

Processos de Criação de Recursos no setor de fruticultura que atuam com foco na inserção do Mercado Internacional.

NEUDENIR DE SENA SILVA
UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA (UNAMA)

SÉRGIO CASTRO GOMES
UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA (UNAMA)

NAZARENO HABIB OUVIDOR BICHARA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

PROCESSOS DE CRIAÇÃO DE RECURSOS NO SETOR DE FRUTICULTURA QUE ATUAM COM FOCO NA INSERÇÃO DO MERCADO INTERNACIONAL.

INTRODUÇÃO

Os avanços registrados ao longo dos anos para o setor de fruticultura no Brasil, passam pelo avanço da Produção Integrada de Frutas (PIF) e pela Criação das Câmaras Setoriais da Fruticultura e da Citricultura no início dos anos 2000; a expansão do seguro rural; a inclusão do setor de fruticultura no Programa de Aceleração do Crescimento do Governo Federal; campanhas de promoção dos produtos nacionais no exterior sob uma única marca e a abertura de novos mercados para o escoamento da produção nacional de frutas. Com o foco na qualificação das práticas de exportação para o setor de fruticultura e ampliação da capacidade de inserção em novos mercados, no ano de 2014 a Apex Brasil, em parceria com a Abrafrutas e a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil - CNA, desenvolveram um projeto com foco em ações pontuais de abertura de novos mercados no exterior. Este conjunto de ações focou em minimizar as recorrentes dificuldades de atendimento das demandas caracterizadas no âmbito das exportações (Apex-Brasil, 2014).

Segundo dados da Abrafrutas (2020), o Brasil é o terceiro maior produtor de frutas do mundo e o setor detém cerca de 16% de toda a mão de obra do agronegócio brasileiro. Entretanto, no que se refere a exportação, o país ocupa a 23ª posição, exportando apenas 3% do que é produzido. Com base nos dados da Comex Stat – MDIC (2021), os estados de Pernambuco e Bahia, são os líderes nacionais na produção de frutas com foco no mercado internacional, neste contexto com foco nas culturas de uva e manga. Buainain & Batalha (2007), ressaltam que as frutas são particularmente afetadas por barreiras sanitárias e fitossanitárias. O alto custo e a longa espera são fatores que caracterizam o processo de obtenção da autorização para a exportação do produto. Além disso, depois de autorizada a entrada do produto no país importador, existe um processo duplo de verificação da mercadoria, que ocorre no país exportador e quando da chegada do produto no país importador. Com os processos de certificação de frutas passando a se constituir como item obrigatório para a inserção dos produtos nos mercados internacional com padrões de alta qualidade (Buainain & Batalha, 2007).

A heterogeneidade dos sistemas produtivos rurais indica uma grande possibilidade de investigação do desempenho das firmas agropecuária pela RBV. Os estudos relacionados com o contexto do agronegócio amparados na RBV têm focado na identificação dos recursos e seu enquadramento categorizado em Recursos Físicos, Humanos e Organizacionais a partir de Barney (1991) e Tecnológica, Financeira e Reputacional a partir de Grant (1991). Neste contexto, os recursos estratégicos ligados as empresas do agronegócio, são destacadamente os intangíveis, com predominância dos recursos categorizados como organizacionais e humanos, uma vez que admitidos como estratégicos, enquadram-se, portanto, nos parâmetros elencados no VRIO. Esses tipos de recursos, conforme explica Wernerfelt (1984), são ativos importantes para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva, pois são de difícil imitação e mesmo reconhecimento, uma vez que podem ser resultado da trajetória específica da firma.

Com um gap ainda existente em termos de entender como esses recursos são criados e quais processos se constituem como fundamentais para a geração de vantagem competitiva, principalmente em empreendimentos dos segmentos do agronegócio, conforme análise dos recorrentes estudos bibliométricos que através da RBV tem buscado estabelecer relação com o setor do agronegócio, a pesquisa se justifica pela relevância e influência que o agronegócio possui no contexto de formação das bases econômicas do Brasil; pelo grande número de empresas e produtores que atuam na cadeia primária dos setores produtivos; pela alta capacidade produtiva das atividades rurais presentes em todas as regiões e estados brasileiros; e pela alta representatividade que o Brasil tem nas exportações de produtos de origem animal e

vegetal para os maiores mercados do mundo. Dessa forma, a abordagem da RBV deve amparar estudos que identifiquem não apenas os recursos e seu enquadramento categorizado, mas também em identificar como ocorrem os processos de criação de recursos, quais estratégias são utilizadas e como de fato as vantagens competitivas são constituídas e consolidadas, contribuindo assim, para o avanço de estudos no campo da gestão estratégica direcionada aos diversos segmentos do setor do agronegócio.

O objetivo da pesquisa se caracteriza em identificar como ocorrem os processos de criação de recursos no segmento de fruticultura irrigada que possibilitam a inserção dos produtores no mercado internacional, tendo como *locus* da pesquisa, a fruticultura irrigada do Vale do São Francisco, com produtores integrantes do Distrito Irrigado Nilo Coelho – DINC, localizado na cidade de Petrolina-PE. A estrutura do trabalho apresenta além desta parte introdutória, a perspectiva teórica adotada de Processos de Estratégia e da Criação de Recursos, seguida dos aspectos metodológicos de construção do trabalho e das análises de resultados, por fim, as considerações finais.

PROCESSOS DE ESTRATÉGIA

Van de Ven (1992) aponta que uma revisão superficial dos inúmeros “modelos de processo” que foram propostos na literatura de gestão estratégica indica que o termo “processo” é usado de muitas maneiras diferentes, assim, sugere que para estudar o processo de estratégia é preciso reduzir a confusão na literatura, distinguindo entre os diferentes usos deste termo. Em particular, três significados de processo são frequentemente usados: (1) uma lógica que explica uma relação causal entre variáveis independentes e dependentes, (2) uma categoria de conceitos ou variáveis que se refere a ações de indivíduos ou organizações, e (3) uma sequência de eventos que descreve como as coisas mudam ao longo do tempo (Van de Ven, 1992), para este trabalho processo é assumido como uma sequência de eventos que descreve como as coisas mudam ao longo do tempo.

Na terceira abordagem do significado de processo, conforme aponta Van de Ven (1992), o processo representa um padrão subjacente de transições cognitivas por uma entidade ao lidar com um problema. O processo assume uma perspectiva de desenvolvimento histórico e enfoca as sequências de incidentes, atividades e estágios que se desdobram ao longo da existência de um sujeito central (Van de Ven, 1992). A terceira abordagem na perspectiva do significado de processo se distingue das demais, por ser a única que descreve como as variáveis se desdobram ou mudam ao longo do tempo (Bowman & Collier, 2006). Como base de adotada para os processos de estratégia, uma entidade é definida como o trabalho de um indivíduo, um grupo de trabalho, estratégia organizacional, produto ou a organização como um todo (Bowman & Collier, 2006).

Van de Ven (1992) aponta que após realização de revisão de literatura, realizada por Van de Ven & Poole em 1991, em que se adotou a terceira abordagem do significado de processo, para identificar as teorias disponíveis para explicar o processo de desenvolvimento, quatro famílias básicas de teorias puderam ser classificadas, duas de natureza prescritiva: Teoria do Processo de Ciclo de Vida e Teoria do Processo de Teleologia; e duas de natureza explicativa: Teoria do Processo Dialético e Teoria do Processo de Evolução. Van de Ven (1992), completa que as famílias de teorias de processo possuem três componentes: (1) conjunto de condições iniciais, (2) ponto final funcional e (3) processo emergente de mudança, e que podem ser categorizadas em preditivas e explicativas.

A teoria do ciclo de vida incorpora todas os três componentes, embora em grande parte direcione a atenção para as condições iniciais de entrada de regras institucionais, costumes ou hábitos que prescrevem programas ou rotinas de ação que devem ser seguidos no desenvolvimento de uma entidade organizacional. Ao descrever com algum detalhe uma sequência de estágios necessária, uma teoria do ciclo de vida implica um estado final e um

processo de mudança. É claro que essas últimas partes costumam ficar implícitas na descrição dos estágios (Van de Ven, 1992). Sobre a teoria teleológica, Van de Ven (1992), aponta que possui dois dos componentes, embora sua ênfase central seja em visões de metas futuras ou estados finais de uma entidade organizacional. No início, não especifica uma sequência necessária de eventos ou estágios, mas descreve a forma de organização que é o ponto final do desenvolvimento e, por implicação, o processo para alcançar um determinado fim. Tanto as teorias do ciclo de vida quanto as teleológicas são preditivas (Van de Ven, 1992).

As teorias dialéticas e evolucionárias centram-se nos próprios meios de ação; ou seja, o processo dinâmico de construção social e transformação de formas alternativas dentro e através de gerações de rotinas organizacionais, formas e instituições concorrentes. As teorias dialéticas e evolucionárias explicam apenas como a mudança e o desenvolvimento ocorrem, juntamente com indicadores que nos permitem identificar os principais construtos de desenvolvimento (por exemplo, seleção, loops de ação) em qualquer ponto no tempo. Embora as teorias dialéticas e evolucionárias forneçam ricas explicações sobre os processos emergentes de mudança, elas não são preditivas; são apenas teorias explicativas do processo (Van de Ven, 1992).

Van de Ven (1992) esclarece que, relacionado às quatro teorias de processo, é fundamental entender que uma teoria do processo consiste em declarações que explicam como e por que um processo se desenvolve ao longo do tempo. Os quatro tipos ideais de teorias de processo, são fundamentalmente diferentes e explicam por que eventos observados ocorrem em sequências particulares quando existem condições específicas (Van de Ven, 1992). Com base nas concepções de Van de Ven (1992); Van de Ven & Poole (1995), para esta pesquisa, assume-se como base para análise do setor de fruticultura as Teoria do Processo de Ciclo de Vida e Teoria do Processo de Teleologia, pela enquadramento preditivo característico dessas duas teorias e pelas características inerentes as atividades de inserção no mercado internacional ligadas ao segmento do agronegócio.

A teoria do ciclo de vida assume que a mudança é algo indissociável do processo; isto é, a entidade em desenvolvimento contém dentro de si uma lógica, programa ou código subjacente que regula o processo de mudança e o move de um determinado ponto de partida em direção a um fim subsequente que já está prefigurado no estado atual (Van de Ven, 1992). O que está latente, rudimentar ou homogêneo no estado embrionário ou primitivo torna-se progressivamente mais maduro, complexo e diferenciado. Eventos e processos ambientais externos podem influenciar a forma como as características próprias do processo de mudança se expressam, mas são sempre mediados pela lógica, regras ou programas iminentes que governam o desenvolvimento (Van de Ven & Poole, 1995).

Van de Ven (1992) aponta que as organizações muitas vezes precisam estar integradas em programas que tenham uma sequência prescrita, assim, explica que, como o processo é conjuntivo e cumulativo, cada evento deve ocorrer em ordem. A mudança ambiental pode influenciar esse processo, mas apenas dentro das regras que determinam a lógica do processo e cada estágio de desenvolvimento pode ser visto como um precursor necessário dos estágios seguintes. (Van de Ven, 1992).

A Teoria do Processo de Teleologia tem como pressuposto fundamental que o processo de estratégia atua via adaptação e com propósito. Dessa forma, a organização constrói uma função, objetivo ou estado final que deseja alcançar e usa isso como o movimento orientador para a entidade (Van de Ven & Poole, 1995). Van de Ven (1992) aponta que não se segue uma sequência prescrita de eventos, o que há, é o impulsionamento pela criatividade à medida que age para atingir seu estado final previsto, monitorando e ajustando sua progressão por meio de cursos alternativos de ação conforme o processo se desenvolve. O desenvolvimento é alcançado por meio da implementação, avaliação e modificação do estado final, usando as ações pretendidas ou aprendidas da entidade (Van de Ven, 1992).

O foco da entidade está na tentativa de atingir o estado final e, por meio dele, o que deve ser cumprido, alcançado, construído ou obtido no cumprimento desse objetivo (Van de Ven & Poole, 1995). Os recursos que a entidade detém limitam o que pode ser realizado e o ambiente externo também tem um efeito sobre estes recursos, pois as mudanças no ambiente ou dentro da entidade são responsáveis por gerar instabilidades que a empurram para um novo caminho ou trajetória de desenvolvimento (Van de Ven, 1992). Quando a entidade atinge o estado final desejado, não significa que ela permaneça em equilíbrio permanente, justamente porque influências no ambiente externo ou dentro da própria entidade podem criar instabilidades que a empurram para um novo caminho ou trajetória de desenvolvimento (Van de Ven, 1992), assim, a entidade reavalia sua situação com base na insatisfação ou na necessidade de realizar mais, a partir daí, um novo estado final é então reconstruído socialmente por meio de indivíduos dentro da entidade e executado com base em ações passadas (Van de Ven & Poole, 1995).

Van de Ven (1992), explica que ao contrário da teoria do ciclo de vida, a teleologia não presume uma sequência necessária de eventos, mas implica padrões pelos quais as mudanças podem ser julgadas. Não existe uma regra prefigurada ou direção logicamente necessária para um processo teleológico. As teorias que dependem de um processo teleológico não podem especificar que trajetória de desenvolvimento seguirá, podendo na melhor das hipóteses, listar um conjunto de caminhos possíveis e confiar em normas de racionalidade para prescrever certos caminhos. (Van de Ven, 1992).

Com base nos estudos de Van de Ven e Poole (1995), a abrangência de aplicação das quatro teorias foram aplicadas sob duas vertentes de mudança, uma com foco nas unidades de mudança e a outra nos modos de mudança. Van de Ven & Poole (1995), relataram que a mudança estava ligada a uma entidade e, portanto, a pesquisa era baseada nos processos históricos de mudança, adaptação e replicação, ou que se originava das relações de uma série de entidades com estudos preocupados com a compreensão dos processos ecológicos de competição, cooperação, conflito e interação (Van de Ven & Poole, 1995), assim tanto a teoria do processo do ciclo de vida quanto a teoria teleológica são baseadas na premissa de uma entidade discreta (Van de Ven & Poole, 1995).

Van de Ven & Poole (1995) explicam que a mudança também ocorre a partir de modos prescritos por leis pré-determinadas pelas quais uma rota pré-estabelecida é seguida, ou se o processo de mudança é construído, emergente e imprevisível em relação as rotas anteriores que foram tomadas. O ciclo de vida e as teorias evolutivas operam da maneira prescrita, porque ambas progridem dentro de uma estrutura existente que só permite pequenos desvios. Embora haja mudança na teoria da evolução, ela é pequena e gradual em seu efeito sobre a população maior. Van de Ven & Poole (1995) explicam que as teorias teleológicas e dialéticas seguem um processo emergente, visto que a teoria teleológica se esforça para se mover da ordem atual, e o resultado do conflito entre duas entidades na teoria dialética é altamente incerto.

Van de Ven & Poole (1995), argumentam que as teorias mais específicas de desenvolvimento e mudança organizacional são, na verdade, composições de dois ou mais tipos básicos, pois isso gera teorias híbridas. Van de Ven (1992), aponta que uma razão para esta integração de teorias está no nível de complexidade do objeto de estudo, que se dá em virtude da área de pesquisa, e uma teoria ser insuficiente para oferecer uma explicação completa. Se a explicação de um processo é baseada em duas ou mais teorias, é preciso garantir que as explicações sejam explícitas sobre os motivos que levaram esta decisão, e abordar quaisquer inconsistências que possam existir entre as diferentes teorias (Van de Ven, 1992).

A CRIAÇÃO DE RECURSOS

A RBV explica que os recursos devem ser simultaneamente valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis para que a empresa alcance uma vantagem competitiva sustentada (Barney, 1991). Um dos argumentos centrais da RBV é que uma empresa pode obter retornos superiores

sustentados apenas quando outras empresas são incapazes de imitar seus recursos (Miller & Shamsie, 1995; Teece et al., 1997). Os recursos são difíceis de imitar porque as empresas rivais são incapazes de compreender como foram criadas, e isso ocorre em virtude dos efeitos da ambiguidade causal, assim, a ambiguidade pode não apenas bloquear a imitação por rivais, mas também bloquear a mobilidade dos fatores (Lippman & Rumelt, 1982); ou se eles entendem esses processos, eles não estão em posição de replicá-los, por causa das deseconomias da compressão do tempo, da interconectividade dos ativos e da dependência do caminho (Dierickx & Cool, 1989); impactada ainda pela complexidade que emerge dos processos de combinação de fatores que podem permitir o surgimento de recursos em que a replicação é impossível (Reed & Defillippi, 1990).

Bowman & Collier (2006), apontam que a literatura identifica quatro maneiras pelas quais os recursos podem ser criados: (1) acaso, considerado como sorte; (2) aquisições astutas, através da seleção de recursos; (3) desenvolvimento interno, com base na inclusão de processos dependentes do caminho; e (4) formação de alianças. Para o objeto de análise deste trabalho, o foco é direcionado objetivamente para o contexto do desenvolvimento interno e na formação de alianças.

No que diz respeito a criação de recursos decorrente do acaso, Bowman & Collier (2006), apontam uma empresa pode adquirir ou criar um recurso sem saber seu valor futuro. Isso se baseia puramente na boa sorte da empresa (Barney, 1986). As rendas que a empresa obtém do recurso são inesperadas, na medida em que não foram alcançadas como resultado de sua capacidade de prever o valor futuro do recurso (Barney, 1986). O valor do recurso é moderado por vários fatores. Esses fatores incluem: controle de recursos complementares relevantes; ter um grau de exclusividade através da história organizacional ou de uma constelação de ativos; e a falta de entrada de concorrentes no mercado (Barney, 1986).

No âmbito da seleção de recursos Makadok (2001), afirma a empresa deve ter uma visão do futuro que não seja compartilhada por outras empresas. Com a seleção de recursos, a empresa precisa ser capaz de identificar entradas subvalorizadas. Esses dados são subvalorizados nos mercados de fatores, porque seu verdadeiro valor futuro só pode ser apreciado e compreendido por essa empresa em particular devido a: (1) presciência, por meio da qual a empresa tem uma melhor capacidade de prever o futuro; (2) uma melhor capacidade de reunir e avaliar inteligência de mercado; ou (3) a empresa adquire tantos recursos potenciais que alguns devem inevitavelmente se tornar valiosos (Bowman & Collier, 2006).

Na perspectiva de Desenvolvimento Interno, Bowman & Collier (2006), apontam que uma lente RBV pode ajudar a entender as maneiras particulares nas quais um estoque de recursos existente foi criado, ou seja, o processo de criação de recursos pode ter sido tão idiossincrático quanto os recursos que foram criados. Mas, mesmo que o processo de desenvolvimento seguido por uma empresa seja idêntico ao de empresas rivais, condicionamento ambiental e impressão, as circunstâncias particulares que existiam quando a empresa foi estabelecida podem resultar na criação subsequente de recursos únicos (Bowman & Collier, 2006).

Penrose (1959) explicou que o crescimento da empresa é predominantemente limitado pela falta de recursos gerenciais, sendo que o simples fato de possuir recursos não garante vantagem competitiva, mas que isso ocorre por meio de sua gestão eficaz e inovadora, realizada por gerentes empreendedores, os quais são nutridos pela cultura da empresa. Os gerentes atuam como um catalisador para transformar ou desenvolver os recursos existentes de uma empresa para novos usos (Penrose, 1959). As inter-relações e a experiência dos gestores resultam em uma perspectiva única das oportunidades disponíveis para a empresa e, portanto, a manipulação de recursos ou desenvolvimento de novos, a fim de atuar nessas oportunidades (Penrose, 1959).

A partir da visão de Barney (1991) e Teece & Pisano (1994) de que a história idiossincrática de uma empresa é importante, uma empresa terá condições iniciais únicas em

comparação com as de outras empresas (Romanelli, 1991; Stinchcombe 1965; Selznick, 1957) que podem levar a posições únicas, mesmo onde processos de desenvolvimento genéricos foram empregados. Barney (1991), explica que a dependência do caminho se refere à ideia de que o desempenho de uma empresa depende do caminho que ela seguiu ao longo da história. Com o tempo, uma empresa pode obter recursos valiosos e raros; como seu caminho através da história é único, ela pode explorar seus recursos de uma maneira que outras empresas não podem imitar, a menos que tenham seguido um caminho idêntico ao longo do tempo (Bowman & Collier, 2006). Teece et al. (1997), explicam que, até certo ponto, o caminho futuro de uma empresa não pode ser separado do caminho que ela seguiu e, assim, as empresas afetam continuamente seus caminhos futuros pelas escolhas que fazem. Portanto, o comportamento futuro de uma empresa é restringido por suas decisões anteriores e seus processos de criação de recursos futuros são influenciados por seus processos de criação de recursos anteriores (Bowman & Collier, 2006).

No contexto de Formação de Alianças, extensões da RBV reconhecem o potencial de ganho de recursos por meio de estruturas de rede (Arya & Lin, 2007), alianças empresa-empresa (Lavie, 2006) e Parcerias Social Intersetoriais (Lin, 2012; Lin & Darnall, 2015). Lavie (2006) resume uma série de recursos importantes encontrados por estudiosos de alianças, como benefícios para a reputação, crescimento das vendas e instâncias superiores de inovação. Outras contribuições de recursos notáveis da literatura de parceria RBV incluem compartilhamento de risco (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996) e acesso a novos mercados (Arya & Lin, 2007). Além disso, Lin (2012) argumenta que as empresas que fazem parceria fora de seu setor com outro setor ganham acesso a uma maior variedade de recursos idiossincráticos, o que lhes confere uma vantagem competitiva mais forte.

Uma empresa buscará formar uma aliança se estiver em uma posição vulnerável e precisar de recursos, se houver benefício em compartilhar recursos valiosos (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996), para desenvolver uma inovação (Mathews, 2003), para buscar oportunidades de mercado atualmente inalcançáveis ou para obter vantagem competitiva (Das & Teng, 2000; Gulati et al., 2000). Em suma, uma aliança é realizada pela combinação de dois conjuntos de recursos para desenvolver um recurso existente ou criar um, e então se envolver em uma oportunidade (Seabright et al., 1992).

Schreiner et al. (2009), explicam que empresas também podem desenvolver a capacidade de aliança implementando processos para aprender e acumular habilidades de gestão de aliança e melhores práticas, capturando, codificando, compartilhando e internalizando conhecimento relevante de aliança. Schreiner et al. (2009), afirmam que se pode conceituar a capacidade de aliança em termos das habilidades necessárias para gerenciar todo o portfólio de alianças de uma empresa. A capacidade de portfólio de aliança compreende habilidades de (a) formar novas alianças que não competem com outras alianças existentes no portfólio, (b) selecionar cuidadosamente os parceiros para uma determinada aliança que são compatível com parceiros em outras alianças existentes, (c) estabelecer um mecanismo adequado no nível da empresa para monitorar várias alianças em seu portfólio, ou (d) coordenar atividades e fluxos de conhecimento através de alianças individuais no portfólio, e outros (Hoffmann, 2005).

A empresa pode criar recursos participando de atividades de aliança (Bowman & Collier, 2006). Uma aliança permite que a empresa acesse apenas os recursos de que necessita, em vez de adquirir a empresa inteira, e ainda, mais importante, permite que a empresa proteja seus outros recursos, que podem ser únicos, sem dar a outras empresas a oportunidade de imitação (Das & Teng, 2000). Também permite que a empresa experimente um mercado, sem fazer nenhum compromisso considerável, até que tenha um melhor entendimento e conhecimento dele (Mathews, 2003).

A partir da perspectiva de Bowman & Collier (2006), em que consideram os processos de criação de recursos em empresas que enfrentam circunstâncias contingentes particulares,

amparados na visão da Teoria Estrutural de Mintzberg (1979), onde argumentou que configurações estruturais específicas florescem em certas combinações de tarefa / ambiente, a perspectiva de processo de criação está estruturado em quatro processos de criação de recursos: (1) Processos Sistemáticos: Ambiente Estável e Tarefas Simples; (2) Processos Profissionais: Ambiente Estável e Tarefas Complexas; (3) Processos Intuitivos: Ambiente Dinâmico e Tarefas Simples; e (4) Processos Criativos: Ambiente Dinâmico e Tarefas Complexas, decorrentes da interação entre o ambiente que a empresa enfrenta e complexidade das tarefas básicas que ela realiza.

A partir da perspectiva do ambiente que integra o setor de fruticultura com foco no mercado internacional possuir características complexas, em relação as tarefas, por toda a conjuntura de atendimento de regras, normas e procedimentos que variam de acordo com as questões de controle e segurança em saúde de cada país ou região; e de ser um ambiente enquadrado como estável, em que apesar de ocorrerem mudanças, essas se dão de forma sistemática, progressiva e pautadas em processos lógicos e prescritivos, os processos de criação de recursos para este trabalho assume a perspectiva de análise sob Processos Profissionais e Processos Intuitivos.

Em Processos Profissionais, o foco está nos recursos de conhecimento, caracterizado por um ambiente estável, permitindo a possibilidade de que noções de melhores práticas possam ser desenvolvidas e espalhadas por toda a indústria, portanto, seriam ativos de entrada (Bowman & Collier, 2006). No entanto, onde tarefas complexas estão envolvidas, é provável que haja limites na medida em que a administração pode compreender as estratégias particulares de empresas rivais, devido à ambiguidade causal (Lippman & Rumelt, 1982; Wilcox et al., 2001). Portanto, a combinação de complexidade de tarefa e estabilidade ambiental sugere que as empresas têm a oportunidade de desenvolver recursos exclusivos e complexidade de tarefa, levando a barreiras à imitação (Dierickx & Cool, 1989).

A complexidade da tarefa indica um processo descentralizado, onde especialistas estão envolvidos, e a estabilidade ambiental sugere que o compromisso com processos extensivos de criação de recursos seria apropriado, envolvendo o desenvolvimento de recursos baseados em conhecimento profundo (Bowman & Collier, 2006). A complexidade da tarefa também afeta a capacidade da empresa de criar recursos inimitáveis. Isso ocorre porque, ao desenvolver vantagens de recursos no contexto de um ambiente de tarefa complexo, é provável que mecanismos de isolamento sejam coproduzidos junto com os recursos (Bowman & Collier, 2006). Algumas das barreiras à imitação identificadas por Dierickx & Cool (1989), como complexidade social e ambiguidade causal, são mais prováveis de existir quando tarefas complexas estão envolvidas.

Em Processo Intuitivos, o foco está em recursos de produto/mercado, caracterizado por tarefas simples em ambientes dinâmicos. Embora a simplicidade da tarefa indique que as práticas bem-sucedidas serão facilmente compreendidas, a chave para a sobrevivência seria assimilar essas práticas rapidamente. No entanto, o dinamismo reduz as chances de que um conjunto de práticas comuns surja, ou seja, não há um conjunto estabelecido de regras sobre como competir (Bowman & Collier, 2006). Um ambiente hostil pressionaria a administração a buscar maneiras externas de melhorar o desempenho. O problema para as empresas que tentam recuperar o atraso, no entanto, é que a melhor prática de hoje pode ser a rigidez central de amanhã (Leonard-Barton, 1992). Por causa do dinamismo ambiental, a vantagem não pode ser sustentada protegendo e refinando o mesmo conjunto de produtos e práticas, sendo necessário um fluxo contínuo de ideias de produtos e melhorias de processo para ficar à frente da concorrência. Isso poderia ser alcançado por uma capacidade empreendedora de sentir ou ler o ambiente e saber como reagir. Ou pode ser alcançado por sorte, mas onde as chances de se obter uma inovação bem-sucedida são aumentadas pelo número de tentativas realizadas (Bowman & Collier, 2006).

Bowman & Collier (2006) explicam que o processo de criação de recursos poderia ser centralizado, mas o ritmo da mudança e a imprevisibilidade do ambiente indicam que um processo mais reativo caberia. Portanto, esse processo de criação de recursos é definido como intuitivo e os resultados desses processos seriam oportunidades de mercado de produtos explorados, assim, esses processos de criação de recursos essencialmente empresariais criam posições de produto / mercado vantajosas para a empresa (Bowman & Collier, 2006). Estritamente, pode-se argumentar que as posições de mercado não são recursos internos, e esses resultados refletem uma perspectiva de estratégia (Peteraf & Barney, 2003) em vez de uma perspectiva de RBV. Na visão de Bowman & Collier (2006), em contextos dinâmicos / simples, o insight empreendedor provavelmente será o recurso-chave e seu efeito será a capacidade de antecipar e explorar oportunidades de mercado emergentes, de forma que a RBV precisa ser integrada a outras perspectivas de estratégia que a complementam.

Peteraf & Barney (2003), explicam que no âmbito da Teoria Baseada em Recursos, o foco está nos recursos e capacidades, controlados por uma empresa, que sustentam os diferenciais de desempenho persistentes entre as empresas, sendo que a contribuição da teoria é distinta de outras explicações de desempenho envolvendo outros níveis de análise, como análise em nível de indústria (Porter, 1980), análise em nível de grupo (Dranove et al., 1998) e análise em nível de díade (Grimm & Smith, 1997). Outros níveis de análise atribuem resultados de desempenho mais diretamente a fatores externos, como estrutura de mercado, fatores institucionais ou interações estratégicas, em vez de fatores internos ou de nível empresarial (Peteraf & Barney, 2003).

Bowman & Collier (2006), argumentam que a combinação de complexidade da tarefa e estabilidade ambiental fornece as melhores condições para o desenvolvimento de vantagens competitivas baseadas em recursos, apontando também que as vantagens dos recursos são menos alcançáveis ou sustentáveis onde temos tarefas simples ou ambientes dinâmicos.

METODOLOGIA

A pesquisa, foi realizada de 03 a 30 de março de 2021, tendo como propósito identificar quais recursos se caracterizam como estratégicos e potencializam a inserção dos produtores do setor de fruticultura do Vale do São Francisco no mercado internacional. Tendo como foco da pesquisa, produtores instalados no Distrito de Irrigação Senador Nilo Coelho (DINC), localizado no município de Petrolina/PE. Para alcançar os objetivos da pesquisa, foi necessário estruturar duas etapas principais. A primeira focada na revisão de literatura de processos de estratégica com foco na criação de recursos e a segunda parte, na realização de pesquisa de campo exploratória, através da realização de entrevistas semiestruturadas.

O estudo de caso foi o método de investigação utilizado para a exploração dos dados. A escolha deste método de investigação foi devido a necessidade de maior exploração empírica e aprofundamento sobre aspectos ligados aos recursos estratégicos presentes no setor agroindustrial. A natureza desta pesquisa é qualitativa e caracteriza-se por ser descritiva, uma vez que retrata a realidade; e por considerar o ambiente sua fonte de coleta de dados, e o pesquisador seu instrumento-chave. Para a pesquisa foram feitos o uso de dois instrumentos de coleta de dados, a observação de campo e as entrevistas. A observação de campo foi realizada em visita as propriedades e verificação das estruturas e práticas existentes com o objetivo de identificar como ocorrem os processos de criação de recursos nos empreendimentos rurais ligados ao setor de fruticultura.

Para as entrevistas, inicialmente foi feito levantamento para identificar as características, em relação ao tamanho, localização e se tinha foco de mercado externo e nível de disponibilidade de acesso para realização da pesquisa, dadas as condições e medidas de distanciamento impostas em decorrência dos efeitos da COVID-19, em seguida, foram feitos contatos via telefone e aplicativo de mensagem para posterior agendamento, explicação do

propósito da pesquisa e condicionantes necessários para a efetiva realização. As entrevistas ocorreram de duas formas: (1) presencial com visita in loco direto nas propriedades e (2) remota, através do App Google Meet em virtude do enquadramento de alguns produtores nos grupos de risco, definidos pelo Ministério da Saúde, por conta da pandemia do COVID-19.

Para a aplicação da pesquisa foram selecionados 18 produtores, conforme o filtro de seleção apresentado, para realização de entrevista semiestruturada, composta por 15 pequenos produtores, 2 pequenas e médias empresas e 1 grande empresa. Essa distribuição seguiu tamanho representativo do quantitativo de produtores instalados no DINC, correspondendo a 84,39% de pequenos produtores, 13,41% de pequenas e médias empresas e 2,19% de grandes empresas, estando todos situados no município de Petrolina/PE, no setor Nilo Coelho do DINC. Por solicitação de sete, dos dezoito produtores que participaram da coleta de dados terem pedido para não serem identificados, colocando está condição, para contribuir com o estudo, assim, para garantir homogeneidade na apresentação dos dados das entrevistas, o anonimato de todos os participantes será preservado e serão apresentados conforme codificação de identificação conforme o Quadro 1.

Quadro 1: Codificação de identificação de participantes das entrevistas e coleta de dados

Descrição	Sigla	Quantidade	Codificação
Pequeno Produtor	P-A	15	P-A01 até PA15
Pequena e Média Empresa	P-B	02	P-B01 até PB02
Grande Empresa	P-C	01	P-C01

Fonte: Autores, 2021.

A análise dos dados foi realizada por meio de um roteiro de referência de entrevista, aplicada diretamente aos gestores proprietários dos empreendimentos, com foco em identificar e quais recursos são estratégicos para cada empreendimento e como impactaram ou impactam na inserção destes produtores no mercado internacional, fazendo relação com os aspectos encontrados nas bases referencias levantadas na revisão de literatura.

O Perímetro Irrigado Senador Nilo Coelho - DINC

O presente estudo optou por realizar a pesquisa com produtores instalados dentro do Perímetro Irrigado Nilo Coelho (DINC), que iniciou seu funcionamento no ano de 1984 com a conclusão das obras da área Nilo Coelho, surgindo posteriormente à segunda fase que compreende o área Maria Tereza. localizado entre as coordenadas geográficas 40°50' e 40°23" de Longitude Oeste e 09°14' e 09°27' de Latitude Sul, se entende desde o município de Casa Nova - norte do Estado da Bahia - até o município de Petrolina - Sudoeste do Estado de Pernambuco. Sendo que em termos de área 20% está no estado da Bahia e 80% em Pernambuco. A fonte hídrica do DINC é do reservatório da barragem de Sobradinho-BA, com capacidade de armazenamento de 34,1 bilhões de metros cúbicos. A área irrigável da 1ª Etapa – Setor Nilo Coelho é de 17.957,24 hectares e da 2ª Etapa – Setor Maria Tereza de 5.528,96 hectares, totalizando 23.486,20 hectares ocupada por 2.333 produtores. A ocupação espacial é dividida em lotes, caracterizados como pequenos produtores, com até 7,0 hectares; pequenas e médias empresas, com área entre 7,1 até 50,0 hectares; e grandes empresas, com área acima de 50,0 hectares. Atualmente possui 1.963 pequenos produtores com área total para essa classificação de 11.668,35 hectares; pequenas e médias empresas, são 317 produtores que ocupam área total de 5.235,36; e grandes empresas, somam 53, com ocupação de área total de 6.544,63 hectares.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os principais desafios para inserção no mercado internacional característicos dos produtores do setor de fruticultura, de acordo análise de revisões de literatura e estudos voltados para este lócus de análise - especificamente sobre análise comparativa dos diferentes esquemas de certificação aplicados à produção de frutas no Brasil e destacar sua importância para o aumento da competitividade da cadeia (Dorr & Grote, 2009); verificar quais recursos foram

considerados estratégicos pela literatura para o segmento do agronegócio (Carvalho et. al., 2013); identificar quais são os tipos de recursos considerados como vantagem competitiva para o setor do agronegócio (Tavares et. al., 2017); subsidiar a definição de novas ações estratégicas em CT&I no desenvolvimento da agricultura e contribuir até 2030 para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pelas Nações Unidas (Embrapa, 2018); compreender os benefícios oferecidos pelas redes no processo de rápida internacionalização dos empreendimentos de agronegócio, em base aos tipos de rede (Lazarte, 2019) – apresentou relação com três dimensões de análise (1) a dinâmica interna dos empreendimentos rurais e sua capacidade de gestão; (2) do ambiente interno, relacionado com os aspectos normativos, protocolos e práticas de produção, infraestrutura e incentivos para a cadeia produtiva, tecnologias e segurança de controle sanitário; e (3) ambiente externo, relacionado com os aspectos de certificações, atendimento de requisitos de segurança e saúde alimentar e de comercialização.

Os pontos que integram estas três dimensões e que tem impacto direto no produtor do setor de fruticultura e no objetivo de inserção no mercado internacional pode ser caracterizado por sete pontos: (1) Manter e ampliar os protocolos governamentais e privados de produção, a exemplo da PIF e GlobalG.A.P, em virtude dos riscos e dificuldades do Setor Alimentar serem o elemento mais importante a ser eliminado no comércio mundial globalizado (Buainain & Batalha, 2007; Dorr & Grote, 2009); (2) Superar as barreiras fitossanitárias e tarifárias impostas pelos principais mercados importadores (Buainain & Batalha, 2007); (3) Ampliar a infraestrutura de transporte, armazenamento e de análise de resíduos de defensivos em frutas (Buainain & Batalha, 2007); (4) Estabelecer uma legislação de segurança alimentar aceita pelos principais países importadores, em relação a frutas frescas e processadas (FAO, 2003); (5) Estabelecer regulamentos oficiais de classificação para algumas frutas destinadas à exportação para a União Europeia, compatíveis com o sistema de classificação exigido pelos países componentes do bloco (FAO, 2003; Dorr & Grote, 2009); (6) Desenvolver e adaptar soluções de tecnologia da informação em apoio à rastreabilidade e à certificação de produtos que envolvam integração de sistemas, processamento de imagens e marcadores moleculares, dentre outros (Embrapa, 2018); e (7) Desenvolver novos insumos biológicos para o controle zoofitossanitário (Embrapa, 2018).

A criação de recursos no contexto dos produtores de fruticultura do Vale do São Francisco, quanto a abordagem de processo, se dá de forma sequenciada de eventos em que é possível perceber como as coisas mudam ao longo do tempo, impactadas principalmente por exigências caracterizadas como barreiras restritivas determinadas por países importadores, que definem os protocolos de comercio exterior. No âmbito interno, os processos de mudança ocorrem tanto por meio de padrões predefinidos ou em decorrência do aprendizado no enfrentamento de problemas, como explica Van de Ven (1992) ao elucidar que o processo assume uma perspectiva de desenvolvimento histórico e enfoca as sequências de incidentes, atividades e estágios que se desdobram ao longo da existência de um sujeito central. Esta percepção é estruturada a partir dos relatos descritos no Quadro 2.

Quadro 2: Caracterização de Processos quanto a Abordagem

ID	Descrição da resposta do entrevistado
P-A02	Mesmo que você tenha uma gestão planejada, quem define as regras são os compradores, tem sempre a necessidade de buscar melhorar as coisas, é ideal buscar sair na frente neste segmento. O nosso concorrente está no mercado externo, por isso para as coisas terem viabilidade em um segmento que não existe grandes variações no produto, ter padrão e capacidade de escala é fundamental, isso foi sendo aprendido ao longo dos anos, nós por exemplo, já erramos muito, mas tudo foi aprendido, as coisas não aparecem do nada ou por acaso, a experiência vem ensinando, ninguém quer passar por problemas ou dificuldades, mas quando se perde um volume grande de produtos já em outro continente, a gente aprende.
P-A05	Quando precisa implementar algo novo, mudar alguma prática ou sistema de plantio, existe sempre uma orientação através da cooperativa, eles dão curso, fazem capacitações e os profissionais já fazem

	estudo de mercado. A parte operacional ela fica praticamente resolvida, precisa de recurso financeiro, não tem nada barato e fácil, o mercado externo é competitivo e tudo começa em ter condições de investir, aí o resultado aparece. O importante é que as coisas acontecem de forma gradativa, não tem essa questão de estar tudo errado e muda tudo, tem uma história, a estrutura, as condições do produtor e do mercado, essas coisas são sempre consideradas, aí os processos são ajustados e o produto vai buscar sempre atender as exigências do mercado.
P-A07	Toda mudança é sempre um desafio, mas necessário neste segmento temos sempre que mudar, tudo requer investimento, qualquer mudança de sistema de plantio, poda, controle de irrigação e de umidade, requer aporte de capital financeiro, vejo que tudo isso é consequência, também do nível de produção e qualidade que a região do Vale do São Francisco entrega, tem sempre que adotar o as práticas que nos mantenha no mercado, o que dá pra perceber é que houve uma grande evolução aqui no Vale, é uma coisa que todo ano muda alguma coisa e fica sempre o aprendizado.
P-A11	Qualquer necessidade de mudança, vai afetar todo o processo de produção, que sempre é adequado para ter a condição de atender a alguma exigência do mercado externo, seja pela qualidade, tamanho, peso, cor, nível de resíduo e agrotóxico presente, só que tudo isso, por mais que o consultor já orienta e acompanhe, tem que ter dinheiro para financiar todo o investimento.
P-B01	Com certeza os efeitos dessa pandemia do COVID vão acelerar muita mudança, a preocupação aumenta em todos os sentidos e tudo vai impactar em como nós produzimos e garantimos o atendimento das exigências internacionais. Qualquer movimento que precise ser feito demanda aporte de recurso, se você quer ser referência e continuar atendendo os maiores mercados de fruta, tem que ter capacidade de assimilar as mudanças e usar a experiência para enxergar oportunidades e não apenas as dificuldades que já são demais para todo mundo. É preciso olhar o que a pandemia vai exigir, aumentar a segurança, controles de saúde e reavaliar a forma de investimento.

Fonte: Autores, 2021.

A abordagem sobre processo caracterizado como uma sequência de eventos em que a mudança se estabelece ao longo do tempo, tem relação com os aspectos de criação de recursos baseado no Desenvolvimento Interno (Bowman & Collier, 2006), onde, mesmo que o processo seja idêntico para vários empreendimentos, cada produtor, independentemente de seu tamanho, cria recursos baseado em suas características internas, sendo únicos, dado o seu contexto histórico, relação com os aspectos ambientais e as circunstâncias particulares já vividas pelo produtor e seus colaboradores. Estas percepções podem ser observadas conforme relatos descritos no Quadro 3.

Quadro 3: Características de criação de recursos baseado no Desenvolvimento Interno

ID	Descrição da resposta do entrevistado
P-A04	O mercado aqui é muito intenso, então, todo mundo fica sabendo das questões que vão afetar o setor de fruticultura, seja em relação ao que é uma ameaça ou oportunidade, como basicamente todos os produtores têm acesso aos mesmos meios de informação, os consultores e cooperativas de exportação nos ajudam a identificar estas questões, o importante é estreitar as relações, aí cada um adota as medidas baseado naquilo que acredita ser adequado, treinando o pessoal, ajustando melhor a formação das equipes.
P-A07	As coisas funcionam muito na parceria, tem muita troca, o que um sabe vai passando, na conversa com outros produtores a gente também aprende, desenvolve uma confiança, às vezes juntam três ou quatro e define um contrato de entrega, porque sozinho você não consegue atender a demanda, até mesmo as grandes empresas, buscam nos pequenos um produto dentro dos padrões para atender uma determinada demanda. As informações sempre chegam através de outros produtores, empresas que vendem insumos e implementos, tem os consultores que quando a gente contrata, eles já dão uma ideia do que precisa ser feito e cada um toma suas decisões, a questão principal é fazer nosso pessoal ter esse conhecimento e colaborar na nossa adequação.
P-A12	Consigo ter essas informações por conta dos relacionamentos que a gente vai construindo, com outros produtores, tem muitos fornecedores que ajudam e indicam muita coisa. As relações aqui no Vale ajudam a, digamos assim, diminuir esse risco e falta de informações que tenho, mas que de alguma forma estão disponíveis, produzimos no mesmo distrito de irrigação, nosso produto tem características de qualidade que não são tão diferentes. Nesse caso, a forma que tenho de acompanhar e monitorar é com as relações que a gente constrói nesse ramo, aí pega nosso pessoal e coloca para aprender.
P-A14	O ponto central que nos orienta para qualquer mudança é o consultor, a gente conversa com outros produtores, observa até algumas coisas que os outros estão fazendo, mas aqui dentro, com o apoio

dos colaboradores é que se define o que vai ser feito, daí a gente vai controlando para ver o que precisa melhorar. Se não for com base no conhecimento técnico que a gente adquire, tem que olhar o que outro está fazendo e se for bom, a gente imita e adapta para nossa realidade, não vejo problema, tem o risco, mas aí é questão de oportunidade.

Fonte: Autores, 2021.

Um fator importante percebido no lócus de pesquisa analisado, tem relação com o que Penrose (1959) ressalta, que o crescimento da empresa é predominantemente limitado pela falta de recursos gerenciais. Como o foco do setor de fruticultura do Vale do São Francisco ainda está muito concentrado nas questões de operação e comercialização que garantam o enquadramento dos produtos para inserção no mercado externo, as práticas gerenciais que qualificam os processos de tomada de decisão para gerar vantagem competitiva de forma deliberada, ainda estão em estágio muito incipiente, tendo sido identificada forte dependência de compartilhamento de conhecimento de agentes externos, consultores.

Alguns fatores disponíveis no Vale do São Francisco, são reconhecidos pelos produtores locais, como relevantes para contribuir com o atendimento do objetivo de inserção no mercado internacional: (1) estruturas de apoio a pesquisa e desenvolvimento para o setor; (2) Alta disponibilidade de capital humano com conhecimento técnico e de mercado direcionado ao setor de fruticultura, ressalta-se aqui que este se constitui como ponto chave na disseminação e transferência direta de conhecimento para toda a cadeia produtiva; (3) Existência de Cooperativas de Exportação com processo maturados e adequados para atender as exigências do mercado externo; (4) infraestrutura logística, rodoviário e aeroviário, estruturado para transporte cargueiro; (5) Ambiente produtivo e estruturado com base em projetos de irrigação; e (6) Ampla disponibilidade de recursos para financiamento de atividades no setor.

Neste contexto, observa-se um outro aspecto característico para criação de recursos, que se dá por meio de formação de alianças, onde em decorrência do reconhecimento da posição de vulnerabilidade (Eisenhardt & Schoohoven, 1996) e das dificuldades e desafios de inserção no mercado internacional de forma individualizada, os produtores buscam oportunidades de mercado, que individualmente seriam inalcançáveis (Das & Teng, 2000; Gulati et al., 2000). Estas percepções podem ser observadas conforme relatos descritos no Quadro 4.

Quadro 4: Características de criação de recursos baseado na formação de Alianças

ID	Descrição da resposta do entrevistado
P-A03	Aqui no Vale do São Francisco as coisas já estão bem organizadas, tem todo um aparato que melhora a garantia para o produtor tomar decisão, o apoio da Cooperativa é fundamental, aí toda necessidade de mudar ou melhorar alguma coisa, já acontece meio que automaticamente, em virtude de nosso produto ter foco no mercado externo, já vem toda a orientação e apoio técnico para que nosso produto esteja adequado para exportação, é com base na parceria que todo mundo consegue seu lugar ao sol.
P-A04	O Vale é uma referência na exportação de fruta, nós temos sempre que acompanhar como as coisas estão. Aqui existe uma cadeia de informação que ajuda o produtor a se preparar e atender as exigências que o mercado pede, não é específico de um produtor, até porque acho que seria difícil os pequenos e médios fazerem esse acompanhamento sozinho. O que ajuda muito aqui, são o apoio das cooperativas, dos consultores que tem muita experiência, a CODEVASF também ajuda, a EMBRAPA, tem as faculdades também, o ambiente aqui tem muita informação e o senso de parceria, até porque não nos vemos como concorrentes, mas precisamos competir de alguma forma.
P-B02	Existe um ambiente de colaboração que torna o Vale diferente, além de ser um ambiente de produção irrigada, que já dá um diferencial enorme, tem muitos profissionais com conhecimento técnico, existem as cooperativas que torna possível operacionalizar algumas práticas que sozinho o produtor não conseguiria, justamente pelo alto investimento financeiro e o nível de complexidade que as operações comerciais exigem. A infraestrutura aqui do Vale possibilita esse apoio na implementação de sistemas diferenciados. A parte da indústria, que são os que possuem maior capacidade de investimento, quando desenvolve alguma prática ou sistema novo, por estar nesta rede de parcerias, os menores conseguem ter acesso, neste caso os consultores são importantes demais, desse jeito eu imagino que todos ganham.
P-C01	Uma vantagem que todo produtor tem aqui, é de já está localizado no Vale, dentro de um projeto irrigado, ali do lado tem a EMBRAPA, o aeroporto, a CODVASF também desenvolve muita coisa,

tem muita pesquisa e acompanhamento técnico. Temos fornecedor para tudo, quando foge das nossas capacidades individuais, já temos a cultura de parceria e através das cooperativas, muita coisa melhora, principalmente em relação a nossos custos, aí vai ampliando o conhecimento e as relações neste nosso negócio.

Fonte: Autores, 2021.

A partir da visão de Seabright et al. (1992), apontando que uma aliança é realizada pela combinação de dois conjuntos de recursos para desenvolver um recurso existente ou criar um, e então se envolver em uma oportunidade, no Vale do São Francisco, isso fica característico quando de forma deliberada os produtores entendem suas limitações individuais e passam a formar parcerias e atuar em rede, criando recursos que não estão disponíveis internamente com foco em aproveitar oportunidades de mercado e garantirem o acesso e manutenção da comercialização de seus produtos no mercado internacional. Neste contexto, permite superar as dificuldades impostas pelas barreiras restritivas e de controle fitossanitário, que se estabelecem desde o plantio, passando pelo manejo e técnicas de controle, até a efetiva comercialização.

Com relação as características de posicionamento teórico, a aderência a Teoria do Ciclo de Vida, na análise da fruticultura do Vale do São Francisco, é percebida que os processos de mudança ocorrem sempre em detrimento das exigências de mercado, seguindo assim, uma lógica de enquadramento de processos internos, com práticas organizadas e controladas para atender um determinado fim subsequente que já está definido (Van de Ven, 1992), contemplando regras, normas, padrões de qualidade, características físicas e índices aceitáveis de uso de defensivos. Ressalta-se ainda, que o setor sofre forte influência de eventos e pressões do ambiente externo que demandam ajustes e mudanças em seus processos internos e nas características de como as mudanças ocorrem (Van de Ven & Poole, 1988).

O segmento do agronegócio possui características próprias que se estruturam com base em uma lógica prescritiva, assim, conforme Van de Ven (1992) explica, os processos prescritivos são conjuntivos e cumulativos, cada evento deve ocorrer em ordem. A mudança ambiental pode influenciar esse processo, mas apenas dentro das regras que determinam a lógica do processo e cada estágio de desenvolvimento pode ser visto como um precursor necessário dos estágios seguintes. (Van de Ven, 1992). Neste contexto do enquadramento prescritivo, percebe-se também a aderência a características vinculadas a Teoria do Processo Teleológico, que apesar de não seguir uma sequência prescrita de eventos Van de Ven (1992), há o impulsionamento pela criatividade à medida que age para atingir seu estado final previsto, monitorando e ajustando sua progressão por meio de cursos alternativos de ação conforme o processo se desenvolve Van de Ven (1992).

O aspecto pontuado anteriormente, se evidencia quando da iniciativa de criação de recursos através de alianças e parcerias, não existe uma sequência lógica para formação de parcerias entre os produtores do Vale do São Francisco, no entanto elas acontecem, com foco no alcance ou atendimento de um determinado fim, neste caso, para garantir a inserção destes produtores no mercado internacional, suprimindo as limitações dos recursos existentes. O foco da entidade está na tentativa de atingir o estado final e, por meio dele, o que deve ser cumprido, alcançado, construído ou obtido no cumprimento desse objetivo (Van de Ven & Poole 1995). No que contempla a aderência aos posicionamentos teóricos do ciclo de vida e teleológico, não há caracterização de divergências ou contradições, visto que Van de Ven & Poole (1995), argumentam que as teorias mais específicas de desenvolvimento e mudança organizacional são, na verdade, composições de dois ou mais tipos básicos, pois isso gera teorias híbridas.

No que tange aos processos de criação de recursos dos produtores de fruticultura do Vale do São Francisco, observa-se a caracterização por meio de Processos Profissionais (Bowman & Collier, 2006), associado a criação de recursos focados no conhecimento, onde o ambiente do setor de fruticultura pode ser caracterizado como um ambiente estável, permitindo a implementação de melhores práticas de forma sistemática e organizada, porém com a

caracterização de tarefas complexas, direcionadas as etapas e processos de enquadramento e atendimento dos requisitos produtivos e comerciais que tornam os produtos aptos acessarem o mercado internacional. Dessa forma, a combinação de complexidade de tarefa e estabilidade ambiental, com base em Dierickx & Cool (1989) possibilita que os produtores ligados ao setor de fruticultura tenham a oportunidade de desenvolver recursos exclusivos, baseado na transferência de conhecimento e assim, superar a complexidade das tarefas, caracterizadas principalmente pelas barreiras restritivas, que passam a ser simplificadas também com base na imitação.

CONCLUSÃO

A perspectiva de analisar os processos de criação de recursos no setor de fruticultura, a partir das bases referenciais das teorias de processos, sua abrangência e a relação com os aspectos de criação de recursos, possibilitou enxergar algumas particularidades do segmento do agronegócio, especificamente do setor de fruticultura, que para os empreendimentos rurais estruturarem suas bases internas de criação de recursos, é preciso entender o posicionamento ambiental em que interagem, na relação proposta por Mintzberg (1979), em que a relação entre o nível de complexidade da tarefa e o dinamismo do ambiente direcionam o foco de criação do recurso e quais processos serão efetivos na manutenção e sustentabilidade da vantagem competitiva construída.

Os fatores ambientais exercem forte influência não apenas nas pressões que demandam adaptação e enquadramento de processos, práticas e produtos com foco no mercado internacional, mas também, na capacidade gerencial de criar estratégias que além de processos profissionais, com base no conhecimento e no desenvolvimento interno, integre processos intuitivos, com foco no atendimento do mercado, através da formação de alianças, que possibilite superar as limitações dos recursos internos no alcance de objetivos predefinidos. Dessa forma, a perspectiva da criação de recursos se dá em processos de estratégia focada em como os produtores podem proteger os recursos existentes e preservar seu valor, e como novos recursos podem ser criados no futuro.

Os resultados empíricos do estudo permitiram perceber como os fatores presentes no ambiente institucional e a disponibilidade de recursos internos dos empreendimentos ligados ao setor de fruticultura, quando combinados potencializam o nível de qualificação dos processos de inserção destes produtores no mercado internacional, desenvolvendo padrões de produção, manejo e controle que exigem dos produtores qualificar o uso de seus recursos e garantirem manutenção regular das condições de atendimento impostas pelo mercado internacional. Características de competitividade com foco no mercado externo, indicam a minimização de assimetria de informação no ambiente de produção interna, possibilitando maior alcance de produtores nos processos de inserção do mercado internacional, visto que as práticas se tornam comuns e o acesso aos consultores, que se constituem neste processo como disseminadores e ativos na transferência de conhecimento é ampla e muitas vezes integrada entre os produtores.

As limitações da pesquisa abrangeram as impossibilidades de acesso e a todos os ambientes necessários para melhor aprofundamento da pesquisa, em decorrência das medidas de distanciamento impostas pela pandemia do COVID-19; a limitação de entrevistar apenas produtores do município de Petrolina/PE, não alcançando assim, as percepções nos empreendimentos localizados em outros municípios da região do Vale do São Francisco; o nível de interação com as cooperativas de exportação e outras estruturas pertencentes ao ambiente institucional que pudessem garantir aprofundamento maior no contexto e realidade dos produtores do setor de fruticultura do Vale do São Francisco. Como sugestão de pesquisas futuras, observar com maior profundidade as questões relacionadas a gestão estratégica dos

empreendimentos rurais e a criação de diferenciais competitivos em todos os processos da cadeia do segmento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arya, B., & Lin, Z. (2007). Understanding collaboration outcomes from an extended resource-based view perspective: The roles of organizational characteristics, partner attributes, and network structures. *Journal of Management*, 33, 697-723.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32, 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Recursos da empresa e vantagem competitiva sustentada. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120. doi: 10.1177 / 014920639101700108.
- Bowman, C., & Collier, N. (2006). A contingency approach to resource-creation processes. *International Journal of Management Reviews*, 8(4), 191-211.
- Buainain, Antônio Márcio & Batalha, Mário Otávio (2007). Cadeia produtiva de frutas. Brasília: IICA: MAPA/SPA.
- Carvalho, Daniela Moreira de; Prevot, Frédéric; Machado, João Armando Dessimon (2013). O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. *Rev. Adm. (São Paulo)*, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 506-518.
- Clarke, A., & MacDonald, A. (2016). Outcomes to Partners in Multi-Stakeholder Cross-Sector Partnerships. *Business & Society*, 000765031666053. doi:10.1177/0007650316660534.
- Das, T.K. and Teng, B.S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26, 31-61.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Dorr, Andrea Cristina and Grote, Ulrike (2009). The role of certification in the Brazilian fruit sector. *Revista de Economia Contemporânea [online]*, v. 13, n. 3 [Accessed 09 march 2021], pp. 539-571. <https://doi.org/10.1590/S1415-98482009000300007>.
- Dranove, D., Peteraf, M. and Shanley, M. (1998). Do strategic groups exist? An economic framework for analysis. *Strategic Management Journal*, 19, 1029-1044.
- Eisenhardt, K.M. and Schoohoven, C.B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7, 136-150.
- Embrapa. (2018). *Visão 2030: o futuro da agricultura brasileira*. Brasília, DF: Embrapa, 212 p.
- FAO (2003). *Environmental and Social Standards, Certification and Labeling for Cash Crops*. Rome, p. 120.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grimm C, Smith K. 1997. *Strategy as Action: Industry Rivalry and Coordination*. South Western College Publishing: Cincinnati, OH.
- Gulati, R., Nohria, N. and Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.
- Hoffmann, W.H. (2005). Como gerenciar um portfólio de alianças. *Long Range Planning*, 38 (2), 121-143. doi: 10.1016 / j.lrp.2005.03.001
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31, 638-658.
- Lazarte, C. M. (2019). Dynamic networks in early international agrobusiness. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(3), 639-655.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.

- Lin, H. (2012). Cross-sector alliances for corporate social responsibility partner heterogeneity moderates environmental strategy outcomes. *Journal of Business Ethics*, 110, 219-229. doi:10.1007/s10551-012-1423-2.
- Lin, H., & Darnall, N. (2015). Strategic alliance formation and structural configuration. *Journal of Business Ethics*, 127, 549-564. doi:10.1007/s10551-014-2053-7
- Lippman, S. and Rumelt, R. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13, 418-438.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387-401.
- Mathews, J. (2003). Strategizing by firms in the presence of markets for resources. *Industrial and Corporate Change*, 12, 1157-1193.
- Miller, D. and Shamsie, J. (1995). A contingent application of the resource-based view of the firm: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 38, 57-61.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell.
- Peteraf, M. and Barney, J. (2003). Unravelling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24, 309-323.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Reed, R. and DeFillippi, R. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15, 88-102.
- Romanelli, E. (1991). The evolution of new organizational forms. *Annual Review of Sociology*, 17, 79-103.
- Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? *Strategic Management Journal*, 30, 1395-1419. doi:10.1002/smj.790.
- Seabright, M.A., Levinthal, D.A. and Fichman, M. (1992). Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, 35, 122-160.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Stinchcombe, A. (1965). Social structure and organizations. In March, J. (ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally, pp. 142-193.
- Tavares, Bartira de Oliveira et al. (2017). Recursos e Vantagens Competitivas no Agronegócio: Revisão Bibliográfica Sistemática da VBR. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 10, n. 1, p. 40-76. Acessado em 10 de março de 2021.
- Teece, D. and Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3, 537-556.
- Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Van de Ven, A. (1992). Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, 13, 169-188.
- Van de Ven, A. and Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.
- Wernerfelt, B. (1984). The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wilcox King, A. and Zeithaml, C. (2001). Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity. *Strategic Management Journal*, 22, 75-99.