e grau de liberdade para adaptar-se e desenvolver-se face às mudanças ambientais. Já a capacidade realizada

representa a segunda fase, em que as empresas transformam e exploram, no sentido de se apropriar e fazer uso do conhecimento, transformando-o e incorporando à sua realidade, o que acontece por meio do desenvolvimento de novos produtos e processos.

Entende-se que a capacidade absortiva potencial e realizada possuem papéis distintos e ao mesmo tempo complementares. A capacidade absortiva só será realizada quando atendida a capacidade absortiva potencial, e esta última representa sempre o que as empresas podem alcançar em termos de desempenho. Haverá aqui um fator eficiência que se refere ao quanto a capacidade de absorção realizada aproxima-se da potencial (ZAHRA; GEORGE, 2002). O encontro do fator eficiência na capacidade absortiva pode abrir margem para o desenvolvimento de uma avaliação subjetiva de desempenho, aspecto que fortaleceria a área, que, segundo Versiani et al. (2010), apresenta carência de indicadores e instrumentos gerenciais relacionados à mensuração.

Acerca dos instrumentos de mensuração da capacidade absortiva, Camisón e Forés (2010) conseguem, por meio de uma modelagem de equações estruturais, desenvolver escalas de mensuração multi-item para capturar a capacidade absortiva potencial e realizada, contribuindo para validar o construto idealizado por Zahra e George (2002). Entre as vantagens desses instrumentos de medidas está o fato de não se limitar ao conhecimento tecnológico, consequentemente permitindo o exame dos processos de capacidade absortiva potencial e realizada de outros tipos de conhecimento externo, tais como diferentes técnicas e práticas gerenciais, modelos de administração de recursos humanos, estruturas organizacionais, conhecimentos sobre o desenho da indústria e atividades mercadológicas (CAMISÓN; FORÉS, 2010).

A distinção entre as capacidades de absorção potenciais e realizadas contribuem no sentido de explicar porque algumas empresas são mais eficientes que outras no uso das capacidades de absorção; remete também ao necessário entendimento dos papéis dos gestores ao considerarem os antecedentes da capacidade absortiva das empresas, representado pelas fontes externas de conhecimento e experiência; e, por fim, evidencia que a diferença entre elas pode ser fluida e marcada pela não linearidade dos caminhos (ZAHRA; GEORGE, 2002). A capacidade absortiva potencial e realizada oferece insights intrigantes para pesquisadores e praticantes. Para Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005), a capacidade absortiva é um construto multifacetado que provê insights de como as unidades de negócios podem desenvolver fontes de vantagem competitiva sustentável.

Mesmo reconhecendo a importância do trabalho de Zahra e George (2002), é fundamental reconhecer algumas limitações. Entre elas, Camisón e Forés (2010) destacam: o

fato de que o modelo apresentado não traz uma definição clara e concisa das definições teóricas do construto, e que não ficam bem definidas as condições de complementariedades para descrever os relacionamentos entre as quatro dimensões (aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento) e entre os dois componentes da capacidade absortiva (potencial e percebida); além disso, é possível que o conhecimento tácito adquirido e assimilado não seja imediatamente transformado e explorado, entendendo que o mesmo possa ser acumulado ao longo do tempo e usado em períodos subsequentes e não imediatos. Há um entendimento ainda que essas fases possam ser difusas e de difícil classificação dentro da empresa, o que reforçaria ser essa uma divisão muito mais no campo teórico que no prático. Em atenção a essas condições, optou-se nesta pesquisa por uma investigação focada na capacidade absortiva realizada, reconhecendo que as empresas passaram pelas etapas anteriores e conseguiram explorar bem o conhecimento adquirido, sem a necessária especificação nas quatro dimensões apresentadas por Zahra e George (2002).

O estudo da capacidade de absorção pode ser especialmente útil para gestores de empresas multinacionais, representando um caminho de renovação estratégica ao longo do tempo, conforme propõem Ben-Menahem et al. (2013). Eles desenvolveram um estudo longitudinal no período de 1980 a 2007, que descreveu como a Royal Dutch Shell alinhou as questões internas às taxas de mudanças externas que foram submetidas pelo seu ambiente competitivo. Os achados apontam que as capacidades de absorção possibilitam escaneamento do ambiente e adaptações a partir das necessidades de mudanças internas, sendo importantes conhecimentos aos gestores na busca da manutenção da vantagem competitiva.

Enfim, a capacidade absortiva das empresas passa a ser um conceito transversal e central utilizado neste estudo para que sejam compreendidas a assimilação dos conhecimentos disponíveis na atmosfera do cluster, o que passa a ser trabalhado no tópico seguinte que evidencia as vantagens da localidade para empresas geograficamente concentradas.

2.3 Vantagens da concentração geográfica de empresas

Nesta seção, há um esforço em destacar contribuições teóricas advindas de uma revisão na literatura especializada em Administração Estratégica, com destaque às contribuições dos grupos de atributos do Modelo Diamante (PORTER, 1991; 1998; 2000) e aos esforços em trazer as contribuições da Visão Baseada nos Recursos para a análise territorial (FOSS, 1996; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004; HERVÁS-OLIVER; ALBORS-GARRIGOS, 2007; 2009), o que é lastreado pelos

conhecimentos da Visão Baseada no Conhecimento (MALMBERG; MASKELL, 2002; TALLMAN et al., 2004). Os discursos de cada uma dessas perspectivas não se anulam e podem ser vistos de forma complementar para um entendimento mais amplo das vantagens da localidade, sendo essa uma das pretensões deste estudo.

Tomando por base as críticas às suas contribuições iniciais (PORTER, 1979, 1985) e fazendo parte mesmo da sua evolução do pensamento, Porter (1991) faz uma revisão do progresso do campo da estratégia em direção ao desenvolvimento de uma teoria dinâmica da estratégia. Para tanto, o autor passa a considerar as escolhas gerenciais oriundas da análise do ambiente externo e interno, associado às condições iniciais da firma ou do ambiente em que esta está situada. Além disso, reconhece a contribuição dos modelos de teoria dos jogos, por perceber que o padrão das escolhas estratégicas dos concorrentes também é dinâmico; a influência dos compromissos e incertezas do ambiente; e, as contribuições da teoria baseada nos recursos. No entendimento da dinâmica, destaca-se que a vantagem competitiva é sustentada em função da capacidade de melhorar e inovar as vantagens ao longo do tempo, o que está associado à capacidade de aprendizagem e adaptação das firmas.

Essa construção teórica faz com que Porter (1991) deduza que o sucesso pode estar geograficamente localizado, o que ele chama de vantagem competitiva das nações, servindo de base para explicar clusters de indústrias competitivas. Essa estrutura é captada pelo Modelo Diamante, composto por quatro amplos atributos do ambiente próximo à firma e que influenciam na capacidade de inovar e estabelecer um *upgrade*, são eles: condições dos fatores, condições de demanda, indústrias correlatas e de apoio, e, estratégia, estrutura e rivalidade da firma. Esses atributos estabelecem entre si relações de interdependência e reforço mútuo, e, ao passo em que são analisados, apontam o caminho pelo qual as firmas têm de perceber oportunidades e estarem atentas às pressões que sofrem para agir e manterem-se competitivas. Além disso, o modelo prevê ainda que o Governo e o Acaso podem explicar parte do sucesso competitivo das empresas.

Por sua vez, as contribuições advindas da perspectiva dos Recursos Internos têm sido inspiradoras aos pesquisadores organizacionais, que buscam compreender a influência do território no desempenho das empresas (MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004; HERVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2007; 2009). Essa análise é especialmente necessária quando se deseja entender a dinâmica da criação de valor de empresas geograficamente concentradas, em que os recursos estratégicos não podem ser entendidos sem que seja considerada a influência dos recursos compartilhados ou recursos da localidade. O argumento é o de que os territórios contêm capacidades de alta ordem (FOSS, 1996)

disponíveis para as firmas locais e que contribuem para explicar a dinâmica dos recursos internos (BATHELT et al., 2004). As interações entre os recursos internos das empresas e os recursos da localidade possibilitam que essas sejam heterogêneas por natureza, dado os aspectos contextuais em que os recursos e capacidades se combinam, além de outras interações dinâmicas que estabelecem no ambiente em que operam (HERVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2007).

Os recursos da localidade representam aqueles recursos e capacidades intangíveis compartilhados pelas empresas de um mesmo distrito industrial (cluster), e sugerem a aplicação da mesma lógica direcionada ao alcance da vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991), sendo de difícil compreensão às empresas que estão externas ao cluster. Esse tipo de conhecimento é baseado nas rotinas ligadas à história das empresas, às práticas de negócios, às instituições específicas e aos múltiplos links entre os atores (MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004). Essa perspectiva é fortemente influenciada pela Teoria Baseada no Conhecimento, em inglês, *Knowledge Based-View* (KBV), cuja ênfase é para as interações e trocas de conhecimentos entre as empresas do cluster e as capacidades de criação de conhecimento deste (MALMBERG; MASKELL, 2002; TALLMAN et al., 2004; ARIKAN, 2009), o que representa uma compreensão adicional à sustentabilidade da vantagem competitiva para clusters e para as empresas dentro deles, subsidiando o raciocínio construído para o entendimentos dos recursos da localidade (TALLMAN et al., 2004; HERVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2007).

Para compreender essa lógica, admite-se a existência de estoques de conhecimentos específicos da empresa e do cluster, entendendo que a especificidade de cada nível está protegida, em partes, pela assimetria nos fluxos de conhecimento. Essas assimetrias resultam da dinâmica de interação do conhecimento dentro da empresa e entre a empresa e a dinâmica do cluster que a envolve (TALLMAN et al., 2004; ARIKAN, 2009). Tallman et al. (2004) evidenciam duas modalidades de conhecimentos: os específicos das empresas e os específicos do cluster. Em cada uma dessas modalidades é possível acessar o tipo de conhecimento componente (elementos identificáveis no corpo de conhecimento, relativamente transparente, podendo ir do técnico ao sistemático e é relativamente de fácil mobilidade entre as empresas) e o conhecimento arquitetônico (refere-se a um sistema complexo de rotinas organizacionais que coordena e integra os conhecimentos componentes, seja da empresa ou do cluster, tem natureza enraizada, não transparente e com causas ambíguas, além de ser relativamente imóvel entre organizações). Analisando pela perspectiva das empresas, esses conteúdos perpassam pelos conceitos de rotinas (NELSON; WINTER, 1982), recursos organizacionais

(BARNEY, 1991) e capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

A assimilação dos conhecimentos do cluster pelas empresas membros vai depender da capacidade absortiva de cada empresa e de seus recursos e capacidades que moderam a combinação e o processo de acumulação (HERVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2007). Mesmo considerando as diferenças particulares de conhecimento de cada firma, a capacidade absortiva delas dentro do cluster tende a ser próxima, tendo em vista a força das múltiplas e dinâmicas interdependências que acontecem dentro dele (TALLMAN et al., 2004). Por sua vez, ao comparar com empresas fora do cluster, as diferenças tendem a se revelar mais aparentemente enraizadas em um componente de conhecimento sistemático e tácito, que requer um profundo entendimento de seus significados, muito mais que um simples know-how técnico, indo além do que se convenciona como compensações de mercado e não sendo formalmente transmitido, representando parte de um conhecimento comum aos membros, cujo controle do fluxo de informações é virtualmente impossível (TALLMAN et al., 2004).

As explicações para essa atmosfera coletiva podem passar pelo que se convenciona por *embeddedness* tecnológicos. O conceito de *embeddedness,* embora seja atribuído a Karl Polanyi, foi difundido por Granoveter (1985), para quem representa o processo em que interesses econômicos almejados pelas empresas caminham em paralelo com o contexto social no qual elas estão inseridas, de maneira que a análise isolada de instituições poderá acarretar em um grande equívoco. Assim, considera-se que a economia está imersa nas relações sociais, não se mostrando desvinculada da sociedade (GRANOVETER, 1985; NELSON, 2002). O conceito subsidia o entendimento dos elos de relacionamento entre as empresas, aspecto que é destacado pelo estudo de McEvily e Zaheer (1999), ao demonstrar, por meio da modelagem de equações estruturais, como o processo de *embeddedness* em clusters geográficos representa uma importante fonte de variação na aquisição de capacidades competitivas.

Para Porter (1998), os *embeddedness* tecnológicos trazem oportunidades múltiplas dentro do cluster, entre as quais está o desenvolvimento de novos negócios, que podem ocorrer em decorrência de inúmeras características, entre elas: 1) a percepção dos indivíduos das lacunas em produtos e serviços dentro do aglomerado; 2) recursos, habilidades e pessoal com conhecimentos específicos na localidade também incentivam o surgimento de novos negócios; 3) instituições financeiras e investidores de maneira geral também percebem menor risco para suas operações relativas às empresas concentradas; e, 4) a presença significante do

mercado local e os relacionamentos decorrentes da localidade são outros aspectos importantes nesse estímulo.

A integração entre as abordagens apresentadas permite uma sistematização das fontes de criação de valor por parte das empresas geograficamente concentradas, aqui expressa por cinco grupos de recursos: Recursos de Produção, Recursos de Demanda, Recursos de Oferta e Indústrias de Apoio, Recursos de Relacionamento no Nível Horizontal e Recursos de Relacionamento com Instituições Locais. Além desses, o estudo analisa também os *global pipelines*, que representam vínculos com agentes externos que reforçam e complementam os demais recursos do cluster.

2.3.1 Recursos de produção

Na estrutura do cluster, os recursos de produção são altamente especializados, podendo ser herdados ou criados por meio de investimentos privados e sociais. O *spillover* de conhecimento gerado pelo ambiente possibilita o desenvolvimento em quantidade e com menor custo dos recursos naturais, humanos e de capital, além de viabilizar uma infraestrutura física, administrativa, de informação, científica e tecnológica, que favorece fatores especializados e de qualidade (PORTER, 2000; MALMBERG; MASKELL, 2002). Entre os fatores imóveis de produção, Nelson (1996) destaca o clima, a fertilidade do solo e os recursos naturais. Os recursos naturais poderão, inclusive, atuar como impulsionadores do surgimento de clusters (MARSHALL, 1920), representando uma aproximação das empresas às fontes de matéria-prima (RIGBY; BROWN, 2013). A existência desses recursos e condições de infraestrutura seguirá em maior ou menor intensidade em função do aspecto temporal, o que faz revelar a perspectiva dinâmica desses fatores.

Acerca dos recursos humanos, essas regiões geográficas desencadeiam atratividade de operários especializados oriundos de regiões distantes e que visualizam no cluster boas perspectivas profissionais, ao passo que educa os moradores locais. As empresas inseridas em clusters vibrantes poderão ter acesso a um conjunto de profissionais especializados e experientes, e isso poderá representar redução do tempo e nos recursos financeiros dispendidos com processos de recrutamento (MARSHALL, 1920; KRUGMAN, 1991; NELSON, 1996; PORTER, 1998; ASHEIM; GERTLER, 2005). Uma ressalva a esse argumento é apresentada pelo estudo de McCann e Folta (2008), que indicam que fases avançadas no ciclo de vida do cluster podem implicar em maiores custos com mão de obra

especializada (valor da hora de trabalho), o que poderia representar uma externalidade negativa para algumas empresas.

2.3.2 Recursos de demanda

Do ponto de vista dos recursos de demanda, a condição de as empresas estarem geograficamente concentradas gera uma série de ganhos em termos de complementariedades, entre estes, o fato de que os consumidores tendem a perceber de forma mais valiosa os produtos da região face à boa reputação que a localidade possa gerar; a possibilidade de alcançar múltiplos fornecedores, o que impulsiona a demanda de clientes em relação ao cluster; e o fato de que os consumidores mais sofisticados tendem a alcançar melhor satisfação de suas necessidades nos clusters do que nas empresas que competem isoladamente (PORTER, 1998).

O entendimento dos fatores de demanda auxiliam as empresas do aglomerado a partir do nível de sofisticação e especialização da demanda local, que impulsiona as empresas a saír da competição baseada na baixa qualidade e baixo custo, para uma competição baseada na diferenciação. Essa situação pressiona as empresas a melhorar e perceber as necessidades existentes e futuras que são difíceis de ser constatadas nos mercados internacionais, além disso, podem revelar segmentos de mercado onde as empresas podem se diferenciar (PORTER, 2000).

Tratando-se de clusters com índices de internacionalização, vale o entendimento das Cadeias de Valor Globais (*Global Value Chain*), com destaque ao papel dos compradores globais (*Global Buyers*) na formação e coordenação de uma produção fragmentada, além do entendimento das lógicas associadas às redes de distribuição ao longo da cadeia de valor. Um dos desafios associados é a coordenação dos fornecedores quanto às exigências requeridas em cada tipo de mercado, isso porque geralmente há diferenças entre as exigências determinadas pelo mercado doméstico e as internacionais, apontando para a necessidade de um alto grau de monitoramento e controle (GEREFFI et al., 2005).

Analisando os compradores globais no setor agrícola, Humphrey e Memedovic (2006) destaca que esses têm assumido uma importância cada vez maior em determinar parte dos processos produtivos das empresas produtoras, o que inclui a oferta de grandes volumes, velocidade e confiabilidade da entrega, customização do produto por meio do processamento, embalagem e garantia sobre a qualidade do produto. Nesse setor, os compradores globais podem estar representados pelas grandes redes de supermercados ou importadoras a elas

associadas, que tendem a estabelecer elos complexos e muitas vezes relacionais de interações, mantendo o compromisso de responder a um ambiente regulatório intricado, às questões de segurança alimentar (particularmente resíduos de pesticidas e condições de processamento pós-colheita), assim como às normas ambientais e trabalhistas (GEREFFI et al., 2005).

2.3.3 Recursos de oferta e indústrias de apoio

O mercado fornecedor e a indústria de apoio vinculada ao cluster também tendem a ter características que valorizam a competitividade das empresas agrupadas, sendo aqui sistematizados por recursos de oferta e indústrias de apoio. Estando inseridas em clusters, é provável que as empresas percebam a presença de uma base sólida de fornecedores especializados, o que poderá representar baixo custo de transação para suas operações. Essa situação tende a minimizar os custos de importação e a possibilidade de atrasos nas entregas, além de reduzir o risco de os fornecedores superfaturarem ou renegarem seus compromissos. Sobre os compromissos, a atmosfera do cluster propicia o desenvolvimento de alianças informais com os fornecedores, o que, de certa forma, favorece a flexibilidade organizacional. Considerando o provável volume de vendas, os fornecedores buscam acompanhar de perto as necessidades das empresas, apoiando o desenvolvimento dos produtos e assegurando maquinários e serviços especializados para o processo de inovação na indústria, o que busca garantir maior eficiência e velocidade de mercado (PORTER, 1991; EISINGERICH; BELL; TRACEY, 2010)

Muitas vezes essa cadeia de apoio é responsável pela disseminação da inovação entre as empresas do cluster. Hervas-Oliver e Albors-Garrigós (2007) ilustram o cenário em que o conhecimento promovido a partir da interação entre a base de conhecimento da empresa e os recursos coletivos do cluster possibilita o desenvolvimento da inovação, inicialmente protegida para gerar vantagem competitiva para a empresa, mas que com o passar do tempo, esse conhecimento vai ficando parcialmente entendido pelos membros de apoio que podem passar a reproduzi-lo como práticas de *benchmarking*, incorporado dentro do conhecimento arquitetônico do cluster. Esse conhecimento que gerou vantagem competitiva temporária para uma ou outra empresa poderá estar gerando vantagem sustentável para as empresas desse determinado cluster face às empresas externas. Essa lógica está presente quando da análise das capacidades dinâmicas e parece ser incorporada pela dimensão territorial da análise das vantagens competitivas do cluster (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

As práticas de *benchmarking* comuns às empresas do cluster na dimensão horizontal podem estar associadas aos processos de aprendizagem localizada, em que efeitos de vizinhança decorrente das diversas interações e encontros entre as empresas levam trocas de informações e benefícios de *spillovers* de conhecimentos que conduzem as empresas de uma mesma localidade a processos similares de captação e atualização do conhecimento. As explicações estariam no fato de que a proximidade espacial estimula as empresas a desenvolverem linguagem, atitudes tecnológicas e esquemas interpretativos similares (MALMBERG; MASKELL, 2006). A partir desse cenário, essas empresas podem monitorar as práticas das demais sem maiores custos ou esforços, ou seja, as soluções para seus problemas tendem a ser facilmente identificadas e imitadas por meio da combinação com sua base de recursos (MALMBERG; MASKELL, 2002), que, embora similares, nunca serão idênticas (TALLMAN et al., 2004). Essas questões demonstram a convivência entre as situações de competição e cooperação entre as empresas geograficamente agrupadas.

2.3.4 Recursos de relacionamento no nível horizontal

A rivalidade local é um ponto que faz com que as empresas possam se estruturar e se fortalecer frente aos rivais estrangeiros, e sua dinâmica alimenta todos os outros aspectos da estrutura do cluster. Admite-se, entretanto, que nos casos em que as empresas dentro do cluster assumir entre si uma competição vigorosa, a lógica da forma de organização espacial poderá falhar (PORTER, 1998; MCCANN; FOLTA, 2008). Já a cooperação, fundamenta-se no fato de que a empresa individualmente teria que vencer grandes obstáculos quando comparados à ação conjunta para ter acesso às oportunidades. As empresas em um cluster usam diversos tipos de *networks* para acessar o conhecimento de atores locais e dos mais distantes (GIULIANI, 2013). Entre os atores locais, destacam-se os recursos de relacionamento no nível horizontal**,** tidos como aqueles que foram desenvolvidos e compartilhados pelas empresas produtoras de mercadorias similares e concorrentes entre si no ambiente do cluster, e que geralmente exercem uma influência positiva na competitividade internacional destas (PORTER, 1991; 1998; FENSTERSEIFER; WILK, 2005; FERNHABER; GILBERT; MCOUGALL, 2008; ZEN, 2010; GIULIANI, 2013; TER WAL, 2013).

A visão relacional é explorada por Dyer e Singh (1998), que indicam que a cooperação entre empresas visa estabelecer links de criação de valor entre elas, podendo representar recursos críticos na busca pela vantagem competitiva em ambientes em que as empresas

mantêm múltiplos e frequentes relacionamentos colaborativos, sendo capazes de preencher uma lacuna presente tanto na visão baseada nos recursos (PENROSE, 1995; BARNEY, 1991; GRANT, 1991) quanto na visão do posicionamento (PORTER, 1981; 1985; 1991).

Para Dyer e Singh (1998), os recursos relacionais são protegidos por mecanismos que visam preservar seus prometidos retornos, destacando-se: a) a ambiguidade causal desses recursos; b) a deseconomia da compressibilidade temporal, indicando que mesmo que os concorrentes compreendam o que geram os retornos, estes não poderão ser rapidamente replicados; c) a possibilidade de que os ativos presentes na interconectividade exijam na atualidade valores que já não sejam convidativos à imitação e que têm raízes conquistadas em tempo anterior; d) a dificuldade de encontrar parceiros com recursos estratégicos complementares à capacidade relacional; e) a possibilidade de que as capacidades de um potencial parceiro sejam indivisíveis ou inacessíveis (por exemplo, por ocorrer em função do relacionamento deste com outras empresas); e, por último, f) pode ser que o ambiente institucional seja socialmente complexo, envolvendo a existência de regras formais (controles legais) ou regras informais (controles sociais) que combatam o oportunismo e encorajem o comportamento cooperativo. Esses mecanismos são basicamente os mesmos aplicados à dificuldade de imitação dos recursos empresariais estratégicos (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991).

A competição coexistirá com a cooperação porque elas ocorrem em diferentes dimensões e entre jogadores diferentes, gerando um ganho mútuo. Os membros das empresas do cluster possuem acesso privilegiado às informações especializadas acerca do mercado, de questões técnicas e ao acúmulo de informações competitivas dentro do aglomerado, afora os ganhos de relacionamentos pessoais e elos comunitários que inspiram confiança entre os diversos agentes que facilitam o fluxo de informação. Por tais razões, os *players* locais facilmente compartilham custos com laboratórios de testes e centros de qualidade, conhecimentos acerca do custo de insumos e desempenho dos empregados operacionais e especializados, bem como conhecimentos acerca da ação das instituições financeiras (PORTER, 1998). Essas interações são caracterizadas como sendo não estruturadas e não planejadas, relativamente amplas, difusas e frequentemente envolvendo o uso imediato dos conhecimentos (MALMBERG; MASKELL, 2010). Como indicado, esses relacionamentos horizontais são geradores de trocas de conhecimentos valiosas e possibilitam aprendizado interativo entre as empresas envolvidas (MCEVILY; ZAHEER, 1999; HERVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2009). Segundo Tallman et al. (2004), quanto mais as empresas compartilharem as condições e experiências, maior será a mútua capacidade absortiva em

torno dos conhecimentos do cluster. Esse ponto merece mais cuidado no entendimento, tendo em visa que a densidade também poderá ocasionar deseconomia da aglomeração, nos casos em que impliquem em maior competição entre as empresas aglomeradas (MCCANN; FOLTA, 2008).

O fato de as empresas estarem geograficamente próximas tende a aumentar não apenas a frequência das interações dentro do cluster, mas também a efetividade das trocas de conhecimento por meio das interações do contato face a face entre elas, o que alimenta os elos de confiança e institucionalizam normas de cooperação (BATHELT et al., 2004; ARIKAN, 2009). Trata-se de um ambiente em que gestores e trabalhadores são capazes de discutir os problemas específicos do contexto, vencendo ambiguidades e incertezas por meio da observação direta e confronto, facilitando o desenvolvimento de uma *expertise* valiosa, que pode ser traduzida em estratégias de diferenciação dos produtos e inovação (GIULIANI, 2013). Os parceiros investem tempo, atenção e muitos recursos no desenvolvimento de rotinas relacionais, acreditando que os conhecimentos decorrentes podem ser efetivamente incorporados nas estratégias da empresa (ARIKAN, 2009).

A análise dos relacionamentos parece ser ainda mais necessária quando se estuda a realidade de países em desenvolvimento, isso porque a literatura especializada sugere que a economia desses sofre de severas falhas de mercado e fraquezas institucionais, tornando necessária a superação desses elementos por parte das empresas. Para tanto, as empresas que tenham interesse em se fortalecer na competição internacional deverão cultivar diferentes tipos de relacionamentos que sejam capazes de prover acesso aos recursos, reduzir as assimetrias de informações entre empresas, permitir alto poder de barganha com agentes do mercado, aumentar o poder de *lobby* com o governo e permitir uma atualização constante das suas capacidades (GIULIANI, 2013).

O oportunismo entre os atores da rede é supostamente controlado por meio do efeito de repetidas transações, reputação e normas sociais que possam estar vinculadas à localização geográfica em particular ou ao grupo social (GEREFFI et al., 2005). É possível também que, com o passar do tempo, esses relacionamentos se desgastem, e o conhecimento oriundos dos elos não compensem a continuidade dos custos de manutenção. Nesse caso, é quando as empresas seguem em busca de novos horizontes para se reoxigenar e continuar crescendo (ARIKAN, 2009). Por fim, embora as redes de relacionamentos sejam promissoras aos seus participantes, seus ganhos de conhecimentos decorrem da capacidade de absorção de cada empresa, o que envolve a habilidade de descobrir e explorar o conhecimento disponível (MCEVILY; ZAHEER, 1999; KOGUT, 2000; TALLMAN et al., 2004).

2.3.5 Recursos de relacionamento com as instituições locais

Na análise dos fluxos de conhecimentos em clusters, é imprescindível o entendimento dos recursos de relacionamento com as instituições locais. Estas estão diretamente relacionadas à promoção do crescimento econômico por meio de uma progressiva introdução de novas tecnologias associadas com o aumento no nível de produtividade dos trabalhadores e com a habilidade de produzir ou melhorar mercadorias e serviços (MCEVILY; ZAHEER, 1999; NELSON; SAMPAT, 2001). As instituições podem ser públicas ou privadas e buscam promover suporte coletivo para as empresas em um dado distrito ou região, na medida em que fortalecem sua competitividade face às empresas de outras regiões (MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004), sendo sua análise ainda mais necessária quando se busca entender a competitividade das empresas, nacionais ou estrangeiras, localizadas em países em desenvolvimento (PENG; WANG; JIANG, 2008).

Segundo North (1990), as instituições podem interagir com as empresas de três formas: no papel de regulação (pela adoção de regras e leis específicas), no papel normativo (relativo aos códigos de conduta) e influenciando a o desenvolvimento de uma cultura local específica (o que acontece por meio da construção da identidade dos agentes, modelos mentais, crenças e esquemas interpretativos). Interessa para este estudo especialmente a condição de suporte empresarial exercida pelas instituições locais.

Esses tipos de interações muitas vezes recebem pouco destaque quando da análise da competitividade das empresas em países desenvolvidos, a exemplo das contribuições trazidas pela proposição analítica do Modelo Diamante (PORTER, 1991). Isso pode ter explicação no contexto para o qual o modelo foi desenvolvido: o mercado americano, que apresenta um conjunto de instituições com comportamentos relativamente estáveis, com orientação focada ao mercado (PENG; WANG; JIANG, 2008). Essa explicação certamente atende ao fato de que teorias consagradas para explicar a competitividade empresarial como a perspectiva da indústria (PORTER, 1985) e a perspectiva dos recursos internos (PENROSE, 1995; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993) negligenciaram o papel das instituições no que tange às definições de estratégias empresariais.

Aqui, entende-se que as instituições estão muito vinculadas às trajetórias de desenvolvimento do cluster, desenvolvendo encaixes (*fits*) únicos, os quais também contemplam conexões independentes e informais estabelecidas entre instituições e empresas, que representam uma robusta forma organizacional em busca de vantagens de eficiência, efetividade e flexibilidade (MALMBERG; MASKELL, 2002). Em algumas situações, essas

instituições podem assumir as regras do jogo ao coordenar o sistema global de adição de valor às atividades de empresas multinacionais, assumindo papéis essenciais em auxiliar essas empresas na busca por eficiência quanto à aquisição de insumos, produção, marketing e recursos humanos, estabelecendo conexões entre o nível nacional e o da empresa (DUNNING; LUNDAN, 2008).

Analisando as instituições de pesquisa e desenvolvimento presentes nas estruturas de cluster, Hervas-Oliver et al. (2012) trazem algumas conclusões importantes, a saber: a indicação de que nem todas as empresas do cluster poderão explorar totalmente os recursos da localidade; que as instituições de pesquisa e desenvolvimento presentes na localidade não são suficientes para garantir o maior desempenho, sendo recomendado um papel ativo das empresas por meio de conexões e estratégias que permitam explorar novos conhecimentos; por fim, o indicativo de que as universidades podem não ter conexão com setores de baixa tecnologia. Esses achados identificam a existência de assimetrias no alcance dos recursos coletivos pelas firmas do cluster, o que decorre da dinâmica existente dentro da empresa, dentro do cluster e nas relações entre firma e cluster.

Em setores como o agrícola, as instituições poderão atuar também no suporte às certificações, fortalecendo a qualidade dos alimentos e atendendo aos requisitos necessários para as atividades de internacionalização das empresas. As certificações vão muito além da padronização técnica do produto, incluindo não apenas padrões relativos a teste físicos, mas assumindo relações com a produção, manipulação e processamento dos alimentos para que cumpram as características físicas desejadas, particularmente de segurança alimentar (GEREFFI et al., 2004; HUMPHREY; MEMEDOVIC, 2006).

2.3.6 *Global pipelines*

Por último, reforçando e complementando a dinâmica de criação de valor por parte das empresas geograficamente concentradas, é preciso reconhecer os vínculos externos de relacionamentos (HERVAS-OLIVER et al., 2008; HERVAS-OLIVER; BOIX-DOMENECH, 2012) ou *global pipelines* (BATHELT et al., 2004). Essa perspectiva é geralmente negligenciada pelo *mainstream*, cuja análise tende a centrar-se na perspectiva endógena do cluster, como se o conjunto de indústrias e serviços relacionados fosse autossuficiente (HERVAS-OLIVER et al., 2008). Esses elos são importantes para aumentar a variedade das fontes de conhecimento em um contexto local e evitar que a formação do cluster se torne uma armadilha tecnológica (GIULIANI, 2013). Para Bathelt et al. (2004), nenhum cluster pode ser

considerado autossuficiente em termos de estado da arte de novos conhecimentos, sendo fundamental o desenvolvimento de *pipelines* para a busca de fontes de excelências globais.

A inovação, a criação do conhecimento e a aprendizagem decorre do processo interativo em que atores que carregam consigo diferentes bases de conhecimento e competências passam a caminhar juntos e trocar informações com o objetivo de resolver problemas técnicos, organizacionais, comerciais ou intelectuais. Essas trocas envolvem tanto as interações e aprendizados dentro do cluster (*local buzz*) como as conexões com os agentes externos (*global pipelines*), fazendo com que as empresas estejam conectadas a uma rede dinâmica de competitividade global (BATHELT et al., 2004).

As conexões externas são geralmente estabelecidas a partir da participação de empresas multinacionais nas Cadeias de Valor Global (GEREFFI et al., 2005; HUMPHREY; MEMEDOVIC, 2006), fazendo as conexões de conhecimento entre clusters (HERVAS-OLIVER; BOIX-DOMENECH, 2012; RIGBY; BROWN, 2013). As subsidiárias das multinacionais fazem parte de um determinado contexto local, tendo, portanto, acesso aos recursos dessa localidade e podendo difundi-los em suas relações em outros clusters no qual a multinacional atua. Dessa forma, as relações estabelecidas com agentes fora do cluster ou com empresas estrangeiras que se localizam em várias regiões geográficas ao mesmo tempo contribuem para a transferência do conhecimento e para a redução das assimetrias de conhecimento territorial (HERVAS-OLIVER et al., 2008). A presença de multinacionais nos clusters regionais representa a possibilidade do estabelecimento de conexões local-global, sendo um ingrediente fundamental no processo cumulativo de desenvolvimento da empresa e do cluster, ao passo que apresenta um impacto positivo e significante nos links de criação do conhecimento e nas redes de relacionamentos extensivas com as empresas locais, o que acaba envolvendo a geração de ativos complementares (IAMMARINO; MCCANN, 2010).

O entendimento é o de que as filiais ou subsidiárias das multinacionais participam de relacionamentos decorrentes das conexões locais e também das conexões externas (entre clusters). Assim, os estoques de conhecimento que fazem parte do conhecimento arquitetônico de determinado cluster (TALLMAN et al., 2004) serão incorporados por multinacionais que tentarão reproduzi-lo, em partes, em um outro contexto local, no qual poderá configurar-se inicialmente como conhecimento da empresa, mas que tenderá a ser incorporado no conhecimento do cluster com o passar do tempo. Cabe destacar que a assimilação do conhecimento dependerá da capacidade absortiva do cluster e dos próprios recursos e capacidades empresariais que moderam o processo de acumulação (HERVAS-

OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2007; HERVAS-OLIVER et al., 2008; MCCANN; FOLTA, 2008).

Os *global pipelines* abrangem empresas de diferentes partes do mundo que estão embebidas em diferentes contextos sócio-institucionais e culturais, e o estabelecimento desses vínculos requer tempo e esforços conscientes e substanciais no sentido de evitar falhas de informações. Além disso, os *global pipelines* não são automáticos nem gratuitos, sendo fruto de investimentos específicos, que ocorrem a partir de um processo complexo e oneroso, requerendo suporte institucional e de infraestrutura, e estando dependentes da confiança estabelecida entre as empresas (BATHELT et al., 2004). Ademais, esses vínculos podem ser intermediados por instituições locais que promovam parcerias visando diminuir os custos de pesquisa associados e possibilitando ganhos de *expertise* a partir da interação com as fontes externas (MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004).

Enfim, a internacionalização de empresas em clusters, a existência de redes de relacionamentos internacional das empresas e das instituições de pesquisa (*global outsourcing* e *knowledge offshoring*) e o acesso à comunidade externa de especialistas ativam o processo de exploração, seleção e recombinação do conhecimento advindo de fora dos limites geográficos do cluster ou distrito industrial. E, na busca pela competitividade internacional, as empresas do cluster são progressivamente levadas a desenvolver relações estratégicas com esses provedores "não locais" de conhecimento, que possibilitarão, entre outros benefícios, caminhos que levem à introdução de mudanças radicais (BELUSSI; SEDITA, 2009).

O desenvolvimento de redes de relacionamentos que funcionem bem como fontes de conhecimento, sejam a partir das interações internas ou por meio das externas, representam uma das mais importantes capacidades localizadas. Por último, vale destacar que o conteúdo, o contexto e o meio aplicado pode prejudicar ou favorecer a formação de redes de colaboração e afetar os caminhos de como elas podem se desdobrar no espaço geográfico (MALMBERG; MASKELL, 2006).

Apresentadas as fontes de criação de valor para empresas geograficamente concentradas, o próximo tópico se ocupa em fazer uma síntese da construção teórica desenvolvida ao longo da tese e apresentação de um framework que será base para a análise empírica desse estudo.

2.4 *Framework* analítico da criação de valor por empresas exportadoras geograficamente concentradas

Este último tópico da Fundamentação Teórica representa um esforço de síntese do argumento de tese construído ao longo deste estudo, buscando compreender a dinâmica da criação de valor de empresas exportadoras geograficamente concentradas. Para isso, teorias bem conhecidas no campo da Administração Estratégica foram utilizadas para construção de sua lógica estrutural.

A internacionalização entra como arena de competição, recebendo suporte de um conjunto de abordagens teóricas que estão integradas aos principais tópicos desse framework e entendendo que uma única abordagem não seria capaz de explicar a competitividade de empresas exportadoras geograficamente agrupadas em países emergentes (KOVACS, 2009; ZEN, 2010). Assim, destacam-se: o papel da localização (PORTER, 1991; 1998; 2000; DUNNING, 1988); a dinâmica dos recursos e capacidades no ambiente interno (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; 2002; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; FAHY, 2002; BARNEY; HESTERLY, 2007; DUNNING; LUNDAN, 2010); os elos de relacionamentos e aprendizagem (JOHANSON; VAHLNE, 2009; PORTER, 1991; 1998; FENSTERSEIFER; WILK, 2005; FERNHABER et al., 2008; ZEN, 2010); o papel das instituições (DUNNING, 1988; McEVILLY; ZAHEER, 1999; DUNNING; LUNDAM, 2008); e a questão dos *global pipelines* (BATHELT et al.,2004), que destaca o papel das multinacionais como impulsionadores de inovação no cluster.

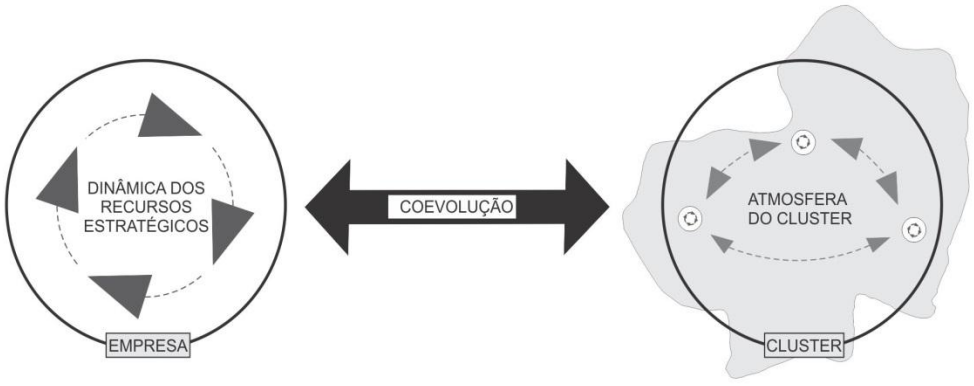
A partir desse contexto são analisados os caminhos para criação de valor estratégico por parte das empresas, o que inicialmente segue por meio do entendimento da heterogeneidade e imobilidade dos recursos internos (PENROSE, 1995; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), mas que, reconhecendo sua insuficiência analítica face à dinâmica ambiental, buscou-se maior suporte nas contribuições advindas das capacidades dinâmicas. Estas são entendidas a partir de uma perspectiva evolucionária da RBV, buscando, por meio das rotinas e processos socialmente imersos, compreender como as empresas alcançam e mantêm a geração de valor ao longo do tempo (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007; PETERAF; STEFANO; VERONA, 2013).

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, 2008). 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 analise 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.

Conforme evidenciado pela Figura 1 (2), este estudo assume o entendimento de que o desenvolvimento do cluster e o das empresas estão diretamente relacionados, acontecendo de forma concomitante, não sendo suficiente a análise isolada de qualquer desses níveis para a compreensão do fenômeno buscado (TALLMAN; CHACAR, 2011; HERVAS-OLIVER; BOIX-DOMENECH, 2012; TER WAL, 2013). Assim, convém entender que os recursos internos das empresas ajudam a explicar a dinâmica dos conhecimentos do cluster 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, 2007; 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).

Figura 1 (2)- Coevolução cluster e empresas geograficamente concentradas



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

O fato de as empresas estarem geograficamente próximas sugere que o compartilhamento de conhecimento decorrente da atmosfera industrial (MARSHALL, 1920) ou *local buzz* (BATHELT et al., 2004) faça com que as elas 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 (ASHEIM; GERTER, 2004; BATHELT et al., 2004; MOLINA-MORALES; MARTINÉZ-FERNANDEZ, 2004).

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).

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 absortiva, evidenciando processos de aprendizagem contínuos por meio da combinação e acumulação de conhecimentos (HERVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGOS, 2009). 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). Como consequência, é possível, inclusive, que algumas empresas não percebam vantagens ao participarem de determinada aglomeração (MCCANN; FOLTA, 2008).

Assim, entende-se que os recursos externos da localidade são acessados por meio dos recursos internos das empresas, evidenciando processos de aprendizagem contínuos por meio da combinação e acumulação de conhecimentos, havendo aqui um efeito sinergístico que suporta a ideia de que a capacidade absortiva é crucial para explorar efetivamente o *know-how* externo e obter benefícios das complementariedades entre os recursos internos e externos (HERVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2009). Fica claro, portanto, que a articulação entre esses recursos internos e externos é chave no processo empresarial de criação de valor (MCEVILY; ZAHEER, 1999). Entre as razões que podem explicar a heterogeneidade da

capacidade absortiva entre as empresas geograficamente agrupadas podem ser destacados: a assimetria de informações, a falta de capacidade interna para absorção ou a visão míope das oportunidades que levariam as empresas a se diferenciarem.

Para facilitar a identificação dos elementos presentes na atmosfera do cluster ou *local buzz*, a revisão de literatura estabelecida neste estudo possibilitou a sistematização em cinco grupos de recursos: Recursos de Produção, Recursos de Demanda, Recursos de Oferta e Indústrias de Apoio, Recursos de Relacionamento no Nível Horizontal e Recursos de Relacionamento com Instituições Locais. Além desses, foi destacada a importância da análise dos *global pipelines*. Esses conjuntos de recursos do cluster são apresentados no Quadro 3 (2), entendido como referência base ao estudo e podendo ser ajustado em função do campo empírico a ser explorado.

Quadro 3 (2)-Atmosfera do cluster ou *local buzz*

Grupos de Recursos/ Conhecimentos	**Recursos/Conhecimentos do cluster**	**Literatura base**
Recursos de Produção	• Recursos naturais da região (clima, fertilidade do solo, disponibilidade de água, etc); • Recursos humanos (especializada, qualificada e experiente); • Recursos de capital; • Recursos de infraestrutura (física, administrativa, de informação, científica e tecnológica);	Marshall (1920) Nelson (1996) Porter (1991; 1998; 2000) Malmberg; Maskell (2002; 2010) Asheim; Gertler (2005)
Recursos de Demanda	• Reputação e atratividade da localidade para o mercado comprador internacional; • Conhecimento de necessidades atuais e futuras de mercados nacionais e internacionais; • Conhecimento das características de demanda dos diversos mercados; • Estímulos à diferenciação na produção e comercialização; • Acesso aos compradores globais e seus protocolos de produção e comercialização; • Complementariedades de marketing;	Porter (1998; 2000) Gereffi et al. (2005) Humphrey e Memedovic (2006)
Recursos de Oferta e Indústrias de Apoio	• Disponibilidade de conhecimento capaz de reduzir custos de transação; • Base de fornecedores e equipes de apoio especializada e sólida; • Fornecedores favorecem a flexibilidade organizacional face aos diferentes mercados; • Oferta de maquinário e disponibilidade de serviços especializados; • Estímulos à inovação e formação de novos negócios; • Disseminação das melhores práticas (*benchmarking*);	Porter (1991; 1998; 2000) Malmberg; Maskell (2002) Maskell; Malmberg (2006) Hervas-Oliver; Albors-Garrigos (2007) Eisingerich et al. (2010)

Quadro 4 (2)-Atmosfera do cluster ou *local buzz* (Continuação)

Grupos de Recursos/ Conhecimentos	Recursos/Conhecimentos do cluster	Literatura base
Recursos de Relacionamento no Nível Horizontal dentro do cluster	• Cooperação entre empresas para troca de informações de mercado e questões técnicas; • Proximidade física potencializa o contato próximo entre as empresas e o desenvolvimento de elos de confiança; • Compartilhamento de insumos e da estrutura física; • Cooperação em busca de conquistas coletivas para as empresas da região/setor; • Competição e cooperação entre empresas; • Complementariedades decorrentes da cooperação;	Porter (1991; 1998; 2000) Dyer e Singh (1998) McEvily e Zaheer (1999) Bathelt et al. (2004) Tallman et al. (2004) Fensterseifer; Wilk (2005) Fernhaber et al. (2008) Hervas-Oliver; Albors-Garrigos (2009) Zen (2010) Giuliani (2013) Ter Wal (2013)
Recursos de Relacionamento com Instituições Locais	• Oferta de novas tecnologias associadas à melhoria dos produtos e serviços; • Suporte na qualificação de mão de obra; • Ações que visam fortalecer a competitividade empresarial face a competidores externos; • Atividades de pesquisa e desenvolvimento para garantir maior produtividade; • Produção conjunta de conhecimento, com possibilidade de financiamento das inovações; • Oferta de padrão institucional; • Suporte na produção e comercialização internacional.	North (1990) McEvily e Zaheer (1999) Nelson; Sampat (2001) Malmberg; Maskell (2002) Molina-Morales;Martinez-Fernandez (2004) Humphrey e Memedovic (2006) Peng; Wang; Jiang (2008) Dunning; Lundan (2008) Hervas e Albors (2012)

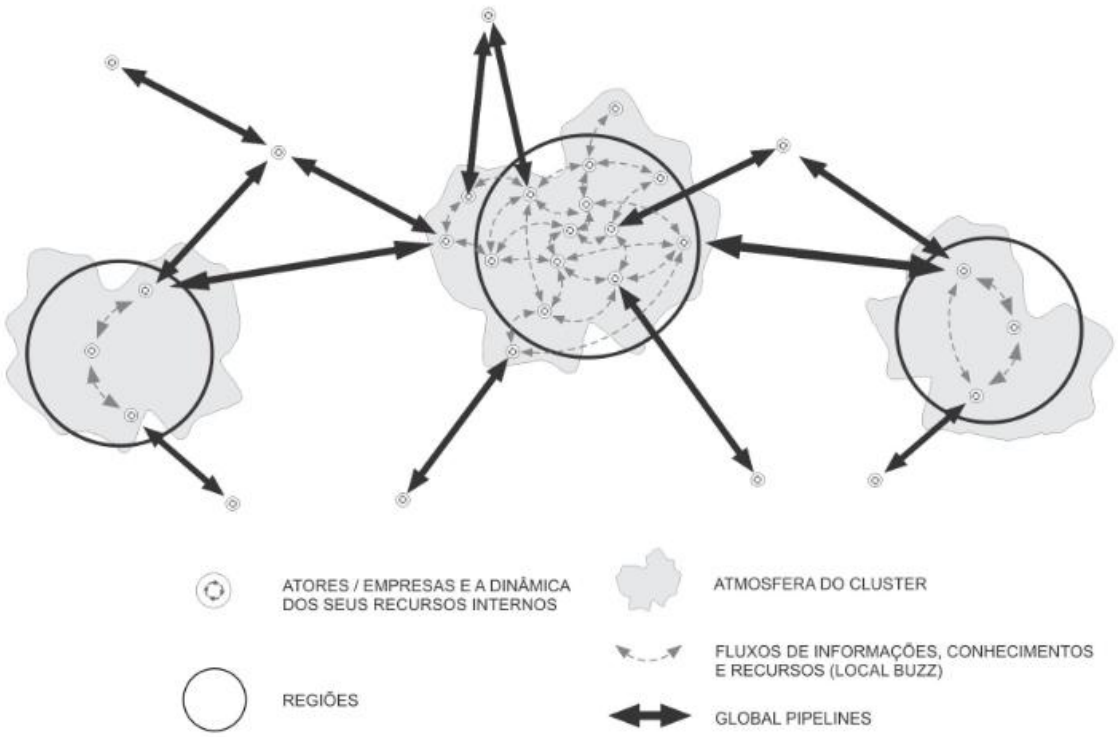
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

A abordagem do cluster utilizada para expressar a concentração geográfica de empresas nesta tese vai além do que apregoa o *mainstream*, por entender que além das forças endógenas expressas por meio das múltiplas interações e fluxos de conhecimentos locais (*local buzz*), é importante reconhecer o papel dos *global pipelines*, que, conjuntamente, possibilitam a criação de processo de aprendizagem dinâmico, a produção do conhecimento e processos de inovação que são centrais para o entendimento do sucesso do cluster (BATHELT et al., 2004; HERVAS-OLIVER et al., 2008; HERVAS-OLIVER; BOIX-DOMENECH, 2012). Seguindo esta lógica, têm-se que os recursos empresariais e os recursos do cluster são reforçados e complementados pelas interações de conhecimento com agentes externos ao cluster, conhecidos como *global pipelines*. O processo de criação do conhecimento torna-se mais valioso na medida em que conhecimentos tácitos e codificados possam ser trocados local e globalmente (BATHELT et al., 2004; BELUSSI; SEDITA, 2009). Esses *pipelines* permitem conexões entre a empresa e as Redes de Produção Globais (HERVAS-OLIVER; BOIX-DOMENECH, 2012), fator de grande relevância no acesso aos mercados dos países desenvolvidos (GEREFFI et al., 2005).

Mais uma vez, o acesso ao conhecimento decorrente das *global pipelines* dependerá da capacidade absortiva de cada empresa, estando representado não apenas pela interface direta com seu ambiente local e número de extensões das *pipelines*, mas também pelo caminho por meio do qual a informação pode ser transferida ao longo e dentro dos departamentos e subunidades da empresa. Dito isto, entende-se que a capacidade absortiva é tida como variável mediadora entre o ambiente da empresa e a adaptação organizacional (BATHELT et al., 2004).

A Figura 2 (2) ilustra a estrutura teórica decorrente do conjunto de argumentos elaborados neste trabalho e se propõe a explicar a criação de valor por parte de empresas geograficamente agupadas, destacando: 1) a dinâmica dos recursos internos empresariais; 2) a coevolução entre os recursos do cluster e a capacidade absortiva das empresas nele inseridas; e 3) os possíveis reforços e complementos nos fluxos de conhecimentos decorrentes do estabelecimento de vínculos externos (*global pipelines*) pelos diversos agentes do cluster.

Figura 2 (2)- *Framework* analítico da criação de valor por parte de empresas geograficamente agupadas



Fonte: Adaptada de Bathelt (2010)

Finalizada a apresentação da estrutura teórica do estudo, é momento de tratar sobre as diretrizes metodológicas, apontando as opções assumidas pelo pesquisador quanto à análise do fenômeno investigado.

3 Procedimentos metodológicos

Este capítulo descreve os caminhos assumidos pelo pesquisador para o desenvolvimento da pesquisa empírica, sendo estruturado pelos seguintes tópicos: Delineamento da pesquisa; Critérios para seleção do caso e sujeito de pesquisa; Coleta de dados; Análise dos dados; por último, Reflexões sobre a qualidade da pesquisa.

3.1 Delineamento da pesquisa

O primeiro dos elementos a ser definido consiste na concepção filosófica, entendido como a opção paradigmática do autor para conduzir sua pesquisa, sua orientação geral sobre o mundo e sobre a natureza da pesquisa (CRESWELL, 2010).

Este estudo apresenta uma articulação de aporte teórico multidisciplinar, envolvendo conhecimentos oriundos da economia, da sociologia, da geografia econômica e das teorias organizacionais. Fez-se aqui o que Lincoln e Guba (2000) convencionam por bricolagem, um conjunto de práticas que produz uma solução adequada para uma questão de pesquisa, envolvendo uma articulação complexa, que faça sentido e crie padrões analíticos harmônicos.

Considerando que a lógica funcionalista representa a busca por modelos analíticos bem estruturados, com explicações lógicas construídas externamente aos indivíduos e uma perspectiva fortemente orientada ao pragmatismo (BURRELL; MORGAN, 1979), entende-se que houve uma busca por esse caminho, evidenciado por um aporte teórico predominantemente estruturado, com destaque aos recursos estratégicos e recursos do cluster. A opção pelo enquadramento paradigmático fornece ao pesquisador a localização de sua pesquisa dentro de um quadro de referência na teoria social, protegendo-se de eventuais críticas relacionadas a possíveis inconsistências ontológicas e epistemológicas (BURRELL; MORGAN, 1979).

Quanto ao método, optou-se pela abordagem qualitativa de investigação. Entende-se pesquisa qualitativa como um conjunto particular de técnicas relacionadas à compreensão de um dado contexto de forma ampla e profunda, estando implícita no modo de encarar o fenômeno social investigado com o mínimo de afastamento possível da situação natural

(LINCOLN; GUBA, 2000; MERRIAM, 1998; MINAYO, 1994; MORGAN; SMIRCICH, 1980).

Dentre as possíveis formas de investigação qualitativa (PATTON, 2002), fez-se a opção pelo desenvolvimento de estudo de caso. Merriam (1998) destaca que estudos de casos qualitativos apresentam em geral as seguintes características: particularístico, descritivo e heurístico. O estudo é particularístico por focar em uma determinada situação, evento, programa ou fenômeno. O caso revela problemas localizados, em pequena escala, mas tem sua importância pelo que ele revela sobre o fenômeno e pelo que ele pode representar. É descritivo por apresentar como produto final um estudo rico, com descrição densa sobre o fenômeno investigado (STAKE, 1995; PATTON, 2002; YIN, 2010). Bruyne, Hermam e Schoutheete (1977, p.224-225) afirmam que "o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação". Por fim, é considerado heurístico por conduzir o leitor a repensar sobre o fenômeno, podendo ainda leva-lo a perceber novos significados, a estender a experiência relatada ou a confirmar o que já era conhecido (MERRIAM, 1998).

Seguindo a classificação de Merriam (1998), julga-se que este estudo seja enquadrado como um estudo de caso interpretativo, contendo uma rica descrição do fenômeno estudado, ao tempo em que busca padrões nos dados e desenvolvimento de categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas. A análise dos dados neste tipo de estudo pode resultar desde a simples sugestão de relacionamentos entre variáveis até a elaboração de teorias. Essas teorias possuem alcance mais limitado tendo como meta a organização e o desenvolvimento de um conjunto integrado de conceitos e de relacionamentos entre eles.

3.2 Critérios de seleção do caso e sujeitos de pesquisa

A realidade social investigada por meio deste estudo é notadamente complexa para ser compreendida a partir de um único nível de análise. Assim, esta pesquisa, que inicialmente visava à investigação das empresas produtoras e exportadoras de frutas presentes no submédio do Rio São Francisco, precisou considerar também o nível de análise cluster. Portanto, assume-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

(TALLMAN; CHACAR, 2011; HERVAS-OLIVER; BOIX-DOMENECH, 2012; TER WAL, 2013).

A decisão por esse setor e área geográfica deve-se a um conjunto de fatores que já foram apresentados na Introdução deste trabalho, com destaque ao seguinte: 1) o autor integra o grupo de pesquisa em estratégia das organizações (CEO/Propad/UFPE), cujo foco tem sido estudos que de alguma forma retratam internacionalização de empresas; 2) o estudo integra um conjunto de teses decorrentes de convênio financiado pela Facepe e estabelecido entre a Univasf e a UFPE para o desenvolvimento de um Doutorado Interinstitucional (Dinter) - Edital Capes Ações Novas Fronteiras, havendo um compromisso subliminar de se estudar a região do Vale do São Francisco; 3) esta pesquisa está atrelada ao projeto de pesquisa: "Rede de Estudos e Pesquisas em Sistemas de Indicadores de Sustentabilidade para Agroecossistemas baseados em Práticas de Agricultura Familiar e da Agricultura Baseadas nos Princípios da Revolução Verde no Nordeste Brasileiro".

Para compreender a área que constitui o submédio do Rio São Francisco, optou-se por uma associação à área geográfica da Região Integrada de Desenvolvimento (RIDE) Petrolina/Juazeiro, que inclui os municípios baianos de Juazeiro, Casa Nova, Curaçá e Sobradinho, e, do lado pernambucano, Petrolina, Lagoa Grande, Santa Maria de Boa Vista e Orocó. A RIDE compreende um conjunto de municípios (podendo ser de diferentes unidades federativas), cuja origem baseia-se no princípio de cooperação entre os diferentes níveis de governo - federal, estadual e municipal. A RIDE está prevista na Constituição Federal de 1988, nos Art. 21, inciso IX; Art. 43; e Art. 48, inciso IV (BRASIL, 1988). Além desses municípios, dados do MDIC (2014) incluem empresas exportadoras de frutas sediadas em cidades que ficam no entorno do submédio do São Francisco, a exemplo das sediadas em Belém do São Francisco/PE (Apêndice A).

A escolha das empresas analisadas neste estudo respeitou, inicialmente, a lista das empresas exportadoras disponibilizada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2013), por meio da Secretaria de Comércio Exterior (Secex), a qual se baseia no critério de domicílio fiscal (Apêndice A). Durante o período de coleta dos dados, observou-se que essa lista não representou a totalidade de empresas com atividades de exportação de frutas da região, consistente com a experiência já vivenciada por Balbino (2012). Identificou-se que algumas dessas empresas já não continuavam com atividades de exportação, que uma mesma empresa/grupo possuía mais de um CNPJ e era listava mais de uma vez nos relatórios do MDIC, e, por fim, percebeu-se que, por motivos não conhecidos, essa lista não contemplava algumas empresas da região.

Para complementar o conhecimento das empresas exportadoras da região, foi considerado o cadastro das empresas exportadoras de uvas e mangas disponibilizado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2014). Esta lista (Apêndice B) é composta por empresas do Vale do Rio São Francisco que atendem aos requisitos básicos legais para produzir, beneficiar, processar e/ou exportar mangas e uvas, visando controle da qualidade, de contaminantes e resíduos.

A partir das duas listas e conforme as orientações traçadas, foram identificadas as possíveis empresas a serem analisadas, sendo priorizadas aquelas com maiores volumes de exportação. A seleção dessas empresas privilegiou a busca por bons *insights* teóricos, que fossem reveladores de fatos não usuais, que pudessem replicar os achados de outros casos, que pudessem contrariar a replicação, que pudessem eliminar alternativas exploratórias e, por fim, que permitissem a elaboração de uma teoria emergente (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). As empresas pesquisadas estão entre os médios e grandes exportadores de uva e manga da região, estimando-se, com base nas entrevistas obtidas, que o volume produzido por elas em conjunto superaram 50% do volume total exportado por todas as empresas do VSF (Quadro 4 (3)).

Ao tempo em que se buscaram executivos das médias e grandes empresas da região, o entendimento de que empresas e o cluster coevoluem (TALLMAN; CHACAR, 2011; HERVAS-OLIVER; BOIX-DOMENECH, 2012; TER WAL, 2013) trouxe à tona a necessidade de buscar acesso a um conjunto de atores do cluster que tivessem informações importantes ao entendimento do fenômeno. Portanto, considerou-se também como sujeitos da pesquisa atores institucionais e outros que estão vinculados a uma estrutura de apoio às empresas produtoras e exportadoras de frutas do Vale do São Francisco.

Pensando em alcançar esses sujeitos de pesquisa, foram desenvolvidos diversos contatos telefônicos e enviadas cartas de solicitação de acesso aos dados por correio eletrônico (Apêndice C). Além disso, o pesquisador manteve-se ativo na estruturação de uma rede de contatos que possibilitasse o acesso aos principais atores empresariais, institucionais e de apoio, os quais são apresentados no tópico seguinte, que trata sobre a coleta de dados.

Quadro 5 (3)- Identificação dos atores empresariais entrevistados

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 luizcarlos@vdsexport.com.br claudio@vdsexport.com.br

Fonte: Elaborado pelo autor, com apoio de dados do MDIC (2014)

3.3 Coleta de dados

A seção de coleta dos dados apresenta os elementos metodológicos que possibilitam o acesso aos dados relevantes para a pesquisa proposta. É aqui que os leitores compreendem os meios utilizados pelo pesquisador para alcançar os objetivos traçados.

A coleta de dados nos estudos de caso qualitativos geralmente envolve uma ou até três das fontes: realização de entrevistas, observação e análise de documentos (MERRIAM, 1998; FLICK, 2004). A combinação dessas fontes de coleta de dados é recomendada como forma de melhor compreender o fenômeno em análise, na expectativa de aproximar o máximo possível o pesquisador da realidade, mediante a riqueza de informações compartilhadas (PATTON, 2002; MERIAM, 1998).

A entrevista pode ser entendida como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (HAGUETTE, 2002, p. 86). Foram desenvolvidos dois roteiros de entrevistas semiestruturadas, o primeiro aplicado junto aos atores empresariais (ver Apêndice D) e o segundo roteiro direcionado aos atores institucionais e agentes vinculados à indústria de apoio da fruticultura de exportação do Vale do São Francsco (Apêndice E).

As entrevistas semiestruturada implicam na existência de um roteiro prévio, constando de uma lista de pontos ou tópicos previamente estabelecidos de acordo com a problemática central (HAGUETTE, 2002). O uso desse tipo de entrevista permite um mix de questões relativamente estruturadas, possibilitando ao entrevistador ultrapassar os limites das questões definidas no roteiro para busca de novas informações que irão emergir ao longo das entrevistas (MERRIAM, 1998). O primeiro roteiro (Apêndice D), já adaptado, consta de um conjunto de 57 perguntas relacionadas aos objetivos de pesquisa “a”, “b” e “c”; o segundo roteiro (Apêndice E), também já adaptado, contempla os dois últimos objetivos, sendo composto por 37 perguntas norteadoras.

A coleta de dados ocorreu entre os meses de julho e setembro de 2014, quando foram realizadas 13 (treze) entrevistas com executivos de 9 (nove) médias e/ou grandes empresas exportadoras (Quadro 5 (3)); e outras 9 (nove) entrevistas que foram realizadas com atores institucionais e indústria de apoio (ver quadro 6), perfazendo 1182 minutos de gravação e um tempo médio por entrevista de 53 minutos.

Além dessas entrevistas, durante o período de análise dos dados, contatos telefônicos, por correio eletrônico ou via skype foram estabelecidos com alguns dos entrevistados, a fim de esclarecer e complementar informações relevantes.

Um apontamento importante acerca das entrevistas realizadas é que após a coleta de dados o autor percebeu que esses superaram em muito os argumentos teóricos até então elaborados. Como consequência, novos argumentos foram buscados para melhor fundamentar os resultados encontrados, o que demonstra que a pesquisa qualitativa assumida é dinâmica, tendo se ajustado ao longo de todo o processo. Os roteiros de entrevista apresentados neste estudo já estão adaptados aos objetivos finais da pesquisa.

Quadro 6 (3)- Identificação dos respondentes empresariais

Respondente	Empresa / Cargo	Formação	Tempo na Organização	Ident Atlas.ti	Tempo de Entrevista
Sílvio Medeiros	Agrobrás - Diretor Geral	agrônomo e especialista em solos irrigáveis	fundador	P19	46’
Fernando Feitosa	Argofruta - Gerente Comercial	Agrônomo	(experiências anteriores em outras fazendas e instituições locais)	P20	36’
Nelio Amorim	Argofruta - Gerente de compras (manga)	técnico agrícola e administrador	desde 2005 (experiências anteriores em outras fazendas)	P21	1h05’
Edis Matsumoto	Coana – Presidente	engenheiro mecânico com pós-graduação em administração	fundador (experiência em outras atividades)	P22	1h33’
Mário Gardenalli	Coopexvale – Presidente	não coletado	fundador	P24	45’
Flávio Diniz	Labrunier - Gerente administrativo das fazendas	administrador e contador com pós-graduação em controladoria	desde 2010 (experiências anteriores em outras fazendas)	P13	45’
Amanda Lima	Labrunier - Setor de Comércio Exterior	comércio exterior	desde 2010	P12	20’
Sérgio de Lima	Queiroz Galvão Alimentos S.A. – Diretor	Zootecnista	desde 1992, fundador	P15	50’
Yaponira	Univeg Expofruit - Gerente de Produção...	agrônoma	desde início de 2012 (experiências anteriores em outras fazendas)	P27	34’
Executivo Financeiro	Univeg Expofruit - Diretor Financeiro	administrador com MBA	desde início de 2013 (experiência em grandes empresas)	P25	28’
Caio Coelho	UPA - Diretor e proprietário	Administrador	fundador	P18	1h29’
Luiz Carlos Romano	GVS Fruit – Diretor	Administrador	fundador, 1994	P32	20’
Claudio Lordelo	GVS Fruit - Gerente Comercial	Agrônomo	desde 2011 (experiências anteriores em outras fazendas)	P31	1h40’ 30’

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Quadro 7 (3)- Identificação dos respondentes institucionais e de apoio

Respondente	Instituição/ Cargo	Formação	Tempo na Organização	Ident Atlas.ti	Tempo de Entrevista
Flávio Cabral	Codevasf – assessor de comunicação e promoção institucional	Agrônomo	Há mais de 30 anos	P1	24’
Jeremias Cabral	Codevasf - analista de desenvolvimento regional	Agrônomo	Há mais de 30 anos	P2	22’
Newton Matsumoto	Consultor e produtor de uvas	Agrônomo	Consultor de uvas desde 1989	P3	43’
Pedro Gama	Embrapa Tropical Semiárido, diretor geral	agrônomo com mestrado e doutorado em economia	Desde 1984	P4	45’
Ivan Pinto	Instituto da Fruta do Vale do São Francisco, presidente	não coletado	Fundador, desde 2006 (experiências anteriores como produtor e outras entidades de interesse coletivo)	P11	1h42’
Rinaldo Moraes	SEBRAE/BA, Unidade Regional Juazeiro, analista de fruticultura	administrador	Desde 1991	P5	1h05’
Rodrigo Ferreira	SEBRAE/PE - Unidade Sertão do São Francisco, gerente	administrador	Desde 2000	P6	1h10’
Analista de Fruticultura	SEBRAE/PE - Unidade Sertão do São Francisco, analista de fruticultura	administrador	Mais de 10 anos no Sebrae (com experiência políticas)	não permitiu gravação	30’
Josué Santos	Valexport, coordenador da Produção Integrada de Frutas (PIF)	técnico em agropecuária e graduado em gestão ambiental	Desde 2004	P7	1h20’

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Além das entrevistas, foi realizada análise de documentos de teor público, bem como aqueles cedidos pelas empresas no momento da visita do pesquisador. Os documentos constituem-se como importantes fontes de coleta de dados nas pesquisas qualitativas, e compreendem materiais físicos, visuais e escritos sobre o estudo (MERRIAM, 1998). Também foram considerados dados secundários sobre a região, especialmente os de base acadêmica como dissertações de mestrado e teses de doutorado desenvolvidos dentro do contexto em estudo, com destaque aos trabalhos de Kovacs (2008), Galvão (2010), Balbino

(2012) e Leite (2012). Estes trabalhos foram analisados como *Primary Documents* (P-Docs) por meio do Atlas.ti, sendo classificados consecutivamente como P17, P10, P29 e P30.

Quanto às observações, registra-se o uso das não participantes, cujas notas de campo buscaram evidenciar e complementar informações no sentido de suprir a insuficiência de captação de alguns aspectos do fenômeno por meio de entrevistas e análise documental (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Como as entrevistas aconteceram em geral nas dependências das empresas e instituições, o pesquisador pôde verificar alguns aspectos do trabalho dos executivos, da rotina de atividades e da estrutura física da mesma, os quais serviram de base para conexões com os demais dados coletados.

Por fim, registra-se que a triangulação possibilitou a validação interna dos dados, o que ocorreu a partir da combinação daqueles obtidos por diferentes fontes, momentos, lugares e/ou pessoas a partir das técnicas de coleta de dados apresentadas (MERRIAM, 1998; FLICK, 2004). Alguns cuidados foram tomados na triangulação, entre eles o respeito às diferentes posições apresentadas pelos dados, de modo que o pesquisador buscou o aprofundamento do conhecimento a partir da articulação desses, sem necessidade da busca por uma verdade absoluta (FLICK, 2004).

3.4 Análise dos dados

A análise dos dados deve ir além da mera descrição dos achados, deve conter interpretação destes, que representa dar significado ao que foi encontrado, dar sentido, oferecer explicações, esboçar conclusões, extrapolar lições, fazer inferências e considerar os significados. Tudo isso deve ser observado nos estudos de caso qualitativos (PATTON, 2002). A análise dos dados é provavelmente a fase mais problemática no desenvolvimento de um estudo de caso qualitativo, é nela que o rigor metodológico deve se mostrar com maior evidência, e é a partir daí que a ciência se faz nesse tipo de estratégia metodológica.

Preocupados com o rigor científico e a profundidade analítica das pesquisas qualitativas, a análise de conteúdo tem recebido ampla aceitação dentre os diferentes modos de tratamento e análise dos dados em pesquisas qualitativas (FLICK, 2004). A análise de conteúdo é uma técnica refinada, que exige muita dedicação, paciência e tempo do pesquisador, que deverá se valer da intuição, imaginação e criatividade, especialmente na definição das categorias de análise (MOZZATO; GRZYBOVSKY, 2011).

A definição das categorias (BARDIN, 1977) ou do estabelecimento de padrões (PATTON, 2002) acontece a partir da organização e sistematização dos primeiros dados coletados. Para Bardin (1977), a técnica consiste em classificar os diferentes elementos nas diversas gavetas de acordo com critérios específicos para fazer surgir um sentido que estabeleça relativa ordem à desordem evidente. A organização sistemática dos dados leva à divisão em unidades manipuláveis, realizando síntese, procurando padrões e descobrindo aspectos importantes que precisam ser evidenciados, o que, em geral, remete a um trabalho árduo e complexo, já que o sistema de categorização não se mostra tão auto evidente (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Considerando a falta de consenso da literatura quanto às etapas da análise de conteúdo, optou-se pela terminologia de Bardin (1977), segundo a qual é possível perceber três etapas: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise representa a organização do material a ser analisado, possibilitando a operacionalização e sistematização das ideias iniciais, de forma que seja possível estabelecer um esquema de operações sucessivas. Geralmente essa primeira etapa é composta por três missões: a leitura flutuante e escolha dos documentos a serem submetidos à análise; a formulação das hipóteses e objetivos; e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Essas missões não ocorrem de acordo com uma ordem pré-definida, podendo ser concomitantes (BARDIN, 1977).

A exploração do material consiste no desenvolvimento do sistema de codificação, classificação e categorização dos dados, uma consequência natural de uma primeira etapa bem-sucedida (BARDIN, 1977). Essa é uma fase importante, porque possibilita a riqueza das interpretações e inferências a partir do material textual coletado (*corpus* da pesquisa), submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas premissas e referenciais teóricos estabelecidos (MOZZATO; GRZYBOVSKY, 2011).

A terceira etapa refere-se ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Nessa etapa os dados recebem significados, o que ocorre por meio da condensação e destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais. Esse momento é o da intuição, da análise reflexiva e crítica, adiantando interpretações à propósito dos objetivos estabelecidos ou alcançando outras descobertas inesperadas (BARDIN, 1977).

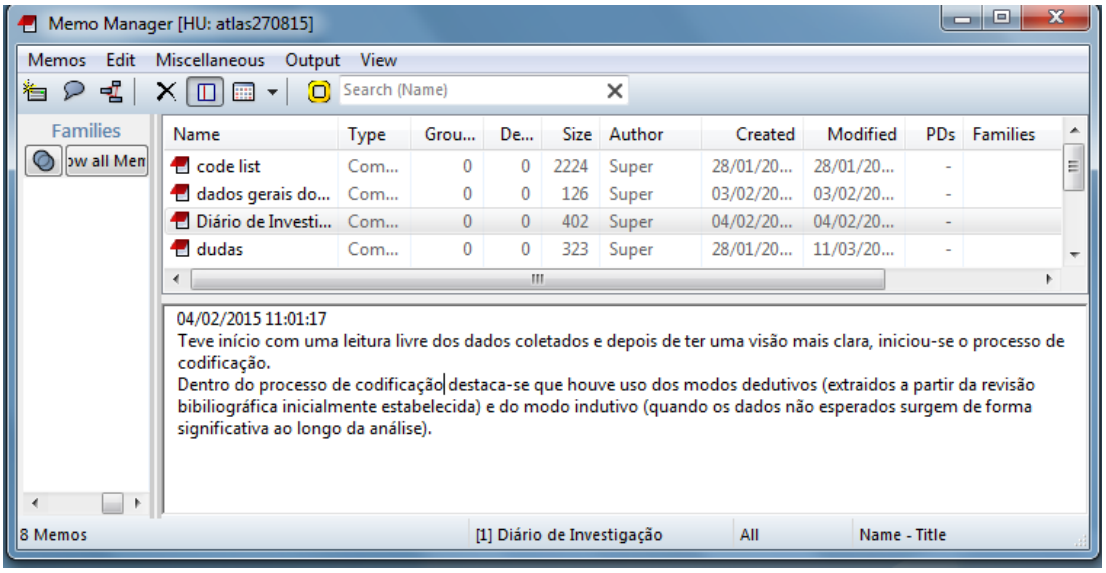
A análise de conteúdo dos dados decorrentes desta pesquisa foi realizada com apoio de um software direcionado à análise de dados em pesquisas qualitativas (*Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software* – CAQDAS). A utilização de softwares como apoio aos estudos qualitativos tem crescido ao longo dos últimos anos, o que pode ser comprovado pelo

aprimoramento contínuo, desenvolvimento de novas funções e lançamento de novas versões de pacotes bem conhecidos, como o Atlas.ti, o MAXqda e o NVIVO (KELLE, 2004; BANDEIRA-DE-MELLO, 2010).

Considerando que possivelmente qualquer um desses softwares atendam às necessidades da análise pretendidas por esta pesquisa, optou-se pelo uso do Software Atlas.ti versão 7.5.5, em função de contato prévio que o pesquisador obteve ao longo de disciplina de pesquisa qualititiva, ministrada no período dos créditos, e tendo por guia o manual de uso desenvolvido por Friese (2012). Segundo a autora, o Atlas.ti, como qualquer outro programa CAQDAS, não analisa dados, ele atua como uma simples ferramenta de suporte no processo de análise qualitativa, sendo o pesquisador um agente ativo no processo de estabelecer significados. O uso do software nesta pesquisa atestou que o mesmo representa avanços significativos na organização dos dados e nas possibilidades de conexões necessárias à análise qualitativa.

A Figura 3 (3) representa uma função do Atlas.ti, o gerenciador dos memos (*Memo Manager*). Em evidência, o memo aponta para um registro no dia 04 de fevereiro de 2015, quando teve início a leitura flutuante dos documentos inseridos no software Atlas.ti, constituindo os *primary documents* (P-Docs). Na verdade, os documentos (entrevistas transcritas, documentos coletados e notas de campo) foram inseridos a partir de 23 de janeiro de 2015, conforme consta no relatório produzido pelo Atlas.ti (Apêndice F).

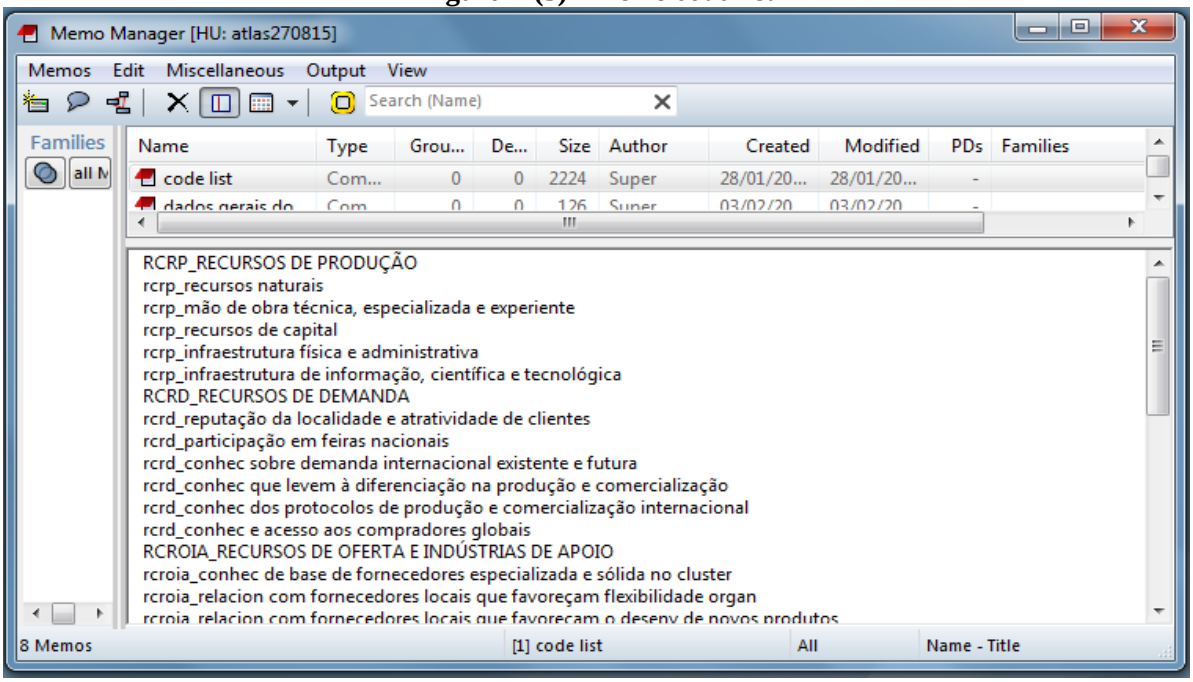
Figura 3 (3) - Registro de início das análises dos dados



Fonte: Elaborada pelo autor, com auxílio do Atlas.ti (2015)

Ainda nessa figura é possível visualizar o registro de que a análise dos dados fez uso dos métodos dedutivo (com definições de categorias a priori, constituídas a partir do referencial teórico) e indutivo (reconhecendo que ao longo do processo outras categorias analíticas pudessem surgir). As categorias previamente definidas foram inseridas no sistema por meio do Memo *code list*, e estavam associadas aos recursos/conhecimentos do cluster (conforme consta na Figura 4).

Figura 4 (3) - Memo *code list*



Fonte: Elaborada pelo autor, com auxílio do Atlas.ti (2015)

O processo de análise segue com o estabelecimentos de segmentos dos dados que sejam relevantes à pesquisa em cada um dos P-Docs, o que implica na definição dos *quotations*. Estes são classificados e categorizados, atrelando os segmentos a *Codes* já existentes ou novos *Codes*. Nessa fase podem ser gerados *Memos* (representando ideias e pensamentos que surgem ao longo do processo de análise e que podem ser úteis no momento de escrita dos relatórios) e *Comments* (registros gerais geralmente relacionados aos *Codes*). A Tabela 6 (3) apresenta uma síntese das atividades executadas pelo pesquisador junto ao Atlas.ti.

Tabela 6 (3)- Síntese numérica das atividades no Atlas.ti

Primary Documents	**Quotations**	**Codes**	**Coding**	**Memos**
33	872	118	1276	8
Primary Doc Families	**Network views**	**Code-link**	**Hyper-links**	**Contagem de palavras**
17	36	168	52	118260

Fonte: Elaborada pelo autor, com base no Atlas.ti (2015)

A análise desenvolvida neste trabalho foi concluída com 33 *P-Docs*, 872 *Quotations*, 118 *Codes*, 1276 *Coding* (representam a quantidade de associações entre *quotations* e *codes*); 8 *Memos*, 17 Famílias de Documentos Primários (agrupamentos de *P-Docs* por empresa ou instituição), 36 N*etwork views*, 168 Code-link (conexões estabelecidas entre os *Codes*); 52 *hyper-links* (conexões estabelecidas entre as *quotations*); 118260 palavras (essa contagem foi feita pelo *Word Cruncher* sendo excluídos os P-Docs relativos aos dados secundários).

O *Network Views* oferece ao pesquisador caminhos para o estabelecimento de relações entre os dados da pesquisa (redes conceituais), sendo possível visualizar os códigos, estabelecer relações entre eles, relações entre os quotations, associações entre codes e quotations, relações entre memos e codes, entre outras possibilidades (FRIESE, 2012). Nas redes elaboradas neste trabalho de tese, predominam quatro relações básicas: "*é parte de*" (indicando que este construto é parte constitutiva de um outro); "*está relacionado*" ou "*está relacionado com*" (relacionamento sem subordinação); "*contraditório*" (indica que o construto se aparta de outro); "*influencia*" (indica que o construto orienta o direcionamento do outro). O desenvolvimento das redes conceituais representa um caminho que facilita a interpretação dos achados, concebendo uma síntese dos elementos empíricos relativos à análise.

Ainda sobre as redes conceituais apresentadas no capítulo dos resultados, vale a explicação dos números que aparecem nas figuras. A numeração que aparece junto aos quotations, por exemplo, QU:22:71 representa o 71º trecho codificado no *P-Doc* 22; já os *Codes* revela uma numeração entre colchetes, por exemplo, {10-2} que indica que o código foi utilizado 10 vezes e possui 2 links com outros códigos. Eventualmente pode ser encontrado o sinal (~), que representa a existência de um comentário (*comment*).

O *Word Cruncher* permite a contagem de palavras inseridas na Unidade Hermenêutica (termo usado para expressar a unidade em análise no Atlas.ti) e foram totalizados 118.260

palavras (isso sem considerar os P-Docs relativos às dissertações e teses). Estiveram entre as palavras mais referenciadas: empresa/s (833), uva (653), mercado (577), Vale (442), produção (371), região (350), manga (275), exportação (214), dentre tantas outras. Esse tipo de relatório não ofereceu maiores significados para a análise de dados apresentada neste estudo.

Por fim, relatórios gerados pelo software Atlas.ti indicando a ordem cronológica das atividades (Apêndice I) e outro que ordena por grupos (apêndice II) são parcialmente apresentados. Os relatórios completos totalizaram 50 páginas.

3.5 Reflexões sobre a qualidade da pesquisa

Critérios como validade, confiabilidade e objetividade são muito usados para avaliar a qualidade de pesquisas que seguem pelo paradigma convencional do positivismo. Um contraponto interessante a esses elementos é apresentado por Lincoln e Guba (1985) para conferir a qualidade das pesquisas qualitativas. O Quadro 7 (3) faz uso desses critérios para apresentar os pilares que asseguram a qualidade da pesquisa desta tese.

Quadro 8 (3) - Critérios de qualidade adotados na pesquisa

Critério	Definição	Operacionalização na pesquisa
Credibilidade	refere-se a representação adequada dos construtos do mundo social em estudo.	Optou-se pelo desenvolvimento de triangulação teórica e metodológica que demandaram constante reflexibilidade do pesquisador, em especial ao lidar com possíveis inconsistências e contradições. Os processos de coleta e análise de dados foram cuidadosamente descritos tornando transparente os caminhos de geração de significados pelo pesquisador. O processo de codificação foi intenso e marcado por idas e vindas que foram ajustando as categorias de análise e estabelecendo um desenho mais elaborado da pesquisa.
Capacidade de Transferência	Refere-se à extensão com que as hipóteses de pesquisa podem ser aplicadas a um outro contexto.	O referencial teórico é genérico e suas premissas poderão ser direcionadas a outros contextos de concentração geográfica de empresas que se internacionalizam. O riqueza da descrição e análise dos dados empíricos também são capazes de levar outros pesquisadores a fazer aplicações a outros contextos e mesmo aplicações quantitativas decorrentes dos achados apresentados.
Cofiabilidade	Refere-se a coerência dos processos internos, evidenciando que os resultados não são resultados da imaginação do pesquisador.	A triangulação teórica e metodológica demandaram constante reflexibilidade do pesquisador, tendo a saturação ocorrido na medida em que as construções se tornaram mais robustas e estáveis. A análise dos dados contou com o apoio do software Atlas.ti que possibilitou maior dinâmica na organização dos achados.

Quadro 9 (3) - Critérios de qualidade adotados na pesquisa (Continuação)

Critério	Definição	Operacionalização na pesquisa
Confirmabilidade	Refere-se à extensão com que as características dos achados tal como apresentados pelo pesquisador podem ser confirmados por outros que leiam ou revisem os resultados de pesquisa.	A análise de dados ocorreu com apoio do software Atlas.ti, relatórios do desenvolvimento das atividades foram gerados e são parcialmente apresentados ao fim desse estudo (Apêndices F e G). Esses documentos podem ser úteis aos processos de auditorias. Por fim, o pesquisador mantém arquivado todos os dados coletados.

Fonte: Elaborado com base em Lincoln e Guba (1985) e Zhang e Wildemuth (2009)

Apresentados os elementos de qualidade da pesquisa, concluem-se os procedimentos metodológicos. Segue o capítulo 4, com os resultados da pesquisa.

4 Resultados

Este capítulo se dedica à apresentação dos resultados da pesquisa empreendida. Inicialmente é feita uma caracterização do cluster e das empresas estudadas, seguindo pela análise dos recursos estratégicos das empresas, dos recursos do cluster e a capacidade absortiva de suas empresas e, por fim, são analisados os *global pipelines*.

4.1 Cluster de fruticultura do Vale do São Francisco

A presença de recursos naturais na região, a vontade política, o suporte de instituições locais e a capacidade do empresariado fizeram com que o submédio do Vale do São Francisco superasse as condições adversas de seca e pobreza e se estabelecesse como um dos principais celeiros de frutas frescas do País, com forte nível de internacionalização.

Até a década de 50, o Vale do São Francisco tinha sua economia atrelada à caprinovinocultura. Na década de 60, com o advento da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (Sudene) e a criação do Grupo de Irrigação do São Francisco (Gisf), interesses e investimentos públicos possibilitaram o mapeamento das manchas de solo de toda região do Vale para desenvolvimento dos projetos públicos de irrigação, sendo o Projeto Bebedouro, nas proximidades de Petrolina e o Mandacaru, próximo a Juazeiro, as experiências pioneiras. Em seguida, outros projetos estruturantes de irrigação pública foram sendo estabelecidos em decorrência da ação efetiva da Codevasf, sendo o Projeto Nilo Coelho o maior em funcionamento no Brasil.

A ideia inicialmente era produzir alimentos para a região. Logo depois veio outra fase, principalmente nos anos 70/80, em que a lógica era criar os polos industriais voltados para o processamento, e "*isso teve um impulso muito grande principalmente com o tomate, que chegou a ter seis ou sete agroindústrias enormes, aí depois você tem a crise, e aparece novamente a fruticultura dando esse suporte*" (Embrapa_PedroGama - 4:27). Durante a década de 80, incentivos financeiros aceleraram a entrada dos grandes grupos empresariais no Vale do São Francisco, e vieram produtores nacionais que atuavam com fruticultura em outras regiões, empresas estrangeiras e outros grupos da região que resolveram diversificar seus negócios para aproveitar essa oportunidade. "*Esse pessoal veio para a fruticultura por conta*

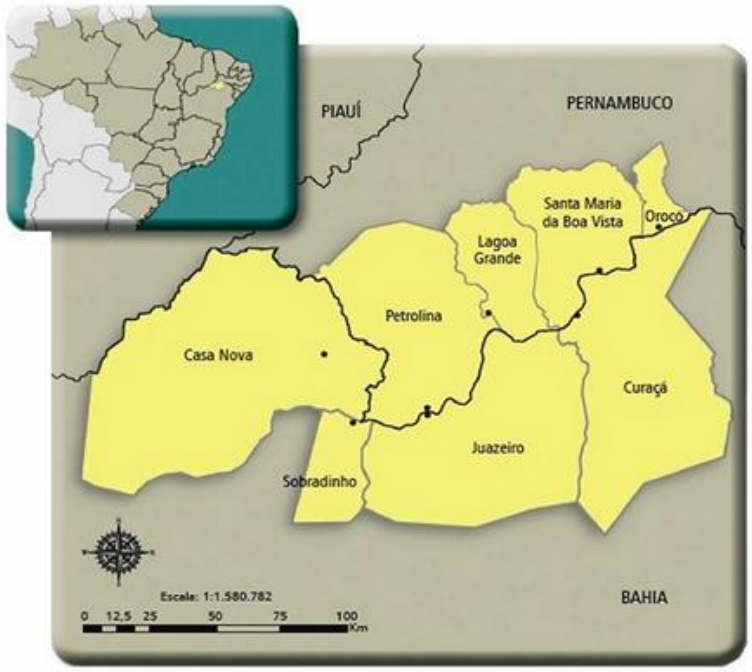
dos incentivos, vinha dinheiro de monte, a fundo perdido [...] Esse pessoal foi pioneiro, iniciaram uma atividade de altíssimo risco, abriram mercado. O Vale precisa reconhecer o valor dos seus pioneiros" (InstitutodaFruta_IvanPinto - 11:18).

Os primeiros esforços de exportação datam de 1986 com o melão e 1987 com uva e manga, com volumes incipientes, demonstrando, na época, a fragilidade e o amadorismo dos produtores da região. A necessidade de maior organização levou à criação da Associação dos Exportadores de Hortigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco (Valexport), em 1988, que nasceu com o objetivo de representar o empresário hortifrutigranjeiro local de forma institucional, intervindo junto aos poderes públicos constituídos para defesa dos interesses dos exportadores. Esta Instituição deu suporte ao desenvolvimento de um *Board* (Brazilian Grapes Marketing Association - BGMA), que representava a associação de 18 grandes produtores com interesses em abrir mercado externo para as frutas produzidas no Vale, estando atentos à qualidade do produto e aos procedimentos requeridos por esses mercados (InstitutodaFruta_IvanPinto - 11:18). A cultura do melão teve declínio ainda nos anos 80, não conseguindo se firmar na região devido à inexistência de área livre de mosca branca (LEITE, 2012). As culturas da uva e da manga se fortaleceram e fizeram do Vale do São Francisco uma das regiões mais produtivas do Brasil, atendendo às demandas do mercado nacional e internacional.

A região do submédio do Vale do São Francisco possui clima semiárido tropical, com uma área da ordem de 360 mil hectares irrigáveis, das quais 120 mil hectares estão sendo utilizados para o cultivo de frutas, hortaliças e cana de açúcar. A uma altitude de 365 metros, temperatura média de 26^{o} celsius, umidade relativa média de 50%, precipitação média anual de 450mm e cerca de 3000 horas de sol por ano, estima-se que a região gere cerca de 240 mil empregos diretos e 960 mil indiretos (GALVÃO, 2010). A Figura 5 (4) ilustra os municípios integrantes da RIDE Petrolina/Juazeiro, incluindo Juazeiro, Casa Nova, Curaçá e Sobradinho, do lado baiano, e Petrolina, Lagoa Grande, Santa Maria de Boa Vista e Orocó, do lado pernambucano.

A atividade de fruticultura destaca-se pela geração de emprego, renda e desenvolvimento regional. Embora não represente uma atividade econômica de grande dimensão na balança econômica brasileira para exportação, a fruticultura desponta pelo papel social exercido, geração de empregos em regiões mais remotas, com baixos índices de industrialização (SebraeBA_RinaldoMoraes, 5:20).

Figura 5 (4) - Localização do Vale do São Francisco



Fonte: GVS Fruit Company (2015)

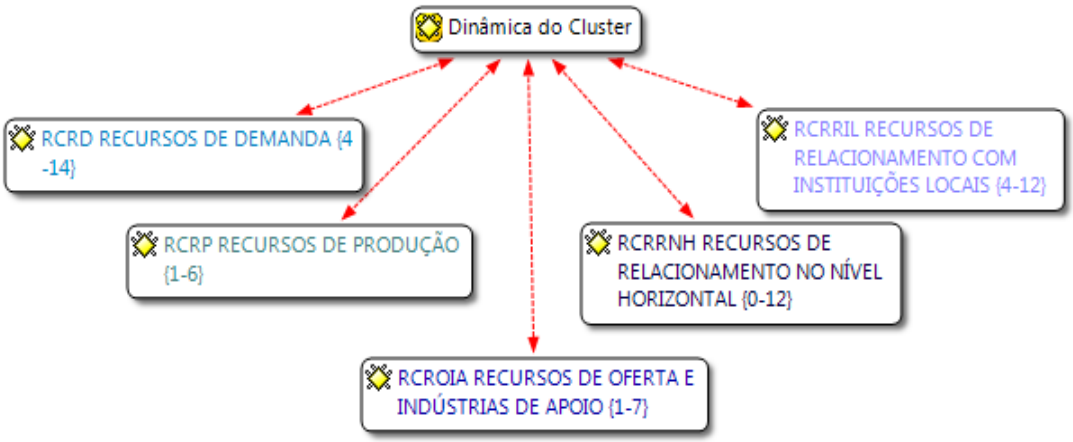
Não há um senso do número de produtores no Vale do São Francisco, mas estima-se a existência de cerca de 2500 distribuídos ao longo dos projetos de irrigação e em torno deles (Valexport_JosuéSantos - 7:51). Estão inclusos aí desde os numerosos pequenos produtores, com cerca de 1 a 10 hectares até os grandes, com área de mais de 50 hectares, alguns passando de 200. A internacionalização é geralmente concentrada nas operações dos médios e grandes produtores, que muitas vezes acabam absorvendo parte da produção dos pequenos que alcancem a qualidade exigidas pelos mercados internacionais. No mercado nacional, as fazendas tendem a fazer suas negociações diretamente com os compradores, havendo também o caminho do mercado de contentor, caracterizado pelos compradores que saem nas portas das fazendas para adquirir a fruta, geralmente destinada ao consumo na região próxima. Não se sabe ao certo o volume de comercializado pelo mercado de contentor, e, no caso da uva, está muito relacionada à produção da variedade Itália, com semente.

Nos últimos anos o agronegócio brasileiro (com destaque analítico para a uva e a manga) tem demonstrado avanços no processo de profissionalização da fruticultura nacional, ganhando escala e qualidade necessária para competir nos mercados americano, europeu, asiático e do Oriente Médio. Além disso, é crescente o consumo de frutas pelos brasileiros, especialmente a partir da melhoria do poder aquisitivo da população menos favorecida, associado a estímulos comerciais no mercado doméstico decorrentes das crises e oscilações

cambiais do mercado internacional. Embora a fruticultura de mesa seja a principal atividade econômica do Vale do São Francisco, é preciso registrar que outras relacionadas surgiram, como vinícolas e, mais recentemente, uma tendência ao fortalecimento das agroindústrias, que buscam reduzir os custos envolvidos na produção (especialmente os relacionados à mão de obra na colheita); reduzir a perecibilidade de seu produto e proteger os produtores face às variações cambiais.

A dinâmica do cluster de fruticultura *in natura* do Vale do São Francisco foi considerada juntamente com a análise da capacidade absortiva de suas empresas, o que será alvo de um tópico específico desta análise. Assim, fica o entendimento de que a dinâmica do cluster envolve um conjunto de recursos, os quais estarão ao alcance das empresas geograficamente concentradas, sendo nesta análise sintetizada em cinco grupos de recursos. Para efeito de síntese, foram considerados os seguintes grupos de Recursos: de Produção, de Demanda, de Relacionamento no Nível Horizontal, de Relacionamento com Instituições Locais, de Oferta e Indústrias de Apoio e de Relacionamento com Agentes Externos, como ilustra a Figura 6 (4).

Figura 6 (4)- Dinâmica do cluster do Vale do São Francisco



Fonte: Elaborada pelo autor, com auxílio do Atlas.ti (2015)

Reconhecedo que o desenvolvimento do cluster e o das empresas estão diretamente relacionados, ou seja, acontecem de forma concomitante, a análise isolada de qualquer desses níveis para a compreensão do fenômeno buscado parece não ser suficiente (TALLMAN; CHACAR, 2011; HERVAS-OLIVER; BOIX-DOMENECH, 2012; TER WAL, 2013). Assim, o tópico seguinte se encarrega de descrever as empresas exportadoras envolvidas nesta pesquisa. Sondagem feita a especialistas indica que as empresas pesquisadas são responsáveis por mais de 50% das exportações de frutas do Vale do São Francisco.

4.2 Empresas exportadoras de frutas do Vale do São Francisco

Nesta seção é feita uma breve apresentação acerca de cada uma das nove empresas exportadoras envolvidas nesta pesquisa.

4.2.1 Queiroz Galvão Alimentos – Timbaúba Agrícola S.A.

O Grupo Queiroz Galvão iniciou suas atividades em Recife (Pernambuco) em 1953, com pequenas obras de saneamento e pavimentação de estradas. Ao longo do tempo, a empresa foi demonstrando um grande know-how na área de construção civil, sendo responsável por acelerar o desenvolvimento de áreas como a mobilidade urbana, habitação, logística, saneamento, estradas e concessões de operação de portos, ferrovias, saneamento e rodovias no cenário nacional, tendo também alcançado o espaço internacional, com atuações na América do Sul, Caribe e África. Além da construção civil, o Grupo atua no desenvolvimento imobiliário, engenharia ambiental, exploração e produção, gestão de negócios, naval e *offshore*, além de óleo e gás.

A área de alimentos é administrada pela Queiroz Galvão Gestão de Negócios (QGGN) e tem como principais ativos a produção de frutas *in natura* e sucos concentrados no Vale do São Francisco; a criação de camarão em cativeiro (carcinicultura), no Rio Grande do Norte; além de investimentos em pecuária selecionada de corte, na fazenda Rio Arataú (Pará). As operações de frutas e a de camarão da QGGN, embora sejam pouco significativas no desempenho geral do Grupo Queiroz Galvão, cujas operações são concentradas na área de infraestrutura, são significativas para o setor em que atuam (Sérgio Lima, 15:1). No caso das frutas, já chegou a alcançar cerca de 20% das exportações do Vale do São Francisco (KOVACS, 2008). Para efeito deste estudo, o foco está nessas operações de fruticultura, com sede em Petrolina (PE), e foco na produção e comercialização de uvas, mangas e outras frutas para o mercado nacional e internacional.

Os investimentos na plantação de uvas e mangas datam da década de 80, intencionalmente focadas para o mercado internacional, essa era a realidade das empresas que se instalavam no Vale do São Francisco àquela época. O nome Queiroz Galvão Alimentos veio depois, antes disso a empresa de fruticultura se chamava Timbaúba Agrícola S.A. Ao longo do tempo a empresa foi se adaptando aos novos desafios, incluindo a descoberta do

mercado nacional e, mais recentemente, a inserção na agroindústria, com produção de concentrados de sucos que objetivam reduzir a perecibilidade das frutas e o emprego de mão de obra na colheita.

4.2.2 Grupo JD – Fazendas Labrunier

As Fazendas Labrunier localizadas na Região do Vale do São Francisco surgiram por volta nos anos 80, por iniciativa de um dos fundadores do Grupo Carrefour, Sr. Jacques Defforey, que também fez aposta na pecuária no Mato Grosso, onde estão presentes as Fazendas São Marcelo. Em 2007, com a morte do Sr. Jacques, a manutenção de um braço agropecuário deixou de fazer sentido para a varejista francesa, e a administração decidiu desfazer-se, foi quando os herdeiros assumiram o negócio, que passou a integrar o Grupo JD.

A Labrunier está entre os maiores produtores de uvas de mesa do Vale do São Francisco, com uma estrutura que envolve cinco fazendas entre os municípios de Casa Nova e Juazeiro (Bahia) e Petrolina e Lagoa Grande (Pernambuco), com 920 hectares de uvas plantadas e produção anual estimada em torno de 20 mil toneladas, dados de 2014.

As fazendas atuam tanto no mercado nacional quanto no internacional, com proporções que se estabelecem em função das possibilidades de ganhos financeiros. Entre 2012 e 2014, o mercado nacional ganhou destaque em função do crescimento do poder aquisitivo da população, bem como em função das crises econômicas vivenciadas pelos países compradores. Dados de 2013 apontam que 60% da produção seguiram para mercado internacional e 40% ficaram no Brasil. Entre os compradores internacionais, grandes redes de supermercado localizadas na Europa, Estados Unidos, Rússia e, mais recentemente, Emirados Árabes.

4.2.3 Univeg Expofrut – Fazenda Europa

O grupo Univeg é um provedor mundial de produtos frescos, provenientes dos campos de frutas, verduras, flores e plantas, assim como atividades de transporte e logística. Atuante nos cinco continentes, serve a uma base global de clientes, empregando mais de 8 mil pessoas. A Univeg foi fundada na Bélgica em 1987. De 1990 a 2005 a empresa passou por um período de forte internacionalização, com a aquisição de várias atividades agrícolas e mais de 10 empresas ligadas à cadeia de processamento, logística e distribuição.

Em 2005 o grupo adquiriu a empresa holandesa Bakker Barendrecht e, em seguida, em 2006, passou por uma fusão com o Grupo Bocchi. O resultado dessas operações fez com que a Univeg quadruplicasse seu volume e alcançasse presença estratégica nos quatro continentes. O modo de entrada via aquisição permitiu que a multinacional entrasse em negócios estruturados, assumindo operações de fazendas que já tinham um funcionamento regular, concentrando-se em adaptações no que tange ao suporte e cultura empresarial (UNIVEG_Executivofinanceiro - 25:6). No Brasil, a Univeg aparece com a aquisição do Grupo Bocchi, que tinha fazendas em Xique-Xique e em Casa Nova, ambos municípios baianos, passando a atuar com a produção e comercialização especialmente de limão e de uvas. As operações brasileiras ganharam um reforço adicional com a aquisição do Grupo Katopé, uma importante *trade* de comercialização de frutas.

Para este estudo interessa as operações da Fazenda Europa, no município de Casa Nova-BA, com cerca de 150 hectares de uvas, sendo 80% de sua produção destinadas às operações de exportação. A distribuição das uvas segue as orientações da Univeg Trade Itália, que acaba intermediando e distribuindo para outros países da Europa. Assim, as operações nacionais ficam responsáveis pelas questões comerciais das exportações, enquanto que toda a parte de *back office* (incluindo a questão da logística, seguro, distribuição, desenvolvimento de contratos, indicação de despachante aduaneiro, etc.) fica com a *trade* Italiana.

4.2.4 Umbuzeiro Produções Agrícolas (UPA)

A Umbuzeiro Produções Agrícolas é uma empresa familiar de produção de manga estruturada pelo Sr. Caio Coelho e pelo Sr. Paulo Coelho, que desde seu início teve como orientação a exportação da fruta. Os investimentos iniciais no plantio decorrem de um contato prévio com um importador de frutas americano, mas cujo relacionamento ocorreu a partir de sua unidade na Alemanha, a qual sinalizou interesse comercial. A UPA iniciou suas atividades de plantio em 1992, com cerca de 150 hectares no projeto irrigado Nilo Coelho, e teve suas primeiras experiências de exportação entre os anos de 1996 e 1997. A partir dos anos 2000, a empresa destacou-se pela agilidade comercial e organização interna dos documentos para exportação, tendo, em 2014, ultrapassado os 500 hectares de produção de manga. Além da produção própria, cerca de 30 a 40% do volume exportado é produzido por fazendas parceiras no Vale.

> Desde o início, definimos que trabalharíamos somente com um produto, só com uma cultura que é a manga. Meu pai [Paulo Coelho] quando vivo insistiu muito para a gente diversificar, também produzindo e exportando uva, mas, eu fui bastante resistente e terminei conseguindo evitar que a gente diversificasse. Tenho a minha opinião de que quando você diversifica , quando trabalha com duas culturas, como a manga e uva, a gestão do custo, a gestão operacional já fica bem mais complicada, mais complexa, e essa atividade aqui no Vale do Rio São Francisco, apesar do dinamismo dela, o grande desafio nosso é gerir custo. (Caio Coelho, 18:2)

A Umbuzeiro Produções Agrícolas é uma diversificação da MAVEL - Máquinas e Veículos Ltda, concessionária da Mercedes-Benz com sede em Petrolina (PE) e com atuação nos estados de Pernambuco e Piauí, com o objetivo de comercialização de veículos automotores novos e usados, peças e acessórios e oficina de serviços. A família Coelho é muito tradicional na política local, tendo ações políticas nos níveis estadual e federal, que foram responsáveis por impulsionar o desenvolvimento da fruticultura de exportação na região do Vale do São Francisco.

4.2.5 Agrícola Tropical do Brasil S.A. - Agrobrás

A Agrícola Tropical do Brasil S.A. (Agrobrás) surgiu em 1986, com foco na produção de frutas para o mercado internacional. Seu diretor presidente, Sr. Silvio Medeiros, agrônomo de formação e especialista em solos para irrigação, foi atraído para a região a partir de uma prestação de serviços à Codevasf, que buscava mapear as áreas irrigáveis do Nordeste brasileiro. Reconhecendo as oportunidades na região do Vale do São Francisco, resolveu participar das licitações e foi contemplado. Antes disso, já atuava com pecuária em Alagoas.

A empresa se destaca na produção de uva e manga para exportação, tendo como mercado destino os Estados Unidos, países europeus como França, Holanda, Suiça, Alemanha, Bélgica e Inglaterra, além de envios para o Japão. A fazenda possui suas facilidades em termos de estrutura física própria, incluindo casas de embalagem (*packing house*), câmara fria e tratamento hidrotérmico requerido nas exportações americanas.

4.2.6 Cooperativa Agrícola Nova Aliança (Coana)

A Cooperativa Agrícola Nova Aliança (Coana) foi fundada em dezembro de 2005, a partir de uma parceria entre cinco famílias de produtores japoneses que de certa forma já atuavam com a exportação de uvas na região, seja por meio de outra empresa ou de modo

independente. Na estruturação da Coana, buscou-se empresas que tivessem um perfil de operação aproximado, facilitando o desenvolvimento do negócio no formato cooperativa. "*A gente resolveu formar a Coana com pessoas que tinham uma visão de negócio parecida, eram pessoas bem focadas, que tinham como atividade principal a produção de uva*" (Edis Matsumoto, 22:7). Uma curiosidade associada é que todas as fazendas membro da Coana são de descendentes de japoneses.

Antes da Coana, duas das fazendas eram vinculadas à Cooperativa Agrícola de Juazeiro (CAJ), e todas cinco já atuavam com exportações por meio do BGMA, uma associação de exportadores que chegou a agregar mais 80% da exportação do Vale (Edis Matsumoto, 22:2). Individualmente, as fazendas (Área Nova, Sasaki, Fujiyama Frutas, JMN Agrícola e Sweet Fruits) iniciaram suas operações na região do Vale do São Francisco na década de 80 e 90, se sentindo atraídos pelas condições proporcionadas pela região. Alguns deles já tinham experiência com a produção de frutas no Paraná, outros migraram de carreira ao perceber oportunidade valiosa.

A Coana destaca-se pelo padrão de qualidade de suas uvas, tendo a vantagem de uma relação mais direta com um importante consultor de produção de uvas da região, o qual é sócio em uma das fazendas integrantes. Além de uvas, algumas das fazendas produzem mangas para o mercado nacional e exportação.

4.2.7 Cooperativa dos Produtores e Exportadores do Vale do São Francisco (Coopexvale)

A Cooperativa dos Produtores e Exportadores do Vale do São Francisco (Coopexvale) surgiu em 2004 pela articulação de três empresas que já exportavam, mas que ao optar pela comercialização via cooperativa teria isenção de impostos. Cada uma dessas empresas era formada por várias pessoas jurídicas, o que possibilitou o alcance do número mínimo de cooperados exigidos pela legislação.

No início, a articulação aconteceu sem maiores planejamentos, mas atualmente as empresas interessadas em ingressar precisam atender às regras básicas da cooperativa, ter capital para comprar uma parte do imobilizado da cooperativa e ter o aceite de todos os cooperados para, assim, usufruir dos benefícios.

Em 2014, a Coopexvale é formada por vinte e três pequenos e médios produtores de uvas da região. O produtor com menor volume tem cinco hectares de uva, e o maior tem em

torno de trinta hectares, mas a maioria se situa na faixa de doze a vinte. São produtores de uva e manga, mas a cooperativa atua basicamente com operações de uva (MarioGardenalli, 24:7).

4.2.8 GVS Fruit Company Ltda

A GVS Company foi formada em 1994, com a aquisição de duas fazendas de produção de uva e uma de manga, sendo uma sociedade de um grupo italiano e outro brasileiro. A parte italiana da empresa foi responsável por abrir o mercado europeu para a empresa em um período em que o continente estava com escassez de uvas, o que significou valorização nos preços estabelecidos.

A partir de 2010, "*depois de 3 anos consecutivos de problemas (chuvas, crise financeira americana, cambio baixo, mercado desaquecido no brasil, entre outros), resolvemos [os sócios brasileiros] vender nossas ações*" (LuisCarlosRomani, 32:18). Nesse período, o grupo Italiano também passava por dificuldades, e resolveu repassar o negócio de fruticultura no Brasil, tendo vendido 100% das ações e o controle total da empresa à Família Roberto Cusin, empresários Italianos bem-sucedidos do ramo da alimentação e hotelaria, que assumiram o negócio em maio de 2012.

Luis Carlos Romani deixou de ser sócio, mas continuou a ser o executivo principal da GVS Fruit Company, que passou por uma grande reestruturação na planta velha, renovação de plantas e variedades de uvas de mesa, mudanças no sistema de irrigação e drenagem, liquidação de débitos bancários e, por fim, adaptação do nome, antes era conhecida como VDS Export.

4.2.9 Argofruta comercial exportadora

A Argofruta surgiu por volta de 2005. Inicialmente era uma empresa formada por capital externo de investidores (predominantemente inglês) e sócios minoritários do Brasil, os senhores André e Daniel Briso. Recentemente, os sócios brasileiros compraram a parte dos investidores e se tornaram proprietários do negócio. A Argo é uma empresa comercial, com fortes operações de compra e venda de frutas (com destaque a manga, uva e limão) e gengibre.

> Nós somos realmente uma empresa comercial e exportadora, nosso negócio é comprar e vender fruta. A gente verticalizou um pouco, fazendo um pouco de produção de manga, um pouco de produção de mamão, um pouco de produção de limão, isso para ter um pulmão mínimo para operar em momentos críticos, mas o nosso grande negócio é comprar e vender fruta (Fernando Feitosa, 20:1).

Da unidade de Petrolina, a empresa trabalha a comercialização da uva e da manga para a exportação, mas também exporta de outras regiões do Brasil, como Bahia e São Paulo. A filial de São Paulo controla os processos de logística, finanças e vendas para os itens comercializados. A empresa desenvolveu um know-how nas operações de compra e venda que a fez crescer significativamente, superando a marca dos 1000 containers/ano, considerando a comercialização de todo o grupo, e cerca de 330 de uva e manga (Nélio Amorim, 21:12).

Considerando a necessidade de objetividade e clareza na redação deste estudo, a partir do próximo tópico as análises dos casos seguem integradas, o que assegura uma perspectiva abrangente da realidade das médias e grandes empresas do cluster analisado e a valorização das particularidades e semelhanças de comportamentos entre elas.

4.3 Recursos estratégicos e o processo de criação de valor das empresas exportadoras do Vale do São Francisco

Neste tópico serão destacados os principais recursos estratégicos das empresas exportadoras de frutas *in natura* do Vale do São Francisco. A definição dos principais recursos aconteceu a partir do processo de categorização, com auxílio do software Atlas.ti. A Figura 7 (4) ilustra as categorias de recursos estratégicos que emergiram dos dados coletados com maior intensidade, destacando as seguintes capacidades: físicas, humanas, financeiras, organizacionais, comerciais e tecnológicas.

Figura 7 (4) - Recursos estratégicos das empresas exportadoras do Vale do São Francisco

Fonte: Elaborada pelo autor, com auxílio do Atlas.ti (2015)

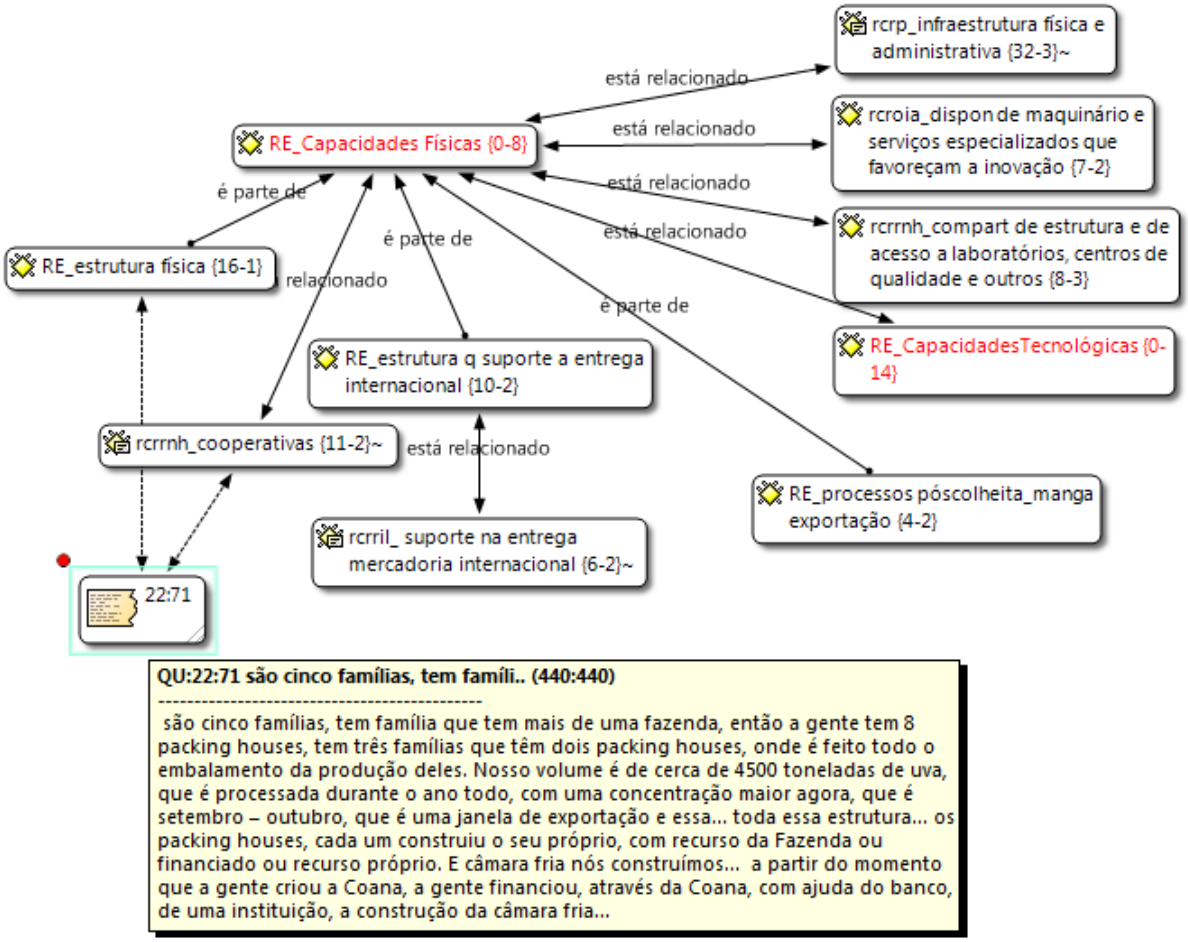
4.3.1 Capacidades Físicas das Empresas Exportadoras do VSF

O primeiro conjunto de recursos a ser analisado trata-se das Capacidades Físicas, compreendendo a estrutura que cada empresa possui para produção (fazendas), processamento (casas de embalagem ou *packing house*), unidades de armazenamento da fruta colhida (câmara fria) e estrutura de recepção/apoio no exterior. Além disso, a Figura 8 (4) ilustra relacionamentos com recursos/conhecimentos do cluster, no sentido de reforçar um desenvolvimento de ambos simultaneamente (MCEVILY; ZAHEER, 1999; TALLMAN; CHACAR, 2011; HERVAS-OLIVER; BOIX-DOMENECH, 2012; TER WAL, 2013). Essa lógica também é expresssa na análise dos demais recursos empresariais que a sucedem.

Como a seleção de empresas privilegiou os médios e grandes exportadores, a estrutura física considera inicialmente os sistemas de irrigação, predominantemente de origem internacional e que possibilitaram bons níveis de produtividade desde o início/fortalecimento das atividades agrícolas para exportação, na década de 80. Depois da colheita, o caminho natural é seguir para o *packing house*, facilmente encontrado nas fazendas pesquisadas e podendo variar nas características internas, tais como porte e capacidade de processamento. As tecnologias empregadas nessa etapa de processamento/pós-colheita da fruta poderão representar diferencial competitivo na medida em que as inovações reforçam o padrão de conformidade e reduzem o manuseio, aumentando a qualidade final do produto. Entre as particularidades, destacam-se as aquisições da Fazenda Labrunier, em 2008, de máquinas que embalam automaticamente cumbucas de peso fixo. Essas máquinas possuem leitor eletrônico

que distingue até duas tonalidades da mesma cor (ex.: do verde claro ao escuro), além disso, a instalação de balanças eletrônicas no começo e no final da linha contribuem para a padronização dos lotes de acordo com a demanda do cliente. Na produção, a Labrunier introduziu o pulverizador eletrostático, que reduz o consumo de água no parreiral e otimiza a aplicação de agroquímicos (LabrunierGrupoJD_dados secundários - 14:20). Essas capacidades físicas possuem relações diretas com outras capacidades da empresa, a exemplo das tecnológicas, demonstrando que classificações excludentes poderiam reduzir o potencial de análise competitiva, e evidenciando que as diferentes capacidades estratégicas convivem e interagem, reforçando sua dinâmica.

Figura 8 (4)- Capacidades físicas das empresas exportadoras do VSF



Fonte: Elaborada pelo autor, com auxílio do Atlas.ti (2015)

Retornando às atividades do *packing house*, de acordo com Caio Coelho da UPA Agrícola, o processo de limpeza e de esterilização da fruta ou o processo de embalagem, ele não difere muito entre os mercados da Europa e Canadá. A diferença que existe é quando se fala dos Estados Unidos, que exigem o tratamento hidrotérmico. Acontece que algumas

fazendas fazem a opção por não exportar para o mercado americano pelo alto investimento necessário decorrente desse tratamento, que consiste no mergulho na fruta numa água quente, numa temperatura disforme durante um determinado período de tempo para poder matar eventual larva da fruta. *"Esse tratamento hidrotérmico, todo exportador dos Estados Unidos tem de fazer, e encarece demais a fruta porque além de mais gente dentro do Pack, que é o dobro de pessoas, você tem uma perda maior ao fazer esse tratamento"* (CaioCoelho, 18:25). A estrutura física requerida para atender ao mercado americano é alcançada por poucas empresas do Vale do São Francisco, sendo um recurso raro que possibilita maior competitividade para as que possuem (BARNEY, 1991).

No caso das cooperativas pesquisadas, as fazendas integrantes possuem *packing house* próprios, mas compartilham a câmara fria, que é da cooperativa. "*Os packing houses, cada um construiu o seu próprio, com recurso da Fazenda ou financiado; já a câmara fria, nós construímos pela COANA, com auxílio de financiamento por instituições bancárias*" (COANA_EdisMatsumoto - 22:71).

O fato de estarem concentradas em torno do Vale do São Francisco, proporciona às empresas uma infraestrutura física e administrativa que auxilia o processo de logística internacional dessas frutas. Exemplo disso é a possibilidade de poder escoar por três portos do Nordeste, além de um aeroporto local com capacidade para voos cargueiros regulares. Além disso, há na região uma estrutura de suporte desde as etapas iniciais de produção, potencializando a produtividade e a qualidade esperada pelo mercado comprador; e o compartilhamento de estrutura entre as empresas também é prática comum, a exemplo do armazenamento em câmaras frias ou da troca de insumos para produção ou embalagens. Todos esses aspectos (os quais serão mais bem evidenciados em tópicos adiante neste capítulo) demonstram interações entre os recursos empresariais e os recursos do cluster, o que é mediado pelas capacidades de absorção empresarial, e ampliam o entendimento das fontes de criação de valor por parte dessas empresas (BATHELT et al., 2004; HERVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2007; HERVAS-OLIVER et al., 2008; MCCANN; FOLTA, 2008).

Ao chegar no exterior, as frutas que geralmente seguem para os importadores na modalidade consignada contam com a confiança no relacionamento entre as partes, outras vezes contam com o suporte de instituições de apoio, e, em alguns poucos casos, contam com uma estrutura própria, com escritórios para recepcionar as frutas. Percebeu-se que o fato de possuir um escritório no exterior possibilita um acompanhamento mais próximo à chegada das frutas e maior assertividade na definição dos mercados compradores, além do fato de

reduzir as possibilidade de trapaças por parte dos parceiros comerciais, sendo esse um recurso de acesso a poucas empresas do VSF (BARNEY, 1991).

No caso das fazendas instaladas em Pernambuco, estas podem receber suporte do Instituto Tecnológico de Pernambuco (Itep), que mantém o escritório em Rotterdam, e presta atividades de análise de resíduos, avaliação de qualidade de fruta, e auxilia na recepção da Europa. A equipe de técnicos está presente antes mesmo do desembarque dos navios, justamente para se prepar, e também recepciona inspetores e avaliadores das fazendas do VSF para acompanhar o desembarque (SebraeBA_RinaldoMoraes - 5:66).

O processo de relacionamento com os compradores internacionais é de intenso aprendizado (JOHANSON; VAHLNE, 2009), envolvendo experiências favoráveis e outras nem tanto. Muitas das empresas do VSF enfrentaram situações desagradáveis que evidenciaram distorções de informações, falta de controle e trapaça nas negociações por parte dos compradores extrangeiros. Essas situações ficaram mais evidentes nas informações repassadas pela Queiroz Galvão, uma das pioneiras a atuar nas exportações da região, e que vivenciou experiências negativas com a consignação, motivo que impulsionou a empresa a abrir um escritório próprio de vendas em Rotterdam, Holanda, chamado Potiporã Foods, o qual se encarregou de fazer vendas a preços definidos (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:8). O trecho a seguir reforça o modelo inicial de internacionalização da empresa:

> De início, a empresa não investiu em estrutura física, operando dentro da *Cool Control*, transitário de cargas internacional, uma espécie de empresa de aluguel, que fora posteriormente substituído pela Seabrex. O transitário, tipo de empresa característica da Europa, responsabiliza-se pela logística, armazenagem, documentação, pagamento de despesas de transporte e tributação. O funcionário utilizava as dependências da *Cool Control*, locava um veículo e portava um computador portátil, o que se traduziu no primeiro modelo de comprometimento com o mercado internacional (KOVACS, 2007, 17:26).

Ainda na linha das capacidades físicas, a Queiroz Galvão se diferencia das demais empresas do Vale pela recente opção de investimento na Agroindústria. Em sua fábrica de sucos e concentrados instalada em Petrolina, são processadas 120 toneladas de frutas por dia (sucos e concentrados de manga, acerola, maracujá, abacaxi, água de coco e suco de uva integral). A tecnologia empregada na produção de concentrados resulta em produtos muito mais duráveis, capazes de resistir a períodos mais longos de estocagem e transporte, alcançando novos e promissores mercados mais distantes (QueirozGalvão_site040315 - 16:8). Além dos ganhos de escala, a empresa busca nos ganhos de escopo alternativas para uma diversificação relacionada e maiores perspectivas de sustentabilidade da estratégia empresarial, estando consistente com o que é afirmado por Wernerfelt (1984).

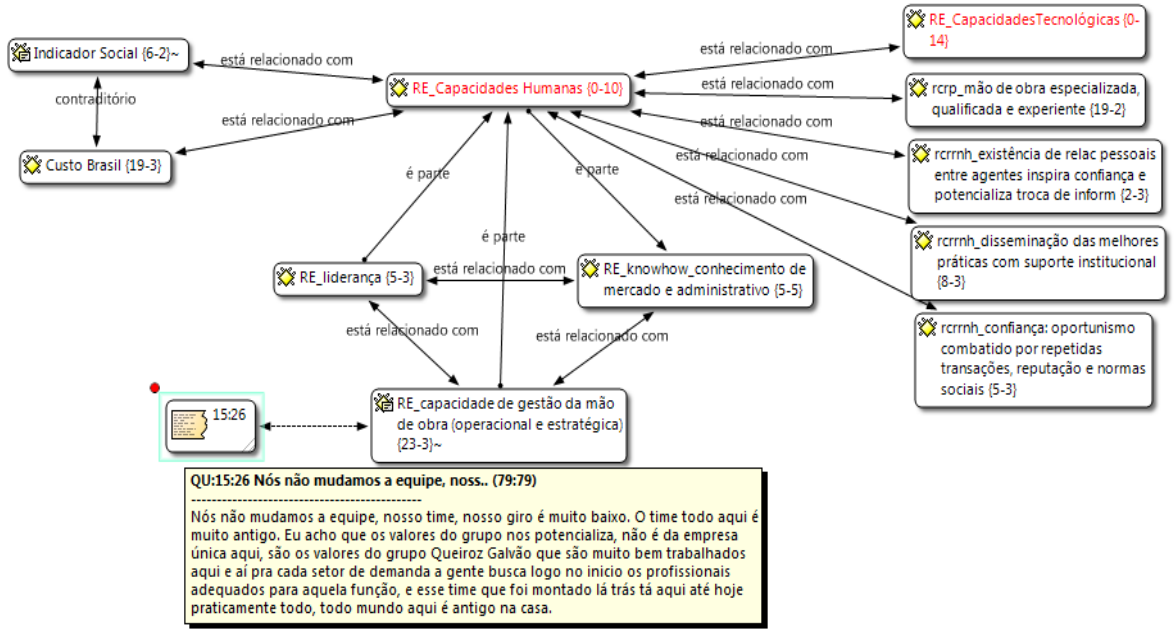
As capacidades físicas relacionadas ao cultivo e colheita das frutas são compostas por rotinas e processos geralmente estáveis e com alto custo de mudança (NELSON; WINTER, 2002). Entre as empresas pesquisadas, essas rotinas (de cultivo e colheita) possuem características que as aproximam em torno dos atributos-chaves (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Já no que se refere às rotinas do pós-colheita, estas terão variações e idiossincrasias a depender do mercado-alvo. Enquanto as exigências do mercado europeu tendem a se aproximar e ser alcançadas por quase todos os grandes exportadores do VSF (EISENHARDT; MARTIN, 2000), a exportação para o mercado americano e asiático requer condições físicas e processos específicos alcançados por um número restrito de exportadores (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). O estudo segue com as análises das Capacidades Humanas.

4.3.2 Capacidades humanas das empresas exportadoras do VSF

As Capacidades Humanas dizem respeito às rotinas e processos empresariais ligados à gestão dos indivíduos dentro da organização. Os resultados possibilitaram a construção da Figura 9 (4), tendo por antecedentes aspectos como indicador social e custo Brasil; como partes integrantes, aliderança, conhecimento de mercado e administrativo e gestão da mão de obra (operacional e estratégica); com relações diretas com capacidades tecnológicas que substituam a necessidade de mão de obra, e com os recursos do cluster ligados à existência de mão de obra especializada, qualificada e experiente, à existência dos relacionamentos pessoais dentro da localidade, à disseminação das melhores práticas pelo suporte institucional, sem deixar de considerar a possibilidade de oportunismo nas relações.

A localização do Vale do São Francisco remete a uma região de muita pobreza, pouco nível de industrialização e grande dependência de benefícios sociais do governo. Desde a década de 80, as atividades de fruticultura irrigada possibilitaram mudanças nesse cenário, o que decorre do envolvimento de um grande número de pessoas nas atividades, incluindo aquelas com baixo nível de formação educacional. "*A fruticultura tem esse lado, embora seja pouco significativa em termos econômicos, tem um impacto social muito significante, principalmente para em uma região pobre como a nossa. É uma oportunidade de trabalho que é dada para esse pessoal*" (COANA_EdisMatsumoto - 22:39).

Figura 9 (4) – Capacidades humanas das empresas exportadoras do VSF



Fonte: Elaborado pelo autor, com auxílio do Atlas.ti (2015)

O consultor de uvas defende a importância da atividade de fruticultura, indicando que a alimentação da população é produzida 70% pela agricultura familiar que trabalha com hortifruticultura (ConsUvas_NewtonMatsumoto - 3:24). Se o governo passa a perceber a importância do indicador social, ampliaria as políticas públicas de fomento ao desenvolvimento dessa atividade empresarial (SebraeBA_RinaldoMoraes - 5:20). O Custo Brasil se relaciona às Capacidades Humanas na medida em que cerca de 50% dos custos de produção, especialmente da uva, e está relacionado com a mão de obra empregada, "*o problema são as legislações e as amarrações que vão surgindo*" (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:58). Os empresários apontam para um super protecionismo do trabalhador, para a criação de elementos que oneram cada vez mais a atividade empresarial intensiva de mão de obra, os quais ocorrem muitas vezes sem análise da realidade dos setores produtivos e mesmo das condições de oferta da localidade. Segue abaixo depoimento que exemplifica o pouco diálogo da legislação com a realidade das atividades intensivas de mão de obra:

> Olhe, nós chegamos até aqui com seis mil funcionários, aí a legislação vem e diz: 'tem que ter 5% do seu quadro com menor aprendiz'. Faça a conta quantos menores aprendizes que eu devo ter. Aonde eu vou botar esse pessoal que só trabalha seis horas, não pode trabalhar em trabalho insalubre nem com periculosidade, aonde é que eu vou botar? Não existem trezentos alunos pra eu colocar aqui, e o ministério público está dizendo que se eu não colocar ele vai me multar (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:58).

Além da legislação, políticas públicas de inclusão social têm afetado a dinâmica de recrutamento de trabalhadores rurais para as empresas, conforme é registrado a seguir pelo respondente Fávio Diniz:

> a gente tem sofrido muito com relação à mão de obra no VSF depois que o governo, por exemplo, pernambucano criou o Programa Chapéu de Palha, depois que o governo federal lançou os 'bolsas' da vida. Então, o que se observa é uma migração grande para as cidades e nossa mão de obra tem ficado escassa (Labrunier_FlavioDiniz - 13:11).

Esses aspectos fazem com que a busca pela mão de obra temporária qualificada seja ainda mais complexa e competitiva, havendo concorrência entre as fazendas, e mesmo assédios pela boa mão de obra rural (UNIVEG_Executivofinanceiro - 25:19). Para garantir bons resultados, a grande busca é por qualidade e produtividade dos trabalhadores.

> Algumas fazendas conseguem selecionar mão de obra com mais qualidade que outras, questão de rendimento. Então, pra você ter um sucesso no final, você vai depender daquele pessoal, porque não adianta você fazer suas atividades bem certinhas, você pode estar na época certa, desbrotar na época certa, aplicar todos os produtos, fazer a adubação certinha, se você está com uma mão de obra que não sabe cuidar da fruta, que faz uma despenca errada, que faz um dedinho errado, que colhe errado, que joga a fruta de todo jeito, que vai embalar errado, bota tudo a perder. A gente tem um problema muito grande com mão de obra, esse ano a gente foi pegar pessoal em Juazeiro.Nessa época de safra, chega próximo de mil, isso durante os 3 meses. Aí, depois de três meses todo mundo dispensado, e a gente fica com uma mão de obra de campo, em torno de duzentas pessoas fixo (UNIVEG_Yaponira - 27:8).

Recrutados os trabalhadores rurais, o desafio é gerir essa mão de obra em face às condições da atividade "*esquenta, adianta o ciclo; esfria, atrasa; se tem chuva, tem frio, tem doenças, tem pragas, tem coisas diferentes, então, por mais que você faça um planejamento, você tem que estar todo dia administrando variáveis*" (ConsUvas_NewtonMatsumoto - 3:2). Associado a isso surge um grande problema que é a gestão da ociosidade do trabalhador, destacado abaixo:

> O grau de ociosidade de uma média ou grande empresa chega em torno de 25%. Por quê? Porque você contrata mão de obra pelo seu pico de necessidade, você não contrata pela média. Senão, uma hora não vai fazer o que tem que fazer. E aí, na baixa da necessidade de mão de obra, uma semana, duas semanas, às vezes um mês, como é que você faz? Você demite? Não tem como. Adiantou o ciclo, o que era pra fazer numa semana você tem que fazer em 3 dias. Como é que você gerencia isso? Então, a habilidade em lidar com as variáveis climatológicas e, consequentemente, na condução da cultura é que eu acho que é o grande entrave, entende? E que acaba custando muito caro (ConsUvas_NewtonMatsumoto - 3:2).

A maneira sistêmica pela qual as empresas exportadoras do VSF geram e modificam rotinas operacionais vinculadas à gestão da mão de obra operacional se aproxima do entendimento de capacidades dinâmicas na medida em que essas mudanças procuram, de forma intencional (HELFAT et al., 2007), garantir maior efetividade (ZOLLO; WINTER, 2002). Os achados sugerem que a gestão dessa mão de obra operacional tem forte relação com o desempenho empresarial e sustentabilidade de vantagem competitiva (BARNEY, 1991; GRANT, 1991).

Considerando os custos e desafios associados à cultura da uva de mesa no Brasil, as fazendas do VSF têm buscado reduzir a quantidade de pessoas envolvidas no seu manejo e colheita. Entre os casos analisados, vale destacar ações da Fazenda Labrunier, que investe em pesquisa e desenvolvimento em busca de variedades com menor exigência de mão de obra (Labrunier_FlavioDiniz - 13:12); também os investimentos em automação para substituição de parte do pessoal, características comuns na Agrobrás (Agrobrás_SilvioMedeiros - 19:23), na Argofrutas (Argofruta_NélioAmorim - 21:10) e na Queiroz Galvão (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:59). Esta última empresa já foi a maior empregadora do VSF, chegando a gerar 6000 empregos no período de safra, número que tem caído progressivamente na medida em que a empresa fortalece a atividade de processamento e industrialização, conforme declaração do seu diretor:

> A colheita é a mais simples do mundo, a uva de mesa demanda cinco pessoas ou mais por hectare, a uva industrial uma pessoa por hectare, e eu ainda posso reduzir isso se eu mecanizar algumas etapas, alguns processos. Em 2015 eu vou para no máximo 1800 pessoas. (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:59).

Desses achados, segue o entendimento de que a maior dependência de mão de obra operacional poderá representar desvantagem competitiva (BARNEY, 1991). Já no núcleo estratégico das empresas, gestão e agronomia caminham juntas para vencer a complexidade de seus desafios. O fato de estarem localizadas em uma região cuja principal atividade econômica é a fruticultura de mesa para exportação, possibilita a existência de um *pool* de trabalhadores especializados à disposição (MARSHALL, 1920; KRUGMAN, 1991). Entre os executivos e agrônomos, é comum identificar experiências anteriores em outras fazendas da região. Esses elos acabam facilitando a circulação do conhecimento entre eles. De outro lado, observa-se que algumas empresas buscam reter os funcionários de sua equipe administrativa, entendendo que esses representam um dos ativos mais valiosos e inimitáveis da empresa (BARNEY, 1991; GRANT, 1991). Isso pode ser ilustrado pelo caso da Queiroz Galvão:

> Nós não mudamos a equipe, nosso time, nosso giro é muito baixo. O time todo aqui é muito antigo. Eu acho que os valores do grupo nos potencializa, não é da empresa única aqui, são os valores do grupo Queiroz Galvão que são muito bem trabalhados aqui e aí pra cada setor de demanda a gente busca logo no inicio os profissionais adequados para aquela função, e esse time que foi montado lá trás tá aqui até hoje praticamente todo, todo mundo aqui é antigo na casa (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:26).

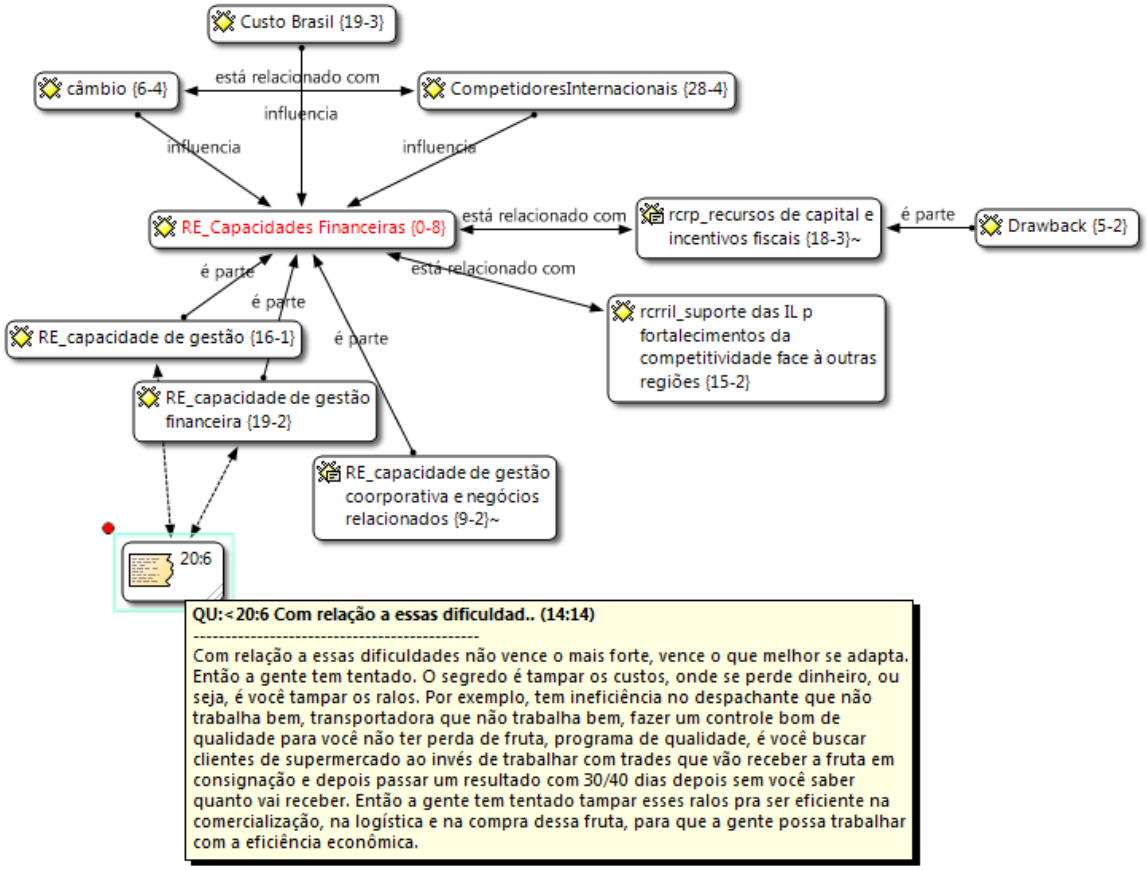
Valores comuns e cultura organizacional sólida também foram ativos que fizeram com que a Coana alcançasse destaque entre os produtores. A cooperativa Coana foi estruturada a partir da articulação de cinco famílias de japoneses, que carregravam consigo valores comuns, "*a gente resolveu formar a Coana com pessoas que pensavam muito parecido, tinha uma visão de negócio parecida, visão com relação à qualidade, [...], eram pessoas bem focadas, que tinham como atividade principal a produção de uva*" (Coana_EdisMatsumoto - 22:7). Depois de formatado o negócio, um dos diferenciais competitivos da Coana consistiu na coordenação efetiva entre as atividades que seguem uma linha hierárquica de comando bem estruturada, com início no produtor, passando pelos gerentes das fazendas, pelos encarregados, pelos fiscais e culminando nos trabalhadores rurais (COANA_EdisMatsumoto - 22:26).

Enfim, vale a afirmação do presidente da Embrapa Semiárido:"*Pra mim, hoje, o fator de diferenciação das fazendas não é de itinerário técnico, o itinerário técnico é muito parecido, a diferença está muito mais em como eles organizam a mão de obra, o trabalho, esse é o grande diferencial entre as fazendas*" (Embrapa_PedroGama - 4:21). Enquanto as rotinas e processos técnicos parecem aproximar-se em torno dos atributos-chave geradores de valor (EISENHARDT; MARTIN, 2000), a gestão da mão de obra operacional poderá representar caminhos únicos e idiossincráticos decorrentes da dependência de caminhos de cada empresa (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

4.3.3 Capacidades financeiras das empresas exportadoras do VSF

Entendendo que o negócio de fruticultura foi inicialmente pensado para atender às demandas do mercado internacional, a análise das capacidades financeiras das empresas perpassam pelo entendimento das relações dessas com o câmbio, o custo brasil e os competidores internacionais, para, então, alcançar seus demais elementos constitutivos (Figura 10 (4)).

Figura 10 (4) – Capacidades financeiras das empresas exportadoras do VSF



Fonte: Elaborada pelo autor, com auxílio do Atlas.ti (2015)

As políticas cambiais afetam diretamente a competitividade das frutas brasileiras no mercado internacional (Argofruta_FernandoFeitosa - 20:25), em que a uva é realidade. Valorizações do dólar face ao real potencializam os ganhos dos exportadores, aspecto bem percebido em 2002, ano de eleições nacionais que precediam o início do mandato de Lula e alimentavam incerteza quanto aos rumos econômicos do País. Foi quando o dólar chegou a alcançar cerca de R$ 4,00. Esse câmbio acabou mascarando a eficiência comercial, eficiência de produtividade, e encobrindo uma série de problemas (InstitutodaFruta_IvanPinto - 11:4). Já em 2008, com a crise econômica mundial, percebeu-se uma desvalorização da moeda americana e uma considerável queda nas exportações, período em que os produtores do VSF direcionaram esforços para conquista do ascendente mercado nacional. Daí em diante, os produtores passaram a estar atentos aos possíveis ganhos no mercado nacional e internacional, fazendo suas opções estratégicas. "*O pessoal fica aí no será que o dólar vai dar uma subidinha e eu ganho uns trocados a mais com as exportações? Vivemos nessa expectativa de ganhos superiores*" (CoopexVale_MarioGardenalli - 24:58). Estar atento à dinâmica de

mercado envolve a necessidade de fazer com que a empresa toda possa caminhar rapidamente para os mercados promissores, envolve a necessidade de reconfiguração de um conjunto de recursos e capacidades-chave face às mudanças ambientais (WANG; AHMED, 2007).

Os produtores indicam que os custos de produção no Brasil são elevados quando comparados com outras regiões produtoras ao redor do mundo e isso tem gerado dificuldades nos resultados de exportação.

> Há períodos de dificuldades nas exportações, porque, por exemplo, a nossa fruta é de alta qualidade,em termos de brix, sabor, textura, na embalagem, enfim, nós seguimos os padrões muito mais do que a maior parte dos exportadores de frutas do país. Agora, o custo Brasil é elevado e isso tem sido um fator impeditivo de competitividade nossa, por quê? Países como o Peru que estão avançando bastante, África, né? O Equador com a Manga e outros países do mundo, tem digamos assim, subsídios e certa proteção e investimentos por parte do setor público, o que não acontece por aqui. (SebraeBA_RinaldoMoraes - 5:14).

Considerando a competitividade desses demais produtores internacionais e o fato de que o preço de compra da uva esteve relativamente estável nos últimos anos, o aspecto que cabe ao gestor administrar bem para se manter competitivo é uma efetiva gestão dos custos internos (Labrunier_FlavioDiniz- 13:33). Isso pode ser percebido pelo depoimento de diversos respondentes, entre eles:

> Então, quer queira, quer não, o que no final das contas vai fazer a diferença é o quê? É quanto você gasta por quilo de uva produzida (ConsUvas_NewtonMatsumoto - 3:18).

> Eu ainda me considero muito longe de ser eficiente na parte de produção agrícola, realmente numa gestão agrícola, assim, a custos competitivo, custos menores e produzindo mais cedo, nos melhores momentos do mercado, pra você entrar nos Estados Unidos final de julho/agosto/setembro... Já estamos quase em meados de setembro e eu ainda não comecei a safra [manga], eu vou começar na próxima semana ainda, o que a gente embarcou foi muito pouco. Eu tenho lutado com meu pessoal para poder ter uma produção mais cedo como o Silvio [Agrobrás], que é muito competente nisso, mas não tenho conseguido (UpaAgrícola_CaioCoelho - 18:34).

Quando se trata da atividade de uvas de mesa, os investimentos necessários são altos, "*um hectare de uva hoje [set/2014], para você plantar e ela produzir, custa cerca de 80 mil reais*" (Labrunier_FlavioDiniz - 13:35). Os entrevistados apontam ainda muita burocracia para o alcance de financiamento e custeio governamental, e destacam que boa parte das fazendas buscam linhas de crédito em bancos privados. A região do VSF é bem servida de bancos.

Algumas fazendas, em geral as que estão associadas a grupos empresariais maiores, conseguem evitar dependência de bancos e realizar investimentos com capital próprio, como o

caso da Queiroz Galvão, cuja operação de fruticultura representa volume financeiro muito pequeno face aos seus demais negócios. A capacidade financeira desse Grupo mostrou-se importante para o desenvolvimento de soluções e continuidade das atividades nos momentos de crise (KOVACS, 2007 – 17:14), sendo um recurso valioso para sobrevivência empresarial.

No caso da Univeg-Expofrut, embora indiquem possuir uma estrutura de custos pesada decorrente de políticas de gestão impostas pela multinacional que coordena suas atividades, a unidade brasileira acaba sendo compensada pela facilidade de suporte financeiro, decorrente de antecipações das vendas, a seguir detalhada:

> Na principal dinâmica do fluxo financeiro, a gente recebe antecipação de exportação, e aí esse dinheiro é importante pra eu sustentar aqui minha operação, que mantém meu fluxo de caixa, e depois eu mando as uvas pra eles, e a gente faz um encontro de contas, então, por exemplo, se eles me mandaram, sei lá, dez milhões de reais em dinheiro, eu tenho que devolver equivalente aos dez milhões de reais em uva, é assim que funciona (UNIVEG_Executivofinanceiro - 25:30).

A Univeg-Expofrut não consegue produzir tudo que precisa exportar, e parte disso (cerca de 1/3) é complementada por aquisições de frutas de médios e grandes produtores da região do VSF, o que acontece por dois caminhos: 1) pela antecipação do pagamento ao produtor fornecedor (*Global Advance Payment*), que se compromete quanto ao destino de parte de sua produção para o Grupo Univeg; 2) em função das condições da uva, o que decorre das relações de mercado (UNIVEG_Executivofinanceiro - 25:5). Esses caminhos para compra de uva de terceiros é uma atividade comum entre os exportadores e pode ser percebido em muitas das entrevistas realizadas, geralmente buscam complementar volume para um contrato internacional de fornecimento maior que sua produção (GVS_CláudioLordelo31:18).

A disponibilidade de capital para suportar situações de crise e mesmo para garantir negociações vantajosas, como as obtidas por meio da antecipação de pagamento a outros produtores, permite que as empresas possam se mantere fortes, e que ofereçam suporte às tomadas de decisões estratégicas de outros setores (GRANT, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

As capacidades financeiras das empresas se relacionam diretamente com os conhecimentos e recursos do cluster, entendendo que o contexto da localidade proporciona ganhos como incentivos fiscais e ofertas de capital que suportam a atividade econômica da região. A começar da atratividade de grandes empresas para a região na década de 80, esse aspecto esteve relacionado ao fomento fiscal proporcionado pela Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (Sudene), atestado pelo depoimento seguinte:

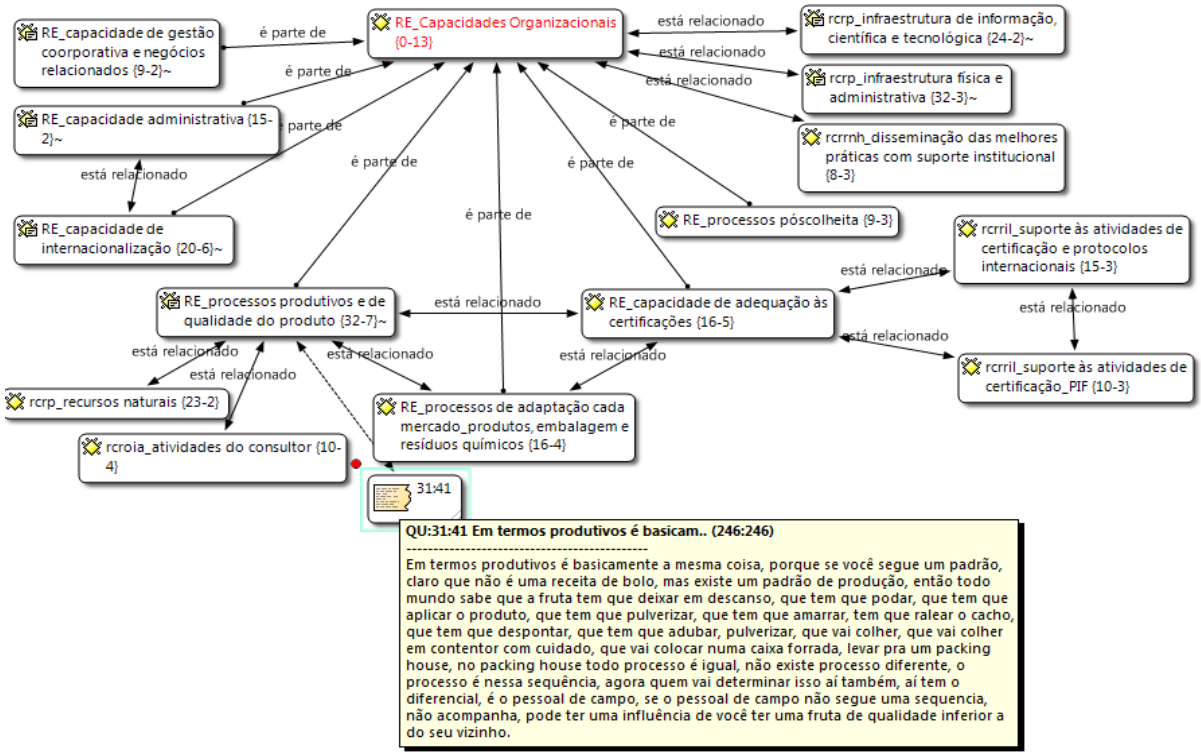
> Nós temos incentivos fiscais, praticamente somos isentos de qualquer tipo de imposto, não pagamos ICMS, temos benefícios do IR por meio da SUDENE (redução de 75%). Dependendo do volume de exportação, podemos nos beneficiar dos créditos PIS/COFINS e alguns financiamentos a custos mais baixos, mas isso é muito limitado (GVS_LuisCarlos, 32:14).

Além disso, os entrevistados destacaram que as terras em que as fazendas estão instaladas foram financiadas a uma taxa de juro muito baixo, sob a supervisão da Codevasf (Coana_EdisMatsumoto - 22:56); evidenciaram a inexistência de uma série de impostos e os benefícios do ato concessório Drawback, que consiste no fato de suspender os impostos de importação relativos às embalagens com o compromisso de exportar as frutas nelas inseridas (Labrunier_FlavioDiniz - 13:30). Esses aspectos do cluster que suportam a perspectiva financeira das empresas geograficamente concentradas (PORTER, 1998) serão analisados com maior potencial descritivo em tópicos futuros, ainda neste capítulo. Por ora, o estudo segue com as análises das capacidades organizacionais.

4.3.4 Capacidades organizacionais das empresas exportadoras do VSF

As capacidades organizacionais representam uma das mais abrangentes categorias que analisam a influência dos recursos internos no processo de criação de valor das empresas exportadoras do VSF. Essas capacidades aglutinam capacidades administrativas e de gestão para internacionalização, assim como processos produtivos, de qualidade e de certificação da fruta. As subcategorias vinculadas à categoria central “Capacidades Organizacionais” demonstram grande densidade. Algumas delas chegaram a ser utilizadas 32 vezes, além apresentar alto índice de links com outros códigos (Figura 11 (4)).

Figura 21 (4) - Capacidades organizacionais das empresas exportadoras do VSF



Fonte: elaborado pelo autor com auxílio do Atlas.ti (2015)

Muitas das fazendas exportadoras inclusas nesta pesquisa fazem parte de grupos empresariais maiores, sejam esses relacionados ou não, conforme já sinalizado no início deste capítulo, em que foi possível perceber uma intensa troca de recursos e ganhos de escopo entre os diferentes negócios (WERNERFELT, 1984). As visitas realizadas pelo pesquisador para desenvolvimento das entrevistas aconteceram, em geral, nas sedes das empresas, e, durante o período que antecedia à conversa com os executivos, o pesquisador pode 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.

Percebeu-se também que é comum as fazendas possuírem mais de um CNPJ, que em alguns casos representa a existência de administrações operacionais independentes, outras vezes representa uma prática empresarial que possibilita as empresas obterem ganhos fiscais. No caso da Labrunier, suas fazendas são compostas de várias empresas, cada uma tendo seu gerente, um agrônomo responsável, mas atendem a um mesmo escritório no que tange às questões administrativas e comerciais (Labrunier_AmandaLima - 12:9). Nessas questões, uma atenção às cooperativas também é relevante, tendo em vista que as empresas que as estruturam (especificamente nos casos da Coana e da Coopexvale que foram alvo de

entrevistas nessa pesquisa) possuem independência nas operações nacionais, especialmente a comercialização decorrente do mercado de contentor realizada por cada fazenda. No caso das operações que seguem em conjunto, o material de embalagem é adquirido pela cooperativa e repassado ao produtor, que faz o embalamento e remete à cooperativa para os processos de exportação. Como são muitos mercados, foi criado um *pool*, que é uma espécie de preço médio da uva vendida para repasse aos produtores (Coana_EdisMatsumoto - 22:17).

Os relatos apontam para uma conformidade no trato cultural, especialmente da uva de mesa, entre os produtores do VSF, "*que envolve poda, raleio, pinicado, despenca, isso ai é uma sequência que tem que ser feita na uva de mesa mesmo*" (Univeg_Yaponira - 27:10). Essas rotinas são, portanto, similares, aproximando-se em torno dos atributos-chave e sendo muito mais substituíveis do que a teoria de vantagem competitiva preconiza (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Essa conformidade tem relação com a busca por maior 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 (SebraePE_RodrigoFerreira - 6:2). Algumas empresas conseguem desenvolver técnicas diferentes, mas a própria atmosfera do cluster se encarrega em disseminar esse conhecimento (BATHELT 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 visita de inspetores, a visita de consultores, a visita dos próprios vendedores de insumos, que vão no campo e checam, e termina... não se guarda segredo, é muito difícil, só a Coca-Cola, né? (Agrobrás_SilvioMedeiros - 19:22).

Toda essa atividade demanda muita mão de obra, por ser um trabalho artesanal e que requer muito 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 (LabrunierGrupoJD_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 no ano, sendo uma em cada semestre. Isso ocorria porque as chuvas eram mais pontuais e as variedades exploradas estavam muito resistentes. Mais recentemente, a ocorrência de duas safras anuais tem 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 de um fortalecimento da produção no primeiro semestre (Labrunier_FlavioDiniz - 13:21). Entre as variedades mais comuns que permitem duas safras anuais, um destaque para a Crimson (sem semente) e a Itália (com semente). Esta última variedade é geralmente destinada ao mercado nacional, tem baixo valor agregado, mas requer investimentos menores e possibilita maiores volumes de produção.

Internamente, algumas empresas se destacam pelos mecanismos de controle desenvolvidos, os quais possibilitam uma gestão com mais informações e maior produtividade. Entre os dados coletados, vale destacar os procedimentos internos adotados pela Coana, 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, pra 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 um 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 (Coana_EdisMatsumoto - 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 grande conhecimento técnico na produção de uvas, Sr. Newton Matsumoto, 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; GRANT, 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 (Argofruta_FernandoFeitosa - 20:12). Essas certificações, além de garantir a qualidade do fruto, geralmente estão relacionadas a aspectos sociais e ambientais envolvido no processo produtivo. O alcance das certificações pelas empresas do Vale do São Francisco está muito associado ao suporte oferecido por instituições locais, de modo que sua discussão acontecerá em tópico futuro.

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*" (Agrobrás_SilvioMedeiros - 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 (UNIVEG_Yaponira - 27:20). Enfim, 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 com as capacidades emergidas da localidade (DUNNING; LUNDAN, 2010).

Por fim, é importante destacar que as capacidades organizacionais poderão estar relacionadas à infraestrutura física, administrativa, de informação, científica e tecnológica do cluster, além de questões relacionadas à disseminação de práticas e processos entre fazendas, o que poderá potencializar ou limitar o seu desenvolvimento.

4.3.5 Capacidades comerciais das empresas exportadoras do VSF

As Capacidades Comerciais representam uma categoria que emergiu com muita intensidade dos dados coletados, demonstrando grande importância no processo de criação de valor pelas empresas pesquisadas. Para uma contextualização, conforme se observa na Figura 12 (4), há fatores que antecedem e que representam influências ao desenvolvimento dessas capacidades, com destaque às interrelações entre "competidores internacionais", "câmbio" e "janelas de exportação", bem como características do "mercado consumidor". A partir daí, as capacidades comerciais são analisadas por meio de partes integrantes, compreendendo as

subcategorias relativas às conexões com capacidade produtiva, relacionamento com clientes, mercados, relacionamento com fornecedores, mercado de contentores e capacidades de internacionalização, esta subdividida em capacidade de gestão para exportação e para importação.

Tratando especificamente da comercialização internacional de uvas e mangas brasileiras, dados apresentados na Introdução deste estudo (Tabelas 2 e 4 (1)) demonstram a representatividade na comercialização mundial. As tabelas retratam um período comercial ruim para a agricultura brasileira (2009-2012), muito associado aos reflexos da crise econômica mundial de 2008 e consequente câmbio desfavorável, apontando para uma participação entre 1 e 2% no mercado de uvas e cerca de 9% na comercialização de mangas, mangostões e goiaba (FAOstat, 2015). Cerca de 90% das uvas de mesa e mangas produzidas no Brasil que seguem para exportação são oriundas do Vale do São Francisco.

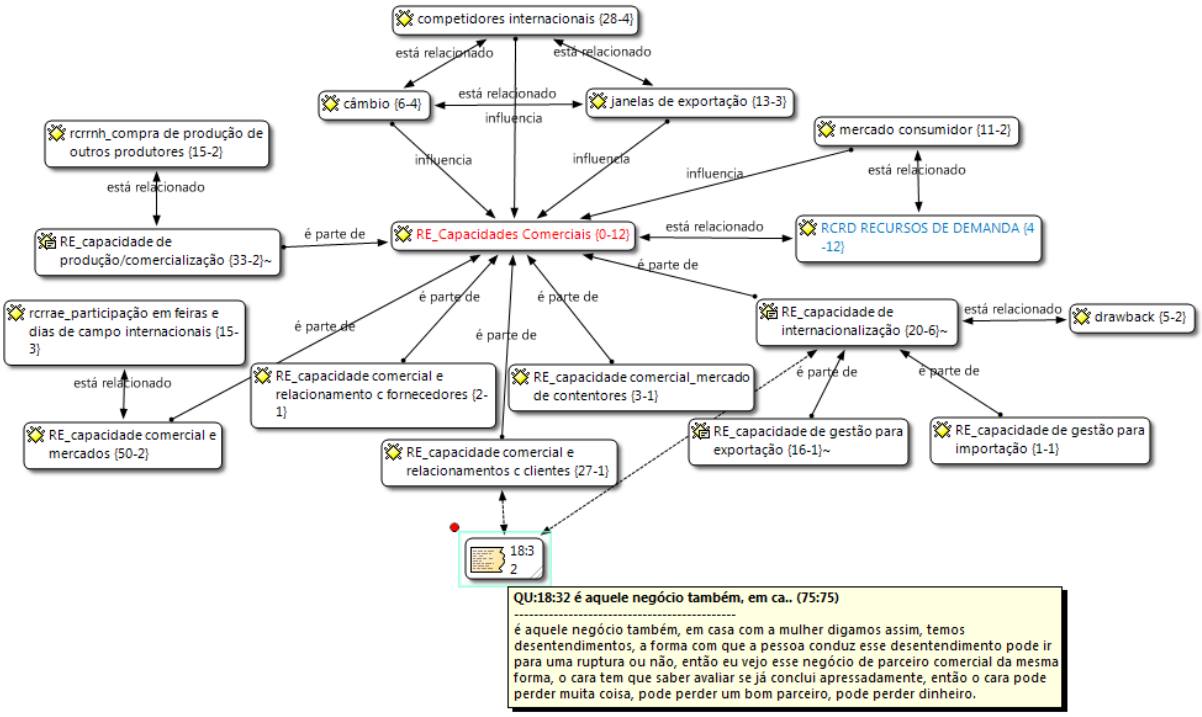
A produção brasileira ocupa uma janela de exportação concentrada no segundo semestre, geralmente entre os meses de setembro e dezembro, um espaço valioso porque, em tese, estaria se afastando do período de competição dos demais países produtores, o que possibilita médias de preços muito atrativas, e prometendo retornos que sejam promissores mesmo diante os altos custos aplicados a essa atividade. Importadores europeus e americanos mativeram-se atentos à produção brasileira, com destaque às culturas desenvolvidas em escala no Vale do São Francisco.

> O grande diferencial que nós temos em relação aos países do hemisfério norte é que a gente consegue produzir quando eles não conseguem. A gente produz quando os países ricos do mundo não conseguem produzir por conta de serem países subtropicais e serem países onde no inverno se neva e não há condições de produzir, a não ser em casa de vegetação, que é muito caro (Agrobrás_SilvioMedeiros - 19:24)

A análise aqui é em torno de regiões geográficas, no nível do cluster (PORTER, 1991;1998). Entendendo que a janela ocupada pelo Brasil possibilita bons preços, é natural que as outras regiões produtoras tentassem avançar sobre essa janela. Então, "*a Califórnia e a Espanha que produzem antes da gente têm investido em variedades mais tardias e mais resistentes em termos de pós-colheita, e acabam por interferir na competitividade brasileira*" (COANA_EdisMatsumoto - 22:33). A tecnologia tem auxiliado as empresas e localidades a ampliar o período de competitividade no mercado global, o que tem gerado uma dinâmica muito interessante em termos comerciais e nem sempre agradável para as empresas brasileiras. Além da tecnologia, também haverá interferências quando houver safras maiores

na Europa, diminuindo a janela brasileira e reduzindo os preços dos exportadores nacionais (GVS_LuisCarlos - 32:13).

Figura 32 (4) - Capacidades comerciais das empresas exportadoras do VSF



Fonte: Elaborada pelo autor, com auxílio do Atlas.ti (2015)

No início das atividades exportadoras do Vale, ter duas safras com boa produtividade era uma prática comum entre os produtores. Com o tempo, as variedades perderam resistência e houve uma concentração da produção no segundo semestre, na janela em que havia poucos competidores. Ainda é possível encontrar produtores com safra no primeiro semestre (safrinha), mas essa é geralmente pouco representativa em termos de volume e resultante de variedades específicas de uvas, não levando as empresas da região a assumir competição vigorosa no mercado internacional (BARNEY, 1991). "*A variedade Crimson, eu consigo trabalhar com ela muito bem porque eu consigo fazer nela duas safras ao ano, essa eu vendo as cinquenta semanas do ano*" (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:44). Entre o corpo técnico, há uma sinalização de que na medida em que as fazendas do VSF tenham variedades que permitam safra duas vezes por ano com um baixo custo, será possível que as empresas passem a retomar a competitividade mesmo fora da janela (ConsUvas_NewtonMatsumoto - 3:7). Abaixo, um relato que retrata a realidade atual da produção no VSF:

> A gente faz uma safra só ao ano, porque no primeiro semestre a gente é muito exposto a chuva, e problemas de praga, então a gente preferiu deixar para o segundo semestre, porque para nós é muito mais seguro.A gente tem uma safra muito pequena em maio, muito pequena mesmo, nem relevante, agora o grosso, a gente produz cerca de três milhões de quilos, ocorre em setembro, outubro e finalzinho de novembro, são esses três meses que garantem a operação do grupo durante o ano (UNIVEG_Executivofinanceiro - 25:17).

A competição internacional é movida por uma dinâmica muito intensa que pode acabar relativizando o período das janelas: "*esse ano [2014] houve uma oportunidade, uma janela melhor pra gente porque a manga da Índia foi vetada pelo mercado europeu. E a Índia é o maior produtor mundial, mesmo assim nós não soubemos aproveitar" (*SebraeBA_RinaldoMoraes - 5:58). "*É preciso estar pronto quando um de nossos concorrentes [demais regiões produtoras no mundo] se der mal, isso porque haverá um novo espaço para entrar com nossas frutas*" (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:51). Além de não conseguir aproveitar oportunidades atemporais no mercado internacional, algumas empresas também indicaram que muitas vezes não conseguem iniciar as exportações volumosas no início das janelas e acabam concentrando na reta final, o que poderá elevar a rivalidade entre as empresas da região, tendo preços baixos como consequência. Esses aspectos relativos à ineficiência comercial representam desafios para empresas da região, apontando para necessidade de direcionar suas bases de recursos para mudanças que alcancem maior eficiência (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZOLLO; WINTER, 2002; HELFAT et al., 2007).

No mercado americano, há um destaque para as frutas oriundas do México, grande produtor e exportador, especialmente da manga, com custos mais favoráveis e uma logística facilitada. Há ainda regiões produtivas e exportadoras no Peru, Equador, Israel, vários países do Caribe, da África, e mesmo alguns europeus, a exemplo da Espanha (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:52). Com isso, o mercado americano ficou resumido a poucas empresas do VSF que mantêm elos comerciais bem estabelecidos e uma estrutura de suporte que possibilite atender aos requisitos exigidos para exportação, a exemplo da UPA Agrícola. As dificuldades com o mercado americano são reforçadas no relato abaixo:

> Já fiz negócio com Estados Unidos em manga, foram os primeiros negócios, mas sentimos a ação dos competidores externos. Depois nós iniciamos com uva, mas a Califórnia está conseguindo alongar a safra de uva, o Chile está encostando na safra da Califórnia, e o Peru está entrando no período em que o Brasil entrava, então o mercado Americano praticamente fechou a janela para o brasileiro, hoje eu não faço mais Estados Unidos (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:10).

A nova realidade em termos de competitividade é o Peru, que está crescendo na produção e comercialização internacional de frutas e acaba disputando janelas de exportação muito parecidas com as ocupadas pelos produtores do Vale do São Francisco (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:51). "*O Peru está numa latitude parecida com a nossa, tem clima parecido, só que com menos chuvas, e o governo peruano tem entendido que a fruticultura para eles é um bom negócio*" (Coana_EdisMatsumoto - 22:36). O Projeto Olmos, financiado pelo governo brasileiro, por meio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e executado pela Odebrecht, possibilitou 40 mil hectares para produção de frutas em uma região seca, que recebe água proveniente de um túnel de 22 km por baixo dos Andes (InstitutodaFruta_IvanPinto - 11:15). As exportações peruanas também crescem porque seu custo de produção é menor, o que inclui o custo de mão de obra (salários e encargos sociais) e a isenção de impostos nas uvas que seguem para Europa decorrente de acordos bilaterais (Agrobrás_SilvioMedeiros - 19:3).

As recentes crises econômicas mundiais, o aumento nos custos com trabalhadores e variações cambiais motivaram as empresas a se redesenharem ao longo do tempo, havendo algumas que diversificaram seus negócios e outras que fizeram apostas no mercado nacional, especialmente em decorrência do crescimento do poder aquisitivo da classe média. A dinâmica do ambiente leva às empresas do VSF a estarem prontas a redireconamentos estratégicos sempre que necessário (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WINTER, 2003; HELFAT et al., 2007). Embora as fazendas do VSF tenham sido estruturadas com pensamento na comercialização internacional, é crescente a participação do mercado nacional no consumo de suas frutas, conforme revelado nos trechos a seguir:

> Até 2008, 90% da produção era exportada. A partir de 2008, com a crise financeira, a situação da Europa ficou mais difícil, o câmbio oscilando de forma mais desfavorável pro exportador, isso fez com que a gente também começasse a enxergar o mercado interno. Então o último ano [2013] já foi 30% do mercado interno e 70% de exportação. Esse ano [2014] a gente acha que pode chegar perto de 40% do mercado interno (P22: Coana_EdisMatsumoto - 22:29)

> As exportações andam baixas, cinquenta containers por ano, o que representa cerca 25% da produção, os outros 75% seguem para o mercado interno. Isso deve-se à conjuntura econômica internacional e a saída de sócios da cooperativa. Agora, já recuperada, espera-se crescimento nas exportações, estimando cerca de 100 containers em 2015. (CoopexVale_MarioGardenalli - 24:13)

> As Fazendas Labrunier tem seus cliente próprios, dentre eles o Carrefour, lógico, mas atende todo o Brasil e atende no exterior. No contexto atual [2014], considerando que o mercado brasileiro se aqueceu de uns tempos pra cá, com a melhora da renda da população no geral, principalmente da classe média que passaram a consumir a uva. Então, por conta também dos problemas, desde 2008, no mercado internacional, principalmente Estados Unidos, Europa, essa proporção reverteu. A tendência é que isso fique equilibrado ai, 50 a 50, mas hoje nós estamos ai 60% no mercado interno e 40% no mercado externo (Labrunier_FlavioDiniz - 13:2).

"*Hoje quase todas as empresas trabalham tanto exportação, como mercado interno, porque ninguém consegue mais sobreviver aqui no Vale só com a exportação*" (Argofruta_NélioAmorim - 21:6). Por outro lado, "*se você concentra o volume produzido de variedades de uvas, como a Sugraone, todo para o mercado interno, você destrói o mercado. É um volume muito grande, exportar é uma obrigação enquanto se tem variedades como essa*" (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:46). Entre os compradores nacionais, as empresas do VSF distribuem para importantes atacadistas, centros de distribuições de alimentos, supermercados, agroindústria e distribuidores nas principais cidades do Brasil. O Sudeste seria o principal mercado, especialmente São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte (GVS_LuisCarlos - 32:4).

Segundo relatos dos entrevistados, a fruta que segue para o mercado nacional formal tem qualidade não distinta da fruta internacional, mesmo porque a expectativa por ganhos superiores é constante entre os produtores (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991). É possível que haja diferença na qualidade da fruta no caso de o produtor fazer a opção pelo mercado de contentor, dispensando o embalamento e resfriamento. Esse mercado é geralmente ocupado pelos pequenos produtores, especialmente no que se refere à uva com semente que segue para o mercado regional, ou para aquelas que não atingiram a qualidade esperada para seus mercados-alvo.

> No mercado de contentor, eles saem em um "caminhãozinho" nas roças, batendo e comprando uva, são pequenos volumes comprados a baixo preço, mas que em alguns casos podem ser mais vantajosos do que ter que embalar e resfriar a uva para entregar à cooperativa, isso em períodos de baixa demanda... O cooperado tem toda a liberdade para decidir por que mercado prefere escoar sua produção (CoopexVale_MarioGardenalli - 24:19).

> principalmente os pequenos produtores vivem desse mercado. Para nós, é um período do ano em que o mercado tá complicado no Sudeste ou para exportação, ou ainda, o clima não tá favorável para uma qualidade de produto ideal pra esses mercados, aí nós vendemos nesse mercado marginal. Isso não passa pela cooperativa. (COANA_EdisMatsumoto - 22:12)

Retomando a discussão entre os grandes mercados nacionais e internacionais, à medida em que o mercado nacional está aquecido os produtores reduzem o volume e portfólio

de clientes internacionais, tendendo a manter os que proporcionarem maiores/melhores ganhos em função do preço (resultado), volume e relacionamento (GVS_LuisCarlos - 32:4). Os principais mercados internacionais para a uva e a manga produzida no VSF compreendem os países europeus e os norte americanos, tendo ainda algumas poucas comercializações para países da América do Sul, países asiáticos e do Oriente Médio (Quadro 8 (4)).

> No caso da uva, o mercado mais importante é o mercado inglês, que é um mercado que consome grandes volumes e é muito exigente em qualidade, mais paga valores que outros mercados não pagam, depois você tem a Holanda, tem os países Escandinavos lá em cima, e já no nível de preço mais baixo, mas com um grande volume de demanda vai a Alemanha, então uva é mais ou menos isso, o norte da Europa, Inglaterra, Holanda, Alemanha, já França, Espanha e Portugal não são mercados interessantes pra gente não, Suíça ainda vai, fazemos alguma coisa sem peso, sem intensidade também pra Rússia e alguns países do Leste europeu. (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:9)

O modal de transporte das frutas é geralmente feito por meio de navios, de modo que as frutas são embaladas, refrigeradas e armazenadas em containers que mantenham a temperatura adequada durante todo o percurso. Para os destinos asiáticos, especialmente no caso das mangas, é preciso seguir por transporte aéreo, respeitando o *shelf life* da fruta (tempo de vida após a colheita) e mantendo a qualidade esperada pelo mercado receptor (Agrobrás_SilvioMedeiros, 19:13). O mercado destino também poderá estar vinculado a como a fruta chega no exterior:

> toda fruta tem o seu poder de venda pra cada mercado específico, se ela tem uma fruta TOP, você vai botar numa caixa TOP e vai vender ao seu cliente TOP, porque você sabe que é ele que consome aquele preço melhor, se tem uma fruta mais fraca, o que é a fruta mais fraca? a planta não consegue produzir toda as frutas de mesmo padrão, então tem uma fruta que está com um cacho menor, que apareceu uma mancha, que está com a baga menor, que o brix ficou menor, então essa fruta você pode direcionar para um mercado menos exigente (GVS_ClaudioLordelo - 31:37)

O Quadro 8 (4), além de destacar os principais mercados externos das empresas pesquisadas, aponta ainda o volume comercializado nas exportações e a estrutura comercial das empresas pesquisadas.

Quadro 10 (4) - Dados comerciais das empresas pesquisadas

Empresas/Fazendas	Volume exportado (2013)	Estrutura comercial	Principais mercados no exterior
Queiroz Galvão Alimentos – Timbaúba Agrícola S.A.	Perto de 1000 containers (uva e manga)	Unidade no exterior (Potiporã foods)	Europa, América do Norte e países da Ásia
Grupo JD – Fazendas Labrunier	300 containers exportados (16 mil toneladas de uva + produção de terceiros)	Trade Comercial com sede em SP e escritório na Holanda (Bravis)	Europa, América do Norte, Ásia, Emirados Árabes e América do Sul
Univeg Expofrut – Fazendas Europa	202 containers de uvas	Venda direta para Grupo Univeg na Europa	Europa
Umbuzeiro Produções Agrícolas (UPA)	500 containers de manga + 30/40% de terceiros	Terceirizado comercial fora da sede (em Salvador-BA)	Europa e América do Norte
Agrícola Tropical do Brasil S.A. (Agrobrás)	500/600 containers exportados por ano 10 mil toneladas de manga 6 mil toneladas de uva	Equipe comercial interna	Europa, Estados Unidos e Japão
Cooperativa Agrícola Nova Aliança (Coana)	4,5/5 toneladas de uva 260 containers de uva	Equipe comercial interna	Europa
Coop. Dos Produtores e Exportadores do VSF (Coopexvale)	2008 – 180/200 containers exportados 2013 – 50 containers exportados e 150 p mercado nacional	Equipe comercial interna	Europa
GVS Fruit Company	197 conteiners de uva	Equipe comercial interna	Europa e América do Norte
Argofrutas Comercial Exportadora	300 containers manga 50/60 containers de uva	Unidade do Grupo em SP com escritório na Holanda (Argofruta BV)	Europa

Fonte: Pesquisa de campo (2015)

Sobre a estrutura comercial, a maioria das grandes e médias empresas do VSF iniciaram suas exportações por meio do BGMA (Brazilian Grapes Market Association), que representava uma associação dos exportadores com apoio institucional, com destaque ao papel da Valexport. "*Era uma associação que exportava as frutas dos membros. Nessa época [início dos anos 90], eles tinham um escritório na Holanda, e nós mandávamos as frutas para lá, e um brasileiro que morava lá, e que nos representava, fazia nossas vendas*" (GVS_LuisCarlos - 32:3). Essas vendas seguiram na modalidade consignada, com preço a ser determinado em função da qualidade da fruta e destino direcionado pelo importador que está adquirindo. "*Você faz a venda, manda a fruta pra lá, banca toda despesa ,daí vende e o importador te fala: sobrou tanto pra você, está aqui*" (CoopexVale_MarioGardenalli - 24:11). Esse modelo de venda, ainda que permaneça existindo para grande parte das empresas do VSF, acabou se desgastando para outras, que optaram por trilhar caminhos de acesso direto aos clientes e venda com preços definidos, o que é reforçado no depoimento a seguir:

> a gente percebeu que isso não era o modelo que nos interessava, você briga aqui para reduzir seus custos, você briga para ter uma produtividade maior, e depois que você tem o produto pronto, final para comercializar, acaba entregando de mão beijada a outro sem nenhum comprometimento de um valor mínimo de nada pra ele vender, depois prestar conta e pronto? Então, por isso, nós fizemos um modelo diferente, nós abrimos uma empresa européia, a Potiporã Foods, com sede em Rotterdã, que recepciona todas as nossas frutas e direciona para os melhores mercados. Ela faz as vendas e não tem consignação, são vendas a preços definidos. (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:7)

Ainda sobre a estrutura comercial, o Grupo JD (Fazendas Labrunier) possui uma *trade* de comercialização que além de exportar faz também importação de frutas; a Univeg Expofrut comanda apenas as vendas, tendo as questões de *back-office* (questão da logística, seguro, distribuição, contatos, indicação de despachante aduaneiro, etc) associadas à gestão da exportação, que são repassadas às unidades europeias do grupo; a UPA fez opção por separar o parte comercial da área produtiva, e terceirizou o setor comercial, que tem escritório em Salvador (Bahia), "*ele é a pessoa que gerencia todo o trabalho dos meus clientes lá fora, dos importadores. Com isso ganhamos eficiência e a comercialização fica indenpendente do pessoal da produção*" (UpaAgrícola_CaioCoelho - 18:37); a Argofruta tem a comercialização internacional gerida por sua filial em São Paulo, que também comanda a venda de outras frutas brasileiras que seguem para o exterior; as cooperativas trazem para si toda a responsabilidade pelas questões de exportação, tendo uma equipe interna para tratar esses aspectos; as demais empresas seguem a lógica de ter uma equipe interna responsável pela comercialização internacional. A estrutura comercial e a habilidade em fazer bons negócios é recurso-chave na criação de valor das empresas do VSF (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991).

"*Eu acho que a comercialização faz uma diferença muito grande*" (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:31). Os entrevistados apontam que algumas empresas se destacam mais que outras em termos de performance econômica por ter uma habilidosa equipe comercial. "*A área comercial é muito agitada, você tem que estar muito ligado no mercado, pois tanto você pode ganhar como perder muito dinheiro*" (Argofruta_NélioAmorim - 21:9). Para a Argofruta, essa realidade é ainda mais intensa por tratar-se de uma comercial exportadora que depende da produção de terceiros para cumprir seus contratos de vendas, sendo a capacidade comercial o seu *core competence* (PRAHALAD; HAMEL, 1990). A dependência da produção de terceiros também é realidade entre muitos dos médios e grandes produtores, que estabelecem mecanismos para garantir o suprimento por meio de antecipações ou fazem a opção pelas regras de mercado. De fato:

> Compramos uvas de médios e grandes produtores da região, a gente tem duas modalidades, ou a gente atua através de um GAP (*Global Advance Payment*), que a gente paga antecipado, e eles se comprometem a destinar a produção pra gente, isso é muito comum entre os grandes produtores aqui da região. É interessante porque a gente acaba financiando a produção deles, e pra nós é interessante porque eles acabam se comprometendo a destinar a produção, o que nos possibilita alcançar o compromisso de entregar um volume lá fora; outro caminho é atribuir preço dependendo da condição da uva, da condição do mercado, aí a gente faz uma negociação e paga a vista ou prazo normal de compra, 15 dias, 20 dias (UNIVEG_Executivofinanceiro - 25:4).

Em alguns casos essa dependência de terceiros faz com que empresas do Vale estabeleçam conexões com produtores de outras regiões no País ou mesmo implicam na necessidade de importação de frutas, tal como acontece com o Grupo Labrunier, que, na intersafra, acaba trazendo uvas da Argentina e do Chile para repor o mercado interno, em especial para atender às necessidades das redes de supermercados (Labrunier_FlavioDiniz - 13:6).

Os processos de internacionalização envolveram muito aprendizado das empresas e das instituições de suporte presentes no VSF (JOHANSON; VAHLNE, 1977; 2009; BORINI et al., 2010). Reconhecer os caminhos para fazer com que a fruta chegue com qualidade, descoberta de bons parceiros comerciais e particularidades de cada mercado foram alguns dos desafios enfrentados pelas exportadoras, conforme relato abaixo:

> o produtor, a duras penas, teve que começar a ensinar as entidades públicas e privadas como fazer as coisas. Por exemplo, ele queria mandar a fruta pra fora, pra Europa, então ele teria que comprar a embalagem. Ele recebia um documento que vinha dizendo os padrões de qualidade, e passava por auditorias e etc. Então esses padrões de qualidade tinham dizendo lá, a caixa tinha que ser de tal padrão, tal tamanho, tem que ter cumbuca, tem que ter redinha, tem que ter a especificação. E ele muitas vezes não encontrava nem o produto aqui, aí vai fazer processo de importação que saia mais barato. Importava, só que quando importava ele era tributado, aí tinha que fazer o drawback, aí o pessoal não sabia fazer, aquela história todinha, e ai começou as duras penas a aprender (SebraePE_RodrigoFerreira - 6:4)

A escolha dos parceiros comerciais é um dos grandes desafios dos exportadores, "é *um trabalho de formiguinha, tem que ir devagar*" (GVS_LuisCarlos - 32:11). "*O diferencial é tentar buscar clientes que sejam bons pagadores, buscar clientes que trabalham com preço médio, que não fiquem com muita oscilação, pra você poder trabalhar melhor, tentar trabalhar com clientes finais que trabalhem com supermercado*" (Argofruta_FernandoFeitosa - 20:8). Grande volume de frutas segue para intermediários que fazem a compra e direcionam para os mercados compradores. Um preço superior é geralmente alcançado pelos produtores

quando esses alcançam elos mais próximos do consumidor, como redes de supermercado, oportunidade alcançada por alguns produtores, conforme evidenciado a seguir:

> hoje nós já estamos conseguindo chegar no supermercado da Inglaterra direto, hoje praticamente 50% da nossa venda, já vai direto pra o supermercado da Inglaterra, da Alemanha, alguns da Finlândia, da Suíça, nós não estamos mais concentrando a venda num atravessador (CoopexVale_MarioGardenalli - 24:20).

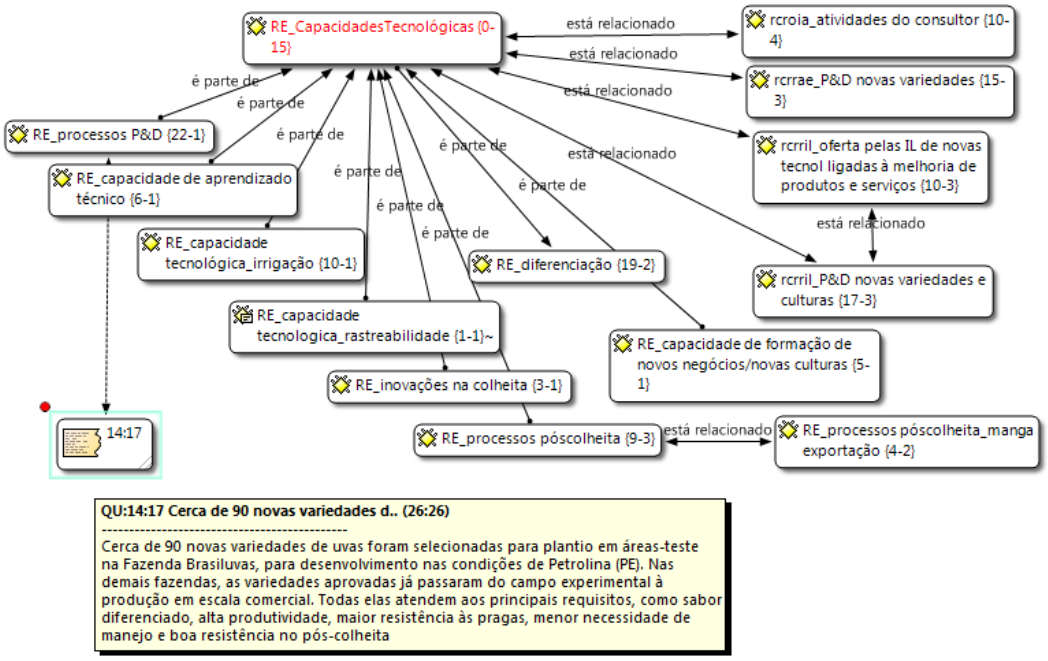
Por outro lado, alguns produtores julgam encontrar a eficiência nas mãos dos atravessadores, entendendo que esses possuem a *expertise* de atuar nos diferentes mercados. Assim, o volume e a confiança depositados nessas transações podem superar as possíveis margens superiores de vendas diretas aos elos mais próximos aos consumidores finais.

Por fim, é importante enfatizar que as capacidades comerciais das empresas geograficamente concentradas no VSF estão relacionadas aos recursos de demanda do cluster, os quais potencializam o desempenho dessas empresas, sendo alvo de análise em tópico específico nesta tese. O estudo segue agora com as Capacidades Tecnológicas, concluindo a análise dos recursos internos das empresas.

4.3.6 Capacidades tecnológicas das empresas exportadoras do VSF

As capacidades tecnológicas representam as inovações introduzidas pelas empresas exportadoras do Vale do São Francisco, do ponto de vista tecnológico. As empresas de agricultura pesquisadas buscam na tecnologia caminhos para alcançar maior fertilidade, maior resistência às pragas e chuvas (COANA_EdisMatsumoto - 22:67), menor dependência de mão de obra e maior resistência pós-colheita (Labrunier_FlavioDiniz - 13:12). A Figua 13 (4) revela a constituição e algumas das relações estabelecidas pelas Capacidades Tecnológicas, destacando como parte integrante: os processos de pesquisa e desenvolvimento, a capacidade de aprendizado técnico, capacidades de irrigação e rastreabilidade, inovações na colheita e processos pós-colheita, capacidade de formação de novos negócios e novas culturas. Além disso, as Capacidades Tecnológicas possuem relações bem estabelecidas com as atividades dos consultores e ações de pesquisa e desenvolvimento decorrentes da ação dos agentes externos e das instituições locais.

Figura 43 (4) - Capacidades tecnológicas das empresas exportadoras do VSF



Fonte: Elaborada pelo autor, com auxílio do Atlas.ti (2015)

Há um conjunto de tecnologias empregadas para que seja possível o cultivo de frutas na região do Vale do São Francisco, a começar das adaptações estabelecidas para tornar possível o plantio de uvas na região do semiárido com clima tropical, envolvendo esforços tanto do setor privado quanto do setor público, sendo destaque o papel de instituições envolvidas com pesquisas e desenvolvimento, a exemplo da Embrapa e das universidades da região. Essas instituições, conforme Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2004), asseguram suporte coletivo que fortalecem a competitividade daquelas empresas face a competidores de outras regiões, o que é especialmente importante no contexto dos países em desenvolvimento (PENG; WANG; JIANG, 2008).

Além das tecnologias desenvolvidas por meio das interações entre os setores público e privado, há também os vínculos externos com agentes de outras localidades, o que a literatura entende por *global pipelines* (BATHELT et al., 2004), e que possibilitaram significativos avanços para a agricultura, tais como a importação das técnicas de irrigação e de novas variedades adquiridas pelos gestores. Após recepcionados, esses conhecimentos são facilmente disseminados entre as empresas da região, seja por meio dos relacionamentos estabelecidos entre os produtores, pela ação das instituições públicas ou mesmo pela estrutura de apoio, que envolve uma rede de fornecedores especializada e, principalmente, a presença e atuação dos consultores técnicos.

> Tivemos que adaptar totalmente a tecnologia pra conseguir produzir uva aqui nessa região. Então, não existia literatura, não existia conhecimento, tudo foi desenvolvido aqui na região mesmo e adequado às nossas condições. Até hoje a gente descobre, os consultores principalmente, vem descobrindo coisas novas todo ano, isso que impulsionou nossa capacidade de produzir. (Coana_EdisMatsumoto - 22:32)

> Acabamos trazendo uvas sem semente de várias variedades, de várias regiões do mundo, cultivamos ela aqui, depois identificamos as variedades que tinham mais potencial para ser produzido nas suas condições climáticas e de solo nosso, depois as variedades identificadas nós fomos modificando as práticas agrícolas com aquela variedade, até chegarmos ao sucesso e produtividade que nós temos hoje dessas variedades. (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:39)

Algumas empresas se destacam mais que outras quando se trata de aspectos tecnológicos. O pioneirismo geralmente é assumido pelos grandes produtores ou por aqueles que têm relação estreita com caminhos de inovação. Entre as empresas pesquisadas, no que se refere a investimentos em pesquisa e desenvolvimento, sobressaem-se as iniciativas do Grupo JD, Fazendas Labrunier: "*nós temos 920 hectares de uva plantada e produzida. Desses, nós já trocamos de variedade em 56%. Essa substituição para novas variedades nos dá a capacidade de ser competitivo"* (Labrunier_FlavioDiniz - 13:26). O executivo reforça as diferenciações da empresa:

> Então, há um diferençal muito grande por essa preocupação nossa de sempre estar a frente. Oferecendo um produto diferenciado, como novas variedades, como por exemplo, uva com cheiro parecido com algodão doce, sabor de abacaxi, de mamão, uvas que parecem uma pimenta.... Diversificamos em cumbucas. A cumbuca que se usa naturalmente são 500 gramas, a gente já tá pensando em uma cumbuca menor onde a criança possa levar para um lanche, para o colégio. Então, a gente ta sempre em busca de inovação. Então, as Fazendas Labrunier tem essa particularidade em relação aos outros, a gente procura chegar à frente. (Labrunier_FlavioDiniz - 13:15)

A Labrunier possui parcerias com Embrapa e Codevasf para testes de novas variedades nacionais e também busca conhecimentos com geneticistas e outros atores de diferentes partes do mundo, geralmente presentes em outros clusters de uva (Espanha, Estados Unidos, Africa do Sul, entre outros). Passados os testes laboratoriais, cerca de 90 novas variedades de uvas estão sendo experimentadas nas fazendas do grupo, e pelo menos 5 variedades já seguiram para produção em escala comercial. Antes dessa etapa, as uvas precisam cumprir requisitos básicos de boa resistência a pragas e rusticidade (relacionada à adversidades climáticas), além de fatores aliados à fertilidade de gemas e produtividade. Além dos vínculos estabelecidos com outros agentes do cluster ou mesmo vínculos com agentes externos ao cluster no sentido de buscar conhecimentos que possam garantir benefícios às organizações, fica claro a necessidade de incorporar uma dinâmica de adaptações e ajustes nas

bases de recursos estratégicos, ajustando rotinas e processos para acompanhar o mercado, o que traz como suporte básico as contribuições das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; WANG; AHMED, 2007).

Geralmente, os experimentos realizados com fomento de instituições nacionais condicionam a empresa a disseminar os resultados das experiências com a comunidade, e as capacidades tecnológicas passam a ser traduzidas por meio das melhores práticas junto aos demais produtores da região, estando em consonância com os fundamentos de capacidade dinâmica de Eisenhardt e Martin (2000). Já as variedades que seguem com exclusividade pagam-se royalties por isso. A pesquisa geralmente é aberta e os produtores que tiverem interesse em plantar deverão pagar royalties ao geneticista responsável (Labrunier_FlavioDiniz. - 13:24). Durante a fase de teste, é comum o desenvolvimento de Dias de Campo, conforme descrito a seguir:

> Trouxemos todo o pessoal geneticista que nós tínhamos, que são nossos parceiros, convidamos também nossos compradores externos e internos, e fizemos um dia de campo, onde a gente colocou essas linhas de teste, não todas, em torno de umas 10, 12, para produzir. E a gente degustou essa uva e o comprador pode dizer assim: invista nessa que tem mercado. As variedades aprovadas seguem para produção em escala comercial, são uvas com sabores e formatos exóticos, que demonstram uma maior produtividade e resistência às pragas e chuvas (Labrunier_FlavioDiniz - 13:13).

No caso da Labrunier, a tecnologia empregada também permite um estreitamento nos relacionamentos entre produtor e clientes. A empresa implantou a definição de talhões dos pomares por cliente, assim, "*eles poderão acompanhar todo o ciclo de produção, desde a floração, a frutificação e o desenvolvimento da fruta, de qualquer lugar do mundo. O acompanhamento da uva que ele comprou pode ser feito remotamente*" (LabrunierGrupoJD_dados secundários - 14:11). Esse sistema de rastreabilidade assegura um controle de informações em todas as fases de produção no campo.

As tecnologias empregadas podem ser observadas ainda ao longo do processo produtivo, buscando reforçar o padrão de conformidade e a qualidade final do produto. Nesse ponto, embora as empresas procurem estabelecer caminhos particulares, o ambiente acaba se encarregando de compartilhar as informações. "*Nós usamos algumas técnicas diferentes, eu sou agrônomo e muito curioso e tem técnicas que a gente usa que outras empresas não usam, mas que terminam copiando"* (Agrobrás_SilvioMedeiros - 19:22).

No pós-colheita da manga a ser exportada para o mercado americano, atenção aos requisitos-chave são necessários. As empresas precisam de estrutura física e tecnologia que possibilitem o tratamento sanitário exigido. Pequenas propriedades geralmente não

conseguem ter estrutura própria e acabam estabelecendo parcerias com os grandes exportadores. "*O grande tem a estrutura, pega a manga dele, faz o procedimento nela e comercializam juntos" (*SebraePE_RodrigoFerreira - 6:19). Os processos necessários para acesso ao mercado americano são destacados abaixo pelo diretor da UPA, Caio Coelho:

> o processo de limpeza e de esterilização da fruta ou o processo de embalagem, ele não difere muito entre os mercados da Europa e Canadá, a diferença que existe é quando se fala dos Estados Unidos, que exigem o tratamento hidrotérmico, e aí há uma diferença. Mas quando se trata de um *packing house* para o Canadá e para a Europa é o mesmo. Quando você fala para os Estados Unidos, é um *packing house* aonde o investimento é maior, porque além de você fazer tudo o que foi exigido pra Europa e Canadá, você precisa fazer o mergulho na fruta numa água quente, numa temperatura disforme durante um determinado período de tempo para poder matar eventual larva da fruta, da mosca da fruta que pousa e pode ter se inserido no interior da fruta, então esse tratamento hidrotérmico, todo exportador dos Estados Unidos tem de fazer, e encarece demais a fruta porque além de mais gente dentro do Pack, que é o dobro de pessoas, você tem uma perda maior ao fazer esse tratamento, o aproveitamento da exportação (UpaAgrícola_CaioCoelho - 18:25)

Essas capacidades físicas associadas à tecnologia envolvida acaba gerando, conforme analisam Wang e Ahmed (2007), barreiras de acesso à vantagem competitiva alcançada por alguns poucos produtores. As exportações de uva para o mercado americano também precisam de maiores cuidados por parte dos exportadores e a tecnologia tem auxiliado o alcance das condições de qualidade necessárias ao produto:

> no caso da uva tem o *Cold treatment*, que geralmente é realizado quando a uva entra nos Estados Unidos, em que a uva tem que ficar durante 15 dias a 0 graus sem oscilação de temperatura. Então isso dificulta um pouco porque vc precisa ter uma uva melhor acabada na produção para que não sofra variação de qualidade, porque além do período de transporte, a uva tem que permanecer com a mesma qualidade durante esses testes para não ter perda de valor. Quem faz isso é o FDA deles, lá (GVS_ClaudioLordelo - 31:7).

Por fim, capacidades tecnológicas estão presentes nos fluxos de informações internas das empresas, especialmente naquelas de grande porte ou com estruturas mais complexas, como o caso de multinacionais. A Univeg Expofrut procura integrar informações acerca das questões logísticas, financeiras e operacionais entre suas unidades presentes em diferentes países, o que implica em maiores controles, sem retirar a autonomia de cada unidade (P25: UNIVEG_Executivofinanceiro - 25:10). O tópico seguinte faz uma síntese dos recursos estratégicos identificados na análise dos dados desta pesquisa.

4.3.7 Síntese dos recursos estratégicos das empresas exportadoras do VSF

Neste tópico é apresentada uma síntese dos recursos que influenciaram o processo de criação de valor por parte das empresas exportadoras geograficamente concentradas no Vale do São Francisco. Os recursos estratégicos identificados nas análises estão em sintonia com a definição de Barney (1991, p. 101), representando "os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc, que são controlados pela empresa para garantir que se aprimore sua eficiência e efetividade".

Entendendo que o ambiente de análise remete a processos de internacionalização, também que os elos com a localidade são muito presentes (FOSS, 1996), utlizou-se o conceito de capacidades dinâmicas, por considerar que esse contexto faz com que as empresas sejam estimuladas a desenvolver novas rotinas organizacionais a partir da combinação dos recursos estratégicos com os recursos da localidade (BATHELT et al., 2004; DUNNING; LUNDAN, 2010), além do reconhecimento de que os recursos não sejam apenas considerados a partir do ponto de vista estático (PRIEM; BUTLER, 2001; LAWER, 2010).

Embora houvesse o reconhecimento de classificações de recursos estratégicos presentes na literatura, com especial ênfase às de Barney (1991) e de Grant (1991), os resultados das análises desta tese apontaram também para particularidades, de modo que houve a identificação de seis grupos de capacidades estratégicas geradoras de valor entre as empresas exportadoras do VSF (Físicas, Humanas, Financeiras, Organizacionais, Comerciais e Tecnológicas).

A análise de cada capacidade revela a dinâmica de constituição dos recursos estratégicos da empresa, o que neste estudo é evidenciado por meio dos processos e rotinas que a constitui, ilustrando também algumas das interações que esses possuem com os recursos do cluster. Análises individuais de cada empresa poderiam ainda revelar a heterogeneidade dessas interações, conforme é previsto por Hervas-Oliver e Albors-Garrigos (2007).

Os resultados, emboram tragam à tona particularidades de cada uma das empresas pesquisadas, privilegiaram o entendimento da coletividade, sendo uma consistente representação do comportamento dos médios e grandes exportadores do Vale do São Francisco. O Quadro 9 (4) apresenta uma síntese desses recursos, com tipologia, evidências e análise, realizadas a partir do caminho integrador apresentado por Peteraf, Stefano e Verona (2013).

Quadro 11 (4) - Síntese dos recursos estratégicos das empresas exportadoras do VSF

Capacidades	Evidências	Análise
Capacidades Físicas	- sistemas de irrigação e equipamentos de produção	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF
	- estruturas do packing house	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF, havendo diferenças no porte e na capacidade de processamento
	- tratamento hidrotérmico para manga com destino Estados Unidos	Exclusividade de alguns poucos produtores
	- câmara fria própria	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF, havendo diferenças no porte
	- estrutura para recepção da fruta no exterior	Ter escritório no exterior é exclusividade de alguns poucos produtores, a maioria envia representante no momento de chegada da fruta
Capacidades Humanas	- liderança	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF, com forte papel comercial
	- cultura organizacional sólida	Configura-se como fator competitivo em algumas empresas
	- conhecimento técnico e administrativo	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF
	- gestão da mão de obra operacional	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF, havendo idiossincrasias
	- gestão da mão de obra estratégica	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF, havendo idiossincrasias
Capacidades Financeiras	- gestão organizacional	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF, havendo idiossincrasias
	- gestão dos custos internos	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF, havendo idiossincrasias
	- administração do capital de giro	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF, havendo idiossincrasias
	- disponibilidade de recursos próprios/corporativo como fontes de financiamento	Exclusividade de alguns poucos produtores
	- crédito para financiar produção de terceiros	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF
Capacidades Organizacionais	- gestão corporativa e negócios relacionados	Exclusividade de alguns poucos produtores
	- capacidade administrativa	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF
	- capacidade de internacionalização	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF
	- processos produtivos e de qualidade	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF
	- processos pós-colheita	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF, havendo idiossincrasias
	- capacidade de adequação às certificações	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF
	- capacidade de adaptação a diversos mercados (produtos/variedades, embalagens e resíduos químicos)	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF, havendo idiossincrasias

Quadro 12 (4) - Síntese dos recursos estratégicos das empresas exportadoras do VSF (Continuação)

Capacidades	Evidências	Análise
Capacidades Comerciais	- relacionamento com clientes	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF, havendo idiossincrasias
	- capacidade de análise de mercado	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF, havendo idiossincrasias
	- capacidade de internacionalização (gestão para exportação)	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF
	- capacidade de internacionalização (gestão para importação)	Exclusividade de alguns poucos produtores
	- relacionamento com fornecedores/outros produtores	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF
	- equipe comercial mercado interno	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF
Capacidades tecnológicas	- capacidade de pesquisa e desenvolvimento	Exclusividade de alguns poucos produtores
	- aprendizado técnico	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF
	- tecnologias físicas associadas à irrigação	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF
	- tecnologias de rastreabilidade	Exclusividade de alguns poucos produtores
	- inovações na colheita e processos pós-colheita	Exclusividade de alguns poucos produtores
	- capacidade de formação de novos negócios/novas culturas	Recurso comum entre os grandes produtores do VSF

Fonte: Elaborado pelo autor, com auxílio do Atlas.ti (2015)

Fica o reconhecimento de que as capacidades dinâmicas podem se comportar ora como melhores práticas (EISENHARDT; MARTIN, 2000), sendo presente entre os competidores locais, ora de forma idiossincrática (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), revelando particularidades. Todos os recursos mencionados no Quadro 9 (4) são valiosos e com potencial para o alcance da vantagem competitiva. Por fim, é válido ressaltar que embora um determinado recurso seja comum entre os grandes produtores, diferenças poderão ser identificadas na composição desse recurso com outros, tratando-se de um conjunto subjetivo de análise organizacional.

Reconhecendo que os recursos internos representam os caminhos de acesso ao conhecimento externo (HERVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGOS, 2007), o próximo tópico se dedica às análises dos recursos/conhecimentos do cluster e a capacidade de absorção por parte das empresas analisadas.

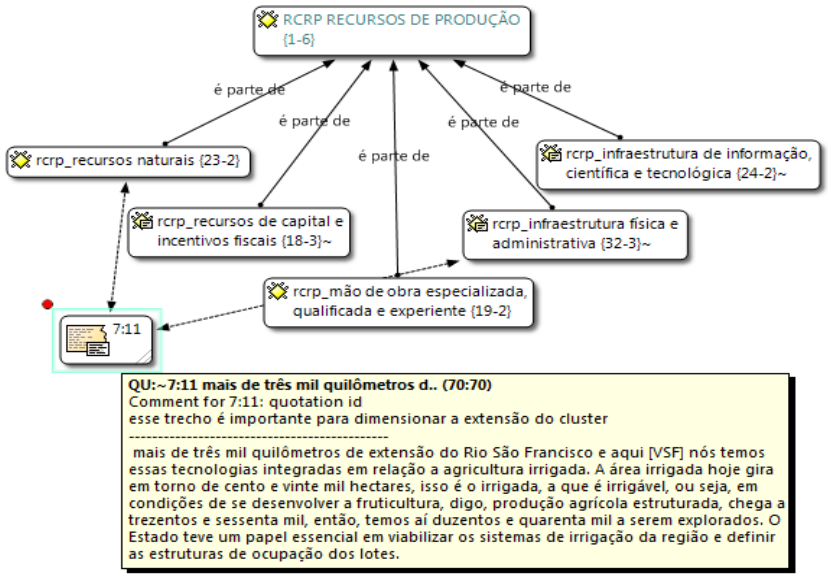
4.4 Recursos do cluster e capacidade absortiva das empresas geograficamente concentradas no Vale do São Francisco

Ao longo deste tópico ficará mais evidente o entendimento de que o desenvolvimento do cluster e das empresas nele inseridas estão diretamente relacionados, legitimando a ideia de que cluster e empresas coevoluem (TALLMAN; CHACAR, 2011; HERVAS-OLIVER; BOIX-DOMENECH, 2012; TER WAL, 2013). As evidências dos recursos do cluster do Vale do São Francisco e da capacidade absortiva de suas empresas produtoras e exportadoras são apresentadas ao longo dos cinco grupos de recursos do cluster: de Produção, de Demanda, de Oferta e Indústrias de Apoio, de Relacionamento no Nível Horizontal e de Relacionamento com Instituições Locais.

4.4.1 Recursos de produção do VSF

Os recursos de produção presentes na região do Vale do São Francisco foram fundamentais para o bom desempenho de suas empresas, destacando-se a existência de: valiosos recursos naturais; disponibilidade de capital; mão de obra especializada, qualificada e experiente; infraestrutura física, administrativa, de informação, científica e tecnológica (Figura 14 (4)).

Figura 54 (4) -Recursos de produção do VSF



Fonte: Elaborada pelo autor, com auxílio do Atlas.ti (2015)

Analisando a realidade do Vale do São Francisco, percebe-se que os recursos naturais na região atuaram como impulsionadores do surgimento da atividade agrícola, tal como sinalizado por Marshall (1920). Esses recursos impulsionadores, que estão também entre os fatores imóveis de produção (NELSON, 1996), referenciam a existência de água para irrigação, sol, solo adequado e pouca chuva, recursos que favorecem o desenvolvimento da atividade agrícola, conforme corroboram os relatos seguintes:

> A água do São Francisco é excelente pra irrigação; nós temos um solo que não é tão bom, mas que você ajusta, solo hoje é só suporte pra planta, você corrige, coloca algum nutriente que você quer; nós temos três mil horas de sol por ano, em qualquer circunstância, não tem um dia que não tenha sol em Petrolina (Codevasf_FlávioCabral - 1:5).
>
> O que faz do Vale do São Francisco competitivo é exatamente o semiárido, é a falta de chuva. Por quê? Porque uva e chuva rima, mas não combina. Então, as regiões produtoras de uva no mundo inteiro que são competitivas a nível internacional são regiões com menos de 200 milímetros, nós temos a média aqui de 400. Se aqui fosse mais seco, seria melhor ainda pra uva... (ConsUvas_NewtonMatsumoto - 3:22)
>
> A temperatura média gira em torno de 26°/27º C (Valexport_JosuédeBrito - 7:12).
>
> O maior benefício aqui é o clima, como temos sol o ano todo, podemos produzir em qualquer época do ano. Isso nos diferencia porque podemos pegar as melhores épocas de venda, entre as janelas do hemisfério sul (principalmente África do Sul e Chile), quando eles terminam nós começamos; e do hemisfério Norte, em que os principais concorrentes são a Califórnia (Estados Unidos) e na Europa, Espanha, Itália e Grécia. Não dá para competir com esses países porque o custo de produção deles é muito menor que o nosso (GVS_LuisCarlos - 32:5).
>
> Sem dúvidas, um recurso que é fundamental aqui no Vale é a disponibilidade de água, então, o acesso a água, a alta luminosidade, até mesmo a questão dos solos que você tem solos bons, mas é uma coisa que você pode manejar, e eu acho que é a principal importância, pra mim é um grande fator de diferenciação, do ponto de vista da produção, que é a tecnologia associada aos recursos naturais. (Embrapa_PedroGama - 4:19)

Esses recursos naturais na região do Vale do São Francisco foram impulsionadores no surgimento do cluster, atuando como condições iniciais básicas que aproximaram as empresas de suas fontes de matéria-prima (RIGBY; BROWN, 2013). Associado à existência desses recursos naturais, um conjunto de tecnologias foi desenvolvido por parte das instituições locais:"*Foi feito todo um processo de adaptação, a Embrapa teve um papel importante no que a gente chama de 'desestacionalizar' essas produções, também de 'tropicalizar', ou seja, de adaptar até culturas como a uva, que normalmente é de clima temperado*" (Embrapa_PedroGama - 4:3).

A vinda do empresariado se tornou ainda mais convidativa quando foram estabelecidos a oferta de capital e outros benefícios fiscais advindos do governo e de suas instituições, como registratrado nos relatos a seguir:

> A empresa nasceu das condições climáticas e de solo do Vale do São Francisco. A fruticultura estava nascendo aqui com bastante sucesso, várias empresas de Pernambuco estavam instaladas aqui, com irrigação de fruta, e tinha também um incentivo do FINOR/ SUDENE [Fundo de Investimento do Nordeste/ Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste] (15:25) Além disso, nossa atividade é isenta, produção de frutas não é tributada (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:27).
>
> Nós temos incentivos fiscais, praticamente somos isentos de qualquer tipo de imposto, não pagamos ICMS, temos benefícios de imposto de renda por meio da SUDENE (redução de 75%). Dependendo do volume de exportação, podemos nos beneficiar dos créditos PIS/COFINS e alguns financiamentos a custos mais baixos, mas isso muito limitado (GVS_LuisCarlos - 32:14).
>
> Existe oferta de capital também com taxas menores por representar investimentos na região semiárida. Você pode ir atrás do banco BNDES pra cá, mas eu diria que o acesso dessas empresas do Vale a recurso do BNDES é quase que impossível, pelas exigências de faturamento, as exigências de documentação, etc. As linhas que atendem aqui a gente são as de investimento do Banco do Nordeste através do FNE, e as linhas de custeio do Banco do Brasil e de todos os bancos comerciais. Há outras linhas que atendem a comercialização, a exportação, que é o ACC (Antecipação de Contrato de Câmbio), que atende a sua exportação, que eu acho que ela é boa, parabenizo por ela existir, mas, entendo que devia ter flexibilizado para que pudéssemos contratar operações com um ano e meio, dois anos. Ele é muito bom para dar o primeiro recurso, mas depois, para dar uma assistência, a sustentabilidade que têm altos e baixos, ele [o Governo] não parece acessível às dificuldades do setor. (UpaAgrícola_CaioCoelho - 18:42)

As dificuldades do setor serão tratadas em momento oportuno, aqui o foco continua sendo nos recursos do cluster e na capacidade absortiva dos médios e grandes exportadores do VSF. Além do acesso a crédito e incentivos iniciais, os exportadores contam com benefícios do *drawback*, que consiste em "*um processo em que as empresas internacionalizam itens como embalagem com o compromisso de exportação das frutas, com isso, o Governo permite benefícios fiscais, que envolvem isenção de IPI, PIS, COFINS, ICMS e Imposto de Internacionalização*" (GVS_ClaudioLordelo - 31:12). Muitas empresas do Vale estão tendo dificuldades de exportar na mesma proporção dos benefícios atribuídos por essa operação de drawback, o que acaba resultando na necessidade de "*nacionalizar aquilo que não exportou, isso significa pagar todos os impostos da parte que você não conseguiu exportar*" (Labrunier_FlavioDiniz - 13:38). A existência dos benefícios fiscais e oferta de capital envolve uma necessária habilidade na articulação dos recursos internos das empresas geograficamente concentradas no VSF, com destaque aos recursos financeiros e organizacionais.

A atividade agrícola é intensiva de mão de obra e tem representado avanços sociais importantes para a região do Vale do São Francisco polarizada pelas cidades de Petrolina - PE e Juazeiro - BA. Estas cidades juntas possuem cerca de 600 mil habitantes, tendo como principal atividade a fruticultura irrigada. Há uma estimativa de que sejam gerados 2 empregos por hectare irrigado, o que representaria um contingente de cerca de 240 mil empregos diretos e cerca de 960 mil indiretos (Valexport - dados 2013 - 8:3). A cultura da uva é a que mais envolve mão de obra, "*por exemplo, um hectare de uva no pico da safra emprega 6 pessoas, já chegamos a ter no Vale doze mil hectares de uva, eram setenta e duas mil pessoas empregadas aqui no mês de setembro/outubro até mês de novembro, por conta da safra da uva*" (InstitutodaFruta_IvanPinto - 11:6) Uma curiosidade associada à empregabilidade nas etapas de colheita da uva é a preferência pelo trabalho feminino, "*por ser a uva uma fruta sensitiva de casca comestível, então o contato com a fruta requer muito cuidado e aí o homem não tem essa habilidade que a mulher tem, esse jeito que a mulher tem pra tratar a fruta*" (Valexport_JosuédeBrito - 7:31).

A região do Vale do São Francisco está inserida no interior do Nordeste, região com relativa densidade demográfica, pobreza e tradicional convivência com a seca. Pelo seu potencial de empregabilidade, o VSF tem atraído muitos trabalhadores das cidades vizinhas que procuram oportunidades de emprego e melhor condição de vida nas fazendas e em torno dessa atividade principal. Além dos trabalhadores operacionais, a região atrai também profissionais especializados e com conhecimentos valiosos, especialmente nas áreas de agronomia e negócios internacionais. Assim como defendido por Krugman (1991), Nelson (1996) e Porter (1998), a existência de mão de obra especializada na região do VSF tem possibilitado ganhos diversos aos empresários, entre eles o da redução nos custos de contratação e de treinamento: "*A região atrai bastante profissionais, agrônomos ligados à cultura de frutas, especialmente uva e manga, mas também outros profissionais com experiências em gestão e no agronegócio de exportação. Eles trazem conhecimento, mas também aprendem muito aqui...*" (SebraePE_RodrigoFerreira - 6:38)

Esses fluxos ocorrem com muita frequência por meio da circulação de profissionais (brasileiros e estrangeiros) com reconhecido nível de conhecimento e que acabam interagindo e modificando a realidade local, seja por meio das empresas ou pelos caminhos institucionais. Observou-se que há fluxo de conhecimento dentro da atmosfera do cluster e entre o cluster do VSF e outros contextos nacionais e internacionais, o que é consistente com os argumentos de fluxos de conhecimentos de Bathelt et al. (2004), representando caminhos de criação de valor para as empresas do cluster. Aqui cabe menção ao fluxo de conhecimento decorrente da

contratação de profissionais com experiências anteriores em outras fazendas da região ou de outros contextos, alimentando a dinâmica do cluster.

Além de atrair profissionais qualificados, a região do VSF é formadora de mão de obra especializada, com importantes Instituições de Ensino Superior e Técnico (Univasf; Uneb; UPE; Facape; FASJ; IFPE, entre outras), as quais proporcionam uma formação de qualidade aos seus alunos, ao tempo em que atuam também em pesquisas aplicadas, que buscam proporcionar produtividade e desenvolvimento de inovações para a realidade local.

> Sobre a formação de mão de obra, ela acontece não só nas universidades, mas, também nos Institutos Federais, certo? Um exemplo é que você vê enólogos hoje da região formados por Institutos Federais aqui da região, técnicos em produção de alimentos formados aqui, então, essas pessoas cada vez mais vão se capacitando e ao mesmo tempo acabam também transformando isso aqui... É o conhecimento com as suas habilidades adquiridas ao longo do tempo que levam as pessoas a tomarem uma atitude pra poder desenvolver novos negócios aqui (SebraeBA_RinaldoMoraes - 5:53).

Mesmo reconhecendo que há uma aproximação em torno dos conhecimentos que circulam no cluster (TALLMAN et al., 2004), é preciso registrar que a capacidade absortiva para selecionar os melhores profissionais certamente fará a diferença entre elas no processo de criação de valor.

A região do VSF tem atualmente o maior perímetro público irrigado em operação do Brasil (Codevasf_JeremiasCabral - 2:4). A Codevasf e a Sudene foram as grandes responsáveis pelo desenvolvimento dessa infraestrutura inicial, que hoje contempla os perímetros Bebedouro, Mandacaru, Curaça, Maniçoba, Tourão, Mandacaru, Senador Nilo Coelho, Salitre e Pontal, totalizando uma área implantada de mais de 50 mil hectares.

O modelo de gestão desses perímetros é análogo ao de Israel e do México, compreendendo uma "*associação formada pelos próprios usuários sem fins lucrativos, geridas e administradas por eles mesmos, claro, eles contratam um gerente executivo, um gerente de operação, um administrador, e fazem as cobranças das pessoas que pagam a ele*" (Codevasf_FlávioCabral - 1:3). Os lotes desses perímetros são divididos entre colonos (numerosos produtores assentados em pequenos lotes) e empresas (geralmente médias e grandes fazendas). Em torno desses projetos, uma complexa infraestrutura foi sendo montada com a participação de agentes empresariais e instituições públicas ligadas à atividade agrícola da região, conforme é percebido nos trechos a seguir:

> Nós temos a tecnologia da EMBRAPA do nosso lado, que trabalha até com melhoramento genético e também na parte de irrigação; nós temos uma estrutura de comercialização montada; nós temos mais de trinta *packing houses* aqui na região; nós temos um aeroporto equipadíssimo pra você fazer a exportação, com câmara de espera, com toda uma estrutura, com voo internacional de cargas que semanalmente segue com frutas para Europa; nós estamos a 800 km do porto de Recife, a 900 km de Pecém, a 500km de Salvador... (Codevasf_FlávioCabral - 1:6)

> a infraestrutura que veio para a região, com as estradas, com os portos, que estamos próximos aqui do porto de Salvador, de Recife e de Pecém no Ceará, isso também é um fator que ajuda bastante, que a gente consegue exportar aqui no navio em Salvador na segunda e terça e ainda pegar o *deadline* do navio sexta e sábado em Pecém, e você praticamente está exportando toda semana... A região de fato ela tem uma logística boa, a distância pro porto é grande, é verdade, mas nos permite estar trabalhando com três portas de escoamento, Salvador, Recife e Fortaleza (UpaAgrícola_CaioCoelho - 18:4)

A região conta também com um importante entreposto comercial, o Mercado Produtor de Juazeiro, um dos maiores do Brasil, que tem uma comercialização intensa das frutas produzidas na região e acaba recepcionando as oriundas de outras regiões, relação que segue a lógica de ganho financeiro de mercado (SebraeBA_RinaldoMoraes - 5:54). Esse mercado acaba gerenciando a logística de parte dos caminhões refrigerados que deixam as frutas no Nordeste, passando pelo VSF para otimizar os custos de retorno (GVS_ClaudioLordelo - 31:21).

Além de uma infraestrutura física e administrativa, o VSF também conta com uma infraestrutura de informação, científica e tecnológica que possibilita avanços no conhecimento e suporte à competitividade das empresas presentes no cluster. A região conta com o suporte de importantes instituições relacionadas à pesquisa e desenvolvimento, instituições de apoio e produtividade e conectores que possibilitam a reprodução das melhores práticas para uma comunidade ampla dentro do cluster. Nesse sentido, fica o entendimento de que:

> (...) o que se vê como realidade é resultado de um estudo pretérito, que já vem de anos de pesquisa, saindo desse domínio restrito e passando para o domínio público, ou seja, cumprindo o papel da pesquisa, transformando conhecimento em inovação. A pesquisa é isso, até porque foi a sociedade mesmo que custeou... (Embrapa_PedroGama - 4:18)

Entre outras, a Embrapa tem assumido papel fundamental nos avanços científicos da região. A instituição dispõe de um corpo técnico capaz de assegurar suporte de qualidade às fazendas da região no que tange ao manejo das culturas, a parte de nutrientes, fertilidade das plantas e caminhos que elevam a produtividade. Ademais, é possível perceber parcerias com fazendas visando desenvolvimento técnico aplicado, conforme relato a seguir:

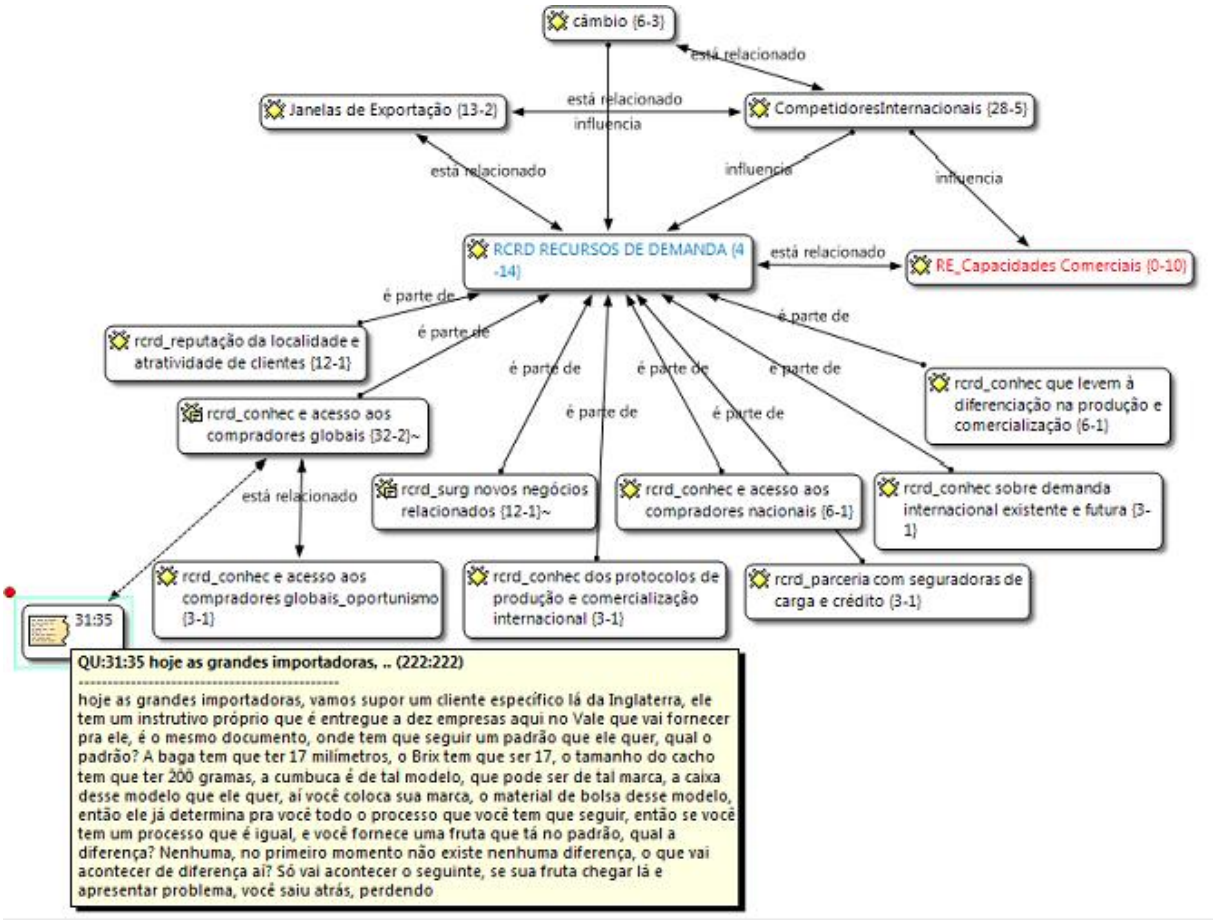
> nós temos muitas tecnologias que estão sendo geradas na unidade, e validadas já nas fazendas, e isso permite essa interação muito forte com o setor produtivo, de forma que os pesquisadores que estão lá dentro das propriedades rurais (pequenas ou grandes) estão interagindo e estão identificando quais são os problemas existentes, para uma futura disseminação na região. (Embrapa_PedroGama - 4:14)

Enfim, os recursos de produção presentes no Vale do São Francisco parecem ser valiosos para a criação de valor das empresas exportadoras, alguns deles estando disponíveis a todas as empresas de forma homogênea (tais como os recursos naturais), outros que podem ter uma absorção das empresas de forma não simétrica, tais como a oferta de capital e mão de obra especializada, sendo os recursos estratégicos de cada empresa essenciais no alcance desses recursos em condições superiores.

4.4.2 Recursos de demanda do VSF

Os recursos de demanda do Vale do São Francisco representam os conhecimentos/recursos que impulsionam a procura pelos seus produtores. Antes de analisar as categorias que estruturam os Recursos de Demanda, vale destacar antecedentes que estão diretamente relacionados, tais como câmbio e competidores internacionais que o influenciam, e janelas de exportação e capacidades comerciais das empresas geograficamente concentradas que acabam tendo uma relação muito estreita. Entre os recursos/conhecimentos que integram os Recursos de Demanda, destacam-se: a reputação da localidade e atratividade de clientes; conhecimento e acesso a compradores globais e nacionais; conhecimento dos protocolos de produção e comercialização; conhecimentos sobre demandas internacionais atuais e futuras, etc (Figura 15 (4)).

Figura 65 (4) - Recursos de demanda do VSF



Fonte: Elaborada pelo autor, com auxílio do Atlas.ti (2015)

Desde a década de 60 a região do Vale do São Francisco vem se estruturando como celeiro agrícola nacional, tendo a partir da década de 80 iniciado exportações de frutas. Esse cenário transformou a realidade do VSF, atraindo empresários que direcionaram altos investimentos e profissionalizaram a produção agrícola.

> Eu diria que havia uma demanda reprimida na Europa, precisando de fruta, e era frequente você encontrar importadores europeus visitando o Vale, captando fruta pra mandar pra lá, então foi uma situação meio inversa, o Vale não foi atrás de mercado na Europa, a Europa que precisava de fruta e descobriu que o Vale do São Francisco é um celeiro que estava surgindo com fruta, e eles vieram aqui buscar fruta (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:4)

Naturalmente os compradores mundiais, que monitoram as cadeias de valor globais de produção agrícola (GEREFFI et al., 2005), identificaram nas fazendas do Vale do São Francisco um potencial produtivo valioso, que atendia janelas de mercado não preenchidas por outras regiões produtoras, conforme explica Edis Matsumoto:

> tanto os Estados Unidos quanto Europa são abastecidos de uva o ano todo, trazendo uvas ao redor do mundo, eles vão buscando a cada época de regiões diferentes e abastece o mercado durante o ano todo. E a gente tinha uma janela onde o mercado ficava praticamente desabastecido, porque não existia nenhuma região produtora além da gente, que era vendas de final de outubro a início de dezembro, mais ou menos 8 semanas. Nessa janela se conseguia os melhores preços, porque só o Brasil tinha uva (COANA_EdisMatsumoto - 22:31).

Assim, os compradores e os potenciais clientes foram sendo atraídos para a região (PORTER, 1998), procurando as instituições vinculadas com as atividades de exportação e as empresas produtoras do VSF (Agrobrás_SilvioMedeiros - 19:14). Ao estar na região, os compradores se encaminham para conhecer sobre os processos produtivos da fruta, indo a roça, ao *packing house* e câmara fria para analisar todo o fluxo da uva dentro da empresa, verificando a qualidade e o potencial de mercado de cada empresa (CoopexVale_MarioGardenalli - 24:22).

> tem fazendas aqui de uva que recebem um auditor do mercado comprador com um *check list* para fazer a vistoria no campo, ver tudo, faz uma auditoria, daí solicita as documentações, aquilo ali a gente já assina, dizendo que está de acordo, e, se tiver algum problema, a gente tem um prazo para poder se certificar. Todas as informações ele manda para o supermercado, que é o cliente final (Argofruta_FernandoFeitosa - 20:13)

Das exportações de manga do VSF, 65% seguem para países europeus, 30% para América do Norte e 5% para outros destinos; já as exportações de uvas, cerca de 80% seguem para europa, 15% para América do Norte e 5% para outros destinos (Valexport_JosuédeBrito - 7:26).

> Na Europa, nós não estamos abastecendo diretamente o supermercado ou alguma empresa de hortifrútis, a gente abastece um importador que tem uma estrutura de câmara frigorífica, que tem uma estrutura de logística, e esse importador abastece os supermercados e a rede varejistas de modo geral na Europa. Em logística e na área de importação e comercialização, os holandeses em Rotterdam são tradicionais e são os melhores do mundo. Muitas vezes uma fruta que você queira mandar direto para a Rússia vai chegar mais cara do que você mandando por Rotterdam, pela Holanda. É *know-how* que se chama, na verdade, eu diria o seguinte, a Holanda toda é um grande centro logístico, a Holanda em produtos refrigerados não tem nada melhor, ela abastece um país como a Itália, um país como a Áustria, como muito mais eficiência do que a Áustria ou a Itália ir se abastecer diretamente do Brasil ou de qualquer outro país (UpaAgrícola_CaioCoelho - 18:17).

Ao longo das entrevistas realizadas, era comum ouvir dos respondentes (em especial produtores de uvas) que havia um canal de vendas direto para redes de supermercado europeias, com destaque às vendas para a TESCO, no mercado inglês. Embora o trecho a

seguir retrate a realidade dos produtores de manga da região, a realidade para as exportações de uvas provavelmente seja semelhante:

> Acho que ninguém aqui trabalha direto com os supermercados, é raro você ver essa realidade nas exportaçoes de manga. Quando se fala em TESCO é o seguinte, na verdade existe o importador, um *Category Management* para a Tesco, que recebe a fruta e abastece lá dentro, daí o padrão segue as normas da Tesco, caixa no padrão, a caixa com as especificações, então todo mundo aqui entende que é pra Tesco. Eu tenho um importador que é C*ategory Management do Walmart* nos Estados Unidos. É um *supplier*, que é um importador que está autorizado naquela safra a abastecer tais lojas do Walmart nos Estados Unidos, mas que pode não estar ano que vem (UpaAgrícola_CaioCoelho - 18:24).

O *Category Management* representa um processo contínuo de colaboração entre fabricantes e varejistas para gerenciar o estado de necessidade de um cliente, o que é referido como "*category*". Este processo tem como objetivo otimizar a satisfação do cliente e cumprir o papel escolhido pelo varejista para essa categoria dentro do portfólio global de categorias no formato de varejo. O estágio final do processo de gerenciamento de categoria é a combinação de variedade, preço, promoção e apresentação em prateleira, que otimize o papel da categoria ao longo do tempo (*Category Management Association*, 2015)[2].

Os grandes importadores disponibilizam um instrutivo (espécie de protocolo de produção) às empresas do VSF que desejam fornecer frutas para eles. Nesse documento é apresentado o padrão da fruta que eles esperam comprar. Esse achado corrobora com Humphrey e Memedovic (2006) por apontar que os compradores globais no setor agrícola têm determinado parte dos processos produtivos, estabelecendo elos complexos de relacionamento e customizando determinadas etapas do processo produtivo. O instrutivo geralmente está relacionado às certificações de boas práticas agrícolas necessárias para se alcançar o mercado internacional, aspecto que será oportunamente tratado nesse estudo.

> A baga tem que ter 17 milímetros, o Brix tem que ser 17, o tamanho do cacho tem que ter 200 gramas, a cumbuca é de tal modelo, que pode ser de tal marca, a caixa desse modelo que ele quer, aí você coloca sua marca, o material de bolsa desse modelo, então ele já determina pra você todo o processo que você tem que seguir (GVS_ClaudioLordelo - 31:35)

Na maioria dos casos, esses importadores atuam como prestadores de serviços de venda, eles fazem todo o desembaraço logístico, ficam responsáveis pelo custo marítimo, armazenamento, movimentação e análise dos resíduos da fruta, fazem a venda, retiram suas comissões (que geralmente gira em torno de 8%) e repassam aos produtores as diferenças entre o valor da venda e os custos envolvidos nesse processo (Coana_EdisMatsumoto -

[2] http://www.cpgcatnet.org/whatisCatMan

22:49). Essa modalidade de venda, geralmente associada à consignação, é temida por alguns produtores, especialmente quando passam por experiências negativas junto a compradores que não agem com ética nas negociações. O caminho mais saudável tem sido a busca por referências e uma comercialização internacional gradual, fazendo com que a confiança entre as parte possa ir se estabelecendo, em sintonia com os argumentos de Johanson e Vahlne (2009). Essas desconfianças que estão envoltas do medo pelo calote têm impulsionado as empresas a buscar seguro de sua carga, como forma de garantir distância de prejuízos decorrentes de perda da safra escoada para o mercado internacional (GVS_ClaudioLordelo - 31:22).

A produção de frutas do Vale do São Francisco, embora tenha um natural direcionamento para o mercado internacional, tem percebido boas oportunidades também no mercado nacional. "*A região tem crescido muito porque tem contado com essas duas alternativas, o mercado interno e mercado externo, muitas vezes o mercado externo não está bem e o mercado interno cobre, daí o produtor da região tem se dado bem*" (UpaAgrícola_CaioCoelho - 18:11)

> Tudo é questão de câmbio, questão de competição com outros países, então os produtores, com relação a manga, eles focam muito em no primeiro semestre concentrar a produção pra ser destinada para o mercado interno, e no segundo semestre pra exportação, isso também acontece com a uva. Então depende muito da situação do mercado, acontece também de no segundo semestre o produtor vê que por conta dos custos para exportar é mais interessante continuar vendendo no mercado interno, mas isso é muito variável, isso não é uma regra... (Valexport_JosuédeBrito - 7:23)

A demanda do mercado nacional tem sido um dos grandes motores para o desenvolvimento de outras culturas por parte dos produtores, demarcando a região como um importante celeiro agrícola nacional. No VSF, frutas como melão, melancia, caju, acerola, coco, goiaba, entre outras já são distribuídas para Ceasas, Supermercados e demais varejistas de todo o país. Além disso, a região também é produtora de hortaliças e cana-de-açúcar. Outro caminho encontrado pelos produtores é o processamento da fruta, o que envolve cultivo de variedades que necessitam de menor mão de obra na colheita e adaptações diversas no processo produtivo, mas reduz as perdas decorrentes de crises de demanda ou problemas produtivos de naturezas diversas. Esses caminhos multiplicam as possibilidades de atuação dentro do cluster, revelando a dinâmica do aglomerado (PORTER, 1998; BELUSSI; SEDITA, 2009; MALMBERG; MASKELL, 2010).

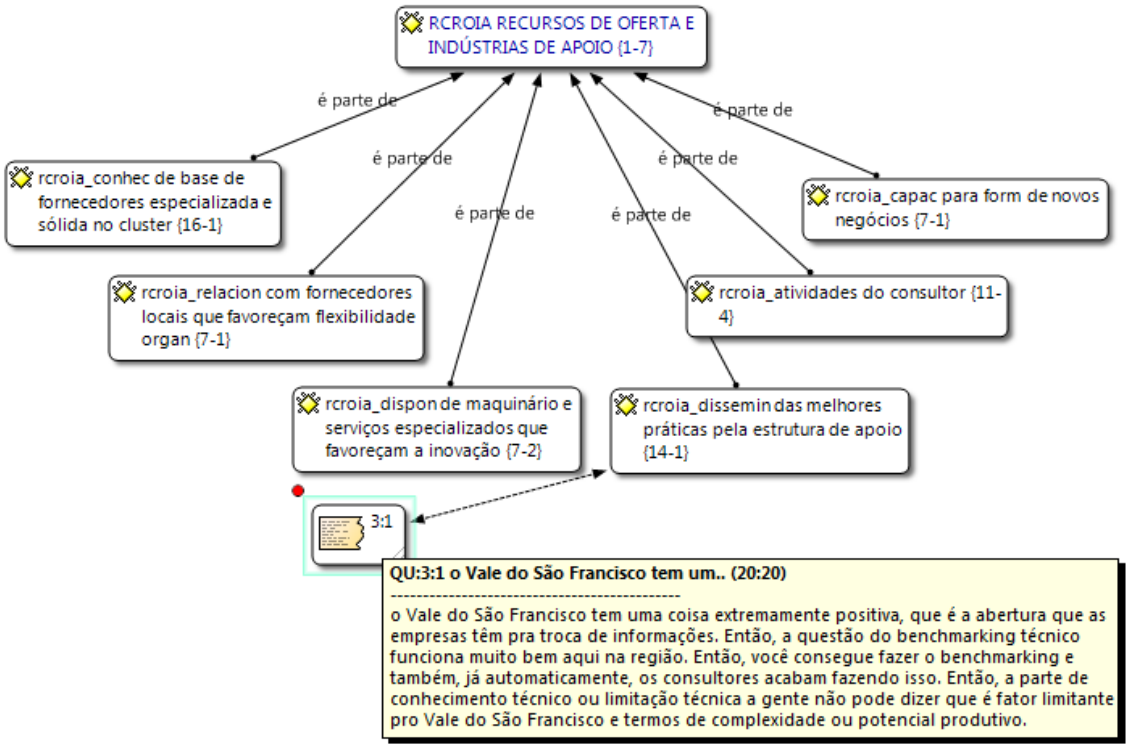
> O suco mais comercializado no Brasil hoje, um dos mais consumidos, ultrapassando o suco de laranja que era o campeão de vendas, é o suco de uva. O suco de uva é produzido no Brasil na Serra Gaúcha, se eu produzir esse suco no Nordeste eu vou ter uma vantagem competitiva com a Serra Gaúcha, porque eu vou tá na porta do meu mercado interno. Pensando no mercado Nordestino, meu concorrente está a cinco mil km de distância e eu consigo fazer duas safras por ano com as uvas industriais enquanto o Rio Grande do Sul só consegue uma, porque lá tem perfil de país de clima temperado, e eu aqui sou perfil de país tropical, o brix que são os níveis de açúcar na uva produzida no Rio Grande do Sul, numa safra boa considerada normal pra eles é de 15º Brix, as nossas aqui trabalham num patamar de 19º Brix. (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:47)

Finalmente, o fato de estarem localizadas no Vale do São Francisco, no entorno das cidades de Petrolina – PE e Juazeiro – BA, possibilita que as empresas produtoras de frutas possam ter vantagens adicionais no que se refere aos conhecimentos de demanda, especialmente sobre a demanda internacional. Os conhecimentos acerca de demanda que são facilmente compartilhados dentro da estrutura da atmosfera do cluster geralmente estão associados a uma dependência entre produtores, De outro lado, é possível verificar assimetrias de absorção na medida em que uma ou outra empresa consegue atender individualmente demandas específicas, geralmente associadas a maiores rentabilidades e diferenciação, e, novamente, sugere-se que as explicações competitivas estão associadas à base de recursos estratégicos das empresas.

4.4.3 Recursos de oferta e indústrias de apoio do VSF

Os Recursos de Oferta e Indústrias de Apoio do VSF evidenciam uma base de fornecedores e de apoio que favorecem a criação de valor por parte das empresas geograficamente concentradas, reduzindo os custos de transação e possibilitando relações mais intensas entre eles. A análise desse conjunto de recursos do cluster é sintetizada pela Figura 16 (4), que revela como partes integrantes: o conhecimento de uma base de fornecedores especializada e sólida no cluster, relacionamentos com fornecedores locais que favorecem a flexibilidade organizacional, disponibilidade de maquinário e serviços que favorecem a inovação, disseminação das melhores práticas pela indústria de apoio, atividades do consultor e capacidade para formação de novos negócios.

Figura 76 (4)- Recursos de oferta e indústrias de apoio do VSF



Fonte: Elaborada pelo autor, com auxílio do Atlas.ti (2015)

Os depoimentos a seguir demonstram que o Vale do São Francisco está bem estruturado em termos de fornecedores e indústria de apoio, fortalecendo a competitividade dos produtores e exportadores de frutas da região:

> Nós temos um grande volume de empresas que fornecem os insumos agrícolas, que é a parte de adubos e agrotóxicos, depois dessa, a gente tem uma segunda linha que são as empresas que fornecem o material de embalagem, que é depois da fruta pronta. Nesse sentido, tem muitas empresas de suporte aqui no Vale (GVS_ClaudioLordelo - 31:28)
>
> O Vale é o local propício para se instalar uma indústria focada na produção de frutas, sem dúvida, tem técnicos com bastante conhecimento em todas as áreas necessárias para algo que demandamos em: irrigação, nutrição, defensivos e fertilizantes, tratamento sanitário, fornecimento de material de embalagem, logística nos portos, etc. Eu diria que nós estamos bem servidos. (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:57).
>
> Quando você tem produtos de qualidade numa região estrategicamente com mão de obra especializada para essa atividade, ou seja, muitas fazendas, muitos *packing house*, então, você começa a ter uma rede de serviços, prestadores de serviço, uma rede de fornecedores, e material de pa*cking house*, que foram criados com foco para exportação. (Argofruta_FernandoFeitosa - 20:15)

Os fornecedores se aproximaram do VSF por reconhecer nessa região um potencial para compra de insumos e maquinário. Essa aproximação permite o estreitamento nas relações estabelecidas entre eles e a flexibilidade no suporte às necessidades locais, realidade que pode

ser percebida na fala do Fávio Diniz:

> O Vale ele tem bons fornecedores em todas as áreas que possam atender a uma fazenda de uva. No nosso caso aqui, a gente como tem 5 fazendas e um volume muito grande de compra, o que nos leva a estabelecer parcerias. Procuramos manter uma parceria com grandes fornecedores de adubos e de embalagens. E esses fornecedores não só são avaliados por nós na qualidade do produto, da entrega, no preço, como eles, em toda época que nós vamos fechar o calendário de compra ou de insumo ou de embalagens, eles são convidados a virem aqui na empresa. A gente discute o tipo do produto, a forma como ele é embalado, o preço, inclusive condições de entrega e preço. Então, hoje o único produto que vem de fora é parte das embalagens, que nós compramos do Chile e da Espanha... (Labrunier_FlavioDiniz - 13:29)

Em alguns casos, os fornecedores proporcionam programas integradores que possibilitam ganhos de conhecimento e articulam as pontas da cadeia, levando os produtores a conhecer melhor as necessidades de suas demandas, como o programa Mais Qualidade da Bayer CropScience, multinacional alemã que fabrica insumos e agroquímicos e desenvolve tecnologias para o homem do campo (Coana_materialdosite - 23:8).

Como indicado, os principais fornecedores atendem a uma ampla gama de produtores do Vale, os quais passam a adquirir maquinário e serviços de acordo com suas necessidades e disponibilidade financeira, trazendo à tona a questão da capacidade absortiva sendo apoiada pelos recursos internos (HERVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGOS, 2009).

> A região está bem assistida por uma indústria de apoio eficiente porque é umas das que mais produzem no Brasil, A produção irrigada trabalha por sistema automatizado, localizado, gotejamento, microaspersão, isso... as indústrias israelenses tão aqui presente, como a Netafim. Netafim é uma das maiores indústrias na área de irrigação localizada (Agrobrás_SilvioMedeiros - 19:25)

> a maior parte da tecnologia adotada aqui veio de Israel, mas isso foram as empresas que vendiam equipamento de irrigação na época e estimularam. Sempre vai haver uma diferença, uma particularidade entre as empresas atuantes no Vale, mas essa tecnologia de modo geral é muito parecida, até porque se você pegar as dez maiores empresas daqui provavelmente todas compraram seus sistemas de irrigação na mesma empresa ou em duas ou três (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:28).

Para as etapas de escoamento, a região acaba atraindo também importantes parceiros, como a estrutura oferecida pelas companhias marítimas de container refrigerado. A escolha desses fornecedores é fundamental, o serviço prestado por eles afeta diretamente a qualidade das frutas despachadas.

> Os fornecedores são vários, você tem vários armadores, você tem SMA, SAV, você tem MSC, todos eles tem uma série que fornece o mesmo equipamento. Esse equipamento pode funcionar bem ou não na viagem, entendeu? Porque ele é um refrigerador, ele funciona por um equipamento elétrico, depende de energia, então ele pode viajar daqui até lá [países destino de consumo] muito bem e não apresentar nenhum problema e sua fruta chegar ótima, mas ele pode ir e chegar no meio do caminho o *container* dar problema, um equipamento queimar, e o refrigerador parar de gelar e automaticamente sua fruta vai aumentar a temperatura, e se sua fruta aumentar a temperatura, vai perder dias de prateleira (GVS_ClaudioLordelo - 31:36)

Além dos fornecedores, é fundamental reconhecer a importância que a indústria de apoio assume na criação de valor para as empresas geograficamente concentradas do Vale do São Francisco, aproximando-as em termos de linguagem e atitudes tecnológicas (MALMBERG; MASKELL, 2006). Nesse caminho, o destaque das análises é para o papel exercido pelos consultores técnicos que colaboram para impulsionar a produtividade e profissionalização da produção de frutas, com destaque à cultura da uva.

> Aqui tem coisa muito interessante as empresas além de terem seus quadros técnicos, existe um quadro que o pessoal chama de consultores, e esses consultores permeiam várias empresas simultaneamente, o que implica em uma série de nivelamento na condução das culturas, em especial na da uva. É muito comum o mesmo consultor de uva prestar consultoria a duas, três, quatro empresas da região...(Embrapa_PedroGama – 4:12)

> Há necessidade do consultor porque eu acho que a gente sempre tem que evoluir tecnicamente, sempre você consegue ganhar alguma coisa de produtividade introduzindo novas tecnologias, quer seja de bioestimulante ou seja produto pra reduzir o resíduo de agroquímicos, que é o que o mercado exige cada vez mais. Então, você precisa, na verdade, da figura do consultor porque você precisa dessas atualizações. Agora, no impacto, em termos de competitividade, hoje, o que impacta é a capacidade de gestão (ConsUvas_NewtonMatsumoto - 3:19).

O consultor entrevisado dedica-se à cultura da uva há bastante tempo, estando na região do VSF há mais de 20 anos, e sendo seu trabalho um dos mais reconhecidos entre as empresas da região. Os conhecimentos do consultor parecem ser fundamentais para a profissionalização da produção de uvas e a inserção nos padrões de produção mundial. Os consultores atuam também como elos de trocas de conhecimento entre as fazendas, e favorecem a disseminação das melhores práticas produtivas (*benchmarking* técnico), mas também atuam como elos de conhecimento que geram e importam conhecimentos de outros contextos fora do cluster.

> Os consultores aqui na nossa região atuam como um elo de ligação entre as fazendas, em termos de desenvolvimento e em termos de conhecimento. Então, toda tecnologia nova, por exemplo, se uma empresa multinacional de defensivos desenvolveu lá um produto revolucionário que aumenta a produção, o tamanho da uva, ele geralmente entra através dos consultores. A empresa faz o primeiro contato com essa rede de consultores que existe, e esses consultores fazem teste em área privada, escolhem algumas fazendas, fazem o teste, tem o resultado e caso o resultado seja positivo ou negativo, essa informação é compartilhada entre as fazendas que ele assiste. (COANA_EdisMatsumoto - 22:60)

> eu to instalando uma estação experimental de pesquisa privada. Por quê? Não pra concorrer com o instituições de pesquisa, tá? Mas a gente precisa de agilidade de resposta em algumas coisas no campo, principalmente de bioestimulantes e produtos alternativos, que precisa ser feito, e essa estação poderá acelerar o processo (ConsUvas_NewtonMatsumoto - 3:31)

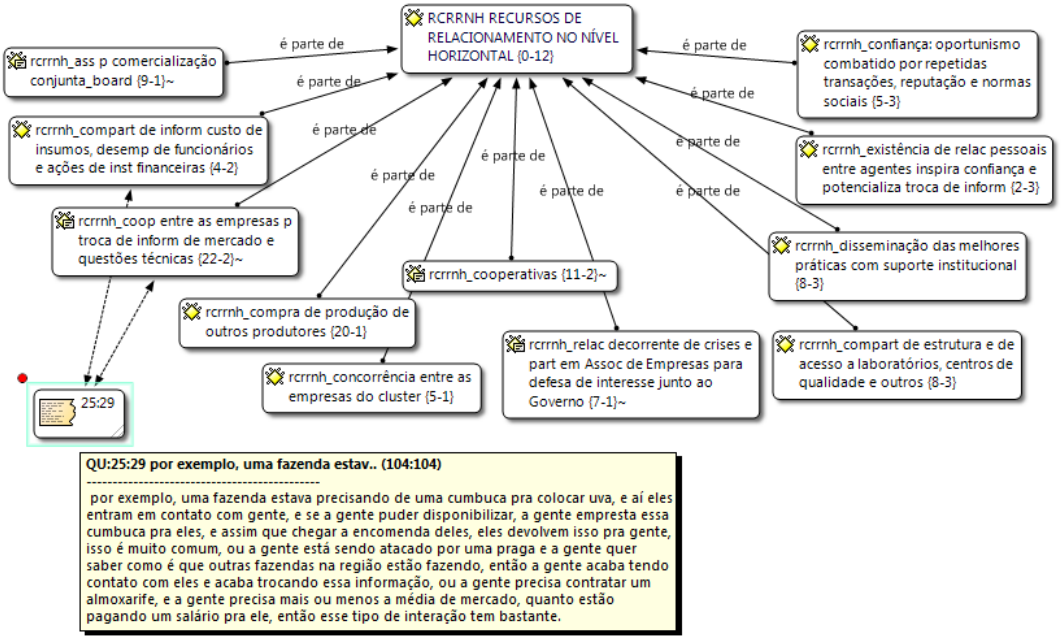
> Os produtores investem nos consultores ou mandam funcionários de alto escalão dessas empresas para outros países para pesquisarem novas variedades e trazerem pra cá para fazer esses experimentos (Valexport_JosuédeBrito - 7:15)

Por fim, a estrutura de apoio em torno das empresas produtoras e exportadoras viabilizam o surgimento de novos negócios, que representam spillovers de conhecimento e possibilidade de novos ciclos de inovação (MARSHALL, 1920; BELUSSI; SEDITA, 2009; MALMBERG; MASKELL, 2010). Foram identificados: "*já temos também muita gente fazendo produção orgânica*" (Codevasf_FlávioCabral - 1:8); "*hoje nós temos sete vinícolas aqui, nós somos o segundo polo vinícola do país, perdendo apenas para o Rio Grande do Sul*" (Codevasf_FlávioCabral - 1:13); além de empresas que estão migrando para indústrias de processamento de sucos e concentrados, entre outros negócios relacionados.

4.4.4 Recursos de relacionamento no nível horizonal do VSF

Os Recursos de Relacionamento no Nível Horizontal são decorrentes dos vínculos estabelecidos entre os atores locais do cluster, representando os ganhos coletivos estabelecidos pelos múltiplos e frequentes relacionamentos colaborativos. Sobre eles, a análise dos dados desta pesquisa possibilitou a identificação de 14 categorias, as quais são evidenciadas na Figura 17 (4) e descritas a partir de agora.

Figura 87 (4)- Recursos de relacionamento no nível horizontal dos exportadores do VSF



Fonte: Elaborada pelo autor, com auxílio do Atlas.ti (2015)

Os relacionamentos estabelecidos entre as empresas do VSF foram fundamentais para início das exportações de frutas da região, em especial da uva. Entre os anos 80 e 90, os relacionamentos entre produtores direcionados para os processos de exportação levaram à constituição do *Brazilian Grapes Marketing Board* (BGMB) que depois passou a ser *Brazilian Grapes Marketing Association* (BGMA). Tratava-se de uma associação de exportadores capitaneada pelo braço da Cooperativa Agrícola Cotia (CAC), em Juazeiro, na Bahia, que logo após sua falência passou a ser Cooperativa Agrícola de Juazeiro (CAJ)[3]. A CAJ acabou agrupando muitas empresas que tinham interesse em exportar, já possuia know-how com cooperação e acesso a mercado internacional por meio da Holanda, sendo esses conhecimentos iniciais fundamentais para que outros produtores pudessem perceber o mercado internacional como oportunidade. O BGMA também contava com apoio institucional, o que acontecia por meio de ações da Valexport.

[3] A Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC) iniciou as operações entre os anos 20 e 30 no estado de São Paulo, tendo sido uma das principais cooperativas do Brasil ao longo do século. Foi atraída para a região do Vale do São Francisco para trabalhar com uvas e teve um importante papel na estruturação das operações de fruticultura de exportação na região. Ao longo da década de 90 abriu falênca, suas operações no Vale foram assumidas pela Cooperativa Agrícola de Juazeiro (CAJ).

> A empresa nasceu nesse pensamento, na época nós tínhamos aqui o BGMA, uma associação de exportadores, nós participamos por um ano. Era uma associação que exportava as frutas dos membros. Nessa época eles tinham um escritório na Holanda e nós mandávamos as frutas para lá, um brasileiro que morava lá nos representava, fazia as vendas por lá. Depois de 2 ou 3 anos, percebemos que o interessante era fazer essa comercialização com a própria marca, ser independente, isso foi em 96 ou 98 (GVS_LuisCarlos - 32:2).

A partir das experiências iniciais, o reconhecimento do modo de operação e a condição de venda por consignação levaram algumas das fazendas exportadoras a buscar caminhos independentes, isso também aconteceu com a Queiroz Galvão Alimentos: "A participação no board serviu para adquirirmos o conhecimento dos processos de exportação, em seguida, optamos por buscar um caminho independente, evitando a venda por consignação" (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:32).

Os produtores e exportadores de frutas do Vale do São Francisco veem nos relacionamentos entre eles oportunidades para se fortalecer face aos competidores internacionais. Assim, conforme previa Porter (1998), foi percebida baixa barreira de proteção de informações relativas a custos dos insumos, desempenho de funcionários, ações das instituições financeiras e, especialmente, informações relativas ao mercado e aspectos técnicos de produção.

> Diferentemene do setor industrial, onde há muitos segredos, aqui é totalmente aberto. Você consegue conversar com agrônomos de fazendas grandes, produtores pequenos, trocar ideias, existe uma rede de consultores que promovem encontros semestrais de produtores, buscando exatamente integração e troca de informação (COANA_EdisMatsumoto - 22:61).

Conforme previa a literatura especializada (DYER; SIGHT, 1998; PORTER, 1998; MCEVILY; ZAHEER, 1999; FENSTERSEIFER; WILK, 2005; ZEN, 2010; GIULIANNI, 2013; TER WAL, 2013), os vínculos de relacionamentos entre as empresas produtoras do VSF apresentaram-se como recursos críticos na criação de valor. Esses elos foram favorecidos pela constatação de dependência entre os produtores, "se ele vai bem, mas outros 5 vão mal, é possível que futuramente ele também vá mal" (SebraeBA_RinaldoMoraes - 5:32).

> Por que a gente não é competidor? Porque o mercado quer mais do que só a minha, 10 hectares para um comprador é muito pouco lá fora, para a exportação é muito pouco. Ele [o comprador] quer muito, ele quer 200 hectares, quer 100 hectares, quer muito... Então você sozinho não tem condições de atender, você tem que se juntar com alguém para poder atender um pedido de lá (SebraePE_RodrigoFerreira - 6:35).

O pequeno produtor depende da estrutura do grande produtor para acessar o mercado internacional, e, por sua vez, o grande produtor precisa do pequeno para atingir o volume

desejado por seu cliente. Esses elos são complexos e geram uma dependência mútua entre eles, entendendo-se que quanto mais intensos, maior será a capacidade absortiva dessas empresas dentro do cluster (TALLMAN et al., 2004).

> Às vezes a gente pega de algum outro produtor também, quando tem falta de produto, por exemplo, esse ano o mercado tem pedido muita fruta, se tiver algum produtor pequeno e que a gente conhece, a gente confia, porque em primeiro lugar ele tem que tá certificado, se não tiver certificado a gente não pode comprar, então a gente acaba comprando e fazendo a exportação pra ele, e mesmo no mercado interno às vezes a gente compra fruta de terceiros pra suprir alguma falta nossa (CoopexVale_MarioGardenalli - 24:38).
>
> Uma característica nossa é que nós compramos de muitos outros produtores, produzimos 50% por cento de nosso volume e outros vem de cerca de 30 outros produtores (GVS_LuisCarlos - 32:7)
>
> Fora essa produção própria, a gente compra muita fruta aqui na região, de outros produtores eu diria que a gente tem comprado 30%/40% do nosso volume total com outros produtos, nós somos um grande parceiro de muitos produtores de manga aqui do Vale do São Francisco (UpaAgrícola_CaioCoelho - 18:8).
>
> Não compramos frutas de terceiros para comercializar, compramos para a indústria. Nós temos ideia de criar vínculo mais forte pra produtores de coco e produtores de acerola, mas sem financiar, apenas criar um comprometimento maior de compra nosso, e de venda da parte dele (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:54).

Os elos estabelecidos nas relações de compra da produção de frutas dos pequenos pelos grandes produtores do VSF muitas vezes foram mediados por antecipações de valores para custear a produção, implicando em maior estreitamento nos vínculos. Em alguns casos, os produtores compradores chegavam a determinar o modo de trabalho do produtor fornecedor como forma de alcançar a qualidade esperada. Por outro lado, alguns respondentes indicaram que embora o ambiente do cluster proporcione interações que alimentem os elos de confiança (BATHELT et al., 2004; ARIKAN, 2009), é possível que situações oportunistas possam acontecer, como a descrita a seguir:

> No passado a gente chegou a fazer uns adiantamentos de recursos para ajudar o produtor a dar o trato cultural, mas não funcionou, isso porque o produtor termina querendo dar uma de esperto no sentido de que produz e vende para outra pessoa, e fica para lhe pagar "a Deus dará", então a gente entende que o adiantamento para produtor não funciona, o produtor tem uma psicologia de que dinheiro que recebeu é um dinheiro que ele não tem pressa para pagar, e vai deixar pra frente. (UpaAgrícola_CaioCoelho - 18:44)

A questão do oportunismo é combatida pelas empresas do VSF por meio das repetidas transações, reputação e normas sociais da localidade, sendo consistente com a abordagem de Gereffi et al. (2005). Gradualmente muitas das relações seguem sendo reforçadas por meio das experiências exitosas entre os elos e a possibilidade de relacionamento de médio ou longo

prazo tende a se sobrepor ao imediatismo dos ganhos: "Eu tenho parceiros que se eu disser que compro o quilo da manga por RS 1,30, podem chegar lá com RS 2,00 que o cara não vende, porque eles sabem que o cara vai comprar lá dele aquele caminhão, daqui a 10 dias desaparece e não tem relacionamento" (Argofruta_NélioAmorim - 21:16). Em outas relações, quando uma das partes ainda não tem a confiança necessária com a outra, os compromissos são mediados por acordos contratuais: "esses contratos a gente coloca algumas clausulas com multas, e o não cumprimento dele em algumas situações leva ao pagamento de 30% do valor que foi adiantado" (GVS_ClaudioLordelo - 31:19).

Foram identificadas na região algumas tentativas de Associações para discussão de interesses coletivos dos produtores, a exemplo da Câmara da Fruticultura de Petrolina e o Instituto da Fruta de Juazeiro. Ambos são formados por produtores da região que se reúnem com relativa frequência tendo como pautas mais participativas as demandas financeiras. Os maiores problemas dos produtores estão relacionados à chuvas fora de época, que pode inviabilizar a qualidade esperada das frutas, e crises na economia que impactam na gestão financeira das empresas.

> O produtor, de um modo geral, acha que não tem necessidade de participar de Associações. Só se junta em associação quando dá uma catástrofe... necessidade financeira! Aí todo mundo procura as associações pra fazer o movimento político (ConsUvas_NewtonMatsumoto - 3:30)
>
> Nosso papel é levantar os principais problemas da região, ligadas a fruticultura, a cadeia da fruticultura, e buscar as possíveis soluções, e nesse contexto a gente conseguiu por exemplo, renegociação de dívidas aí aos produtores do Vale, depois a crise de 2008 , de diversas maneiras, a última foi em 2010 na resolução do Conselho Monetário Nacional/BACEN, resol. 38/99 que é a única resolução que tem pro Vale, e cita nominalmente os quatros municípios da Bahia e quatro de Pernambuco que puderam renegociar seus endividamentos (InstitutodaFruta_IvanPinto - 11:3).

Mais recentemente, tem sido observado o desenvolvimento de associações entre alguns empresários para realização de contratos fechados de importação ou desenvolvimento de variedades exclusivas. "*aí eu vou ter uma variedade extremamente competitiva que só um grupo pequeno que fez o contrato poderia explorar. Esse eu acho que pode ser o grande diferencial no futuro*" (ConsUvas_NewtonMatsumoto - 3:20).

Entre os produtores do VSF, a concorrência é intensificada quando a janela de exportação é encurtada, ou ainda, quando especulações de mercado por parte dos produtores fazem com que haja uma concentração no volume de exportação no período final da janela de venda. Os relatos obtidos apontam para uma inexistência de ações coordenadas nas exportações da região, de modo que as estratégias seguem por cada empresa. Para os

respondentes, ações de governança poderiam viabilizar ganhos mais robustos para os produtores.

> Quando o mercado, por exemplo, na Europa, ele não tá constante, então, algumas fazendas grandes aqui no Vale seguram a venda da uva pra melhorar o preço, de repente congestiona e a gente cai o preço. Então, realmente a concorrência está lá na venda, lá onde se coloca a uva no mercado (Labrunier_FlavioDiniz - 13:22)

> O que eu acredito que o que leva a desvantagem do Brasil é primeiro a organização que os produtores não tem, talvez se a gente tivesse união, fosse mais organizado nesse ponto de se reunir, se juntar, exigir do mercado, do governo, pra que a gente tivesse uma certa garantia, talvez isso funcionasse melhor, é o que eu falei antes, a gente aqui tem muito o pensamento individual, então com isso, você termina, cada um que queira livrar o seu e o vizinho que se vire... (GVS_ClaudioLordelo - 31:25)

Nesse aspecto, as associações que reúnem os produtores e exportadores da região parecem não ter conseguido avançar de forma suficiente, demonstrando que as estratégias individuais dessas empresas podem acabar atropelando os elos de cooperação que poderiam gerar benefícios coletivos, ou seja, os elos de relacionamentos são limitados pelos interesses estratégicos individuais das empresas. Esses aspectos em que a competição entre as empresas superam os benefícios de cooperação esperados do cluster podem evidenciar outras condições de deseconomia de escala das empresas aglomeradas, somando-se às já apontadas por McCann e Folta (2008).

Algumas das empresas entrevistadas são cooperativas, representando a articulação de interesses de pequenos e médios produtores que se unem em busca de ganhar competitividade junto aos grandes produtores e obter facilidades de acesso aos canais de comercialização internacional.

> As articulações entre empresários é mais frequentemente vistas nas cooperativas, onde vários grupos se juntam para se tornar fortes na compra de insumo e nas vendas de suas frutas, principalmente para exportações. Por exemplo, a gente tem a Coana, a Coopexvale, Coopexfruit, CAJ, vários grupos organizados e até informal. Até os grandes se juntam também. Então existem vários grupos, por exemplo, a Coopexvale que juntando todos os cooperados tem mais de 200 hectares. Se juntam pra comprar caixas, embalagens, se juntam por uma necessidade. Agora quais foram essas necessidades? Comercialização, armazenamento, porque tem que ter câmara fria. Então o investimento para quem tem 10 hectares para construir uma câmara fria pra resfriar uma fruta é muito alto, não vale a pena, entendeu? No caso da cooperativa, ela conduz tudo, ela faz a comercialização, faz o contrato, fecha a comercialização, faz a estimativa, aquela história todinha, e do preço da comercialização ela já tira o percentual dela, né? (SebraePE_RodrigoFerreira - 6:36)

A cooperativa possibilita a partilha de recursos físicos que, individualmente, não seriam possíveis (tais como camaras frias para manter a fruta na temperatura adequada para exportação), além da organização necessária para o desenvolvimento dos negócios internacionais. As empresas cooperadas continuam tendo independência em relação à condução de seus negócios e também nas negociações nacionais (COANA_EdisMatsumoto - 22:20), ou seja, a cooperativa atua como estrutura necessária para as atividades de exportação dessas empresas.

Por fim, foram identificados relacionamentos entre empresas proporcionados pela atuação institucional em parceria com algumas empresas do Vale para desenvolver experimentos em suas áreas produtivas, sendo os resultados disseminados pela comunidade de produtores da região. As instituições possibilitam também compartilhamento de estruturas físicas entre as empresas da região, integrando empresários e proporcionando um fluxo de conhecimento mais intenso.

As evidências de relacionamentos entre empresas produtoras do VSF apresentadas aqui reforçam a existência de trocas de conhecimentos constante, muitas vezes não estruturada, difusa e com uso imediato do conhecimento entre suas empresas, conforme já apontado por Malmberg e Maskell (2010). A realidade local apontou ainda que essas relações tendem a ser valiosas e duradoras na medida em que vantagens individuais são percebidas no curto prazo.

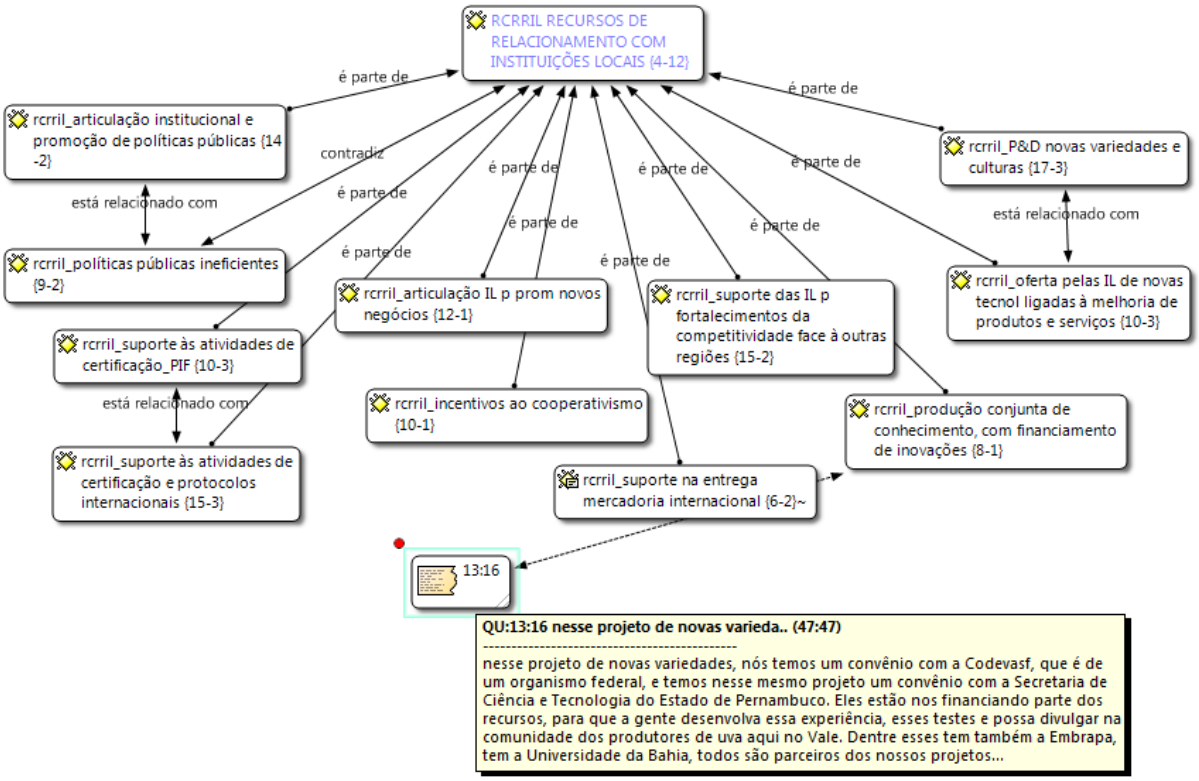
4.4.5 Recursos de relacionamento com instituições locais do VSF

A análise do processo de criação de valor de empresas geograficamente concentradas aponta para a necessidade de se considerar os fluxos de conhecimentos e relacionamentos estabelecidos entre as empresas e as instituições, os quais resultam em suporte à competitividade por diversos caminhos (MCEVILY; ZAHEER, 1999; NELSON; SAMPAT, 2001; MALMBERG; MASKELL, 2002; DUNNING; LUNDAN, 2008; PENG; WANG; JIANG, 2008).

A análise dos dados dessa pesquisa possibilitaram identificar os principais recursos de relacionamentos que os produtores e exportadores estabeleceram com as instituições locais, com destaque aos: recursos de articulação institucional e políticas públicas; recursos de suporte às atividades de certificação e protocolos internacionais; recursos para incentivo ao cooperativismo e promoção de novos negócios; recursos de pesquisa e desenvolvimento que

buscam fomentar novas variedades e culturas entre as empresas; recursos de suporte na entrega da mercadoria internacional, etc. (Figura 18 (4)).

Figura 98 (4)- Recursos de relacionamento com instituições locais do VSF



Fonte: Elaborada pelo autor com auxílio do Atlas.ti (2015)

O projeto de fruticultura de exportação instalado na região do Vale do São Francisco envolveu articulações políticas e a vontade do empresariado em trazer novas perspectivas de desenvolvimento para uma região economicamente deprimida, mas com grande potencial de recursos naturais. No campo institucional, é importante destacar as atuações: 1) da Codevasf, que desenvolveu a infraestrutura dos sistemas de irrigação e o modelo de ocupação dos perímetros irrigados; 2) da Embrapa, que atua como centro de pesquisa aplicada ao Semiárido; 3) das Universidades e Institutos Federais, que atuam como centros de pesquisas e formação de mão de obra qualificada; 4) da Biofábrica Moscamed, que é localizada em Juazeiro e que desenvolve todo um trabalho na linha de biotecnologia para o combate à mosca da fruta, grande desafio do Vale do São Francisco; 5) do Sebrae, presente em Petrolina e em Juazeiro, e que promove apoio aos pequenos produtores da região, seja por meio das certificações, das orientações empresariais e mesmo do apoio ao associativismo; 6) da Valexport, que atua como instituição de apoio às exportações, se encarregando das questões burocráticas nas negociações com os diferentes países compradores; 7) das Instituições

Financeiras, bancos e linhas de financiamento de capital público, que subsdiaram e apoiaram o desenvolvimento empresarial; entre outras tantas instituições que se empenharam em promover a competitividade da região. Todas essas instituições estão muito vinculadas à trajetória de desenvolvimento do cluster (MALMBERG; MASKELL, 2002), e os relacionamentos estabelecidos têm possibilitado conexões entre os níveis nacional e o empresarial (DUNNING; LUNDAN, 2008).

A comercialização de frutas para o exterior geralmente está condicionada a processos de certificação que garantirão a qualidade da fruta e as boas práticas empregadas nos processos de produção, manuseio e processamento, estando associadas aos requisitos de segurança alimentar de cada destino (GEREFFI et al., 2004; HUMPHREY; MEMEDOVIC, 2006). Os certificados mais comuns entre os produtores do Vale do São Francisco são apresentados no Quadro 10 (4).

Quadro 13 (4)- Principais certificações aplicadas às frutas de exportação do VSF

Certificado	Descrição
ethical trading initiative	ETI (Ethical Trading Initiative) - é uma aliança inovadora de empresas, sindicatos e organizações de voluntários. Trabalhando em parceria para melhorar a vida dos trabalhadores em todo o mundo que fazem crescer bens de consumo, desde flores a bolas de futebol. O objetivo é que todos os trabalhadores sejam livres de exploração e discriminação, e trabalhem em condições de liberdade, segurança e equidade. Todos os membros da ETI concordam em adotar o Código Base ETI da prática do trabalho, que é baseado nas normas da Organização Internacional do Trabalho (OIT) que abordam questões como salários, horas de trabalho, saúde e segurança e o direito de aderir a sindicatos livres. (http://coanabr.com.br/certificacao/)
GLOBALG.A.P.	GLOBALG.A.P. é uma organização privada que estabelece normas voluntárias para a certificação de produtos agrícolas em todo o mundo. A norma foi principalmente elaborada para reafirmar perante os consumidores que a produção alimentar nas unidades de produção agrícola é realizada através da minimização dos impactos negativos de operações agrícolas no meio-ambiente, redução do uso de insumos químicos e garantia de uma abordagem responsável dos assuntos de saúde e segurança dos empregados e saúde animal. GLOBALG.A.P. funciona como um manual prático de Boas Práticas Agrícolas (BPA) em todos os lugares do mundo. A certificação GLOBALGAP é efetuada por mais de 100 organismos de certificação independentes e oficialmente reconhecidos em mais de 80 países. O certificado é exigido pelo Euro Retailer Group, entidade que reúne os maiores varejistas de alimentos da União Europeia. (http://www.globalgap.org/uk_en/)
HACCP CERTIFIED	Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) ou, em português, Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) é um sistema de gestão de segurança alimentar direcionado à análise e controle de perigos biológicos, químicos e físicos nas diferentes etapas da produção de alimentos, da matéria prima ao produto direcionado ao consumo final. (http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/HACCP/)

Quadro 14 (4)- Principais certificações aplicadas às frutas de exportação do VSF (Continuação)

Certificado	Descrição
	Produção Integrada de Frutas - PIF é um sistema de exploração agrária que produz alimentos e outros produtos de alta qualidade mediante o uso de recursos naturais e de mecanismos reguladores para minimizar o uso de insumos e contaminantes pela integração de práticas de manejo das plantas frutíferas, assegurando uma produção agrícola mais sustentável. A colocação em prática do conjunto de normas da PIF pelo produtor permitirá que o mesmo utilize estas para ter maior qualidade em seu produto, bem como garantir a rastreabilidade do sistema de produção, facilitando a exportação, o comércio nacional e uma maior aceitação destes frutos por parte do consumidor. (http://coanabr.com.br/certificacao/)
	Tesco Nurture é uma certificação dedicada a garantir que todas as frutas e legumes fornecidos às lojas Tesco são cultivadas com normas de qualidade, segurança ambiental e responsabilidade social. Os produtores ao aderirem ao padrão Tesco Nurture devem demonstrar que: Podem rastrear todos os produtos de volta à origem; Produzem e selecionam os frutos da mais alta qualidade e legumes disponíveis; Assumem o compromisso de proteger a conservar a fauna e a flora; Incentivam práticas agrícolas sustentáveis, como o uso de energia, recursos naturais e reciclagem; Racionalizam o uso de pesticidas, fertilizantes artificiais e adubos; Garantem a todos os seus funcionários tratamento de uma forma responsável. (http://coanabr.com.br/certificacao/)
	A certificação Rainforest Alliance garante o cumprimento de uma série rigorosa de normas para as atividades de produção agrícola ou exploração florestal, que visam à proteção do meio ambiente, dos direitos e do bem-estar de trabalhadores e comunidades locais. O programa de certificação oferece aos usuários da terra orientação na produção de bens e prestação de serviços de forma eficiente, sem esgotar os recursos naturais ou impactar nas comunidades locais. A Rainforest Alliance acredita que a certificação é uma das ferramentas mais eficazes para a conservação dos recursos naturais do planeta, mantendo a identidade cultural e os meios de subsistência das populações locais. (http://www.grupojd.com.br/certificacoes/)
	O selo Garantia de Origem tem como premissa validar um produto saudável, com sabor autêntico, aspecto visual agradável, ecologicamente e socialmente correto. Ele atesta práticas agrícolas sustentáveis, que não degradam a natureza, e produção socialmente responsável, com trabalhadores registrados e sem utilização de mão-de-obra infantil. É administrado pelo grupo francês de hipermercados Carrefour. (http://www.grupojd.com.br/certificacoes/)

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015)

O alcance das certificações requer das empresas adaptações a um conjunto de procedimentos específicos durante a fase de produção, demonstrando sintonia entre os recursos/conhecimentos das empresas e do cluster que desenvolvem encaixes únicos que garantem eficiência e efetividade (MALMBERG; MASKELL, 2002). As instituições locais (ILs) frequentemente apoiam os produtores, auxiliando a superar as dificuldades e promovendo uma cultura de conhecimento comum na região, estando em sintonia com o pensamento de Gereffi et al. (2004) e Humphrey; Memedovic (2006).

> Na certificação não é só o selo final, mas você precisa atender todos aqueles requisitos, desenvolver todas aquelas tarefas desenvolver todo o checklist, né? Então, por exemplo, tem checklist de certificação que são mais de 200 itens que tem que ser seguidos pelo produtor (SebraeBA_RinaldoMoraes - 5:23)

> A Valexport dá o suporte aos protocolos internacionais, como, por exemplo, junto ao Japão é necessário um tratamento de mosca da fruta e todo esse trâmite desses protocolos e abertura de novos mercados é feito através da instituição, a Valexport trabalha a nível governamental, é a nossa porta junto ao Ministério da Agricultura, junto ao FDA, que é o departamento de agricultura americano, junto aos departamentos de agricultura mundo afora, então ela é quem catalisa todos esses processos de protocolos internacionais, mas o cliente, quem vai buscar é a própria empresa (Agrobrás_SilvioMedeiros - 19:16)

O Governo Brasileiro desenvolveu um certificado próprio, que engloba boa parte das exigências dos certificados internacionais, sendo ainda mais complexo, o Produção Integrada de Frutas (PIF), mas o mesmo não obteve grande aceitação no mercado nacional, muito menos no internacional.

> A VALEXPORT apoia os produtores com o PIF, é uma assistência técnica mensal, que vai até as propriedades para ver toda a documentação que eles vão preenchendo ao longo do ciclo produtivo. Para quando chegar a época da colheita tá toda essa documentação em dia e em total condição de ser auditada (Valexport_JosuédeBrito - 7:4)

> A Valexport ela coordenou o programa de Produção Integrada de Frutas (PIF), que foi um excelente programa do ministério da agricultura, que foi o que nos habilitou, nos preparou para certificar outros programas internacionais, como GlobalGap, HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)... Então, antes disso tudo, a gente está aqui no vale pela competência do Ministério da Agricultura, que implantou junto ao Sebrae e Valexport o programa de produção integrada, que foi um programa que eu considero até mais eficiente do que o GlobalGap, era um negócio tupiniquim, do Ministério da Agricultura, nosso. Mas, como essa linguagem do Brasil não é eficiente, o Europeu diz: 'Não, ou você faz o GlobalGap, ou não tem'. (UpaAgrícola_CaioCoelho - 18:46)

Algumas críticas ao PIF apontam que o governo brasileiro e suas instituições não agiram de forma competitiva ao desenvolvê-lo. Países como o Chile fizeram um *benchmarking* dos principais certificados exigidos para recebimento de seus produtos e agiram com muito mais eficiência comercial, já o Brasil resolveu desenvolver metodologia própria e não teve o sucesso esperado (SebraeBA_RinaldoMoraes - 5:22).

Os custos das certificações são elevados, de forma que as ILs atuam também no fomento dessas etapas, especialmente junto aos pequenos produtores: "*atualmente o SEBRAE nacional subsidia 80% do valor, por exemplo, eu quero um processo de certificação GlobalGap e ele me custa R$ 3200, o SEBRAE entra com 80% e o pequeno produtor com 20%* (SebraeBA_RinaldoMoraes - 5:25). Esse subsídio que é direcionado ao pequeno

produtor para alcançar as certificações possibilita que a produção de frutas desses alimentem o sistema como um todo, tendo em vista que muito dessa produção é escoada pelos grandes exportadores, que não conseguem produzir volume suficiente para atender suas demandas. O Sebrae tem uma participação importante na inclusão dos pequenos produtores do VSF e na disseminação do conhecimento na região.

> Há benefícios como capacitação, consultorias, apoio a certificação, missões internas de mercado interno, missões externas, não necessariamente só no âmbito da participação de feiras e/ou comercialização, mas também fizemos missão de *benchmarking* na área de logística. Isso foi importante porque a riqueza de informações que esses protagonistas puderam vivenciar lá fora, eles puderam trazer aqui pra nós. (SebraeBA_RinaldoMoraes - 5:4)

> O Sebrae incentiva o associativismo e apoia a competitividade oferecendo, por exemplo, o Programa de Qualidade Total em fruticultura irrigada,o De Olho na Qualidade, apoio na área de saúde e segurança no trabalho, gestão, e principalmente o apoio a renovação e manutenção dos selos de certificação, certo? Certificação para mercado externo, como selo GlobalGap, que é um selo que dá acesso aos produtores para que eles possam comercializar via cooperativa para a Europa, selo Tesco que eles portam também um selo europeu um exclusivo da rede Tesco, lá dos supermercados, além APPCC, certo? Um programa exclusivo do SEBRAE nacional, que o Sebrae Bahia é um dos pilotos, o programa de competitividade para negócios internacionais e inovação, focado especificamente na pequena empresa, né? (SebraeBA_RinaldoMoraes - 5:10)

Outra instituição importante para a competitividade local é o Instituto Tecnológico de Pernambuco (Itep), que se encarrega de fazer a análise da qualidade da fruta e possui parceria com algumas empresas locais para atuar no momento de desembarque das frutas no mercado europeu (principal destino comercial). A avaliação da qualidade da fruta nessa fase possibilita um direcionamento de mercado que seja justo com o exportador.

> O Itep tem um escritório em Rotterdam, uma equipe onde eles fazem a análise da qualidade da uva que vai, e atuam junto aos compradores para mediar essa análise de qualidade, da grade de defensivos. E isso tem ajudado muito a fazer com que quebre o estigma de que o Brasil usa muito produto que não deveria usar (Labrunier_FlavioDiniz - 13:39).

> Bom, em relação ao governo eu destacaria as ações do Itep (Instituto de Tecnologia de Pernambuco). Então, a gente faz análise de resíduo da fruta no escritório do ITEP que eles montaram aqui em Petrolina e paga pra eles irem para Rotterdam receber a fruta e fazer um controle de qualidade da gente junto ao cliente, eles seriam os "olhos" da gente lá (Univeg_Yaponira - 27:19)

As instituições possuem papel importante quando se analisam as inovações na região, havendo fortes incentivos ao desenvolvimento de novas variedades, busca por produtividade e soluções técnicas para os produtores. Cabe às empresas absorver essas tecnologias desenvolvidas, assumindo papel ativo na busca por esses novos conhecimentos e

oportunidades, o que nem sempre ocorre de forma simétrica entre as empresas (HERVAS-OLIVER et al., 2012). Algumas delas se abrem mais à pesquisa que outras. Essas primeiras fazem parcerias com instituições locais que acabam financiando as inovações, ao passo que as empresas disponibilizam uma área de cultivo para teste, e, passada a fase dos testes, o conhecimento gerado é necessariamente compartilhado, como contrapartida pelo investimento público repassado.

> Dentro do recurso da Codevasf para apoio às novas variedades, há uma necessidade pra fazer seminários e workshops pra difundir os resultados dessa pesquisa, a Labrunier é obrigada a abrir o campo lá para que outros produtores vejam. (SebraePE_RodrigoFerreira - 6:33)
>
> Nesse projeto de novas variedades, nós temos um convênio com a Codevasf, que é de um organismo federal, e temos nesse mesmo projeto um convênio com a Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco. Eles estão nos financiando parte dos recursos, para que a gente desenvolva essa experiência, esses testes e possa divulgar na comunidade dos produtores de uva aqui no Vale. Dentre esses tem também a Embrapa, tem a Universidade da Bahia. Todos são parceiros nossos em projeto... (Labrunier_FlavioDiniz - 13:16)
>
> A própria GVS tem um trabalho com a Embrapa, com o desenvolvimento de Maçã e Pera, lá na fazenda Sereníssima, que são variedades que são adaptadas aqui na região, então pode ser que daqui a dois anos, a gente consiga ter uma variedade que possa ser plantada e aí o Vale vai diversificar mais ainda (GVS_ClaudioLordelo - 31:31).

Como indicado, é preciso destacar a atuação da Embrapa Semiárido presente na região. Embora não seja a unidade que trabalhe especificamente com uva ou manga, a instituição local desenvolve pesquisas em parcerias com empresas do VSF, a fim de viabilizar novas variedades que sejam capazes de conviver bem com a realidade local, bem como que possam estar preparadas para cenários de mudanças climáticas, envolvendo altas temperaturas, menos chuvas e redução da disponibilidade de recursos hídricos (Embrapa_PedroGama - 4:14). A atuação dela é parcialmente criticada por alguns dos empresários entrevistados, que alegam que as atividades de pesquisa e desenvolvimento vinculadas às instituições públicas são muito morosas e não atendem às necessidades de velocidade comercial dos produtores. Uma justificativa para isso é apresentada no seguinte relato de Josué de Brito:

> A visão do setor privado, nós como instituição e ligados através de parcerias e convênios com a Embrapa, nós temos a informar que realmente, o período que o pesquisador leva pra desenvolver uma variedade dessa pelo meio legal, realmente não é na mesma velocidade que o setor privado quer, porque o setor privado sempre quer estar a frente do mercado, então nós não podemos também condenar o setor privado, agora também não podemos dizer que a Embrapa tem sido negligente (Valexport_JosuédeBrito - 7:17).

De modo geral, a história da região demonstra que as instituições locais se envolveram tanto na geração quanto na disseminação de novos conhecimentos, especialmente naqueles que provocaram grandes mudanças em torno da criação de valor, entre os quais o investimento e apoio para a cultura da uva sem semente, que imprimiu uma nova dinâmica produtiva e comercial aos produtores a partir dos anos 90.

> A uva sem semente já existia em outros países, mas não era exitoso o cultivo dela aqui no Vale, então, coordenado pela Embrapa, e com todas essas participações que acabei de citar, Banco do Nordeste, Banco do Brasil, Prefeitura de Petrolina, Prefeitura de Juazeiro, Senai, as empresas através da Valexport, Sebrae, que eu já ia esquecendo, se envolveram muito nisso, foi uma coisa feita a várias mãos, e acabamos trazendo uvas sem semente de várias variedades, de várias regiões do mundo, cultivamos ela aqui, depois identificamos as variedades que tinham mais potencial para ser produzido nas suas condições climáticas e de solo nosso, depois as variedades identificadas nós fomos modificando as práticas agrícolas com aquela variedade, até chegarmos ao sucesso e produtividade que nós temos hoje dessas variedades. Hoje nós temos várias variedades com produtividades fantásticas, e o mercado foi conquistado a partir desse trabalho (QueirozGalvão_SérgioLima - 15:38).

O trecho de fala apresentado faz conexões que ampliam a perspectiva endógena de criação do conhecimento do cluster, revelando envolvimento das ILs na busca por *expertise* decorrente de fontes externas (MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004). Esses vínculos com fontes de conhecimento externas ao cluster são mais bem analisados por meio dos *global pipelines*, no tópico seguinte.

4.4.6 *Global pipelines* estabelecidos pelos exportadores do VSF

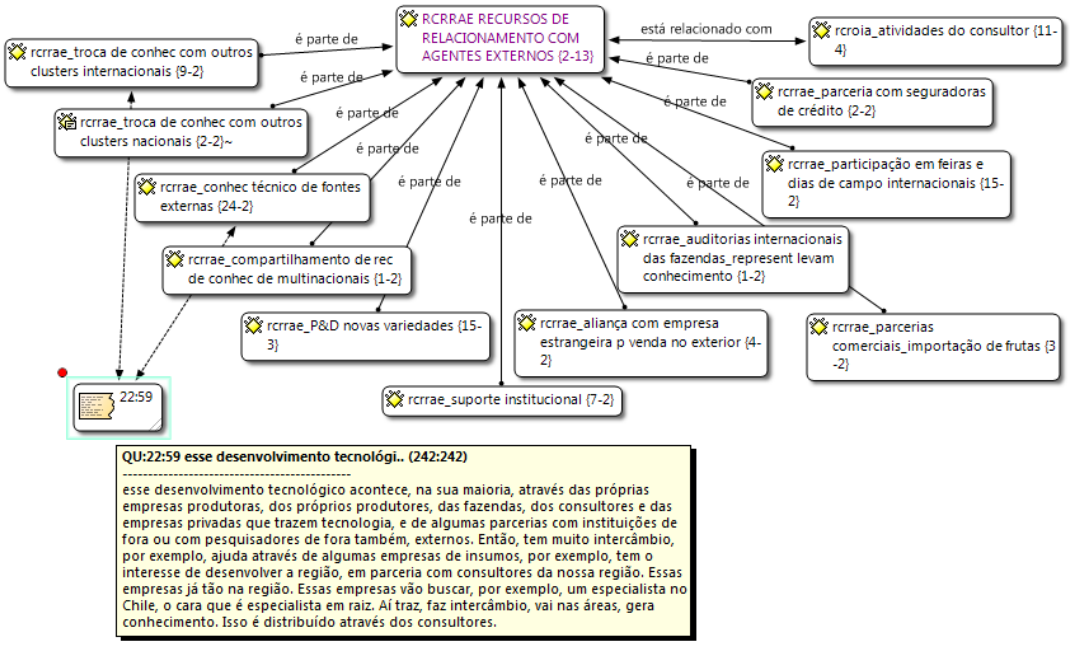
Vínculos externos decorrentes de ação institucional, conforme previa Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2004), podem ser percebidos desde a fase de estruturação da atividade econômica no Vale do São Francisco, como é relatado pelo assessor de comunicação da Codevasf, que destaca que o modelo de distritos irrigados foi concebido com base nas experiências de Israel e México, representando "*uma associação formada pelos próprios usuários sem fins lucrativos, geridas e administradas por eles mesmos, claro, eles contratam um gerente executivo, um gerente de operação, um administrador, e fazem as cobranças das pessoas que pagam a ele*" (Codevasf_FlávioCabral 1:3).

Com a evolução do desenvolvimento do cluster, o suporte institucional também se fez presente em termos de promoção do desenvolvimento econômico associado a negócios

relacionados, como é o caso da atividade vitivinícola e do cultivo de uva sem sementes. Sobre essa última, "*a Codevasf trouxe especialistas da Europa pra fazer esse tratamento, pagou consultores, nós tínhamos um convênio de cooperação técnica com a Hungria, os consultores fizeram um trabalho na parte de uva sem sementes que hoje é realidade aqui*" (Codevasf_FlávioCabral - 1:12). O cultivo da uva sem semente representou uma mudança radical na região (BELUSSI; SEDITA, 2009), sendo um dos grandes impulsionadores para a expansão das atividades de exportação, e representava um produto diferenciado, com muito mais valor agregado.

Além do suporte institucional, observou-se que *global pipelines* foram estruturados em diversos caminhos, incluindo vínculos de conhecimento técnicos de fontes externas, vínculos de pesquisa e desenvolvimento (especialmente a busca por novas variedades), participação em feiras e dias de campo, trocas de conhecimentos com outros clusters nacionais e internacionais, parcerias comerciais para importação de frutas nas fases de entressafra, e, por último, parcerias com seguradoras de crédito. Percebeu-se também que muito desses vínculos externos foram proporcionados pelos consultores existentes na região. A Figura 19 (4) apresenta essas relações.

Figura 109 (4)- *Global pipelines* na dinâmica de criação de valor das empresas produtoras e exportadoras de frutas *in natura* do Vale do Rio São Francisco



Fonte: Elaborada pelo autor, com ATLAS.ti (2015)

Especialmente no caso das uvas, as análises das condições naturais da localidade e dos recursos empresariais levam ao direcionamento de investimentos em variedades que sejam mais resistentes às condições climatológicas. Assim, as variedades introduzidas em 2001 e 2002 (Thompson, Sugraone, Crimson) estão sendo substituídas por outras variedades novas, mais férteis, oriundas de outras empresas de melhoramento genético ao redor do mundo. Busca-se nessas novas variedades menor dependência de mão de obra (principal ingrediente do custo de produção), um aumento da durabilidade de tempo de prateleira, resistência, sabor, coloração, tamanho de baga, brix, enfim, características que garantam maior competitividade. (SebraePE_RodrigoFerreira - 6:16).

No Brasil, a Embrapa lançou duas variedades de uvas sem sementes, a Vitoria e a Ísis, uma labrusca e a outra de cor. Essas variedades são bem aceitas no mercado nacional, mas ainda não alcançaram o padrão de qualidade internacional. As variedades que seguem para exportação são oriundas de investimentos dos produtores e das lojas de insumos agrícolas, que encaminham consultores e/ou funcionários do alto escalão dessas empresas para outros países em busca dessas variedades, e que depois trazem pra cá e fazem os experimentos (Valexport_JosuédeBrito – 7:15).

Os consultores presentes no Vale do São Francisco representam um elo importante entre as fazendas e o desenvolvimento tecnológico, um caminho para novos conhecimentos. Quando multinacionais de defensivos, por exemplo, desejam ingressar com seu produto revolucionário, que aumenta a produção ou o tamanho da uva, geralmente entra no cluster por meio dos consultores. Outras vezes as multinacionais de suporte trazem especialistas do exterior com conhecimentos relevantes que afetam a produtividade, a exemplo de especialistas em raiz vindos do Chile. Esses consultores fazem teste em área privada, escolhem algumas fazendas, para em seguida compartilhar a informação entre as unidades que ele assiste (Coana_EdisMatsumoto – 22:60). Os consultores buscam trazer conhecimentos relevantes associados à produtividade de frutas em outras partes do mundo, analisando o que é possível ser incorporado pela realidade do VSF: "*Eu acompanho todo esse mercado, viajo pros países produtores para conhecer os caminhos da competitividade*", afirma o consultor de uvas (ConsUvas_NewtonMatsumoto - 3:8), um dos mais importantes da região. Além dos consultores, existe um intercâmbio de informação muito grande entre os próprios produtores e agrônomos da região.

Global Pipelines relacionados à pesquisa e desenvolvimento de novas variedades foram identificados com facilidade nos dados desta pesquisa, ilustrando a participação das empresas do VSF nas Cadeias de Valor Global de fruticultura (GEREFFI et al., 2005;

HUMPHREY; MEMEDOVIC, 2006). Entre as empresas pesquisadas, destaca-se o caso da Labrunier, que mantém uma das maiores áreas experimentais de novas variedades de uvas do mundo. As parcerias firmadas com centros de pesquisas nacionais (Embrapa) e internacionais (*IFG*, *SNFL*, *Giumarra*, *Stargrow* e *Aat Hoekstra*) visam uma contínua melhoria em sua produção, buscando novas variedades que sejam mais resistentes às pragas, às chuvas, que possibilitem alta produtividade e boa resistência no pós-colheita, além de variedades com novos sabores, sabores exóticos. "*Nós estamos com uma área de 4.8 hectares com 85 variedades sendo testadas*" (Labrunier_FlávioDiniz – 13:12).

Outras empresas como a Univeg, um dos maiores grupos produtores de frutas do mundo, indicam que a região já conta com a presença de alguns representantes de multinacionais de melhoramentos genéticos, a exemplo do representante da *Sunworld*. Eles acessam as empresas por meio dos consultores, dos agrônomos e/ou executivos de produção para recomendar a opção por novas variedades que garantam maior produtividade e ganhos financeiros. No caso da *Sunworld*, as mudas vêm da África do Sul, são submetidas aos testes para, em seguida, seguir para produção em escala comercial.

Algumas variedades dessas são exclusivas de determinadas fazendas, outras passam a ser exploradas por um número limitado de produtores e outras podem ser comercializadas abertamente a todos os interessados, que pagarão royalties sobre a venda. Uma das variedades bem aceitas entre os produtores de uva é a Arra-15, que pertence a *Agricultural Research and Development* (ARD), uma subsidiária da *Giumarra Vineyards Corporation*, da California/ Estados Unidos. Entre os que produzem no VSF estão a Univeg, a Agrivale e a CoopexVale. O Presidente da CoopexVale indica que, por ser cooperativa, tem tido certa dificuldade de adquirir direito a explorar determinadas variedades.

De maneira geral, essas empresas de melhoramento genético mencionadas aqui estão vinculadas a outras regiões produtoras de frutas (no caso, uvas e mangas), fazendo conexões entre o local e o global e trazendo significantes ganhos de criação do conhecimento e redes de relacionamentos extensivas às empresas locais (IAMMARINO; MCCANN, 2010). É interessante ainda o registro de que a opção por novas variedades requer ajuste nos recursos internos das empresas, reforçando o entendimento de que a capacidade absortiva de cada empresa será moderada pela combinação de seus recursos e o processo de acumulação de conhecimento (HERVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGÓS, 2007), o que pode ser comprovado no trecho em seguida:

> Acabamos trazendo uvas sem semente de várias variedades, de várias regiões do mundo, cultivamos ela aqui, depois identificamos as variedades que tinham mais potencial para ser produzido nas suas condições climáticas e de solo nosso, depois as variedades identificadas nós fomos modificando as práticas agrícolas com aquela variedade, até chegarmos ao sucesso e produtividade que nós temos hoje dessas variedades (QueirozGalvão_SérgioLima – 15:39)

No caso da UPA Agrícola, ela consegue ter exclusividade no Vale com uma variedade de manga da *Westfalia*, empresa da África do Sul. O empresário Caio Coelho afirmou que teve contato com esse grupo a partir de um parceiro na Europa, que fez a ponte com um produtor de abacates em São Paulo, que já estava fazendo experiências com a variedade de manga Honey Gold, mas que não deu certo para as condições de lá. Houve a sugestão de teste, "*pedi pra ele me mandar lá de São Paulo, e ele mandou duzentas plantas e eu enxertei aqui, e multipliquei por mais duzentas. Então, na verdade, testamos uma variedade que já havia chegado em São Paulo, e trouxemos para a realidade de Pernambuco*" (UPAAgrícola_CaioCoelho – 18:48). Nesse caso é possível visualizar bem a força das redes de relacionamentos para o estabelecimento dos vínculos externos, recombinando conhecimentos e possibilitando bom desempenho produtivo.

A participação em feiras internacionais e algumas menções relacionadas à participação em dias de campo no exterior também foram reconhecidas como importantes fontes de vínculos externos. Os empresários e as instituições apontaram a Fruit Logística, que ocorre uma vez por ano em Berlin/Alemanha, como a principal fonte de acesso aos clientes internacionais, além de acesso a insumos e trocas de informações de diversas naturezas. Algumas empresas chegam a colocar stand próprio para apresentação de seus produtos, outras participam por meio do suporte do Instituto Brasileiro de Frutas (Ibraf) ou da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), e outros apenas para manter-se antenados com o mercado, "*apresentar os planos para a próxima safra e conhecer o retorno quanto à nossa performance na safra anterior*" (Labrunier_dadossecundários – 14:1).

Além das feiras internacionais, muitos empresários são convidados a participar de Dias de Campo em Fazendas do Exterior, que funcionam como estratégias para assegurar maior confiança aos investimentos em novas variedades. O diretor do Grupo JD, Sr. Arnaldo Eijsink, esteve na África do Sul para participar de um Dia de Campo com as variedades do geneticista IFG da Califórnia, que está testando as mesmas uvas produzidas pelas Fazendas Labrunier, que integram o Projeto Novas Variedades. O bom desenvolvimento também no continente africano trouxe maior segurança aos investimentos. Essas são oportunidades para

trocas de conhecimentos acerca da variedade, envolvendo especialmente cultivo e comercialização.

As Fazendas Labrunier ilustram também relações de trocas de informações com outros clusters internacionais, incluindo ainda a compra de uvas da Argentina e do Chile para atender os supermercados brasileiros no período de entressafra de suas fazendas. "*Então, se a gente tá sem a uva, a gente busca um mercado que tenha, pra gente suprir essa necessidade do cliente, pra que a própria Argentina, o próprio Chile, o próprio Peru não venham abastecê-lo, né?*" (Labrunier_FlávioDiniz - 13:9). As fontes externas são caminhos de modernização de sua capacidade tecnológica. A Labrunier constantemente traz novas tecnologias do exterior para otimizar a produção de uvas em suas fazendas. Como a mão de obra é um dos componentes mais importantes no custo da produção, o emprego de máquinas de embalamento de uva é uma grande inovação que aumenta a competitividade do setor. A tecnologia presente nas máquinas adquiridas em 2008 embalam automaticamente cumbucas de peso fixo, reduzindo o manuseio das uvas, refletindo na melhora da qualidade final da fruta e também no aumento da produtividade de embalamento. Ainda na fase pós-colheita, foram adquiridos leitor eletrônico, que distingue até duas tonalidades da mesma cor e duas balanças eletrônicas, que contribuem para a padronização dos lotes de acordo com a demanda do cliente. Na produção, vieram tecnologias como um pulverizador eletrostático, capaz de reduzir o uso de água no parreiral e otimizar a aplicação de agroquímicos.

O conhecimento nacional também tem sido levado para outras regiões, em especial para o Peru. Vários técnicos, agrônomos e consultores, com enorme experiência em produção de uva seguiram para lá, porque o clima é muito parecido. Eles não podiam se basear numa tecnologia do Chile, que é clima temperado, nem da África do Sul ou da Califórnia. "*Como o clima é muito parecido, se baseiam muito na tecnologia que a gente desenvolveu aqui no Vale. Então, esse intercâmbio é muito forte. Eles vêm muito pra cá. A gente ainda não vai muito pra lá porque eles tão na fase de aprender, né?*" (Coana_EdisMatsumoto – 22:43). Essa situação ilustra que o conhecimento estará circulando e que a análise das fontes de criação de valor restritas às questões endógenas do cluster poderiam ser insuficientes para o entendimento da dinâmica do fenômeno, conforme afirmava Bathelt et al. (2004).

Finalizando, percebeu-se que os vínculos externos estabelecidos pelos diversos agentes dentro do cluster reforçam e complementam a dinâmica da criação de valor estratégico, especialmente quando se trata de cluster orientados para a competição global (BATHELT et al., 2004). Essas conexões viabilizam o alcance das fontes de excelência globais e reduzem as assimetrias de conhecimento entre as regiões produtoras, cabendo às

empresas e instituições locais agirem de forma estratégica para obterem os promissores benefícios dessas relações.

5 Conclusões

Este estudo teve como objetivo analisar o processo de criação de valor estratégico por parte das empresas produtoras e exportadoras de frutas *in natura* geograficamente concentradas no Vale do Rio São Francisco.

O aporte teórico contou com uma articulação que considerou como contexto a internacionalização de empresas em países emergentes, e uma literatura densa e rica que possibilitou a compreensão da criação de valor estratégico por meio da dinâmica dos recursos internos e da absorção das vantagens da localidade. Houve o reconhecimento de múltiplas contribuições a partir das quais se elaborou uma articulação teórica para que o fenômeno buscado fosse mais bem analisado do ponto de vista do cluster e das empresas, isso porque o estudo parte do pressuposto de que o desenvolvimento de ambos está diretamente relacionado.

O *framework* analítico foi proposto considerando que os recursos estratégicos possuem uma dinâmica interna própria, e que esta viabiliza o alcance dos recursos do cluster, o que acontece por meio da capacidade absortiva das empresas. Participando do ambiente de cluster, as empresas geograficamente concentradas tendem a se aproximar em termos de atitudes e opções estratégicas por ter acesso a uma base comum de conhecimentos, diferenciando-se dos competidores fora do cluster. Por outro lado, é preciso considerar que algumas diferenças entre as empresas concentradas também deverão ser observadas, o que seria justificado pelas diferentes bases de recursos estratégicos e capacidade absortiva. Somando-se a essa estrutura analítica, foi identificado que a criação de valor também precisa considerar os vínculos estabelecidos com agentes fora do cluster (*global pipelines*), os quais reforçam e complementam os conhecimentos do cluster ao tempo em que reduzem as assimetrias de conhecimentos ao longo da cadeia de valor global.

Para suportar essa estrutura teórica foi desenvolvido um estudo de caso qualitativo interpretativo, tendo como níveis de análise o cluster de fruticultura do Vale do São Francisco e suas empresas exportadoras. A coleta de dados privilegiou o desenvolvimento de entrevistas com executivos de médias e grandes empresas exportadoras (obteve-se acesso a nove empresas, estimando-se que o volume comercializado por elas represente mais de 50% das exportações do VSF), além de atores institucionais e da indústria de apoio vinculados ao

desenvolvimento do cluster. Os dados foram analisados com o apoio do software Atlas.ti, que permitiu maior sistematização dos resultados da pesquisa.

Os resultados foram apresentados tendo como norte os objetivos específicos estabelecidos para a pesquisa. O primeiro deles visou entender como os recursos estratégicos das empresas produtoras e exportadoras geograficamente concentradas no VSF contribuem no processo de criação de valor. A análise dos dados possibilitou a identificação de seis grupos, a saber: capacidades físicas, financeiras, organizacionais, humanas, comerciais e tecnológicas. Identificou-se que as empresas possuem similaridades e diferenças na dinâmica de seus recursos e que estes atuam no sentido de absorver os recursos do cluster, conforme se previa na literatura base referenciada. Aqui o estudo colabora com avanços na literatura especializada por viabilizar conhecimentos no nível microeconômico das empresas geograficamente concentradas fazendo uso de uma abordagem integradora que reconhece a dinâmica dos recursos estratégicos ora de forma idiossincrática, ora pelas similaridades de recursos entre as empresas do cluster. Por fim, é preciso registrar que classificações de recursos não devem omitir ou ignorar as múltiplas e complexas relações entre eles estabelecidas na dinâmica de criação de valor de empresas geograficamente concentradas.

O estudo identificou que as capacidades físicas possuem fortes relações com os recursos do cluster, e que muitas das opções de estrutura física que são traçadas pelas grandes empresas da localidade são comuns entre elas, tais como a opção por sistemas de irrigação de mesmos fornecedores. As peculiaridades capazes de criar valor exclusivo estão geralmente associadas às etapas de pós-colheita, podendo ser representada pela existência de uma estrutura de suporte privilegiada na entrega internacional, por uma estrutura que atenda às exigências de alguns mercados (como o americano que exige o tratamento hidrotérmico), entre outras.

Sobre as capacidades humanas, a atividade de fruticultura irrigada requer mão de obra intensiva, especialmente no cultivo da uva de mesa. O desenvolvimento dessa atividade no Vale do São Francisco configura-se numa alternativa econômica interessante no combate à pobreza e dependência de políticas sociais. Além de formar profissionais qualificados, a região tem atraído outros tantos que somam conhecimentos à realidade local e possibilitam um processo de recrutamento e seleção facilitado por parte das empresas locais. A gestão dessa mão de obra (estratégica e operacional) tem feito a diferença no processo de criação de valor.

As capacidades financeiras representam outra modalidade importante na criação de valor por parte das empresas geograficamente concentradas. Além da estrutura de suporte de

capital e incentivos financeiros do cluster (isenção de impostos, benefícos de *Drawback*, etc.), identificou-se a necessidade de as empresas estabelecerem capacidades de gestão financeira interna que as possibilitem ser viáveis nos períodos de alta e baixa. As movimentações financeiras estão muito relacionadas às políticas cambiais, ao custo Brasil e aos movimentos dos competidores internacionais. A pesquisa identificou que o endividamento é uma realidade presente entre os produtores do VSF, especialmente entre os pequenos. Momentos de crise econômica, chuvas em períodos não esperados e pragas são alguns dos motivos alegados para que os produtores alcancem prejuízo em suas operações com fruticultura.

De modo abrangente, o estudo classificou como capacidades organizacionais das empresas exportadoras do VSF: as capacidades administrativas e de gestão para internacionalização, os processos produtivos, de qualidade, de certificação da fruta e de pós-colheita. Houve a associação com vários recursos do cluster, que potencializam a atividade exportadora, com destaque às atuações institucionais de suporte ao processo de certificação. A atenção aos processos de certificações são caminhos necessários ao alcance dos mercados compradores almejados. Os conhecimentos relativos aos processos produtivos geralmente são compartilhados entre os produtores do Vale do São Francisco, mesmo porque as exigências do mercado internacional implicam na necessidade de maiores volumes, impulsionando elos de dependência entre os produtores.

As capacidades comerciais não eram incialmente previstas pela literatura especializada adotada, mas os dados levaram a uma consideração específica. Para se chegar a sua análise, antecedentes como competidores internacionais, câmbio e janelas de exportação necessariamente devem ser considerados. Aqui foram destacados elementos como capacidade produtiva, capacidade de internacionalização, estrutura comercial das empresas no exterior, relacionamento com fornecedores e com clientes, entre outros. A dinâmica cambial tem feito com que as empresas produtoras estejam focadas ora no mercado nacional ora no mercado internacional, isso tem implicado em frutas com qualidades aptas para ambos mercados, mas pode representar ameaças no médio ou longo prazo nos casos em que as implicações remetam ao desgaste das relações comerciais. Percebeu-se que as ações para identificação de melhores mercados seguiram a lógica individual, o que geralmente acontece por meio de networking estabelecido pelo executivo comercial e participação em feiras internacionais. Nesse sentido, não foram identificadas práticas de governança coletiva entre as empresas. Outros achados interessantes decorrentes da análise das capacidades comerciais: a existência de estrutura comercial no exterior pode garantir destino das frutas para melhores compradores e reduzir riscos de oportunismos e má fé do comprador; em alguns casos, a opção pela negociação por

meio dos atravessadores pode ser mais interessante que a venda direta aos mercados compradores; o mercado de contentores é uma realidade na região e representa uma alternativa de venda rápida, sem maiores burocracias, podendo ser uma ameaça às cooperativas que dependem da produção das pequenas fazendas.

Finalizando a análise dos recursos estratégicos no processo de criação de valor, as capacidades tecnológicas evidenciaram caminhos de introdução das inovações por parte das empresas exportadoras no ambiente do cluster. Aqui se inserem: os processos de pesquisa e desenvolvimento empresarial; a capacidade de aprendizado técnico; as capacidades de irrigação e rastreabilidade; inovações na colheita e processos pós-colheita; capacidade de formação de novos negócios/novas culturas, entre outros. Identificou-se que o pioneirismo tecnológico é geralmente assumido pelos grandes produtores, mas que o conhecimento gerado é facilmente disseminado na atmosfera do cluster, especialmente nos casos em que há um suporte institucional fomentando a inovação. A tecnologia possibilita também relações mais estreitas com os compradores, que passam a acompanhar todo o processo produtivo. A opção por novas variedades tem sido uma alternativa buscada pelos produtores que objetivam reduzir a necessidade de mão de obra e superação de obstáculos como chuvas e pragas, além da possibilidade de alcançarem mercados diferenciados que impliquem em ganhos superiores.

O segundo objetivo específico deste estudo visou entender como a dinâmica de recursos do cluster do VSF e a capacidade absortiva das empresas nele inseridas contribuem para o processo de criação de valor. Os resultados são apresentados seguindo a estrutura analítica construída no referencial teórico acerca das Vantagens da Concentração Geográfica de Empresas, que consiste em cinco grupos de recursos do cluster: de produção, de demanda, de oferta e indústria de apoio, de relacionamento no nível horizontal e de relacionamento com instituições locais.

Os recursos de produção favoreceram a atividade de fruticultura na região por diversos caminhos: a presença de recursos naturais foram impulsionadores do surgimento, com destaque à presença de água para irrigação, temperatura média favorável e solos manejáveis; linhas de financiamento e uma política de isenção de impostos favoreceram o interesse do empresariado; a disponibilidade de mão de obra operacional (representando aqui importante indicador social da importância dessa atividade econômica para região, no que se refere à geração de emprego e renda como remédio no combate à pobreza); a formação e atratividade de mão de obra especializada e experiente que reduz os custos de recrutamento, seleção e treinamento por parte das empresas; boa infraestrutura física e administrativa, o que envolve canais de irrigação, existência de aeroporto local com possibilidade de voos de cargas,

proximidade de três portos; presença de numerosos *packing houses*, etc; e, infraestrutura de informação, científica e tecnológica, que envolve a presença de instituições ligadas à pesquisa e desenvolvimento, instituições de apoio e conectores que possibilitam a reprodução das melhores práticas para a comunidade dentro do cluster. A absorção desses recursos se soma aos recursos internos das empresas no processo de criação de valor.

Os recursos de demanda do VSF são influenciados pelo câmbio, pelas janelas de exportação e pelos competidores internacionais, fortemente relacionado às capacidades comerciais das empresas do cluster. Identificou-se que a região acaba atraindo compradores que monitoram as cadeias de valor globais de produção agrícola, o que acaba impulsionando a disseminação no cluster dos protocolos de produção e comercialização internacional, e de um conjunto de conhecimentos relacionados às demandas internacionais. Isso é especialmente importante para gerar uma possibilidade de padrão de oferta básico, favorecendo melhoria na qualidade geral da fruta ao tempo em que assegura a competitividade internacional, isso a partir da consideração de que esses conhecimentos sejam facilmente absorvidos pelas empresas da região. Por outro lado, os recursos de demanda possibilitam ainda o conhecimento e acesso aos compradores nacionais, especialmente útil quando as questões cambiais não favorecem as atividades de exportação. Reconhecendo a vulnerabilidade dessas questões de mercado e as fragilidade da política econômica de país em desenvolvimento, recomenda-se que as empresas do Vale possam conciliar as atividades de comércio nacional e internacional, administrando os riscos de cada opção e suas respectivas possibilidades de ganhos.

Os recursos de oferta e indústrias de apoio representam alguns dos benefícios potenciais que o cluster viabiliza às suas empresas, incluindo a existência de uma base de fornecedores especializada e sólida, possibilidade de relacionamento com fornecedores que favoreçam a flexibilização, disponibilidade de maquinário e equipamentos, além da existência de uma indústria de apoio capaz de disseminar as melhores práticas. Identificou-se que o VSF dispõe dos fornecedores necessários ao desenvolvimento das atividades empresariais, muitos desses também atuantes em outros clusters de fruticultura ao longo da cadeia de valor global. O grande achado desse grupo de recursos foi a identificação do papel do consultor na disseminação das melhores práticas entre as empresas do cluster. No que se refere à parte técnica, as barreiras de mobilidade do conhecimento entre as empresas é baixa, sendo seu fluxo, de certa forma, estimulado, até porque há uma dependência comercial da produção de terceiros e o reconhecimento de que os grandes competidores são as outras regiões produtoras.

Esses fluxos de conhecimentos ou recursos entre as empresas embassaram o que se entende por recursos de relacionamento no nível horizontal, manifestado por diversos caminhos entre as empresas do Vale do São Francisco, incluindo a constituição do *board* para comercialização internacional conjunta (aqui houve intervenção institucional), relacionamento estabelecidos para compra de outros produtores, cooperação entre as empresas para trocas de informações técnicas e de mercado, constituição de cooperativas, entre outros. Quanto maior a intensidade desses relacionamentos maior será a capacidade absortiva de cada empresa envolvida, o que pode ser ilustrado pelo caso das cooperativas, cujas exportações são realizadas em conjunto em funções de todo o aparato de recursos coletivos necessários, os quais não seriam possíveis de forma individual por cada empresa envolvida.

Concluindo os recursos do cluster, os recursos de relacionamento com instituições locais do VSF demonstraram estar presentes no processo de criação de valor. A análise empírica destacou a articulação institucional do desenvolvimento de políticas públicas direcionadas à atividade econômica regional, a promoção de novos negócios, apoio ao cooperativismo, no financiamento às inovações, o suporte aos processos de certificação, o fortalecimento das condições competitivas face a outras regiões produtoras na cadeia de valor global, etc. Os achados da pesquisa reforçam a importância do papel ativo das instituições no fomento ao desenvolvimento de atividades econômicas no contexto de países em desenvolvimento.

O último dos objetivos específicos pretendeu compreender como os vínculos externos (*global pipelines*) afetam a dinâmica de criação de valor das empresas do cluster. Foi percebido que o estabelecimento de vínculos externos possibilita inovações e redução nas assimetrias de conhecimento ao longo da cadeia global e que esses acontecem por diversos caminhos, alimentando a dinâmica de conhecimentos no cluster. A presença de multinacionais na região, especialmente entre os fornecedores, representou um das mais importantes fontes de ingresso de novos conhecimentos, geralmente disseminado pelos consultores. Além disso, a participação em feiras e dias de campo internacionais representaram fontes valiosas. O estabelecimento de vínculos externos devem ser estimulados pelos elos institucionais, representando caminhos de competitividade global para a localidade.

Enfim, os resultados alcançados pela pesquisa mostraram-se alinhados à tese defendida, indicando consistência do *framework* teórico proposto, a saber: a análise da criação de valor estratégico por parte de empresas exportadoras geograficamente concentradas deve considerar a dinâmica dos recursos internos empresariais, a coevolução entre os recursos do cluster e a capacidade absortiva das empresas nele inseridas e os possíveis reforços e

complementos nos fluxos de conhecimentos decorrentes do estabelecimento de vínculos externos (*global pipelines*) pelos diversos agentes do cluster.

Considerando o contexto de empresas geograficamente concentradas, em termos de contribuição teórica, os resultados deste estudo colaboram com avanços em relação ao *mainstream* da área ao:

a) defender a coevolução entre cluster e empresas, demonstrando que o processo de criação de valor ocorre concomitantemente, devendo ser reconhecidas as múltiplas e dinâmicas relações entre os recursos empresariais e do cluster. Os resultados da pesquisa evidenciaram algumas dessas relações, demonstrando que os relacionamentos entre ambos representam ganhos significativos mútuos, e que cluster e empresas são interdependentes no processo de criação de valor;

b) evidenciar os microfundamentos das empresas em cluster, compreendendo a natureza da criação de valor. Os estudos que envolvem clusters dificilmente contemplam a dinâmica interna das empresas nele inseridas. Este estudo buscou compreender a dinâmica dos recursos internos das empresas, e, a partir deles, as simetrias e assimetrias na absorção de recursos do cluster, o que implica em níveis de homogeneidade e heterogeneidade entre os recursos das empresas inseridas na mesma concentração geográfica;

c) evidenciar as capacidades dinâmicas por meio de abordagens aparentemente contraditórias, mas de integração necessária para análise nesse contexto de cluster. 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 assumido na análise dos dados desta tese. Reconhecer que as capacidades dinâmicas ora se comportarão na condição de melhores práticas e ora assumirão aspectos idiossincráticos possibilita uma compreensão mais próxima da criação de valor por parte das empresas geograficamente concentradas;

d) evidenciar os recursos/conhecimentos que compõem a atmosfera do cluster e a absorção não necessariamente simétrica por parte das empresas concentradas. A revisão de literatura e o uso de mais de uma abordagem teórica em torno das vantagens da localidade possibilitaram a identificação e sistematização de um conjunto de recursos que compõem a atmosfera do cluster. Os resultados da pesquisa levaram à identificação empírica e complementação dos recursos já

apontados pela literatura prévia. Além disso, nesta pesquisa foi percebido que esses recursos do cluster não são necessariamente absorvidos pelas empresas;

e) estabelecer conexões com as cadeias de valor globais, reconhecendo que o cluster não é autossuficiente na criação de novos conhecimentos e que essa interação reduz a distância em relação aos grandes competidores mundiais. Os resultados reforçaram o ingresso de novos conhecimentos no cluster por meio das conexões estabelecidas entre atores da localidade e atores externos ao cluster, o que geralmente é possibilitado por parte das multinacionais (seja na posição de produtor ou fornecedor de insumos diversos) e disseminado por um grupo de consultores técnicos experientes e com acesso aos grandes produtores. Esses vínculos aproximam o cluster de outras realidades bem-sucedidas ao longo da cadeia de fruticultura global.

Em termos práticos, se reconhece que embora não representem grandes números em relação ao comércio internacional do Brasil, o desenvolvimento do agronegócios de exportação no Vale do São Francisco representa fonte valiosa de desenvolvimento econômico e social para uma região carente de alternativas, sendo recomendado uma atenção constante por parte dos empresários e instituições da localidade.

Como qualquer estudo científico, algumas limitações precisam ser consideradas: 1) houve dificuldade de acesso a algumas das informações estratégicas buscadas (especialmente as financeiras e as que implicavam em segredos competitivos), sendo o pesquisador constantemente desafiado a encontrar caminhos úteis e legais para obter acesso aos dados buscados; 2) a coleta de dados privilegiou o desenvolvimento de entrevistas, as quais foram realizadas de acordo com a disponibilidade do entrevistado, e dúvidas esclarecidas por email ou Skype, podendo os resultados refletirem um determinado momento vivido pelo respondente na empresa; 3) algumas grandes empresas exportadoras pretendidas pelo pesquisador não tiveram disponibilidade de tempo para participar da pesquisa ou mesmo não tiveram interesse; 4) obteve-se dificuldade de acesso a dados junto a empresas e instituições em declínio; 5) a questão dos *global pipelines* não era inicialmente objetivo da pesquisa, cabendo aprofundamento acerca do impactos dos vínculos externos sobre a criação de valor de empresas em clusters; 6) a pouca experiência com pesquisa qualitativa e com o uso do software Atlas.ti pode ter deixado de considerar algum conhecimento relevante ao fenômeno observado, etc.

Outras limitações poderão ser superadas por meio de estudos futuros, que busquem aprofundar ou mesmo responder novas questões. Dito isso, sugerem-se alguns tópicos para

pesquisas futuras, alinhadas ao tema central desta tese, com possibilidades de extensão, aprofundamento e comparações do estudo ora realizado:

- Entendendo que as empresas geograficamente concentradas, de uma forma ou de outra, usufruem do conhecimento presente na atmosfera do cluster, fica a sugestão de que pesquisas futuras possam mensurar os níveis de absorção dos recursos coletivos, o que possibilitaria o entendimento das assimetrias de absorção dentro do cluster;
- Pensar em construir modelo quantitativo que possa validar as categorias e subcategorias identificadas na presente pesquisa;
- Acredita-se que diferentes fases do ciclo de vida do cluster possam afetar na absorção de recursos coletivos por parte das empresas concentradas, sugerindo-se pesquisas que possam analisar essas relações;
- Fazer comparativo deste estudo com a realidade de clusters de fruticultura com maior participação no comércio mundial;
- Analisar com maior profundidade como o a presença de multinacionais em clusters afetam a competitividade das empresas geograficamente concentradas face à cadeia de valor global;
- Analisar como as pequenas empresas se beneficiam dos conhecimentos decorrentes dos Vínculos Externos (*global pipelines*);
- Estudos acerca do *turnover* de funcionários especializados e as relações com os fluxos de conhecimentos entre as empresas do cluster; etc.

Finalmente, acredita-se que o conhecimento buscado por meio desta tese possa ser complementado e aprofundado quanto a outros aspectos relevantes na compreensão da competitividade de empresa exportadoras geograficamente concentradas, tornando possível o entendimento do fenômeno numa perspectiva ainda mais ampla e/ou por meio de caminhos teóricos e metodológicos distintos.

Referências

ACCARINI, J. H. Pólos de Desenvolvimento Integrado do Nordeste Brasileiro e Capital Social. **Revista Econômica do Nordeste**. Fortaleza, v. 33, n.1, jan/mar. 2002.

ARIKAN, A. T. Interfirm knowledge exchanges and the knowledge creation capability of clusters. **Academy of Management Review**, v. 34, n, 4, p. 658-676, 2009.

ARTUSO, S.B.; LANGRAFE, T.F.; BOA VENTURA, J.M.G. Como Surgem Clusters? Uma análise da produção internacional sobre o tema. In: **XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operacões Internacionais**. Anais do SIMPOI, 2012.

ASHEIM, B.; GERTLER, M. The Geography of Innovation Systems. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D.C.; NELSON, R.R. **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford University Press, 2005.

BALBINO, D. P. **Determinantes da estratégia de internacionalização e suas associações com desempenho exportador, no período atual e no da crise internacional de 2008**: um estudo na RIDE do pólo Petrolina-PE e Juazeiro-BA. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós Graduação em Administração, 2012.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, p.429-457, 2010.

BARBOSA, G. L. **Análise do Processo de Formação das estratégias internacionais da Acumuladores Moura S/A**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós Graduação em Administração, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99- 120, 1991.

_____. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARROS, G.S. C.; ADAMI, A. C. O.; ZANDONÁ, N. F. **Faturamento e volume exportado do agronegócio brasileiro são recordes em 2013**. Disponível em: http://cepea.esalq.usp.br/macro/ 25 de junho de 2014.

BATHELT, H.; MALMBERG, A.; MASKELL, P. Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines and the Process of Knowledge Creation. **Progress in Human Geography**, 28, p. 31–56, 2004.

BECATTINI, G. The Marshallian district as a socio-economic notion. In:PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. (eds), **Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy.** Geneva: OMT, 1990.

BELUSSI, F.; SEDITA, S. R. Life Cycle vs. Multiple Path Dependency in Industrial Districts, **European Planning Studies**, 17:4, p.505-528, 2009.

BEN-MENAHEM, S. M.; KWEE, Z.; VOLBERDA, H. W.; VAN DEN BOSCH, F.A.J. Strategic Renewal Over Time: The Enabling Role of Potential Absorptive Capacity in Aligning Internal and External Rates of Change. **Long Range Planning**, v. 46, p. 216-235, 2013.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação.** Porto Codex, Portugal: Porto Editora, 1994.

BORINI, F. M. et al.. Performance e Internacionalização das Empresas Brasileiras. In: OLIVEIRA JUNIOR, M.M. **Multinacionais Brasileiras**: Internacionalização, inovação e estratégia global. Porto Alegre: Bookman, p. 111-125, 2010.

BRASIL.Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRAZILIAN FRUIT. Disponível em: <http://www.brazilianfruit.org.br/newbrazilianfruit.asp>. Acesso em 01 de abril de 2013.

BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais:** os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

BURRELL, G. Normal science, paradigms, metaphors, discourses and genealogies of analysis. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.). **Handbook of Organization Studies**. London: Sage, 1996.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis.** London: Heinemann Educational Books, 1979.

CALDAS, M. P. Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. **RAE Clássicos: Paradigmas em Estudos Organizacionais: uma introdução à série**. RAE, jan/mar, 2005.

CAMISÓN, C.; FORÉS, B. Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. **Journal of Business Research**, n. 63, p. 707-715, 2010.

CHILD, J.; RODRIGUES, S.B. Padrões e motivos da internacionalização de empresas chinesas. In: OLIVEIRA JUNIOR, M.M. **Multinacionais brasileiras**: internacionalziação, inovação e estratégia global. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

COHÉN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. Innovation and learning: the two faces of R&D. **Economic Journal**.99, p. 569-596, 1989.

_____. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.

CORLEY, Kevin G.; GIOIA, Dennis A. Building theory about theory building: what constitute a theoretical contribution?. In: **Academy of Management Review**, Vol. 36, Nº 1, p.12-32, 2011.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**, v. 35, n.12, 1989.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**. v.19. n. 1, p.1-31, 1988.

_____. Internationalizing Porter's Diamond. **Management International Review.** Second Quarter. Vol.33. Special Issue, p.7-15, 1993.

DUNNING, J.H.; LUNDAN, S.M. Institutions and the OLI paradigm of multinational enterprise. **Asia Pacific J Manage**. V. 25, p. 573-593, 2008.

_____. The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises. **Industrial and Corporate Change**, vol. 19, n.4, p. 1225-1246, 2010.

DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and source of interorganizational competititve advantage. **Academy of Management Review**, v.23, n.4, p. 660-667, 1998.

EASTERBY-SMITH, Mark et al.. Absorptive capacity in practice: An empirical examination of Zahra and George's model. **Europoean conference on organizational knowledge, learning and capabilities**, 6th, Boston, 2005.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

EISINGERICH, A. B.; BELL, S. J.; TRACEY, P. How can clusters sustain performance? The role of network strength, network openness, and environmental uncertainty. **Research Policy**, 39, p. 239-253, 2010.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (**FAO**). Disponível em: http://www.fao.org/docrep/018/i3107e/i3107e01.pdf. Acesso em 03/02/2015.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS – STATISTICS DIVISION (**FAOStat**). Disponível em: http://faostat3.fao.org/home/E
. Acesso em 20/08/2015.

FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in global environment. **International Business Review**, v, 11, p. 57-78, 2002.

FENSTERSEIFER, J.E.; WILK, E.O. Visão da Firma baseada em Recursos, Clusters e Peformance: um estudo do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul. In: **XXIX Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração.** CD-ROM, Brasília, 2005.

FERNHABER, S.A.; GILBERT, B.A.; MCDOUGALL, P.P. International Entrepreneuship and Geographic Location: an empirical examination of new venture internationalization. **Journal of International Business Studies**, 39 (2), p. 267-290, 2008.

FLICK, U.; KARDORFF, E.; STEINKE,I. What is qualitative research? An introduction to the field. In: FLICK, U.; KARDORFF, E.; STEINKE,I. **A companion to qualitative research**. Sage: London, 2004.

FOSS, N. J. Higher-order industrial capabilities and competitive advantage, **Journal of Industry Studies**, 3, p. 1–20, 1996.

FRIESE, S. **Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti**. Los Angeles: Sage, 2012.

GALVÃO, A.S.S. **Ciclos econômicos recentes e perspectivas para a região do submédio Vale do São Francisco com ênfase na fruticultura irrigada**. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2010.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The Governance of Global Value Chains. **Review of International Political Economy**. 12:1. February, p. 78-104, 2005.

GIULIANI, E. The Selective Nature of Knowledge Networks in Clusters: Evidence from the Wine Industry. **Journal of Economic Geography**, 7, p. 139–168, 2007.

_____. Network dynamics in regional clusters: Evidence from Chile. **Research Policy**, 42, p. 1406–1419, 2013.

GIULIANI, E.; BELL, M. The Micro-Determinants of Meso-Level Learning and Innovation: Evidence from a Chilean Wine Cluster. **Research Policy**, 34 (1), p. 47–68, 2005.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, 91(3), p.481-510, 1985.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v.33, n.3, p. 114-135, Spring 1991.

GRIMPE, C.; SOFKA, W. Search pattern and absorptive capability: Low-and high-tecnology sectors in European countries. **Research Policy** - Special Issue: Innovation in Low-and Meduim-Technology Industries. Volume 38, Issue 3, April 2009, Pages 495–506.

GUEDES, A. L. Negócios Internacionais e Gestão Internacional: evolução do campo teórico. In: OLIVEIRA JUNIOR, M.M. **Multinacionais brasileiras**: internacionalziação, inovação e estratégia global. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GVS Fruit Company. Disponível em: http://www.gvscompany.com.br/index.php/a-empresa/nossa-regiao Acesso em: 27 de setembro de 2015.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2002.

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; WINTER, S.G. **Dynamic Capabilities**: understanding strategic change in organizations. Blackwell Publishing: Malden, MA, 2007.

HERVAS-OLIVER, J.L.; ALBORS-GARRIGOS, J. Do clusters capabilities matter? Empirical evidence in European clusters, **Entrepreneurship and Regional Development**, 19(2), p. 113–136, 2007.

HERVAS-OLIVER, J.L.; ALBORS, J., HIDALGO, A.; DE-MIGUEL, B. The role of a firm's absorptive capacity and the technology transfer process in clusters: how effective are technology centres in low-tech clusters?, **Entrepreneurship and Regional Development**, 24:7-8, p. 523-559, 2012.

HERVAS-OLIVER, J.L.; ALBORS-GARRIGÓS, J.; DALMAU-PORTA, J. I. External ties and the reduction of knowledge asymmetries among clusters within global value chains: The case of the ceramic tile district of Castellon, **European Planning Studies**, 16(4), pp. 507–520, 2008.

HERVAS-OLIVER, J.L.; ALBORS-GARRIGÓS, J. 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), pp. 263–283, 2009.

HERVAS-OLIVER, J.L.; BOIX-DOMENECH, R. The Economic Geography of the Meso-global Spaces: Integrating Multinationals and Clusters at the Local–Global Level, **European Planning Studies**, Routledge, p.1-17, 2012.

HILAL, A.; HEMAIS, C.A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n.1, jan/mar 2003.

HUMPHREY, J.; MEMEDOVIC, O. **Global Value Chains in Agrifood Sector.** UNIDO Strategic Research and Economics Branch (Working Paper). Viena, 2006. http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Global_value_chains_in_the_agrifood_sector.pdf

IAMMARINO, S.; McCANN, P. The relationship between multinational firms and innovative clusters. In: BOSCHMA, R.; MARTIN, R. **The Handbook of Evolutionary Economy Geography**. Northampton, MA (USA): Edward Elgar, 2010.

JANSEN, J.J.P.; VAN DEN BOSCH, F.A.J.; VOLBERDA, H.W. Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do organizational antecedents matter? **Academy of Management Journal**. v.48, n.6, p. 999-1015, 2005.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. **Journal of International Business Studies**. Spring, p. 23-32, 1977.

_____. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**. n. 40, p. 1411-1431, 2009.

KELLE, U. Computer-assisted Analysis of Qualitative Data. In: FLICK, U.; KARDORFF, E.; STEINKE,I. **A companion to qualitative research.** Sage: London, 2004.

KOGUT, B. The Network as Knowledge: generative rules and the emergence of structure. **Strategic Management Journal**, v.21, p. 405-425, 2000.

KOVACS, E. P. Processo de internacionalização de empresas do Nordeste: proposição de um framework. **Tese (Doutorado)**. Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós Graduação em Administração, 2009.

KRUGMAN, P. Increasing Returns and Economic Geography. **The Journal of Political Economy**, v. 99, n.3, p.483-499, 1991.

LANE,P.J.; KOKA, B.R.; PATHAK, S. The Reification of Absorptive Capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n.4, p. 833-863, 2006.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; CAMPOS, R. Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais: vantagens do enfoque. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Estratégias para o desenvolvimento**: um enfoque sobre Arranjos Produtivos Locais do Norte, Nordeste e Centro-Oeste Brasileiros. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Systems of Innovation, clusters and industrial districts: analytical and policy implications of convergence and differences in the approaches. In: **III Globelics Conference South Africa**, Pretoria: November 2005.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.

LAZZERETTI, L; SEDITA, S.R.; CALOFFI, A. Founders and Disseminators of Cluster Research. **Journal of Economic Geography**, pp. 1-23, 2013.

LEITE, Y. V.P. **Empreendedorismo internacional: proposição de um *framework* analítico.** Tese (Doutorado). Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós Graduação em Administração, 2012.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1985.

_____. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds). **Handbook of qualitative research.** 2. ed. Thousand Oaks: SAGE, p. 163- 188, 2000.

MALMBERG, A.; MASKELL, P. The Elusive Concept ofLocalization Economies – Towards a Knowledge-based Theory of Spacial Clustering. **Environment and Planning**. *A* **34**(3), p. 429 – 449, 2002.

_____. Localized Learning Revisited. **Growth and Change**. v.37, n.1, p.1-18, 2006.

_____. An Evoluionary Approach to Localized Learning and Spatial Clustering. In: BOSCHMA, R.; MARTIN, R. **The Handbook of Evolutionary Economy Geography**. Northampton, MA (USA): Edward Elgar, 2010.

MAPA. **Cadastro dos exportadores de uva.** Disponível em: http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/vegetal/cadastro_exportadores_DIPOV/Uva%20-%20Exportadores%20-%2017-03-2014.pdf Acesso em: 18/06/2014a.

MAPA. **Cadastro dos exportadores de manga.** Disponível em: http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/vegetal/cadastro_exportadores_DIPOV/Manga%20-%20Exportadores%20-%2019-03-2014.pdf Acesso em: 18/06/2014b.

MARSHALL, A. **Principles of economics**, 8th Ed. Macmillan; London, 1920. Disponível em: http://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html Acesso em: 18/11/2014.

MARTIN, R.; SUNLEY, P. Deconstructing clusters: chaotic concepto r policy panacea? **Journal of Economic Geography**, n.3, p. 5-35, 2003.

MASKELL, P.; MALMBERG, A. Localised learning and industrial competitiveness, **Cambridge Journal of Economics**, 23, p. 167–185, 1999.

MCCANN, B.; FOLTA, T. Location matters: where we have been and where we might go in agglomeration research. **Journal of Management**, 34, p. 532–565, 2008.

MCEVILY, B.; ZAHEER, A. Bridging ties: a source of firms heterogeity in competitive capabilities. **Strategic Management Journal**, 20, p.1133-1156, 1999.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1444&refr=603 Acesso em: 22/06/2014

MEYER-STAMER, J. Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, política de localização e competitividade sistêmica. **Policy Paper**, 28, 2001.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILAGRES, R. Rotinas – uma revisão teórica. **Revista Brasileira de Inovação**. Campinas (SP), 10 (1), p.161-196, janeiro/junho 2011.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S. F; NETO, O. C.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Of Strategy, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, n.03, jul-set, p. 257-272, 1985.

MOLINA-MORALES, X.; MARTINEZ-FERNANDEZ, T. How much difference is there between industrial district firms? A net value creation approach, **Research Policy**, 33, p. 473–486, 2004.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v.5, n.4, 1980.

MOZATTO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

NADVI, K.; HALDER, G. **Local Clusters in Global Value Chains: exploring dynamic linkages between Germany and Pakistan**. IDS Working Paper 152. Brighton, UK: Institute of Development Studies (Sussex), 2002.

NELSON, R. R. The Evolution of Competitive or Comparative Advantage: A Preliminary Report on a Study. **International Institute for Applied Systems Analysis**. Feb. 1996; p.96-121, 1996.

_____. Bringing institutions into evolucionary growth theory. **Journal of Evolucionary Economics** , v. 12, p.17-28, 2002.

NELSON, R.R.; SAMPAT, B.N. Making sense of institutions as a factor shaping economic performance. **Journal of Economic Behavior & Organization**. Vol. 44, 2001, p.31–54

NELSON, R.R.; WINTER, S.G. **An evolutionary theory of economic change.** Cambridge: Harvard University, 1982.

_____. Evolucionary Theorizing in Economics. **Journal of Economic Perspectives**; v.16, n.2, p-23-46, 2002.

NORTH, D. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OLIVEIRA, B. R. B. **Análise do processo de formação de estratégias internacionais da fruticultura nordestina**: o Grupo Fruitfort. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós Graduação em Administração , 2007.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks:Sage, 2002.

PENG, M.W.; WANG, D.Y.L.; JIANG, Y. An Institution-based View of International business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v.39, p.920-936, 2008.

PENROSE, E. **The theory of growth of the firm.** New York: Oxford University Press, 1995.

PETERAF, M. A. The Cornestones of Competitive Advantage: a Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179 – 191, 1993.

PETERAF, M.; STEFANO, G.; VERONA, G. The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing two Diverging Conversations Together. **Strategic Management Journal**, vol. 34:12,p. 1389-1410, 2013.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. In PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Ed.). **Handbook of Strategy and Management.** London: SAGE Publications, p. 3-30, 2002.

PICOLI, F.R.; SOUZA, C.P.S.; TAKAHASHI, A.R.W. Produção Nacional em Capacidades Dinâmicas: um estudo bibliométrico. In: XXXVII Encontro da ANPAD. **Anais do EnAnpad**, 2013.

PINHEIRO, D.C. Academia Fragmentada: quais os indícios da incomensurabilidade? In: **XXXV Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração.** Rio de Janeiro, 2011.

PORTER, M. E. Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**, v.76, n.6, nov/dec, p.79-91, 1998.

_____. **Competitive Advantage:** Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1985.

_____. Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. **Economic Development Quarterly**. V.14, n. 1, February, p.15-34, 2000.

_____. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management: Academy of Management. **The Academy of Management Review**; 6, ABI/INFORM Global; Oct 1981.

_____. The Structure Within Industries and Companies' Performance. **Review of Economics Land Statistics**, v. 61, n. 2, May, p. 214-227, 1979.

_____. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

POURDER, R.; St. JOHN, C. H. Hot spots and blind spots: Geographical clusters of firms and innovation. **Academy of Management Review**, 21(4), p. 1192–1225,1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the organization. **Harvard Business Review**, v.68, issue 3, May/Jun, p. 79-91, 1990.

PRIEM, R.; BUTLER, J.E. Is the Resource-based View a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review,** v.26, n.1, p. 22-40, 2001.

RICHTER, I. Individual and Organizational learning at the executive level. **Management Learning**, v.29, n.3, 1998, p.299-316.

RIGBY, D. L.; BROWN, W. M. Who Benefits from Agglomeration? **Regional Studies**, p.1-16, 2013.

SANTOS, B.S. **Um discurso sobre as ciências**. 3. Ed. São Paulo: Cortez, 2005.

SFORZI, Fabio. Unas realidades ignoradas: De Marshall a Becattini. In: SOLER, v. Coleccion Mediterraneo Económico **"Los Distritos Industriales"**. Ed. Cajamar Caja Rural. Vol. 13, 2008.

SILVA, I. M. A Internacionalização da Indústria de Charutos e Cigarrilhas: O Caso Menendez Amerino. Dissertação (**Mestrado em Administração**). Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós Graduação em Administração, 2008.

SMS. **Strategic Management Journal.** Santiago Conference – Call for Proposals. Disponível em: http://santiago.strategicmanagement.net/call_for_proposals.php Acesso em: 01 de julho de 2014.

STAKE, R. E. **The Art Of Case Study Research.** Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

STEFANO, G.; PETERAF, M.; VERONA, G. Dynamic Capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n.4, p. 1187-1204, 2010.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Sistemas locais de produção/inovação: metoologia para identificação, estudos de casos e sugestões de políticas. In: DINIZ, C.C.; LEMOS, M.B. **Economia e Território**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005.

TALLMAN, S.; JENKINS, M; HENRY, N.; PINCH, S. Knowledge, Clusters, and Competitive Advantage. **The Academy of Management Review**, v. 29, n.2, p.258-271, 2004.

TEECE, D.J. Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm. **Journal of Economic Behavior and Organization**. 3:1. p. 39-63, 1982.

_____. Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, Vol.28, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Vol. 18:7, p. 509-533, 1997.

TER WAL, A. L.J. Cluster Emergence and Network Evolution: A Longitudinal Analysis of the Inventor Network in Sophia-Antipolis. **Regional Studies**, 47:5, p.651-668, 2013.

TER WAL, A. L.J.; BOSCHMA, R. Co-evolution of Firms, Industries and Networks in Space, **Regional Studies**, 45:7, p.919-933, 2011.

VERSIANI, A.F.; CRUZ, M.A.; CASTRO, J.M.; FERREIRA, M.A.T.; GUIMARÃES, L. O. Mensuração da Capacidade Absortiva: até que ponto a literatura avançou? In: XXXIV Encontro da Anpad. **Anais do EnAnpad,** 2010.

VITAL, T. W. et al.. A fruticultura de exportação do Vale do Sãao Francisco e a crise econômica: efeitos sobre a convenção coletiva de trabalho 2009-2010. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v.4, n.3, p.365-390, set/dez 2011.

WANG; C. L.; AHMED, P.K. Dynamic Capabilities: a review and research. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v.9, p.31-51, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Vol.5, p. 171-180, 1984.

WHETTEN, D. A. O que constitui uma contribuição teórica? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 69-84, jul/set, 2003.

WINTER, S.G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**. v.24, p. 991-995, 2003.

YIN, R. K. E. **Estudo de Caso**: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absortivity Capacity: a Review, Reconceptualization, and Extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n.2, p. 185-203, 2002.

ZHANG, Y.; WILDEMUTH, B.M. Qualitative analysis of content. In B. Wildemuth (Ed.), **Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library**.2009

ZEN, A. C. **A Influência dos Recursos na Internacionalzação de Empresas inseridas em Clusters: uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França**. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

ZOLLO, M.; WINTER, S. Deliberate learning and the evolution of dynamics capabilities. **Organization Science**, Maryland, v. 13, n. 3, p.339-351, 2002.

APÊNDICE A – Empresas exportadoras da Ride Petrolina-PE/Juazeiro-BA em 2013 (MDIC, 2014)

UF	Município	Empresa	Faixa
PE	BELEM DE SAO FRANCISCO*	AGRODAN AGROPECUARIA RORIZ DANTAS LTDA	Entre US$ 10 e 50 milhões
PE	BELEM DE SAO FRANCISCO*	RIO FRUTAS EXPORTACAO LTDA.	Entre US$ 1 e 10 milhões
PE	LAGOA GRANDE	VDS EXPORT LTDA (GVS Fruit Company Ltda)	Entre US$ 1 e 10 milhões
PE	LAGOA GRANDE	VITIVINICOLA SANTA MARIA S A	Até US$ 1 milhão
PE	PETROLINA	QUEIROZ GALVAO ALIMENTOS S/A	Entre US$ 10 e 50 milhões
PE	PETROLINA	ARGOFRUTA COMERCIAL EXPORTADORA LTDA	Entre US$ 10 e 50 milhões
PE	PETROLINA	NIAGRO NICHIREI DO BRASIL AGRICOLA LTDA	Entre US$ 10 e 50 milhões
PE	PETROLINA	BRAVIS COMERCIAL EXPORTADORA LTDA	Entre US$ 10 e 50 milhões
PE	PETROLINA	ARA EMPREENDIMENTOS LTDA	Entre US$ 1 e 10 milhões
PE	PETROLINA	COOPERATIVA AGRICOLA NOVA ALIANCA – COANA	Entre US$ 1 e 10 milhões
PE	PETROLINA	AGV EXPORT LTDA	Entre US$ 1 e 10 milhões
PE	PETROLINA	PETROBRAS DISTRIBUIDORA S A	Entre US$ 1 e 10 milhões
PE	PETROLINA	MURANAKA COMERCIO IMPORTACAO E EXPORTACAO EIRELI	Entre US$ 1 e 10 milhões
PE	PETROLINA	FINOBRASA AGROINDUSTRIAL S/A	Entre US$ 1 e 10 milhões
PE	PETROLINA	VDS EXPORT LTDA (GVS Fruit Company Ltda)	Entre US$ 1 e 10 milhões
PE	PETROLINA	COOP AGRIC JUAZEIRO DA BAHIA RESP LTDA	Entre US$ 1 e 10 milhões
PE	PETROLINA	CURTUME MODERNO S A	Entre US$ 1 e 10 milhões
PE	PETROLINA	VITIS AGRICOLA LTDA	Entre US$ 1 e 10 milhões
PE	PETROLINA	COOPERATIVA DOS EXPORTADORES DE FRUTAS DO VALE DO SAO F	Entre US$ 1 e 10 milhões
PE	PETROLINA	AGRIVALE - AGRICULTURA DO VALE LTDA	Entre US$ 1 e 10 milhões
PE	PETROLINA	COOPERATIVA DE PRODUTORES EXPORTADORES DO VALE DO SAO F	Entre US$ 1 e 10 milhões
PE	PETROLINA	FRUTOS DO SOL AGROINDUSTRIA LTDA	Entre US$ 1 e 10 milhões
PE	PETROLINA	SUNVALLEY AGROINDUSTRIA LTDA	Entre US$ 1 e 10 milhões
PE	PETROLINA	GURUVA AGRONEGOCIOS LTDA – EPP	Entre US$ 1 e 10 milhões
PE	PETROLINA	AGRONOGUEIRA IMPORTACAO E EXPORTACAO LTDA	Até US$ 1 milhão

PE	PETROLINA	EBFT EMPRESA BRASILEIRA DE FRUTAS TROPICAIS LTDA	Até US$ 1 milhão
PE	PETROLINA	FAZENDA GLOBAL IMPORTACAO E EXPORTACAO LTDA – ME	Até US$ 1 milhão
PE	PETROLINA	FINOBRASA AGROINDUSTRIAL S/A	Até US$ 1 milhão
PE	PETROLINA	TROPICALIA PRODUCAO E EXPORTACAO LTDA	Até US$ 1 milhão
PE	PETROLINA	FRUIT COMPANY PRODUCAO IMPORTACAO E EXPORTACAO LTDA – M	Até US$ 1 milhão
PE	PETROLINA	MAXXVALE COMERCIO IMPORTACAO E EXPORTACAO LTDA	Até US$ 1 milhão
PE	PETROLINA	ARGOFRUTA COMERCIAL EXPORTADORA LTDA	Até US$ 1 milhão
PE	PETROLINA	MONSANTO DO BRASIL LTDA	Até US$ 1 milhão
BA	CASA NOVA	SECCHI AGRICOLA IMPORTACAO E EXPORTACAO LTDA	Entre US$ 10 e 50 milhões
BA	CASA NOVA	UPA UMBUZEIRO PRODUCOES AGRICOLAS LTDA	Entre US$ 10 e 50 milhões
BA	CASA NOVA	AGROBRAS AGRICOLA TROPICAL DO BRASIL S/A.	Entre US$ 1 e 10 milhões
BA	CASA NOVA	GOLD FRUIT IMPORTACAO E EXPORTACAO LTDA	Entre US$ 1 e 10 milhões
BA	CASA NOVA	SANTA FELICIDADE AGROPECUARIA LTDA	Entre US$ 1 e 10 milhões
BA	CASA NOVA	EXPOFRUT BRASIL IMPORTADORA E EXPORTADORA LTDA	Entre US$ 1 e 10 milhões
BA	CASA NOVA	VDS EXPORT LTDA (GVS Fruit Company Ltda)	Entre US$ 1 e 10 milhões
BA	CASA NOVA	VINICOLA OURO VERDE LTDA	Até US$ 1 milhão
BA	JUAZEIRO	SPECIAL FRUIT IMPORTACAO E EXPORTACAO LTDA	Entre US$ 10 e 50 milhões
BA	JUAZEIRO	IBACEM AGRICOLA, COMERCIO E EXPORTACAO LTDA	Entre US$ 10 e 50 milhões
BA	JUAZEIRO	EBRAZ-EXPORTADORA LTDA	Entre US$ 1 e 10 milhões
BA	JUAZEIRO	COOP AGRIC JUAZEIRO DA BAHIA RESP LTDA	Entre US$ 1 e 10 milhões
BA	JUAZEIRO	JBS S/A	Entre US$ 1 e 10 milhões
BA	JUAZEIRO	ICOFORT - AGROINDUSTRIAL LTDA	Entre US$ 1 e 10 milhões
BA	JUAZEIRO	JUAPET COMERCIO DE ARTEFATOS DE COURO, IMPORTACAO E EXP	Até US$ 1 milhão
BA	JUAZEIRO	PURAFRUTA EXPORTADORA LTDA.	Até US$ 1 milhão
BA	JUAZEIRO	SEIFUN COMERCIO E INDUSTRIA LTDA	Até US$ 1 milhão
BA	JUAZEIRO	CAMPELO INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.	Até US$ 1 milhão
BA	JUAZEIRO	ALEX SANTOS TENORIO – ME	Até US$ 1 milhão

* A cidade de Belém do São Francisco não está listada entre os municípios do RIDE Petrolina/Juazeiro, mas pela proximidade geográfica e cultura das empresas listadas, pode ser considerada para essa pesquisa.

APÊNDICE B – Empresas exportadoras de uva e manga do vale do Rio São Francisco em 2013 (Mapa, 2014)

UF	Município	Empresa	Uva	Manga
BA	Casa Nova	Agrobrás – Agrícola Tropical do Brasil S/A	X	X
PE	Petrolina	Agropecuária Orgânica do Vale Ltda	X	
PE	Lagoa Grande	Agropecuária Labrunier Ltda	X	
PE	Petrolina	Agropecuária Vale das Uvas Ltda	X	
PE	Petrolina	Argofruta Comercial Exportadora Ltda	X	X
BA	Juazeiro	Brasiluvas Agrícola Ltda	X	
BA	Juazeiro	Ebraz Exportadora Ltda	X	X
BA	Casa Nova	Expofrut Brasil Importação e Exportação Ltda (Faz. Europa)	X	
BA	Juazeiro	Fruitrade Comércio e Exportação Ltda	X	X
BA	Juazeiro	Global Fruit Ind e Com Imp e Exp Ltda	X	X
BA	Juazeiro	Ibacen Agrícola, Comércio e Exportaçao Ltda	X	X
PE	Petrolina	Muranaka Comércio Importação e Exportação Ltda (AM Export)		X
BA	Casa Nova	Pritam Fruit Exportação Ltda (Sítio Lago Azul)		X
PE	Petrolina	Queiroz Galvão Alimentos S/A	X	X
BA	Juazeiro	Special Fruit Importação e Exportação Ltda	X	X
PE	Petrolina	GVS Fruit Company Ltda (matriz e filial)	X	
PE	Lagoa Grande	GVS Fruit Company Ltda (filial)	X	
BA	Casa Nova	GVS Fruit Company Ltda (filial)	X	X
PE	Petrolina	Coop dos Export Frutas do Vale do São Francisco Ltda	X	
PE	Lagoa Grande	Iagropecuária Labrunier Ltda	X	
PE	Petrolina	Coop Nova Aliança – Coana	X	

APÊNDICE C – Solicitação de acesso aos dados da pesquisa

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
Programa de Pós-Graduação em Administração– PROPAD

Recife – PE, 11 de agosto de 2014

Ilmo(a). Sr(ª). Diretor(a),

Meu nome é Vinicius Farias Moreira, sou professor do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e doutorando pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD-UFPE), sob a orientação do prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, Ph.D. Em atenção aos elevados índices de desempenho nas atividades de internacionalização de frutas da região do Vale do Rio São Francisco (VSF), desejo desenvolver o segmento empírico de minha pesquisa junto às empresas e instituições da região.

O objetivo do trabalho é analisar o processo de criação de valor estratégico por parte das empresas produtoras e exportadoras de frutas *in natura* geograficamente concentradas no Vale do Rio São Francisco. Para tanto, pretende-se realizar entrevistas com os principais atores que possibilitam o modelo de internacionalização da fruticultura do VSF, incluindo empresas, instituições e estrutura de apoio.

A fim de viabilizar a execução dessa pesquisa de doutorado, solicito sua autorização e participação. É importante enfatizar, ainda, que os entrevistados e as empresas poderão ser identificados por pseudônimos, caso desejem. Reitero o componente puramente acadêmico da pesquisa e destaco que, ao final desta, será disponibilizado à direção da instituição/empresa uma síntese dos resultados encontrados. Essa pesquisa colabora para a competitividade internacional do Agronegócio Brasileiro.

Agradeço antecipadamente a atenção e aproveito para reiterar minha estima e apreço.

Vinicius Farias Moreira
Professor Assistente UFCG
Doutorando em Administração PROPAD/UFPE
viniciusfmoreira@yahoo.com.br
walter.moraes@ufpe.br
83-99510181(OI) e 83-99762731(TIM)
http://lattes.cnpq.br/3481559213937969
http://lattes.cnpq.br/6093921820124337

APÊNDICE D – Roteiro de entrevista 01

Orientações gerais: Este roteiro de entrevista deve ser aplicado com proprietários e executivos da área de internacionacionalização das fazendas produtoras e exportadoras de frutas do Vale do Rio São Francisco. Ele está alinhado aos objetivos da pesquisa e, sendo um roteiro semiestruturado, poderá sofrer adaptações a partir do *feeling* do pesquisador ao longo da pesquisa.

No início da entrevista:

I- Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que será transcrita;
II- Buscar consentimento acerca do uso do nome da empresa e dos respondentes quando das publicações;
III- Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, empresa atual, cargo, tempo na função e experiências anteriores com atividades de internacionalização);
IV- Apresentar os objetivos da pesquisa.

Objetivo geral

Analisar o processo de criação de valor estratégico por parte das empresas produtoras e exportadoras de frutas *in natura* geograficamente concentradas no Vale do Rio São Francisco

Objetivo específico em análise

(OE1) Entender como os recursos estratégicos das empresas produtoras e exportadoras geograficamente concentradas contribuem no processo de criação de valor;

Questões em torno da internacionalização das empresas

1- Conte como ocorreu a trajetória de internacionalização da empresa.
    a- Quais os conhecimentos fundamentais para a internacionalização?
    b- Quais os mercados internacionais buscados pela empresa?
    c- Há diferenças nas rotinas e nos processos estratégicos em função de diferente demanda internacional?
    d- Quais as experiências mais marcantes no processo de internacionaização?
    e- Como a empresa tem buscado o mercado externo?
    f- No que a localidade contribui para a internacionalização? Explique.
    g- Para se internacionalizar, qual o nível de dependência de outras empresas da região e instituições? Explique.
    h- Quais as similaridades e diferenças de recursos entre sua empresa e as demais localizadas no Vale do São Francisco?

Questões em torno dos recursos estratégicos

2- Que tipo de recursos tecnológicos a empresa faz uso para potencializar sua competitividade? Os concorrentes possuem recursos similares?
3- Qual o perfil dos principais executivos da empresa? (formação e experiências anteriores)
4- Como a empresa tem gerido seus recursos humanos? (recrutamento;treinamentos; etc)
5- Como o networking (relacionamentos) formais e informais potencializam a internacionalização? Explique.
6- De que forma as relações interpessoais e as experiências vividas têm contribuído para mudanças internas na base dos recursos estratégicos?

7- Quais os principais recursos físicos da empresa capazes de criar valor estratégico?
8- Quais os principais recursos físicos da empresa capazes de criar valor estratégico?
9- Como a empresa lida com os recursos financeiros?
10- Quais as principais rotinas e processos do setor financeiro?
11- Pensando na produção, quais as principais rotinas e processos estratégicos da empresa?
12- Pensando no beneficiamento das frutas produzidas, quais as principais rotinas e processos estratégicos da empresa?
13- Quais as principais rotinas e processos tecnológicos da empresa?
14- Como a empresa lida com a burocracia interna de seus processos?
15- Pensando na comercialização internacional, quais as principais rotinas e processos estratégicos da empresa?
16- Que recursos e capacidades estratégicos são controlados atualmente por um pequeno número de empresa concorrentes ou apenas por sua empresa?
17- Os concorrentes sem esses recursos competitivos enfrentam desvantagens de custo para obtê-los ou desenvolvê-los?
18- As estruturas, rotinas, políticas e procedimentos da empresa estão organizados para sustentar a vantagem competitiva?

Objetivos específicos em análise
(OE2) Entender como a dinâmica de recursos do cluster e a capacidade absortiva das empresas nele inseridas contribuem para o processo de criação de valor;
(OE3) Compreender como os vínculos externos (*global pipelines*) afetam a dinâmica de criação de valor das empresas do cluster

Questões de conhecimento geral
19- Fale um pouco sobre o seu envolvimento com as atividades de internacionalização de frutas pela região do VSF.
20- Explique de que forma a localidade potencializa a internacionalização das empresas do Vale do São Francisco.

Grupo 01: Recursos de Produção
21- De que forma os recursos naturais da região (clima, fertilidade do solo, etc) contribuem para atrair e potencializar os negócios da fruticultura?
22- De que forma a localização contribui para gerar benefícios econômicos e difusão da inovação?
23- A região do VSF consegue atrair mão de obra técnica e especializada? Como a empresa absorve mão de obra técnica e estratégica?
24- De que maneira as condições físicas e de infraestrutura da região facilitam as atividades de produção e internacionalização de frutas?
25- De que maneira as condições de infraestrutura de informação, científica e tecnológica da região facilitam as atividades de produção e internacionalização de frutas da empresa?
26- A região possibilita oferta de capital para o desenvolvimento da atividade de fruticultura?

Grupo 02: Recursos de Demanda
27- Quem são os principais consumidores internacionais das frutas produzidas na região?

28- Como a região colabora com a identificação dos potenciais clientes?
29- Qual o perfil dos clientes da empresa e que relações podem ser percebidas com as principais demandas da região?
30- A empresa atende ao mercado nacional? Existe diferença na demanda e na oferta das frutas entre os consumidores locais e os internacionais?
31- Qual o nível de sofisticação e especialização dos consumidores locais?
32- Quais os canais acessíveis para se chegar aos clientes internacionais?
33- Existem compradores globais que atuam na região?
34- De que forma o fato de estar localizada no VSF possibilita acesso aos mercados internacionais?
35- Existem estratégias de marketing para promover as frutas da região?
36- Como foi desenvolvida a reputação das frutas do VSF e como isso é monitorado?

Grupo 03: Recursos de Oferta e Indústrias de Apoio

37- Como você avalia a presença de fornecedores e serviços especializados ligados a produção, beneficiamento e comercialização internacional das frutas da região?
38- Qual o nível de comprometimento/relacionamento dos fornecedores com as atividades de produção, beneficiamento e comercialização internacional das frutas da região?
39- Como ocorrem os relacionamentos com essa indústria de apoio?
40- Que tipos de negócios correlatos e de apoio surgiram a partir das atividades de produção, beneficiamento e comercialização internacional das frutas da região? (atividades técnicas ligadas à agricultura, apoio à internacionalização, instituições financeiras, etc)
41- Como os empresários têm percebido oportunidades de negócios associados às atividades de produção, beneficiamento e comercialização internacional das frutas da região?

Grupo 04: Recursos de Relacionamento no Nível Horizontal dentro do cluster

42- Comente sobre a competitividade das empresas da região.
43- Como você avalia a rivalidade entre as empresas da região?
44- Que tipo de regras, incentivos ou normas governam a rivalidade/cooperação entre as empresas da região?
45- Existem elos de cooperação/relacionamento entre as empresas? Se sim, explique.
46- A concentração geográfica facilita o desenvolvimento de elos de confiança entre as empresas locais?
47- Existem associações de empresas produtoras de frutas que visam o interesse coletivo? Comente. Como ocorre a participação da empresa nessas associações?

Grupo 05: Recursos de Relacionamento com Instituições Locais

48- Quais as principais instituições públicas e privadas envolvidas com a promoção das atividades de produção e comercialização internacional de frutas da região?
49- Qual o papel dessas instituições para potencializar a produtividade e competitividade da região?
50- Que relações a empresa consegue estabelecer com o suporte institucional da localidade?
51- Há envolvimento institucional com o desenvolvimento de pesquisas e desenvolvimento?
52- Como as instituições se relacionam com as empresas produtoras e exportadoras do VSF?

Global pipelines

53- As empresas locais participam de redes de relacionamento com outras empresas/clusters fora da região? (Explorar a resposta)
54- Que relações as empresas do VSF estabelecem com clusters mais desenvolvidos?
55- Qual a contribuição das multinacionais presentes no VSF para o desenvolviemnto de novos conhecimentos? (Explorar a resposta)
56- Quais as fontes de novos conhecimentos que aportam no cluster?
57- Como o conhecimento externo ao cluster aporta na região? Qual sua importância para os avanços da competitividade global?

No final da entrevista:

I- Solicitar indicação do entrevistado de alguém que possa fornecer mais informações relevantes no contexto da pesquisa;
II- Resgatar contatos do entrevistado e possibilitar futuros esclarecimentos quando do processo de análise dos dados.
III- Agradecimento pelo tempo direcionado à pesquisa, enfatizar importância, e sinalizar que uma síntese dos dados será encaminhado para o respondente/empresa.

APÊNDICE E – Roteiro de entrevista 02

Orientações gerais: Este roteiro de entrevista deve ser aplicado junto a atores institucionais e da cadeia de apoio vinculados à atividade de fruticultura de exportação do Vale do São Francisco. Ele está alinhado aos objetivos da pesquisa e, sendo um roteiro semiestruturado, poderá sofrer adaptações a partir do *feeling* do pesquisador ao longo da pesquisa.

No início da entrevista:

I- Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que será transcrita;
II- Buscar consentimento acerca do uso do nome da empresa e dos respondentes quando das publicações;
III- Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, empresa atual, cargo, tempo na função e experiências anteriores com atividades de internacionalização);
IV- Apresentar os objetivos da pesquisa.

Objetivo geral

Analisar o processo de criação de valor estratégico por parte das empresas produtoras e exportadoras de frutas *in natura* geograficamente concentradas no Vale do Rio São Francisco

Objetivos específicos em análise

(OE2) Entender como a dinâmica de recursos do cluster e a capacidade absortiva das empresas nele inseridas contribuem para o processo de criação de valor;
(OE3) Compreender como os vínculos externos (*global pipelines*) afetam a dinâmica de criação de valor das empresas do cluster

Questões de conhecimento geral

1- Fale um pouco sobre o seu envolvimento com as atividades de internacionalização de frutas pela região do VSF.
2- Explique de que forma a localidade potencializa a internacionalização das empresas do Vale do São Francisco.

Grupo 01: Recursos de Produção

3- De que forma os recursos naturais da região (clima, fertilidade do solo, etc) contribuem para atrair e potencializar os negócios da fruticultura?
4- De que forma a localização contribui para gerar benefícios econômicos e difusão da inovação?
5- A região do VSF consegue atrair mão de obra técnica e especializada?
6- De que maneira as condições físicas e de infraestrutura da região facilitam as atividades de produção e internacionalização de frutas?
7- De que maneira as condições de infraestrutura de informação, científica e tecnológica da região facilitam as atividades de produção e internacionalização de frutas?
8- A região possibilita oferta de capital para o desenvolvimento da atividade de fruticultura?

Grupo 02: Recursos de Demanda

9- Quem são os principais consumidores internacionais das frutas produzidas na região?
10- Qual o perfil desse público alvo e como as frutas do VSF conseguem criar valor?

11- Existe diferença na demanda e na oferta das frutas entre os consumidores locais e os internacionais?
12- Qual o nível de sofisticação e especialização dos consumidores locais?
13- Quais os canais acessíveis para se chegar aos clientes internacionais?
14- Existem compradores globais que atuam na região?
15- De que forma o fato de estar localizada no VSF possibilita acesso aos mercados internacionais?
16- Existem estratégias de marketing para promover as frutas da região?
17- Como foi desenvolvida a reputação das frutas do VSF e como isso é monitorado?

Grupo 03: Recursos de Oferta e Indústrias de Apoio

18- Como você avalia a presença de fornecedores e serviços especializados ligados a produção, beneficiamento e comercialização internacional das frutas da região?
19- Qual o nível de comprometimento/relacionamento dos fornecedores com as atividades de produção, beneficiamento e comercialização internacional das frutas da região?
20- Como ocorrem os relacionamentos com essa indústria de apoio?
21- Que tipos de negócios correlatos e de apoio surgiram a partir das atividades de produção, beneficiamento e comercialização internacional das frutas da região? (atividades técnicas ligadas à agricultura, apoio à internacionalização, instituições financeiras, etc)
22- Como os empresários têm percebido oportunidades de negócios associados às atividades de produção, beneficiamento e comercialização internacional das frutas da região?

Grupo 04: Recursos de Relacionamento no Nível Horizontal dentro do cluster

23- Comente sobre a competitividade das empresas da região.
24- Como você avalia a rivalidade entre as empresas da região?
25- Que tipo de regras, incentivos ou normas governam a rivalidade/cooperação entre as empresas da região?
26- Existem elos de cooperação/relacionamento entre as empresas? Se sim, explique.
27- A concentração geográfica facilita o desenvolvimento de elos de confiança entre as empresas locais?
28- Existem associações de empresas produtoras de frutas que visam o interesse coletivo? Comente.

Grupo 05: Recursos de Relacionamento com Instituições Locais

29- Quais as principais instituições públicas e privadas envolvidas com a promoção das atividades de produção e comercialização internacional de frutas da região?
30- Qual o papel dessas instituições para potencializar a produtividade e competitividade da região?
31- Há envolvimento institucional com o desenvolvimento de pesquisas e desenvolvimento?
32- Como as instituições se relacionam com as empresas produtoras e exportadoras do VSF?

Global pipelines

33- As empresas locais participam de redesa de relacionamento com outras empresas/clusters fora da região? (Explorar a resposta)
34- Que relações as empresas do VSF estabelecem com clusters mais desenvolvidos?

35- Qual a contribuição das multinacionais presentes no VSF para o desenvolviemnto de novos conhecimentos? (Explorar a resposta)
36- Quais as fontes de novos conhecimentos que aportam no cluster?
37- Como o conhecimento externo ao cluster aporta na região? Qual sua importância para os avanços da competitividade global?

No final da entrevista:

V- Solicitar indicação do entrevistado de alguém que possa fornecer mais informações relevantes no contexto da pesquisa;

VI- Resgatar contatos do entrevistado e possibilitar futuros esclarecimentos quando do processo de análise dos dados.

VII- Agradecimento pelo tempo direcionado à pesquisa, enfatizar importância, e sinalizar que uma síntese dos dados será encaminhado para o respondente/empresa.

APÊNDICE F – Relatório de uso do Atlas.ti a partir da data de criação

All objects sorted by creation date

HU: atlas270815
File: [C:\Users\Socorro\Desktop\ProjetoTese_finalizando\atlas270815.hpr7]
Edited by:Super
Date/Time: 2015-09-24 08:34:27

Editing period : 206 days
First object created: 2015-01-23 14:35:03 (HU: atlas270815)
Last object created: 2015-08-17 18:54:25 (Code-Link: ASSO)

(2015-01-23 14:35:03) HU: atlas270815
(2015-01-23 14:35:51) Primary Doc: P 3: ConsUvas_NewtonMatsumoto.rtf {29}
(2015-01-23 14:35:51) Primary Doc: P 4: Embrapa_PedroGama.rtf {27}
(2015-01-23 14:35:51) Primary Doc: P 1: Codevasf_FlávioCabral.rtf {13}
(2015-01-23 14:35:52) Primary Doc: P 6: SebraePE_RodrigoFerreira.rtf {30}
(2015-01-23 14:35:52) Primary Doc: P12: Labrunier_AmandaLima.rtf {16}
(2015-01-23 14:35:52) Primary Doc: P13: Labrunier_FlavioDiniz.rtf {43}
(2015-01-23 14:35:52) Primary Doc: P 5: SebraeBA_RinaldoMoraes.rtf {57}
(2015-01-23 14:35:53) Primary Doc: P18: UpaAgrícola_CaioCoelho.rtf {51}
(2015-01-23 14:52:19) Quotation: 5:1 Rinaldo Moraes, eu atualmente .. (10:10)
(2015-01-23 14:52:19) Code: dados do entrevistado {25-0}
(2015-01-23 14:53:34) Quotation: 5:2 a experiência da gente se dá d.. (10:10)
(2015-01-23 14:56:38) Code: rcrril_incentivos ao cooperativismo {10-1}
(2015-01-23 14:56:38) Quotation: 5:3 Que inicialmente houve uma dis.. (10:10)
(2015-01-23 14:58:51) Quotation: 5:4 Micro, pequenas e médias! Onde.. (12:12)
(2015-01-23 14:59:51) Quotation: 5:5 Então o projeto de fruticultur.. (12:12)
(2015-01-23 15:03:44) Quotation: 5:7 E mais também um convênio com .. (14:14)
(2015-01-23 15:05:35) Quotation: 5:8 E mais também um convênio com .. (14:14)
(2015-01-23 15:08:08) Quotation: 5:9 Tem em site, se você quiser, w.. (22:23)
(2015-01-23 15:11:46) Quotation: 5:10 m condomínio empresarial que t.. (29:29)
(2015-01-23 15:19:12) Quotation: <5:11 o SEBRAE eu diria que é um dos.. (35:35)
(2015-01-23 15:20:40) Quotation: >5:12 instituto da fruta aqui de Jua.. (35:37)
(2015-01-23 15:23:01) Code: CompetiçãoInternaComUvasEstrangeiras {4-1}
(2015-01-23 15:23:01) Quotation: 5:13 tem períodos no ano que uva do.. (43:43)
(2015-01-23 15:24:12) Quotation: 5:14 Nós estamos com dificuldades d.. (43:43)
(2015-01-23 15:25:42) Code: Custo Brasil {19-3}
(2015-01-23 15:27:27) Quotation: ~<5:15 a Europa tem uma alíquota lá d.. (45:45)
(2015-01-23 15:29:44) Quotation: 5:16 Nós temos uma produtividade mu.. (47:47)
(2015-01-23 15:29:44) Code: Uva_produtividade {6-1}
(2015-01-23 15:31:10) Quotation: >5:17 insumos é muito caro, muito el.. (49:49)
(2015-01-23 15:33:49) Quotation: 5:18 E se perde muito tempo na logí.. (51:51)
(2015-01-23 15:34:32) Quotation: 5:19 E se perde muito tempo na logí.. (51:51)
(2015-01-23 15:35:30) Quotation: 5:20 O quê que representa a fruta p.. (51:51)
(2015-01-23 15:35:30) Code: FrutaseaBalançaComercialBrasileira {1-0}
(2015-01-23 15:37:05) Code: Indicador Social {6-2}~
(2015-01-23 15:41:19) Quotation: 5:21 A aceitação na grade no minist.. (51:51)
(2015-01-23 16:06:33) Quotation: 5:22 Baratearia porque é que nem, p.. (53:53)
(2015-01-23 16:07:29) Quotation: 5:23 nós inventamos o, a PIF, Produ.. (53:53)
(2015-01-23 16:09:04) Quotation: 5:24 Existe um programa chamado SEB.. (57:60)
(2015-01-23 16:10:05) Quotation: 5:25 Tem custo, mas é extremamente .. (62:62)
(2015-01-23 16:11:49) Quotation: 5:26 EMBRAPA ela vai atender pesqui.. (66:66)
(2015-01-23 16:17:19) Quotation: 5:27 a gente provoca um ambiente po.. (68:68)
(2015-01-23 16:20:37) Quotation: 5:28 Você falou que as pequenas emp.. (69:69)
(2015-01-23 16:28:13) Code: CompetidoresInternacionais {28-5}
(2015-01-23 16:32:58) Quotation: 5:32 É preciso que se tenha um níve.. (77:77)

[...]
(2015-02-05 13:37:45) Quotation: >13:31 quando você importa embalagem .. (88:88)
(2015-02-05 13:37:54) Hyper-Link: 13:30 <explains> 13:31
(2015-02-05 13:41:10) Quotation: 13:32 A gente se reúne ai com a câma.. (92:92)
(2015-02-05 13:43:28) Quotation: 13:33 Há 5 anos o preço da uva, vamo.. (94:94)
(2015-02-05 13:45:27) Quotation: 13:34 A maioria dos insumos, você nã.. (96:96)
(2015-02-05 13:48:34) Quotation: <13:35 Um hectare de uva hoje, para v.. (98:98)
(2015-02-05 13:50:04) Quotation: >13:36 a gente tem um bom relacioname.. (100:100)
(2015-02-05 13:50:15) Hyper-Link: 13:35 <continued by> 13:36
(2015-02-05 13:55:44) Quotation: 13:37 Alguns anos atrás empresários .. (112:112)
(2015-02-05 13:57:48) Quotation: 13:38 a gente precisaria de uma forç.. (124:124)
(2015-02-05 14:01:56) Code: rcrril_suporte na entrega mercadoria internacional {6-2}~
(2015-02-05 14:01:56) Quotation: 13:39 O ITEP tem um escritório em Ro.. (139:139)
(2015-02-05 14:03:27) Quotation: 13:40 nós temos a Bravis, ela tem um.. (141:141)
(2015-02-05 14:04:43) Quotation: 13:41 O que acontece é o seguinte, a.. (143:143)
(2015-02-05 14:06:10) Quotation: 13:42 por exemplo, ta chegando uma i.. (151:151)
(2015-02-05 14:09:19) Quotation: 13:43 Flávio Diniz, formado em admin.. (164:164)
(2015-02-05 15:17:30) Quotation: 12:1 Amanda Lima, formada em comerc.. (5:5)
(2015-02-05 15:19:54) Quotation: 12:2 a empresa ela começou exportan.. (11:11)
(2015-02-05 15:41:21) Quotation: 12:3 nós atuamos na Europa, tanto a.. (15:15)
(2015-02-05 15:43:17) Quotation: 12:4 Existe diferenciação com relaç.. (19:19)
(2015-02-05 15:43:17) Code: RE_capacidade administrativa {15-2}~
(2015-02-05 15:44:39) Quotation: 12:5 Nosso diretor comercial Daniel.. (21:21)
(2015-02-05 15:49:48) Quotation: 12:6 O EUA é o mais burocrático. Po.. (35:35)
(2015-02-05 15:51:39) Quotation: 12:7 No ultimo ano [2013], nós expo.. (37:37)
(2015-02-05 15:52:18) Quotation: ~12:8 É porque os outros países fech.. (49:49)
(2015-02-05 15:55:46) Quotation: 12:9 por ter várias fazendas, vária.. (67:67)
(2015-02-05 15:56:54) Quotation: 12:10 hoje a gente tem uma cartela m.. (79:79)
(2015-02-05 15:59:18) Quotation: 12:11 A Fruit Logística ela é muito .. (59:59)
(2015-02-05 16:01:15) Quotation: 12:12 Essas novas variedades represe.. (85:85)
(2015-02-05 16:04:07) Quotation: 12:13 Nós temos a apoio da Embrapa. .. (89:89)
(2015-02-05 16:05:44) Quotation: 12:14 a uva daqui é totalmente difer.. (97:97)
(2015-02-05 16:08:19) Quotation: 12:15 Em 2013 foi em torno de 60% pa.. (107:107)
(2015-02-05 16:09:08) Code: RE_capacidade de aprendizado técnico {6-1}
(2015-02-05 16:09:08) Quotation: 12:16 Eu acho que melhores os agrôno.. (119:119)
(2015-02-05 16:11:55) Primary Doc Family: Labrunier (3)
(2015-02-07 00:00:33) Primary Doc: P14: LabrunierGrupoJD_dados secundários.rtf {22}
(2015-02-07 00:01:51) Primary Doc: P17: Tese Erica Kovacs.pdf {45}
(2015-02-07 12:47:54) Quotation: 14:1 Para Fernando Bacic Olic, exec.. (4:4)
(2015-02-07 12:49:16) Quotation: 14:2 Parcerias com Centros de Pesqu.. (5:5)
(2015-02-07 12:50:19) Quotation: 14:8 Bravis representa o braço come.. (9:9)
(2015-02-07 12:55:29) Quotation: <14:3 Bravis representa o braço come.. (9:9)
(2015-02-07 12:55:29) Code: RE_knowhow_conhecimento de mercado e administrativo {5-5}
(2015-02-07 12:55:29) Code: RE_capacidade de gestão para importação {1-1}
(2015-02-07 12:56:08) Quotation: >14:4 "Estar nas duas pontas da come.. (10:10)
(2015-02-07 12:56:20) Hyper-Link: 14:3 <expands> 14:4
(2015-02-07 12:57:18) Quotation: >14:5 Para suprir as demandas do mer.. (11:11)
(2015-02-07 12:57:30) Hyper-Link: 14:3 <expands> 14:5
(2015-02-07 12:58:37) Quotation: 14:6 Para suprir as demandas do mer.. (11:11)
(2015-02-07 13:03:26) Quotation: >14:7 A decisão de incorporar a Brav.. (12:12)
(2015-02-07 13:10:00) Hyper-Link: 14:3 <justifies> 14:7
(2015-02-07 13:11:46) Quotation: ~14:9 Segundo Karina Cassaro, gerent.. (15:16)
(2015-02-07 13:16:21) Quotation: 14:10 Na Labrunier, nosso maior inve.. (18:18)
(2015-02-07 13:50:40) Quotation: 14:11 houve também uma mudança impor.. (18:19)
(2015-02-07 13:53:29) Quotation: 14:12 As fazendas Labrunier possuem .. (20:20)
(2015-02-08 11:35:32) Quotation: 14:13 Na matriz, os colaboradores te.. (21:21)
(2015-02-08 11:36:33) Quotation: 14:14 Como somos exportadores, há um.. (21:21)
(2015-02-08 11:39:20) Quotation: 14:15 O Dia de Campo tem como objeti.. (23:23)
(2015-02-08 11:40:57) Quotation: 14:16 A Labrunier mantém uma das mai.. (26:26)
(2015-02-08 11:41:40) Quotation: 14:17 Cerca de 90 novas variedades d.. (26:26)
(2015-02-08 11:45:12) Quotation: 14:18 Para oferecer alimentos seguro.. (29:32)
(2015-02-08 11:49:37) Quotation: 14:19 As uvas colhidas pela Labrunie.. (35:47)
(2015-02-08 11:55:49) Quotation: 14:20 A Labrunier constantemente tra.. (49:53)
(2015-02-08 11:56:33) Quotation: 14:21 A Bravis possui duas atividade.. (59:59)
(2015-02-08 12:59:46) Quotation: 14:22 Certificações O profissionalis.. (61:94)

[...]
(2015-03-04 16:24:54) Quotation: 17:44 E a razão da fusão foi a queda.. (164:1695-165:539)
(2015-03-04 16:27:43) Code: rcrrae_parceria com seguradoras de crédito {2-2}
(2015-03-04 16:27:43) Quotation: 17:45 Hoje, 100% de nossas vendas sã.. (165:1825-165:2714)
(2015-03-06 14:34:41) Primary Doc: P16: QueirozGalvão_site040315.rtf {13}
(2015-03-06 14:36:27) Quotation: 16:1 O Grupo pernambucano iniciou o.. (5:7)
(2015-03-06 14:37:34) Quotation: 16:2 Na Fazenda Timbaúba, em Petrol.. (8:8)
(2015-03-06 14:38:03) Quotation: 16:3 Os investimentos na plantação .. (8:8)
(2015-03-06 14:38:58) Quotation: 16:4 O clima propício da região, um.. (9:9)
(2015-03-06 14:41:42) Quotation: 16:5 Em uma das maiores fazendas de.. (10:10)
(2015-03-06 14:43:16) Quotation: 16:6 As técnicas de cultivo também .. (12:12)
(2015-03-06 14:47:12) Quotation: 16:7 No mercado internacional, as f.. (13:13)
(2015-03-06 14:52:41) Quotation: 16:8 Na fábrica de sucos e concentr.. (13:13)
(2015-03-06 14:53:02) Quotation: 16:9 Dados gerais da empresa Fatura.. (14:17)
(2015-03-06 14:53:49) Quotation: 16:10 Camarão: produção duplicada A .. (18:19)
(2015-03-06 14:54:59) Quotation: 16:11 Com a segurança adquirida em m.. (21:22)
(2015-03-06 14:59:53) Code: RE_capacidade tecnologica_rastreabilidade {1-1}~
(2015-03-06 14:59:53) Quotation: 16:12 Uma complexa estrutura de supo.. (25:25)
(2015-03-06 15:01:14) Quotation: 16:13 - HACCP – Hazard Analysis Crit.. (30:33)
(2015-03-09 10:41:33) Primary Doc: P29: Dissertação Débora Balbino.pdf {0}
(2015-03-09 10:41:50) Primary Doc: P30: Tese Yákara Leite.pdf {9}
(2015-03-09 11:04:54) Quotation: 30:1 A concentração dos investiment.. (131:1461-131:1996)
(2015-03-09 11:06:33) Quotation: 30:2 A Companhia de Desenvolvimento.. (131:2192-131:2482)
(2015-03-09 11:07:00) Quotation: 30:3 Empresas agrícolas e agroindus.. (131:2484-132:212)
(2015-03-09 11:08:28) Quotation: 30:4 A tomate e o melão foram os pr.. (132:216-132:654)
(2015-03-09 11:10:08) Quotation: ~30:5 A organização paulistana Coope.. (132:958-132:1661)
(2015-03-09 11:17:07) Quotation: 30:6 O Brasil, Peru, México, Equado.. (133:1800-133:2222)
(2015-03-09 11:18:51) Quotation: 30:7 Entre 1980 e início de 1990, o.. (133:879-133:1152)
(2015-03-10 16:22:39) Code-Link: RCROIA RECURSOS DE OFERTA E INDÚSTRIAS D.. <is part of> Dinâmica do Cluster do Vale do São Franc..
(2015-03-10 16:22:46) Code-Link: RCRRAE RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM AG.. <is part of> Dinâmica do Cluster do Vale do São Franc..
(2015-03-10 16:22:56) Code-Link: RCRRIL RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM IN.. <is part of> Dinâmica do Cluster do Vale do São Franc..
(2015-03-10 16:23:14) Code-Link: RCRRNH RECURSOS DE RELACIONAMENTO NO NÍV.. <is part of> Dinâmica do Cluster do Vale do São Franc..
(2015-03-10 16:23:22) Code-Link: RCRD RECURSOS DE DEMANDA <is part of> Dinâmica do Cluster do Vale do São Franc..
(2015-03-10 16:23:30) Code-Link: RCRP RECURSOS DE PRODUÇÃO <is part of> Dinâmica do Cluster do Vale do São Franc..
(2015-03-10 16:25:01) Network View: Dinâmica dos recursos do cluster (7)
(2015-03-11 11:23:27) Code: rcrril_políticas públicas ineficientes {9-2}
(2015-03-11 11:25:54) Code-Link: rcrd_conhec sobre demanda internacional .. <is part of> RCRD RECURSOS DE DEMANDA
(2015-03-11 11:26:01) Code-Link: rcrd_conhec e acesso aos compradores nac.. <is part of> RCRD RECURSOS DE DEMANDA
(2015-03-11 11:26:05) Code-Link: rcrd_conhec que levem à diferenciação na.. <is part of> RCRD RECURSOS DE DEMANDA
(2015-03-11 11:32:47) Code-Link: rcrd_reputação da localidade e atratívid.. <is part of> RCRD RECURSOS DE DEMANDA
(2015-03-11 11:33:10) Code-Link: rcrd_conhec e acesso aos compradores glo.. <is part of> RCRD RECURSOS DE DEMANDA
(2015-03-11 11:33:38) Code-Link: rcrd_surg novos negócios relacionados <is part of> RCRD RECURSOS DE DEMANDA
(2015-03-11 11:33:47) Code-Link: rcrd_conhec dos protocolos de produção e.. <is part of> RCRD RECURSOS DE DEMANDA
(2015-03-11 11:52:33) Code-Link: rcrril_suporte das IL p fortalecimentos .. <is part of> RCRRIL RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM IN..
(2015-03-11 11:52:39) Code-Link: rcrril_produção conjunta de conhecimento.. <is part of> RCRRIL RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM IN..
(2015-03-11 11:52:54) Code-Link: rcrril_suporte na entrega mercadoria int.. <is part of> RCRRIL RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM IN..
(2015-03-11 11:53:16) Code-Link: rcrril_incentivos ao cooperativismo <is part of> RCRRIL RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM IN..
(2015-03-11 11:53:24) Code-Link: rcrril_articulação institucional e promo.. <is part of> RCRRIL RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM IN..
(2015-03-11 11:53:32) Code-Link: rcrril_políticas públicas ineficientes <is associated with> rcrril_articulação institucional e promo..
[...]

(2015-04-29 09:12:00) Code-Link: rcroia_dissemin das melhores práticas pe.. <is part of> RCROIA RECURSOS DE OFERTA E INDÚSTRIAS D..
(2015-04-29 09:12:00) Code-Link: rcroia_relacion com fornecedores locais .. <is part of> RCROIA RECURSOS DE OFERTA E INDÚSTRIAS D..
(2015-04-29 09:12:00) Code-Link: rcroia_capac para form de novos negócios.. <is part of> RCROIA RECURSOS DE OFERTA E INDÚSTRIAS D..
(2015-04-29 09:12:00) Code-Link: rcroia_atividades do consultor <is part of> RCROIA RECURSOS DE OFERTA E INDÚSTRIAS D..
(2015-04-29 09:13:44) Code-Link: rcrp_recursos de capital e incentivos fi.. <is part of> RCRP RECURSOS DE PRODUÇÃO
(2015-04-29 09:13:44) Code-Link: rcrp_recursos naturais <is part of> RCRP RECURSOS DE PRODUÇÃO
(2015-04-29 09:13:44) Code-Link: rcrp_infraestrutura de informação, cient.. <is part of> RCRP RECURSOS DE PRODUÇÃO
(2015-04-29 09:13:44) Code-Link: rcrp_infraestrutura física e administrat.. <is part of> RCRP RECURSOS DE PRODUÇÃO
(2015-04-29 09:13:44) Code-Link: rcrp_mão de obra especializada, qualific.. <is part of> RCRP RECURSOS DE PRODUÇÃO
(2015-04-29 09:14:21) Code-Link: rcrrae_troca de conhec com outros cluste.. <is part of> RCRRAE RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM AG..
(2015-04-29 09:14:21) Code-Link: rcrrae_participação em feiras e dias de .. <is part of> RCRRAE RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM AG..
(2015-04-29 09:14:21) Code-Link: rcrrae_suporte institucional <is part of> RCRRAE RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM AG..
(2015-04-29 09:14:21) Code-Link: rcrrae_troca de conhec com outros cluste.. <is part of> RCRRAE RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM AG..
(2015-04-29 09:14:21) Code-Link: rcrrae_parcerias comerciais_importação d.. <is part of> RCRRAE RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM AG..
(2015-04-29 09:14:21) Code-Link: rcrrae_conhec técnico de fontes externas.. <is part of> RCRRAE RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM AG..
(2015-04-29 09:14:21) Code-Link: rcrrae_P&D novas variedades <is part of> RCRRAE RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM AG..
(2015-04-29 09:14:21) Code-Link: rcrrae_auditorias internacionais das faz.. <is part of> RCRRAE RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM AG..
(2015-04-29 09:14:21) Code-Link: rcrrae_compartilhamento de rec de conhec.. <is part of> RCRRAE RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM AG..
(2015-04-29 09:14:21) Code-Link: rcrrae_aliança com empresa estrangeira p.. <is part of> RCRRAE RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM AG..
(2015-04-29 09:14:21) Code-Link: rcrrae_parceria com seguradoras de crédi.. <is part of> RCRRAE RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM AG..
(2015-04-29 09:15:08) Code-Link: rcrrnh_coop entre as empresas p troca de.. <is part of> RCRRNH RECURSOS DE RELACIONAMENTO NO NÍV..
(2015-04-29 09:15:08) Code-Link: rcrrnh_compart de estrutura e de acesso .. <is part of> RCRRNH RECURSOS DE RELACIONAMENTO NO NÍV..
(2015-04-29 09:15:08) Code-Link: rcrrnh_compart de inform custo de insumo.. <is part of> RCRRNH RECURSOS DE RELACIONAMENTO NO NÍV..
(2015-04-29 09:15:08) Code-Link: rcrrnh_confiança: oportunismo combatido .. <is part of> RCRRNH RECURSOS DE RELACIONAMENTO NO NÍV..
(2015-04-29 09:15:08) Code-Link: rcrrnh_cooperativas <is part of> RCRRNH RECURSOS DE RELACIONAMENTO NO NÍV..
(2015-04-29 09:15:08) Code-Link: rcrrnh_compra de produção de outros prod.. <is part of> RCRRNH RECURSOS DE RELACIONAMENTO NO NÍV..
(2015-04-29 09:15:08) Code-Link: rcrrnh_concorrência entre as empresas do.. <is part of> RCRRNH RECURSOS DE RELACIONAMENTO NO NÍV..
(2015-04-29 09:15:08) Code-Link: rcrrnh_relac decorrente de crises e part.. <is part of> RCRRNH RECURSOS DE RELACIONAMENTO NO NÍV..
(2015-04-29 09:15:08) Code-Link: rcrrnh_existência de relac pessoais entr.. <is part of> RCRRNH RECURSOS DE RELACIONAMENTO NO NÍV..
(2015-04-29 09:15:08) Code-Link: rcrrnh_disseminação das melhores prática.. <is part of> RCRRNH RECURSOS DE RELACIONAMENTO NO NÍV..
(2015-04-29 09:15:08) Code-Link: rcrrnh_ass p comercialização conjunta_bo.. <is part of> RCRRNH RECURSOS DE RELACIONAMENTO NO NÍV..
(2015-04-29 09:20:06) Code-Link: RCRD RECURSOS DE DEMANDA <is associated with> Mercado Consumidor
(2015-04-29 09:23:11) Network View: RCRD RECURSOS DE DEMANDA (14)
(2015-04-29 09:25:06) Code Family: Dinâmica do Cluster (6)
(2015-04-29 09:35:49) Network View: Dinâmica do Cluster (7)
(2015-04-29 17:02:38) Network View: Dinâmica do Cluster1 (7)
(2015-05-05 16:41:24) Network View: RCRRAE RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM AGENTES EXTERNOS-paper (10)
(2015-05-08 13:43:10) Quotation: 19:6 nos últimos dez anos o Vale ve.. (20:20)
(2015-05-08 13:44:50) Quotation: 19:7 O ano passado, quebrou o load .. (20:20)

[...]
(2015-06-03 19:12:18) Quotation: 31:24 hoje a gente tem um importante.. (101:101)
(2015-06-03 19:14:56) Quotation: 31:25 O que eu acredito que o que le.. (113:113)
(2015-06-03 19:38:43) Quotation: 31:27 a VDS tem 184hectares, estamos.. (124:124)
(2015-06-03 19:42:16) Quotation: 31:28 nós temos um grande volume de .. (137:137)
(2015-06-03 19:45:46) Quotation: 31:29 Aqui tem oferta suficiente, at.. (146:146)
(2015-06-03 19:49:29) Quotation: 31:30 Mas esse cargueiro, o tipo de .. (153:153)
(2015-06-03 19:52:07) Quotation: 31:31 Ele na verdade depois de o est.. (159:159)
(2015-06-03 19:54:39) Quotation: 31:32 As universidades na verdade, o.. (165:165)
(2015-06-03 19:58:43) Quotation: 31:33 o ministério da Agricultura qu.. (173:173)
(2015-06-03 20:01:52) Quotation: 31:34 a VDS não sou da época, mas a .. (214:214)
(2015-06-03 20:06:36) Quotation: 31:35 hoje as grandes importadoras, .. (222:222)
(2015-06-03 20:08:52) Quotation: 31:36 os fornecedores são vários, vo.. (234:234)
(2015-06-03 20:11:05) Quotation: 31:37 Se a fruta chegar lá, a fruta .. (242:242)
(2015-06-03 20:29:20) Quotation: 31:39 A empresa iniciou suas ativida.. (256:256)
(2015-06-03 20:30:08) Quotation: 31:40 fizemos novos investimentos, a.. (256:256)
(2015-06-05 11:39:30) Primary Doc Family: GVS Fruit Company (3)
(2015-06-05 11:39:53) Primary Doc Family: COANA (2)
(2015-06-05 11:40:20) Primary Doc Family: Argofruta (2)
(2015-06-05 11:40:49) Primary Doc Family: CoopexVale (1)
(2015-06-05 11:41:12) Primary Doc Family: Agrobrás (1)
(2015-06-05 11:41:33) Primary Doc Family: Upa Agrícola (1)
(2015-06-05 11:42:56) Primary Doc Family: Instituto da Fruta (1)
(2015-06-05 11:43:29) Primary Doc Family: Embrapa (1)
(2015-06-05 11:43:42) Primary Doc Family: Consultor (1)
(2015-06-05 11:45:37) Primary Doc Family: Exportadores do VSF (*)
(2015-06-05 11:47:37) Primary Doc Family: Instituições e estrutura de apoio (*)
(2015-06-09 13:03:28) Code-Link: rcrp_recursos naturais <is associated with> RE_processos produtivos e de qualidade d..
(2015-06-09 13:24:06) Quotation: 31:41 Em termos produtivos é basicam.. (246:246)
(2015-06-09 13:29:33) Code-Link: RE_conhecimento técnico especializado <is part of> RE_processos produtivos e de qualidade d..
(2015-06-09 13:33:09) Code-Link: Drawback <is associated with> RE_capacidade de internacionalização
(2015-06-09 13:34:07) Code-Link: RE_princ_atividades <is part of> RE_processos produtivos e de qualidade d..
(2015-06-09 13:43:29) Network View: RE_CapacidadesOrganizacionais2 (16)
(2015-06-09 13:53:30) Code-Link: RE_processos de adaptação cada mercado_p.. <is associated with> RE_capacidade de adequação às certificaç..
(2015-06-10 10:32:53) Code-Link: RE_Capacidades Comerciais <is part of> RE_capacidade de internacionalização
(2015-06-10 10:43:19) Network View: RE_CapacidadesComerciais2 (15)
(2015-06-10 10:44:39) Code-Link: RCRD RECURSOS DE DEMANDA <is associated with> RE_Capacidades Comerciais
(2015-06-11 13:38:47) Network View: RE_CapacidadesComerciais? (12)
(2015-07-14 08:17:12) Code-Link: rcrd_parceria com seguradoras de carga e.. <is part of> RCRD RECURSOS DE DEMANDA
(2015-07-14 08:23:43) Network View: Recursos de Demanda01 (13)
(2015-07-16 22:49:05) Code Family: Recursos Estratégicos (6)
(2015-07-16 22:54:39) Network View: Recursos Estratégicos (7)
(2015-07-17 08:05:36) Network View: Dinâmica do Cluster ok (7)
(2015-07-25 16:33:37) Network View: RCRP RECURSOS DE PRODUÇÃO (7)
(2015-07-30 08:45:12) Code-Link: rcroia_atividades do consultor <is associated with> RE_processos produtivos e de qualidade d..
(2015-07-30 08:45:12) Code-Link: rcroia_atividades do consultor <is associated with> RCRRAE RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM AG..
(2015-08-01 11:18:33) Network View: RCRRNH RECURSOS DE RELACIONAMENTO NO NÍVEL HORIZONTAL (12)
(2015-08-03 16:47:33) Network View: RCRRNH RECURSOS DE RELACIONAMENTO NO NÍVEL HORIZONTAL 2 (13)
(2015-08-06 16:26:44) Network View: RCRRIL RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM INSTITUIÇÕES LOCAIS (11)
(2015-08-06 16:31:48) Code-Link: RCRRIL RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM IN.. <contradicts> rcrril_políticas públicas ineficientes
(2015-08-06 16:39:27) Network View: RCRRIL RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM INSTITUIÇÕES LOCAIS2 (13)
(2015-08-06 16:43:37) Network View: Global Pipelines (14)
(2015-08-12 15:41:23) Network View: RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM INSTITUIÇÕES LOCAIS (13)
(2015-08-14 15:32:32) Network View: RC_Histórico e Dinâmica do VSF (7)
(2015-08-16 11:32:16) Code-Link: RE_CapacidadesTecnológicas <is associated with> RE_Capacidades Humanas
(2015-08-17 18:35:49) Code-Link: CompetidoresInternacionais <is cause of> RCRD RECURSOS DE DEMANDA
(2015-08-17 18:36:21) Code-Link: Janelas de Exportação <is associated with> RCRD RECURSOS DE DEMANDA
(2015-08-17 18:36:57) Code-Link: câmbio <is cause of> RCRD RECURSOS DE DEMANDA
(2015-08-17 18:44:48) Network View: Recurso de Demanda_final (15)

(2015-08-17 18:54:25) Code-Link: rcrd_conhec e acesso aos compradores glo.. <is associated with> rcrd_conhec e acesso aos compradores glo..

APÊNDICE G – Relatório de uso do Atlas.ti por agrupamento

List of all objects

HU: atlas270815
File: [C:\Users\Socorro\Desktop\ProjetoTese_finalizando\atlas270815.hpr7]
Edited by:Super
Date/Time: 2015-09-24 08:40:07

HU

---

atlas270815

Primary Documents

P 1: Codevasf_FlávioCabral.rtf {13}
P 2: Codevasf_JeremiasCabral.docx {11}
P 3: ConsUvas_NewtonMatsumoto.rtf {29}
P 4: Embrapa_PedroGama.rtf {27}
P 5: SebraeBA_RinaldoMoraes.rtf {57}
P 6: SebraePE_RodrigoFerreira.rtf {30}
P 7: Valexport_JosuédeBrito.rtf {53}
P 8: Valexport - dados 2013.pdf {7}
P 9: Valexport slidesInstit2004 {2}
P10: DissMestAlbertoGalvão.pdf {12}
P11: InstitutodaFruta_IvanPinto.rtf {30}
P12: Labrunier_AmandaLima.rtf {16}
P13: Labrunier_FlavioDiniz.rtf {43}
P14: LabrunierGrupoJD_dados secundários.rtf {22}
P15: QueirozGalvão_SérgioLima.docx {59}
P16: QueirozGalvão_site040315.rtf {13}
P17: Tese Erica Kovacs.pdf {45}
P18: UpaAgrícola_CaioCoelho.rtf {51}
P19: Agrobrás_SilvioMedeiros.rtf {30}
P20: Argofruta_FernandoFeitosa.rtf {27}
P21: Argofruta_NélioAmorim.rtf {21}
P22: COANA_EdisMatsumoto.rtf {72}
P23: COANA_materialdosite.rtf {13}
P24: CoopexVale_MarioGardenalli.rtf {59}
P25: UNIVEG_Executivofinanceiro.rtf {31}
P26: UNIVEG_inf_site080914.rtf {1}
P27: UNIVEG_Yaponira.rtf {23}~
Comment:
P28: UNIVEG_DadosSite080914.pdf {0}
P29: Dissertação Débora Balbino.pdf {0}
P30: Tese Yákara Leite.pdf {9}
P31: GVS_ClaudioLordelo.rtf {39}
P32: GVS_LuisCarlos.rtf {16}
P33: GVS_materialsite.rtf {11}

Quotations

<1:1 a forma de relacionamento da C.. (8:8)
>1:2 antigamente ele não era dono d.. (10:10)
1:3 a CODEVASF resolveu usar um si.. (14:14)
1:4 a maioria das pessoas recebeu .. (32:32)
1:5 Nós temos água de excelente qu.. (42:42)
1:6 Nós temos a tecnologia da EMBR.. (43:43)
1:7 O pequeno vende ao maior, porq.. (45:45)
1:8 nós já temos também muita gent.. (51:51)
1:9 você tem que fazer antes um qu.. (53:53)
1:10 Um Binômio, uva/manga, uva/man.. (69:69)
1:11 A gente promove dia de campo, .. (85:85)
1:12 Assim como nós tivemos a parti.. (87:87)
1:13 hoje nós temos sete vinícolas .. (89:89)
2:1 Meu nome é Jeremias Cabral, eu.. (4:4)
<2:2 Na década de 50, a região aqui.. (6:6)
>2:3 O Projeto Nilo Coelho é o maio.. (8:8)
2:4 o que a gente pode dizer é que.. (8:8)
2:5 hoje Petrolina e Juazeiro tem .. (10:10)
2:6 aqui tem muitas empresas da Ba.. (16:16)
[...]
~3:16 é minha impressão ou o pessoal.. (92:92)
Comment:
Vale destaque a frase: "o mundo é o mesmo mercado"
3:17 Então, quer queira, quer não, .. (100:100)
3:18 Então, quer queira, quer não, .. (100:100)
3:19 há necessidade do consultor po.. (100:100)
3:20 Existe alguma coisa no sentido.. (108:108)
3:21 como é que tá chegando esse no.. (110:111)
3:22 Só que o que faz do Vale do Sã.. (122:122)
3:23 Do ponto de vista de emprego, .. (138:142)
[...]

Super-Codes

[...]
RCRD RECURSOS DE DEMANDA {4-14}
rcrd_conhec dos protocolos de produção e comercialização internacional {3-1}
rcrd_conhec e acesso aos compradores globais {32-2}~
Comment:
aqui está inclusa a discussão acerca das janelas de exportação, também a discussão em torno dos global buyers, que procuram a região em busca de produção com qualidade.
rcrd_conhec e acesso aos compradores globais_oportunismo {3-1}
rcrd_conhec e acesso aos compradores nacionais {6-1}
rcrd_conhec que levem à diferenciação na produção e comercialização {6-1}
[...]
RE_Capacidades Comerciais {0-10}
RE_Capacidades Financeiras {0-8}
RE_Capacidades Físicas {0-7}
RE_Capacidades Humanas {0-10}
RE_Capacidades Organizacionais {0-13}
RE_CapacidadesTecnológicas {0-14}
RE_conhecimento técnico especializado {3-1}
RE_diferenciação {19-2}
RE_estrutura física {16-1}
RE_estrutura q suporte a entrega internacional {10-2}
[...]

RE_processos produtivos e de qualidade do produto {32-7}~
Comment:
*** Merged Comment from: RE_ProcessoProdutivo (2015-02-08T11:50:32) ***
a capacidade produtiva está muito relacionada às janelas de mercado, uma vez que as demais condições são geralmente manipuladas. Um problema recentemente vivenciado tem sido as mudanças climáticas, que estão limitando a produção em certos períodos do ano.
Uva_produtividade {6-1}

Memos

---

code list {0-0 Commentary} - Super
Comment:
RCRP_RECURSOS DE PRODUÇÃO
rcrp_recursos naturais
rcrp_mão de obra técnica, especializada e experiente
rcrp_recursos de capital
rcrp_infraestrutura física e administrativa
rcrp_infraestrutura de informação, científica e tecnológica
RCRD_RECURSOS DE DEMANDA
rcrd_reputação da localidade e atratividade de clientes
rcrd_participação em feiras nacionais
rcrd_conhec sobre demanda internacional existente e futura
rcrd_conhec que levem à diferenciação na produção e comercialização
rcrd_conhec dos protocolos de produção e comercialização internacional
rcrd_conhec e acesso aos compradores globais
RCROIA_RECURSOS DE OFERTA E INDÚSTRIAS DE APOIO
rcroia_conhec de base de fornecedores especializada e sólida no cluster
rcroia_relacion com fornecedores locais que favoreçam flexibilidade organ
rcroia_relacion com fornecedores locais que favoreçam o desenv de novos produtos
rcroia_dispon de maquinário e serviços especializados que favoreçam a inovação
rcroia_dissemin das melhores práticas pela estrutura de apoio
RCRRNH_RECURSOS DE RELACIONAMENTO NO NÍVEL HORIZONTAL
rcrrnh_coop entre as empresas p troca de inform de mercado e questões técnicas
rcrrnh_existência de relac pessoais entre agentes inspira confiança e potencializa troca de inform
rcrrnh_rec compartilhados para acesso a laboratórios, centros de qualidade e outros
rcrrnh_comp de inform custo de insumos, desemp de funcionários e ações de inst financeiras
rcrrnh_confiança: oportunismo combatido por repetidas transações, reputação e normas sociais
RCRIL_RECURSOS DAS INSTITUIÇÕES LOCAIS
rcril_oferta pelas IL de novas tecnol ligadas à melhoria de produtos e serviços
rcril_ oferta de recursos e informações p potencializar produtividade dos trabalhadores
rcril_suporte das IL p fortalecimentos da competitividade face à outras regiões
rcril_produção conjunta de conhecimento, com financiamento de inovações
rcril_suporte às atividades de certificação
RCRRAE_RECURSOS DE RELACIONAMENTO COM AGENTES EXTERNOS
rcrrae_conhec técnico de fontes externas
rcrrae_compartilhamento de rec de conhec de multinacionais
rcrrae_participação em feiras internacionais
rcrrae_troca de conhec com outros clusters nacionais
rcrrae_troca de conhec com outros clusters internacionais

dados gerais do cluster {0-0 Commentary} - Super
Comment:
há dados gerais relevantes na dissertaçao de alberto galvao e nos slides da Valexport, devem ser buscados na formataçao do 4.1
[...]

Primary Doc Families

Agrobrás (1)
Argofruta (2)
COANA (2)

Codevasf (2)
Consultor (1)
CoopexVale (1)
Embrapa (1)
Exportadores do VSF (*)
GVS Fruit Company (3)
Instituições e estrutura de apoio (*)
Instituto da Fruta (1)
Labrunier (3)
QueirozGalvãoAlimentos (3)
SEBRAE (2)
Univeg (4)
Upa Agrícola (1)
Valexport (4)

Code Families

Dinâmica do Cluster (6)
RE_CapacidadesComerciais (10)
RE_CapacidadesOrganizacionais (8)
[...]

Network Views

CapacidadesComerciais (18)
CapacidadesComerciais_2505 (19)
CapacidadesFinanceiras1 (11)
CapacidadesHumanas (12)
CapacidadesOrganizacionais (17)
CapacidadesOrganizacionais1 (15)
Dinâmica do Cluster ok (7)
Dinâmica do Cluster1 (7)
Global Pipelines (14)
[...]

Code-Links

---

câmbio <is cause of> RCRD RECURSOS DE DEMANDA
câmbio <is cause of> RE_Capacidades Financeiras
CompetiçãoInternaComUvasEstrangeiras <is associated with> RE_Capacidades Comerciais
CompetidoresInternacionais <is associated with> câmbio
CompetidoresInternacionais <is cause of> RCRD RECURSOS DE DEMANDA
CompetidoresInternacionais <is cause of> RE_Capacidades Comerciais
CompetidoresInternacionais <is cause of> RE_Capacidades Financeiras
Custo Brasil <is associated with> RE_Capacidades Humanas
Custo Brasil <is cause of> RE_Capacidades Financeiras
Drawback <is associated with> RE_capacidade de internacionalização
Drawback <is part of> rcrp_recursos de capital e incentivos fi..
Indicador Social <contradicts> Custo Brasil
Indicador Social <is associated with> RE_Capacidades Humanas
Janelas de Exportação <is associated with> câmbio
Janelas de Exportação <is associated with> CompetidoresInternacionais
[...]

Hyper-Links

1:1 <supports> 1:2
2:2 <continued by> 2:3
3:11 <discusses> 3:12
4:5 <explains> 4:6
4:6 <expands> 4:9
4:16 <continued by> 4:17
5:11 <continued by> 5:12
[…]

ANEXO A – Parecer do professor receptor no Doutorado Sanduíche (PDSE/Capes)

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

March 31st, 2015.

HERVAS OLIVER JOSE-LUIS, PhD
Full Professor
Universidad Politecnica Valencia (Spain)
+34 963877680
Campus vera s/n 7D DOE 46022 Valencia (Spain)
Jose.hervas@omp.upv.es

CAPES Sandwich Fellowship Report
Student: Vinicius Farias Moreira,
Federal University of Pernambuco, Brazil
Thesis advisors: Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes,
Federal University of Pernambuco, Brazil
Fellowship supervisor: Prof. Jose Luis Hervas-Oliver,
Universidad Politecnica Valencia
Fellowship period: October 2014 – March. 2015

To whom this may concern:
Please find below a summary of Vinicius Farias Moreira project and accomplishments during his fellowship at Universidad Politecnica Valencia (Spain)

Fellow's main goals

1. Improvement and updating on the theoretical framework of the study, highlighting the topic advantages of location and cluster analysis;
2. Advances in data analysis for empirical design and results generation, involving the use of *Atlas ti software* and other qualitative techniques.

Fellow's accomplishments
Several meetings were held to transfer important papers and monitoring the advances in the theoretical framework as well as guidance on the systematic analysis of the results. Across all this meetings, the PhD candidate (Vinicius) showed important advances of the topic, showing interesting results from the literature review process. In addition, the PhD candidate presented important key results regarding his specific topic.

Performance evaluation
Vinicius Farias Moreira did very well. My overall assessment is very satisfactory and the grade accounts for A+(Honors), the maximum performance.

Future

Considering the advances in the study, I am confident that at least one publication will result from our collaboration in a significant journal. Besides, I trust that his doctoral dissertation will be of utmost importance and quality for the academia.

With best regards,

Jose-Luis Hervas-Oliver, PhD
Professor of Strategy and Innovation
Universidad Politecnica Valencia (Spain)
DOE 7D Campus vera s/n
46022 Valencia (Spain)
http://min.webs.upv.es
Tel. +34 963877680