

**DIMENSÕES DE CAPACIDADES DINÂMICAS ORIENTADAS PARA
SUSTENTABILIDADE: um estudo com empresas agrícolas produtoras de orgânicos**

PAOLO EDOARDO COTI-ZELATI

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS (FACAMP)

DIMÁRIA SILVA E MEIRELLES

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

DAVI LUCAS ARRUDA DE ARAÚJO

FACULDADES DE CAMPINAS - FACAMP

DIMENSÕES DE CAPACIDADES DINÂMICAS ORIENTADAS PARA SUSTENTABILIDADE: um estudo com empresas produtoras de orgânicos

1. Introdução

A agricultura orgânica surgiu no Brasil na década de 70, mas somente na década de 80 começou a difundir-se por meio das organizações governamentais e não governamentais que atuam na disseminação das práticas que envolvem a produção orgânica no Brasil. Enquanto que as regiões Sul e Sudeste apresentam a maior produção do total do país, grande parte do que é produzido em território brasileiro é exportado para países desenvolvidos, produção esta oriunda dos pequenos produtores, da região Sul, como dos grandes produtores, da região Sudeste (CAMARGO FILHO et al., 2004).

Para Liboni e Cezarino (2014), a sustentabilidade precisa ser parte da estratégia empresarial, precisa ser dinâmica e inovadora para se tornar um fator competitivo, aliada a uma capacidade de adaptação e resiliência. O sucesso da organização dependerá da sua capacidade de encontrar soluções inovadoras que abordem questões globais e, simultaneamente, satisfaçam as necessidades das partes interessadas. As empresas que não conseguirem desenvolver essa capacidade terão dificuldades de se manter no mercado dinâmico e competitivo (ESTY *et al.*, 2006). O desenvolvimento de estratégias sustentáveis mostra-se essencial para a sobrevivência das empresas e do planeta (LIBONI; CEZARINO, 2014).

A busca de soluções inovadoras faz parte do repertório de capacidade dinâmica. Para Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades dinâmicas permitem que uma organização adapte seus recursos e competências essenciais desenvolvidos ao longo do tempo, gerando novas fontes de vantagem competitiva diante das eventuais oportunidades de mercado. De acordo com Peteraf, Di Stefano e Verona (2013), as capacidades dinâmicas são fundamentais em ambientes competitivos e de rápidas mudanças, onde os resultados de qualquer desenvolvimento de produto têm a vida menor, se comparada com sua vida em um ambiente estável.

Para alcançar desempenho superior, a organização deve integrar suas estratégias e suas capacidades dinâmicas. Potencializar as capacidades operacionais, de modo dinâmico, exige decisões estratégicas em investimentos direcionados para capacitação gerencial, tecnologia e/ou ativos produtivos como a reformulação de linhas de produtos, adoção de tecnologias de manufatura e de logística (TEECE, 2014; MASTEIKA; CEPINSKIS, 2015).

Desta forma, a questão central que esta pesquisa buscou responder foi: quais são as dimensões subjacentes ao construto capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade no contexto da indústria brasileira de agricultura orgânica?

O objetivo principal deste trabalho foi categorizar as dimensões subjacentes ao construto capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade no contexto da indústria brasileira de agricultura orgânica. Os objetivos específicos desta pesquisa são: a) compreender os componentes da dimensão processos internos (integração de recursos externos, internos e a construção e configuração de recursos); b) compreender os componentes da dimensão habilidades gerenciais (capacidade de percepção do ambiente; capacidade de aproveitar oportunidades e capacidade de gerenciar ameaças e mudanças).

A literatura existente carece de um enquadramento teórico e empírico que pode fornecer informações específicas sobre capacidades dinâmicas, quando são orientadas para a sustentabilidade. Existem poucos estudos que relacionam capacidades dinâmicas dentro desta realidade (LIBONI *et al.*, 2017). Por essa razão, há uma oportunidade para futuros estudos. De acordo com Dangelico, Pujari e Pontrandolfo (2017), as capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade que são concebidas como capacidades de ordem superior, ou seja, têm a capacidade de impactar, moldar ou transformar o desenvolvimento sustentável em uma organização.

2. Capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade

Do estudo de Elkington (1994) surge o conceito do *triple bottom line*, conhecido pelos 3Ps (PPL em português) sendo eles: (1) *people* (pessoas); (2) *planet* (planeta); (3) *profit* (lucro). Analisando-os de forma independente, observam-se os pilares do desenvolvimento sustentável: (a) visão econômica - pautada sobre a criação de empreendimentos viáveis, atraentes para os interessados (*stakeholders*); (b) visão ambiental - focada na análise da interação de processos organizacionais com o meio ambiente, sem que ocorram danos permanentes ou esgotamento dos recursos naturais; (c) visão social - que se preocupa com a responsabilidade social da empresa e com o estabelecimento de ações justas para trabalhadores, parceiros e sociedade (RODRIGUEZ; RICART; SANCHEZ, 2002; OLIVEIRA *et al.*, 2012). Estes três pilares de sustentabilidade se relacionam formando quatro interseções: (i) justo - resultado da interseção dos recursos econômicos e sociais; (ii) vivível - resultado da interseção dos recursos sociais e ambientais; (iii) viável - resultado da interseção dos recursos econômicos e ambientais; (iv) sustentável - resultado da interseção dos três pilares, econômico, social e ambiental. Recentemente, o pilar cultural foi incorporado aos *bottom lines*. Este pilar ainda não foi totalmente incorporado pelas organizações como forma de análise para a sustentabilidade (ALLEDI FILHO *et al.*, 2002; PAZ; KIPPER, 2016).

Portanto, de acordo com Borland *et al.* (2014), pode-se resumir o conceito de sustentabilidade organizacional como ações que as organizações realizam visando à promoção de programas sociais e à redução dos impactos ambientais e se mantendo economicamente viável no mercado.

Segundo Paz e Kipper (2016), a sustentabilidade nasce do diálogo entre todos os interessados no desenvolvimento da firma, com o propósito de implantar esta nova política necessária à sobrevivência da empresa. A organização, dentro desta perspectiva sustentável, precisa levar em consideração as opiniões e expectativas dos *stakeholders*, ou seja, instituições, indivíduos, colaboradores, consumidores, fornecedores, comunidades e outras empresas (ALMEIDA, 2002; GUIMARÃES; PEIXOTO; CARVALHO, 2017).

Wals e Schwarzin (2012) afirmam que a sustentabilidade parte das pessoas envolvidas na empresa e destacam a importância da aprendizagem organizacional que envolve os conceitos ligados ao desenvolvimento sustentável. O estudo de Oliveira *et al.* (2012) destaca cinco princípios necessários para que ocorra uma melhor implantação da sustentabilidade nas organizações: (a) incentivar a iniciativa voluntária dos colaboradores da organização; (b) desenvolver nos profissionais uma motivação para a sustentabilidade e sua utilização no planejamento estratégico; (c) implantar indicadores estratégicos, táticos e operacionais (levando em consideração questões econômicas, sociais e ambientais); (d) estabelecer processos internos de participação (nos mais diversos níveis hierárquicos) na formulação dos objetivos e metas estratégicos vinculados ao desenvolvimento sustentável da empresa; (e) estabelecer um vínculo entre o plano de desenvolvimento de carreira dos colaboradores com a ideia de sustentabilidade organizacional.

Dentro dos estudos organizacionais, uma definição alternativa de sustentabilidade foi proposta por meio da compreensão de tal fenômeno como forma de equilibrar o consumo e a regeneração de recursos dentro da empresa (CEZARINO; LIBONI; CALDANA, 2015). Para Ehnert (2009), pode-se chamar de sustentabilidade o esforço das empresas em recuperar e desenvolver seus recursos, pensando em minimizar seus impactos no ambiente e na sociedade. Essa ideia está ligada ao desenvolvimento de um comportamento organizacional sustentável.

De acordo com Guimarães, Peixoto e Carvalho (2017), levando-se em consideração as atuais modificações percebidas no ambiente globalizado, cada vez mais as organizações buscam formas de se tornar mais competitivas e de alcançar o desenvolvimento sustentável. Neste sentido, ressalta-se a importância da governança corporativa como prática de

sustentabilidade empresarial, com o objetivo de proporcionar maior qualidade e continuidade aos negócios.

Para que a sustentabilidade seja incorporada nas estratégias corporativas e para que os gestores tomem ações que reflitam esse comportamento sustentável nos negócios, são necessárias mudanças de atitudes, culturas e interesses (MEBRATU, 1998). A adoção de um novo modelo de desenvolvimento requer uma mudança empresarial dentro de uma perspectiva sistêmica e integrada que facilite a gestão em ambientes complexos (GUIMARÃES; PEIXOTO; CARVALHO, 2017).

Segundo Cezarino, Liboni e Caldana (2015), caso a empresa seja capaz de compreender a complexidade do ambiente e usar um pensamento estratégico sistêmico, ela conseguirá desvendar o paradigma da sustentabilidade e entender que uma ação real em direção a práticas sustentáveis deve passar, necessariamente, por mudanças e adaptações, para tornar a organização capaz de se readaptar dinamicamente ao longo do tempo. O maior desafio dos sistemas é estabelecer adaptações consistentes, com mudanças súbitas, ambíguas e descontínuas em cada contexto específico, uma vez que esta complexidade não pode ser entendida e tratada como um todo. Para conseguir lidar com a complexidade do meio ambiente, as organizações (que também são complexas) têm buscado meios para tornar a sustentabilidade uma capacidade dinâmica, integrada com as estratégias empresariais e com os modelos de negócios (CHAKRABARTY; WANG, 2012).

Os principais teóricos sobre capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000;) apoiam a ideia de que o desempenho e a vantagem competitiva resultam da reconfiguração dos recursos em congruência com o meio ambiente, por meio dos processos organizacionais. Esta capacidade de reconfiguração tem sido cada vez mais desejável em ambientes dinâmicos, instáveis e complexos. A abordagem das capacidades dinâmicas, fundamentada na economia evolutiva e na visão baseada em recursos, leva em consideração esse desafio organizacional de criar e reconfigurar recursos de maneiras alternativas buscando atender às demandas do ambiente que se mostra cada vez mais dinâmico. Para Čirjevskis (2015), promover a sustentabilidade em uma capacidade dinâmica é o maior desafio para a empresa moderna, se quiser se manter competitiva, sem se esquecer de sua responsabilidade social e ambiental.

Apesar da evolução paralela da pesquisa sobre capacidades dinâmicas e sustentabilidade, os dois conceitos foram pouco relacionados (REUTER *et al.*, 2010). Hart (1995), em seu trabalho, argumenta que o ambiente natural impõe limites ao crescimento econômico futuro frente ao nível de produção tecnológica. O autor considera o pensamento estratégico tradicional, pautado sob a abordagem da RBV, incompleto para essa percepção relacional entre capacidades dinâmicas e sustentabilidade, uma vez que as considerações estratégicas focam, quase que exclusivamente, nos recursos internos da empresa. Reuter *et al.* (2010) levam em consideração o atual debate sobre sustentabilidade ecológica, legitimidade social e reputação, para a evolução das capacidades dinâmicas orientadas para o desenvolvimento sustentável que, cada vez mais, contribuem para a construção do planejamento estratégico empresarial, tomando como base a visão baseada em recursos internos e as informações provenientes do dinâmico ambiente de mercado.

Segundo Liboni *et al.* (2017), a sustentabilidade é uma tendência gerencial que desempenha um papel importante no planejamento estratégico de empresas contemporâneas. As capacidades dinâmicas de uma empresa voltadas para o desenvolvimento sustentável, integradas com as estratégias organizacionais e práticas inovadoras, permitem a conquista de vantagem competitiva e desempenho econômico superior sem o esgotamento dos recursos naturais e com responsabilidade social. Shuen, Feiler e Teece (2014) defendem que as capacidades dinâmicas, embora essenciais para gerar vantagem competitiva sustentável, ainda devem ser combinadas com uma estratégia empresarial adequada para serem efetivas, portanto

estratégias, capacidades e ambiente de negócios devem evoluir de forma conjunta. Nesse sentido, trazendo a teoria das capacidades dinâmicas para o tema de sustentabilidade como fator estratégico, uma organização precisa investir em práticas sustentáveis transformando-as em importantes capacidades dinâmicas (LIBONI *et al.*, 2017). Dentro desta abordagem de capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade, recentemente surgiu o conceito de capacidade ecológica, como capacidade da firma para desenvolver recursos ambientais, humanos, empresariais e tecnológicos para melhorar o desempenho da empresa e preservar o meio ambiente (GABLER; RICHEY JR.; RAPP, 2015).

Em contraste com esta abordagem orientada individualmente da capacidade dinâmica construída e renovada unicamente pela empresa, uma visão mais social prega que essas capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade sejam edificadas também por formadores de opinião, ativistas sociais e cidadãos simples (PÉRIAC; DAVID; ROBERSON, 2016). Esse desenvolvimento institucional decorrente de ações intencionadas e orientadas para o objetivo de atores coletivos que não têm, necessariamente, responsabilidades de decisão no processo de renovação de capacidades dinâmica correspondem a uma visão de inovação sustentável. Por esta razão, as capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade devem ser consideradas como características holísticas, e não como uma característica fragmentada do tomador de decisão dentro da organização.

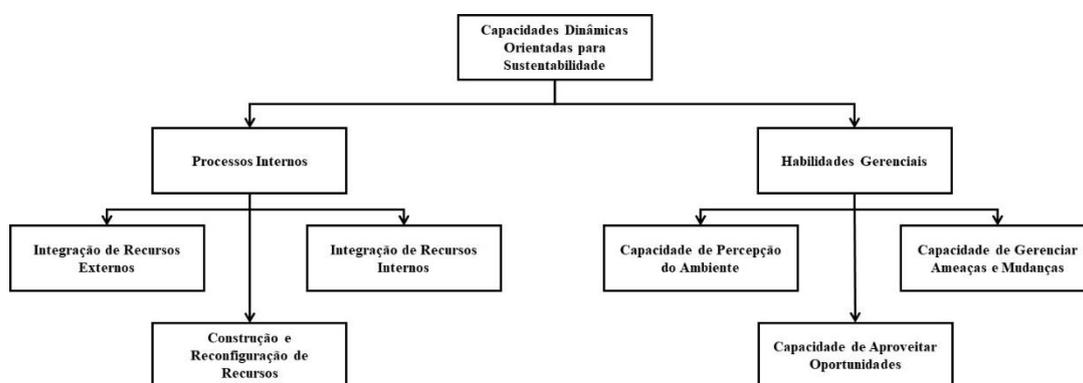
Dangelico, Pujari e Pontrandolfo (2017), em seu estudo, observam as capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade pelo prisma de três processos internos subjacentes que influenciam nas mudanças e renovação das capacidades ordinárias orientadas para a sustentabilidade: (1) integração de recursos externos; (2) integração de recursos internos; (3) criação e reconfiguração de recursos.

Em geral, a pesquisa sobre capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade é construída a partir de perspectivas baseadas em recursos que são construídos ou adaptados da literatura em gerenciamento estratégico (CHANG, 2016). Estes dados demonstram que a integração de recursos diversos desempenha um papel importante no desenvolvimento de capacidades voltadas para uma estrutura organizacional sustentável (DANGELICO; PUJARI; PONTRANDOLFO, 2017). Lai, Lin e Wang (2015) mostram que o investimento em recursos, somado ao compartilhamento do conhecimento externo, melhora a interoperabilidade organizacional e pode contribuir com o desenvolvimento de capacidades que preparem e permitam a adaptação das empresas frente aos desafios do mercado e da economia dinâmica.

Chen e Chang (2013) destacam as capacidades dinâmicas verdes que são compostas pela capacidade de inovação e sustentabilidade corporativa. Para esses autores, é fundamental que a capacidade de uma empresa explorar seus recursos e conhecimentos existentes, voltados à renovação e desenvolvimento de suas capacidades organizacionais verdes, esteja alinhada e pronta para reagir ao mercado dinâmico. Segundo Wu, He e Duan (2013), as capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade corporativa permitem que as empresas: (a) monitorem as necessidades emergentes de sustentabilidade de várias partes interessadas; (b) aproveitem as oportunidades para o desenvolvimento sustentável, voltadas às expectativas das partes interessadas; (c) reconfigurem às capacidades funcionais existentes para a sustentabilidade corporativa.

Neste mesmo sentido, Teece (2014) determina que as capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade corporativa podem ser estudadas a partir de três capacidades distintas: (1) capacidade de reconhecer as necessidades sustentáveis emergentes de várias partes interessadas; (2) capacidade de identificar oportunidades ou ameaças das expectativas sustentáveis que mudam rapidamente; (3) capacidade de reconfigurar capacidades funcionais existentes para o desenvolvimento sustentável. Essas capacidades funcionam juntas (como um mecanismo subjacente), apoiam a mudança estratégica das empresas em direção à sustentabilidade.

Todas essas atividades, que visam progredir em vários problemas de sustentabilidade abordados ao longo do tempo, com suas dependências multifuncionais, exigem o desenvolvimento gradual e a implantação de capacidades dinâmicas. Essas capacidades devem ser especializadas não só na segmentação dos problemas não estruturados relacionados ao propósito e função da empresa em seu ambiente, mas também em envolver as partes interessadas (*stakeholder*) em todas as etapas do processo (ZOLLO et al., 2016). Para Beske, Land e Seuring (2014), o processo de envolvimento das partes interessadas deve fazer parte (de forma permanente) dos objetivos de toda empresa que tenha como foco o desenvolvimento organizacional sustentável. Com o propósito de sintetizar os elementos do construto capacidades dinâmicas e capacidade de internacionalização e levando em consideração os estudos científicos supracitados, a presente pesquisa teve como base o modelo conceitual apresentado na Figura 1.



Fonte: elaborado pelos autores com base nos trabalhos de Teece (2014) e Dangelico, Pujari e Pontrandolfo (2017).

3. Procedimentos Metodológicos

Para este estudo desenvolveu-se uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa. (RICHARDSON, 1999). A coleta de dados se deu por meio de um roteiro de coleta de dados semiestruturado. O instrumento de coleta de dados foi estruturado com vinte e quatro questões. O primeiro bloco foi composto por sete perguntas descritivas e demográficas. O segundo bloco, com dezoito questões sobre as dimensões de capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade.

Os sujeitos de pesquisa foram executivos do segmento de produtos orgânicos com mais de vinte de anos de experiência no setor. Os executivos são do ramo de produção e exportação de produtos orgânicos (E1), vendas e exportação de produtos de hortifruticultura (E2), produção, distribuição e exportação de produtos de hortifruticultura (E3) e produção e exportação de frutas orgânicas (E4). Os sujeitos preferiram que os seus nomes não fossem identificados. Portanto esses entrevistados foram identificados como E1, E2, E3 e E4.

Foi realizada a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011). O desenvolvimento da análise de conteúdo levou em consideração a identificação de palavras-chave seguidas do processo de categorização. A análise de dados teve seu início na audição das entrevistas e na leitura cuidadosa das transcrições, procurando atender ao objetivo deste trabalho que foi categorizar as dimensões subjacentes ao construto capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade no contexto da indústria brasileira de agricultura orgânica

4. Análise de Dados

4.1 Processos internos - integração de recursos externos

Na meta categoria integração de recursos externos, emergiram duas categorias principais. A primeira delas foi a categoria voltada à **integração do conhecimento, requisitos competência dos fornecedores/compradores**. Durante o processo interpretativo das entrevistas, esta categoria abarcou as seguintes subcategorias: (i) interesses organizacionais dos fornecedores de produtos orgânicos; (ii) identificação dos interesses do consumidor de produtos orgânicos; (iii) crescimento da procura por produtos industrializados de origem orgânica.

Sobre a subcategoria interesses organizacionais dos fornecedores de produtos orgânicos, os sujeitos revelaram que estes tipos de organizações devem alinhar seus respectivos interesses com seus principais parceiros para que os relacionamentos se estreitem cada vez mais, bem como a aquisição de recursos externos junto a estes parceiros, clientes e fornecedores. E1 ressalta: *"[...] foi uma das pessoas que quebrou esse paradigma de relacionamento produtor com o varejo, porque as práticas convencionais eram assim: 'olha a, você vai fornecer para o Pão de açúcar' – e ela pode depois de confirmar, mas eu lembro disso porque eu ouvi de pessoas falando"*.

Em relação à subcategoria identificação dos interesses do consumidor de produtos orgânicos, os sujeitos revelaram que, quando se trabalha com o setor primário, as organizações solicitam e posicionam seus produtos junto ao mercado consumidor. Nesse sentido, algumas certificadoras, com base no conhecimento prévio que possuem acerca de determinadas empresas, indicam tanto empresas quanto potenciais compradores para que ocorram negócios entre as partes. E1 complementa: *"E na hora que realmente ele pratica isso, muitas vezes não é diferente do convencional, do setor primário achar que está sendo espremido pelo varejo, pela indústria, porque quem tem que pagar a conta no final é sempre o produtor primário"*.

O que acontece pelo tempo que se observa no varejo é que já se está identificando uma mudança de comportamento no mercado, entretanto, ainda carece de uma maior fiscalização junto a algumas organizações, principalmente no que se refere à composição e recursos utilizados para comercialização destes produtos. E3 salienta que: *"[...] em várias reuniões de feedback que eles nos trouxeram, eles apontam: olha, o crescimento de alimentação saudável, o crescimento de alimentação orgânica, o crescimento de alimentação vegana, então eles apontam isso como uma tendência, mas eles não têm, eles não auditam"*.

Sobre a subcategoria crescimento da procura por produtos industrializados de origem orgânica, os sujeitos revelaram que a produção brasileira ainda é insipiente, não conseguindo abarcar todo o mercado consumidor. E3 pontua que: *"[...] a demanda é maior do que a produção. Então, por também não ser um setor que ele é pequeno ainda, então ele não tem uma organização que deveria ter, como tem o convencional. Então, ele, ele cresce e se organiza muito no particular"*.

Na meta categoria integração de recursos externos, a segunda categoria emergida foi a categoria relacionada à **colaboração entre os membros da cadeia de suprimento**. Durante a análise das entrevistas, esta categoria contemplou as seguintes subcategorias: (i) comprometimento por parte dos membros da cadeia de suprimentos da agricultura orgânica; (ii) simetria entre os membros da cadeia de suprimentos de produtos orgânicos; (iii) organização da cadeia de suprimentos de produtos orgânicos.

Sobre a subcategoria comprometimento por parte dos membros da cadeia de suprimentos da agricultura orgânica, os sujeitos revelaram que se trata de um desafio na mobilização de todas as partes integrantes da cadeia. E1 exemplifica: *"E aí a gente fez um desafio: 'olha, está bom. Quer ser sustentável? Então, quando você fala de cadeia de suprimentos, então vamos supor, quando a indústria de alimentos vai fazer a compra para a embalagem, o quanto que o tema sustentabilidade pesa no comprador?"*.

Sobre a subcategoria simetria entre os membros da cadeia de suprimentos de produtos orgânicos, os sujeitos revelaram que a concepção deve ser voltada à criação da sustentabilidade em toda a sua cadeia, e não somente na sua própria empresa. E1 exemplifica: *“Olha, esse talvez seja um grande desafio, porque nós fizemos um tempo atrás uma iniciativa chamada IPAS, Iniciativa Pró-Alimentação Sustentável. Estavam nesse grupo o Carrefour, a Sadia antes de se juntar com a Perdigão, a Klabin que fazia embalagens, o grupo JD”*.

Referente à subcategoria organização da cadeia de suprimentos de produtos orgânicos, os sujeitos revelaram que existe a necessidade de uma melhor sistematização agregando mais recursos tecnológicos, principalmente, no contexto das certificadoras, na criação de melhores plataformas, ferramentas e operações mais transparentes que possam ser acompanhadas em tempo real por meio da *web*. E2 ressalta que: *“Mas nós estamos numa altura de negócios que tudo é sistematizado, então me parece que as certificadoras não têm nada disso em termos de tecnologia de informação, poderia ter plataformas, faria tudo isso online de uma maneira muito mais transparente”*.

4.2 Processos internos - integração de recursos internos

Na meta categoria integração de recursos internos, emergiram duas categorias principais. A primeira delas foi a categoria voltada à **aprendizagem organizacional e geração de novos conhecimentos**. Durante o processo interpretativo das entrevistas, esta categoria abarcou as seguintes subcategorias: (i) desenvolvimento e treinamento de pessoal especializado em produção de orgânicos; (ii) intercâmbio do conhecimento intraorganizacional.

Sobre a subcategoria desenvolvimento e treinamento de pessoal especializado em produção de orgânicos, os sujeitos pontuaram que é papel da certificadora atestar se os produtos atendem aos requisitos para serem considerados orgânicos. Então, cabe ao produtor confiar e “apostar” na capacidade das pessoas que estão envolvidas no processo de certificação e realizar todas as ações que são previstas pela norma que rege a produção de orgânicos. E2 pontua: *“O pós-colheita para nós é se o produto está atendendo ao padrão estabelecido por nós para a compra. E como eu te falei, o mais longe que a gente vai na produção, é entender se ele tem produtividade média suficiente para estar negociando conosco, no caso de um produtor”*.

Sobre a subcategoria intercâmbio do conhecimento intraorganizacional, os sujeitos revelaram que no Brasil este fenômeno está acontecendo vagarosamente. Algumas empresas possuem funcionários com *know-how* técnico no segmento e nos processos pertinentes à internacionalização, o que permite uma experiência maior no comércio exterior. O Entrevistado 4 da Empresa WBM reforça que: *“Também no Brasil existe algum cara expert técnico que são agrônomos, engenheiro agrônomo especializado no campo? Existe. Mas em minha opinião o aumento muito rápido que está acontecendo no Brasil está muito atrasado”*.

Na meta categoria integração de recursos internos, a segunda categoria emergida foi a categoria relacionada à **colaboração entre as unidades organizacionais**. Durante a análise das entrevistas, esta categoria contemplou as seguintes subcategorias: (i) avaliação conjunta de desempenho; (ii) confiança, comprometimento e trabalho em equipe nas unidades organizacionais.

Em relação à subcategoria avaliação conjunta de desempenho, os sujeitos revelaram que fornecedores de insumos da cadeia de produtos orgânicos têm passado por grandes mudanças, originárias da desregulamentação da comercialização, aumento de exigências referentes à qualidade dos produtos, escala de produção, comercialização, atendimento às necessidades do consumidor, competição entre cadeias e preocupação com a segurança alimentar. E2 salienta: *“E então você começa a medir a eficiência dele em termos de qualidade, a competitividade que ele te oferece é à parte porque a gente olha primeiro a questão de qualidade e depois a questão de competitividade, o que resulta no scorecard de pontuação, assim você acompanha”*.

Quanto à subcategoria confiança, comprometimento e trabalho em equipe nas unidades organizacionais, os sujeitos revelaram que uma vez que se integram as habilidades dos diversos componentes do grupo e o trabalho em equipe, os resultados se mostram mais eficientes do que as atividades realizadas individualmente. E1 pontua: *“Mudou a cultura porque acho que um ano depois que eles compraram, eu fui convidado lá para conversar com o pessoal de sustentabilidade lá do pessoal de orgânicos para falar um pouco do mercado de orgânicos porque eles não estavam entendendo [...]”*.

4.3 Processos internos - construção e reconfiguração de recursos

Na meta categoria construção e reconfiguração de recursos, emergiram duas categorias principais. A primeira delas foi a categoria **reconfiguração da estrutura e das rotinas organizacionais**. Durante o processo interpretativo das entrevistas, esta categoria abarcou as seguintes subcategorias: (i) qualificação de fornecedores de produtos ou insumos orgânicos; (ii) investimentos em tecnologia agrícola/industrial.

Sobre a subcategoria qualificação de fornecedores de produtos ou insumos orgânicos, os sujeitos pontuaram que é essencial para o desenvolvimento das unidades de produção, o crescimento do comércio regional e garantia aos consumidores. Esse sistema de monitoramento permite a identificação e diferenciação desses produtos por meio da qualidade acreditada, agregando valor, credibilidade e reconhecimento. E2 destaca que: *“Na verdade, nós fazemos qualificação de fornecedores e essa rotina, ela se aplica a produtores orgânicos, convencionais, isso não tem distinção”*.

No que tange aos investimentos em tecnologia agrícola, a agricultura orgânica geralmente emprega o cultivo mecânico, retomando antigas práticas agrícolas, entretanto, adaptando-as às modernas tecnologias de produção com o objetivo de aumentar a produtividade, minimizando os impactos sobre os ecossistemas. Os agricultores orgânicos compensam a ausência do investimento em tecnologia e inovação nos processos produtivos com a adoção de novas metodologias organizacionais. São também comuns adaptações de equipamentos convencionais. E4 destaca: *“Precisa de mais espaço, precisa que a vaca vai passear fora, precisa de alimentar de um jeito, precisa de muita coisa. Isso é a parte produtiva no campo. Se falamos da empresa de transformação, cada empresa tem de ser feita uma linha só para o orgânico”*.

Na meta categoria integração de recursos internos, a segunda categoria emergida foi a categoria relacionada à **inovação industrial voltada para a produção**. Durante a análise das entrevistas, esta categoria contemplou as seguintes subcategorias: (i) investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) na produção de orgânicos; (ii) oferta de produtos orgânicos inovadores para o mercado.

Sobre a subcategoria investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) na produção de orgânicos, os sujeitos revelaram que alocações de recursos para os sistemas orgânicos de produção ou em transição agroecológica podem gerar benefícios ambientais, sociais e econômicos. Algumas pesquisas também são conduzidas em parcerias com universidades e centros aplicados de estudos. Neste sentido, E4 comenta: *“Então agora nós estamos fazendo uma pesquisa com a faculdade para saber se o leite orgânico como é diferente do leite convencional. Nós não sabemos. Como é que nós vamos falar sobre? É um produto mais limpo? Não é assim. Mas essa pesquisa é feita só com o dinheiro privado”*.

Acerca da subcategoria oferta de produtos orgânicos inovadores para o mercado, os sujeitos revelaram que houve muito investimento não somente no orgânico, mas também no convencional. A retirada de água dos alimentos é base para diversas técnicas de conservação ao se tratar de alimentos orgânicos. Neste sentido, E1 comenta: *“Talvez um produto liofilizado seja uma coisa mais inovadora dentro do segmento, uma fruta liofilizada, você consegue*

manter todas as qualidades nutricionais funcionais da fruta e você retira toda a água. Então isso para mim é uma inovação”.

4.4 Habilidades gerenciais - capacidade de percepção do ambiente

Na metacategoria capacidade de percepção do ambiente, emergiram duas categorias principais. A primeira delas foi a categoria **pesquisa e desenvolvimento do mercado de produtos orgânicos**. Durante o processo interpretativo das entrevistas, esta categoria abarcou as seguintes subcategorias: (i) conhecimento e informação sobre a agricultura orgânica; (ii) formação de uma cultura de produção e consumo de produtos orgânicos (mudança de hábitos); (iii) comunicação com os fornecedores, com os clientes e com o mercado; (iv) análise de mercado de demanda por produtos orgânicos.

No que tange à subcategoria conhecimento e informação sobre a agricultura orgânica, os sujeitos revelaram que formalmente não existe nenhum organismo que represente, de uma maneira efetiva, os produtores e fornecedores de produto orgânico. E2 pontua que: *“É meio cada um por si. E eles até se reúnem dado algumas dificuldades, em algumas ocasiões, mas com um contexto essas reuniões muito informais. Eu participei de algumas a convite de alguma organização ou outra. Mas como eu te falei, ele é muito pouco estruturado”.*

Sobre a subcategoria formação de uma cultura de produção e consumo de produtos orgânicos (mudança de hábitos), os sujeitos revelaram que se faz necessário criar mecanismos e práticas que estimulem as empresas (desenvolvimento de produtos orgânicos) e consumidores finais (utilização de produtos orgânicos). Para alguns entrevistados, o grande problema no Brasil ainda é a falta de conhecimento sobre o produto orgânico por parte dos consumidores. E3 exemplifica: *“Isso é disseminado numa série de escolas, a mesma coisa na Europa. Então a criança já saía, já sai, alguns países da Europa, à criança, é matéria a questão orgânica”.*

Sobre a subcategoria comunicação com os fornecedores, com os clientes e com o mercado, os sujeitos revelaram que é de suma importância ter uma equipe que não se concentre exclusivamente na produção, mas que desenvolva processos de marketing, de comunicação e de promoção, bem como eventos voltados para a degustação de produtos orgânicos. E4 reforça a importância da realização destas atividades: *“[...] então esse setor que nasceu muito pequeno a respeito do grande volume e agora está recuperando o caminho, os percentuais adequados”.*

Quanto à subcategoria análise de mercado de demanda por produtos orgânicos, com os clientes e com o mercado, os sujeitos revelaram que estudam e analisam as transformações do consumidor na busca por produtos que possam possibilitar mais qualidade de vida, bem como prevenir doenças que possam se desenvolver no organismo humano, decorrentes de uma má alimentação. E1 ressalta que: *“[...] a gente vem observando que o consumidor nos últimos 20 anos, nos últimos 10 anos, ele vem se preocupando cada vez mais com a questão... de prevenção de doenças endêmicas, de ter melhor qualidade de vida. E aí não é somente a questão de alimentação, é questão de hábito”.*

Na metacategoria capacidade de percepção do ambiente, a segunda categoria emergida foi a categoria **adaptação das rotinas organizacionais às exigências da produção de orgânicos**. Durante a análise das entrevistas, esta categoria contemplou as seguintes subcategorias: (i) Análise e avaliação dos resultados da certificação (certificação credenciada ao MAPA); (ii) acompanhamento do processo de certificação e renovação da certificação; (iii) desenvolvimento de mecanismos de coordenação e controle; (iv) retenção de conhecimento e desenvolvimento de novas rotinas organizacionais; (v) redução de incertezas e controle de fraudes (compromisso, valores e ética).

Sobre a subcategoria análise e avaliação dos resultados da certificação (certificação credenciada ao MAPA) os sujeitos revelaram que é um movimento comum, assim como também é exigido na Europa e nos Estados Unidos. Entretanto, no Brasil, a avaliação do processo de certificação ainda carece de algumas melhorias, principalmente, no que se refere à

dupla certificação. E3 pontua: *“Então eu estou vendo, se eu tenho acompanhado a indústria também fazendo esse acompanhamento: ah, eu vou num fornecedor de um produtor X, eu sei que ele tem toda uma certificação, o processo e etc. Mas eu como indústria de marca e de nome eu tenho que ter uma certificação ainda maior”*.

Em relação à subcategoria acompanhamento do processo de certificação e renovação da certificação, os sujeitos revelaram que ocorre a partir de visitas técnicas em que a certificadora agenda um período para inspecionar, seja a produção, transformação e demais processos organizacionais. E2 ressalta que: *“[...] de acordo com a complexidade, por exemplo, um produto que é puro, que é íntegro, no final das contas uma, duas visitas se faz suficiente. Agora quando tem produtos que são compostos, e aí tem outros ingredientes, é um pouco mais complicado e provavelmente acaba resultando num número maior de visitas [...]”*.

No que concerne à subcategoria desenvolvimento de mecanismos de coordenação e controle, os sujeitos revelaram que a diferença principal está no caso de produto primário que deve estar em conformidade com as normas e leis que regem o setor. No caso do setor secundário (produtos processados) além das questões legais, é necessário atender às exigências ambientais e sociais. O E1 detalha: *“Bom, produto industrializado além de as matérias-primas não poderem agrotóxicos, teriam que seguir um sistema de produção totalmente isolado do sistema convencional. Por exemplo, uma máquina que você vai fazer uma barra de cereal para você começar a fazer o orgânico”*.

Sobre a subcategoria retenção de conhecimento e desenvolvimento de novas rotinas organizacionais, os sujeitos revelaram que durante o processo produtivo, algumas rotinas podem ser aperfeiçoadas. Entretanto, quando comparadas com as rotinas na produção de produtos convencionais não se tem uma distinção tão significativa. Conforme relata E2: *“[...] a gente não tem uma distinção olha, esse aqui é um produtor orgânico e precisamos ter tais e tais critérios nas rotinas diferentes do que a gente tem no convencional, até porque não faria sentido isso também”*.

Por fim, para a subcategoria redução de incertezas e controle de fraudes (compromisso, valores e ética), os sujeitos revelaram que se faz necessário passar credibilidade ao mercado consumidor de produtos orgânicos, uma vez que os aspectos éticos e os valores socioambientais passados para a sociedade se perpassam por toda cadeia de distribuição e englobam os vários membros componentes. E1 reforça: *“Você começa a ter grandes possibilidades de onde possam haver fraudes, desvios de conduta e não que não aconteça nos outros casos. Ela tem que fazer os seus ajustes, muitas vezes a ética, o compromisso dos valores que estão dentro do segmento podem deixar de ser cumpridos”*.

4.5 Habilidades gerenciais - capacidade de aproveitar oportunidades

Na meta categoria capacidade de aproveitar oportunidades, emergiram duas categorias principais. A primeira delas foi a categoria **gerenciamento de demanda, conquista de mercado e fidelização de clientes**. Durante o processo interpretativo das entrevistas, esta categoria abarcou as seguintes subcategorias: (i) Atenção e atendimento às tendências do mercado e do consumidor; (ii) Capacidade de distribuição e venda de produtos orgânicos; (iii) Comportamento e necessidades do consumidor de produtos orgânicos; (iv) Oportunidade de crescimento financeiro e econômico.

Acerca da subcategoria atenção e atendimento às tendências do mercado e do consumidor, os sujeitos revelaram que, quando o gestor da organização não conhece muito o setor e pretende entrar no segmento, se faz necessário voltar suas atenções ao selo que o MAPA exige. E3 discorre: *“Então, um produto orgânico que você vê na prateleira tem que ter a importância dele para falar que ele é orgânico, o selo do MAPA. A certificadora, você não é obrigado a colocar pela legislação. Normalmente se coloca porque dá credibilidade ao produto”*.

Sobre a subcategoria capacidade de distribuição e venda de produtos orgânicos, os sujeitos revelaram que uma das medidas implementadas pelas organizações consiste em preparar as equipes comerciais para direcionar seus esforços para a obtenção de resultados melhores, incluindo a prospecção de novos nichos. E2 salienta que: *“Então assim, eu vejo que existe até uma grande oportunidade de um grupo se organizar para fazer uma gestão mais efetiva de abastecimento para o varejo”*.

No que se refere à subcategoria comportamento e necessidades do consumidor de produtos orgânicos, os sujeitos revelaram que, em geral, as organizações que tomarem a decisão de entrar nesse segmento devem seguir alguns indicativos. E1 pontua: *“E aí sempre quando eu falo é setor fornecedor primário e secundário. Produto agricultura e indústria. E obviamente que na agricultura essa consciência é maior, maior no ponto de às vezes a família do agricultor ter sofrido muito com a utilização de produtos que acabam agredindo o meio ambiente e a saúde”*.

Sobre a subcategoria oportunidade de crescimento financeiro e econômico, os sujeitos revelaram que existe um grande aumento de consumo de produtos orgânicos, principalmente, em países do ocidente, como revela E4: *“Vários (estudos) aqui na Itália, estamos falando do mundo ocidental. No mundo ocidental temos Japão, Austrália, Estados Unidos e Europa, falam que entre três anos o consumo do produto orgânico chegará a 10 por cento”*.

Na metacategoria capacidade de aproveitar oportunidades, a segunda categoria emergida foi a categoria relacionada à **qualidade de produto superior e atendimento diferenciado**. Durante a análise das entrevistas, esta categoria contemplou as seguintes subcategorias: (i) industrialização de produtos agroalimentares mais saudáveis e naturais; (ii) segregação do produto orgânico no ponto de venda (como estratégia de informação e diferenciação); (iii) oferta de produtos de qualidade superior (orgânicos); (iv) distribuição eficiente, eficaz e flexível de produtos orgânicos.

Acerca da subcategoria industrialização de produtos agroalimentares mais saudáveis e naturais, os sujeitos revelaram que mesmo considerando problemático e crítico o controle nos insumos investe-se em um controle da qualidade. E3 destaca que: *“[...] a gente tem muito acidulante nos alimentos industrializados, enlatados, e não tem por onde escapar. E quando você tem um problema de saúde muito grave, o que é que o médico fala? Coma alimentação mais saudável e coma o máximo de orgânico que você puder”*.

Sobre a subcategoria segregação do produto orgânico no ponto de venda (como estratégia de informação e diferenciação), os sujeitos revelaram que um país que não tem tanto conhecimento como o Brasil, quando segrega uma área no ponto de venda, o principal objetivo é informar o consumidor sobre as vantagens de consumir produtos orgânicos. E3 discorre: *“E se você segrega uma área e a pessoa chega lá fala: ‘olha, tudo o que eu tenho de orgânico está aqui para me atender’, você já resolve a vida das pessoas. E não só, não só a questão do orgânico como também das pessoas que têm necessidades especiais com a alimentação”*.

No que diz respeito à subcategoria oferta de produtos de qualidade superior (orgânicos), os sujeitos revelaram que há algumas questões que causam confusão para a organização, tanto do ponto de vista da legislação, como na aplicação das novas regulamentações no processo produtivo, isso pode vir a comprometer a qualidade da produção de orgânicos. E2 revela que: *“Então acaba isso impactando no mercado consumidor tanto no que diz respeito a uma oferta mais rica como no que diz respeito a preço. Por que quem vai se meter a fazer um processo desse de tal complexidade, custa, não é?”*.

Em relação à subcategoria distribuição eficiente, eficaz e flexível de produtos orgânicos, os sujeitos revelaram que a logística de distribuição é bastante complexa, mas que pode ser monitorada, mensurada e, com isso, melhorada. E4 reforça que: *“Ou também um produto fast trade, que dá a possibilidade de entregar ao agricultor, não só ao comerciante na cadeia do*

produto, então isso também passou a ser um valor muito importante. Aqui na Europa o produto orgânico junto com certificação fast trade é muito forte”.

4.6 Habilidades gerenciais - capacidade de gerenciar ameaças e mudanças

Na meta categoria capacidade de gerenciar ameaças e mudanças, emergiram duas categorias principais. A primeira delas foi a categoria **valorização, desenvolvimento e responsabilidade dos fornecedores e clientes de produtos orgânicos**. Durante o processo interpretativo das entrevistas, esta categoria abarcou as seguintes subcategorias: (i) negociar com fornecedores que atendam às normas de produção da agricultura orgânica; (ii) armazenagem, acondicionamento, distribuição e venda adequada aos produtos orgânicos; (iii) cadeia de suprimentos que atenda e as regras para produtos orgânicos.

No tocante à subcategoria negociar com fornecedores que atendam às normas de produção da agricultura orgânica, os sujeitos revelaram as rotinas de suas organizações, tais como: verificar se o cliente está buscando compra direta, se realmente aquele fornecedor é produtor, que tipo de infraestrutura é utilizado e quais os níveis de produtividade que o fornecedor oferece para o mercado. E2 exemplifica: *“Eu vou te dar um exemplo bem claro. Se a média de produção de tal cultura é de X toneladas por hectare e ele está metade dessa produtividade, muito provavelmente os custos dele são muito altos para ele conseguir ter resultado”.*

Sobre a subcategoria armazenagem, acondicionamento, distribuição e venda adequada aos produtos orgânicos, os sujeitos revelaram que existe certa dificuldade no que se refere a ter intermediadores na cadeia produtiva. Além disso, não existe uma dependência direta de serviços de terceiros ou de parceiros especializados para ações de conservação e armazenagem de produtos. E2 destaca que: *“[...] então elas dependem muito pouco de terceiros, parceiros ou qualquer tipo de relação, para garantir o seu abastecimento, elas procuram também ir direto para o varejo, porque é complicado você ter distribuidores nessa cadeia”.*

Acerca da subcategoria cadeia de suprimentos que atenda e as regras para produtos orgânicos, os sujeitos revelaram que a diferença entre o produto tradicional e orgânico (na Europa e no Brasil) é estabelecida por lei voltada para a regulamentação de produtos orgânicos. E4 discorre: *“[...] nós podemos utilizar somente produto natural e alguns produtos como agrotóxico e insumos que estão na listagem da lei da Comunidade Europeia. Também no Brasil existe lei, é um pouco diferente, mas mais ou menos estão falando do mesmo jeito de fazer o produto no campo”.*

Na metacategoria capacidade de gerenciar ameaças e mudanças, a segunda categoria emergida foi a categoria relacionada à **capacidade de adaptação e controle para novos processos e rotinas organizacionais**. Durante a análise das entrevistas, esta categoria contemplou as seguintes subcategorias: (i) transferir para a empresa o conhecimento adquirido no processo de certificação e na legislação de orgânicos; (ii) adequação às normas que regem a produção e industrialização de produtos orgânicos; (iii) acompanhamento e controle da produção de produtos orgânicos; (iv) dificuldades no reconhecimento da certificação de produtos orgânicos brasileiros.

Em relação à subcategoria transferir para a empresa o conhecimento adquirido no processo de certificação e na legislação de orgânicos, os sujeitos revelaram que existem organizações que já avançaram nesse aspecto, contando com práticas, políticas de manutenção e desenvolvimento de processos em função dos resultados obtidos. E3 revela: *“Eu tinha uma equipe que acordava pensando, que passava o dia pensando e dormia pensando em orgânico. Eu trazia muita informação e a gente tinha uma célula que por três anos a gente ficou acordando, respirando e vivendo orgânico, tudo sobre o mundo do orgânico”.*

Referente à subcategoria adequação às normas que regem a produção e industrialização de produtos orgânicos, os sujeitos revelaram que em relação às rotinas e práticas verifica-se

certo grau de dificuldade no que se refere ao processo de certificação para adequação de atividades relativas a cada etapa do processo produtivo dos orgânicos. Nesse sentido, o processo se torna moroso e isso pode comprometer significativamente no desenvolvimento de mercado de produtos orgânicos. E2 pontua: *“Essa lentidão, ela compromete o desenvolvimento. Nós temos aí muito fornecedor que não consegue às vezes nem acessar o mercado porque ele se depara com uma lentidão muito grande nos processos de certificação”*.

Sobre a subcategoria acompanhamento e controle da produção de produtos orgânicos, os sujeitos revelaram que existe o Organismo de Controle Social onde o produtor, dentro de um critério determinado e sendo produtor familiar, pode se registrar diretamente no MAPA. E1 complementa: *“E esse certificado permite apenas que o produtor possa vender diretamente para o consumidor. Então, normalmente esses produtores de feiras de rua que tem nas grandes cidades são esses organismos de controle social”*.

Acerca da subcategoria dificuldades no reconhecimento da certificação de produtos orgânicos brasileiros, os sujeitos revelaram que, normalmente, os países que só tem a certificação por auditoria já estabeleceram acordos de equivalência. Esses acordos de equivalência facilitam o comércio desses tipos de produtos em razão da padronização e da quantidade pré-estabelecida de insumos que podem ser utilizadas no processo produtivo. É possível exemplificar este cenário da seguinte forma. E1 reforça: *“O Brasil coloca essa posição: eu não posso fazer um acordo de equivalência onde eu só vou reconhecer que o produto é orgânico quando ele é certificado por auditoria. Seria uma contradição o Brasil fazer um acordo que só vale para os certificadores por auditoria e não vale para os outros”*.

5. Discussão dos Resultados

Foi possível observar a partir deste estudo que os elementos que compõem as habilidades gerenciais e os processos internos, dimensões do construto capacidades dinâmicas são importantes para o desenvolvimento do mercado internacional para os produtos orgânicos brasileiros. Os resultados desta pesquisa mostram a relevância das metacategorias: (i) integração de recursos externos; (ii) integração de recursos externos; (iii) construção e reconfiguração de recursos sobre a capacidade de internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos. Estes resultados são ratificados pelo artigo de Wu (2013) que em sua pesquisa ressaltou a relevância da reconfiguração de recursos e capacidades para a melhoria do desempenho de mercado.

Para Dangelico, Pujari e Pontrandolfo (2017), a integração de recursos externos diz respeito à incorporação de competências e recursos ambientais externos. Os resultados desta pesquisa confirmaram a relevância da metacategoria integração de recursos externos no que envolve a capacidade de internacionalização de produtos orgânicos brasileiros. Aspectos relacionados à simetria entre membros da cadeia produtiva de orgânicos, principalmente quando se fala da comunicação corporativa e do compartilhamento de informação. A integração dos interesses organizacionais de fornecedores/cliente e a integração dos interesses dos consumidores de produtos orgânicos se mostraram fatores indispensáveis para a performance da empresa no mercado internacional de interesse.

Tais resultados se mostram aderentes com os achados de alguns estudos (TEECE *et al.*, 1997) que indicaram um *link* direto existente entre as capacidades dinâmicas e a vantagem competitiva. A capacidade de percepção do ambiente se traduz como a capacidade que as empresas possuem na coordenação de atividades internas de desenvolvimento de processos. Confirmando este entendimento, ou seja, a relevância do conhecimento sobre a agricultura orgânica, dos mecanismos para criação de uma cultura (hábito) de produção de orgânicos, da comunicação aberta com os membros da cadeia de suprimentos, além da análise da demanda internacional e análise dos processos de certificação, indispensáveis para a distribuição/comercialização de produtos orgânicos. Teece *et al* (1997) salienta que os

processos de identificação de mercados em potenciais devem provocar transformações nos hábitos dos clientes e promoverem inovações que estimulem o interesse de novos consumidores. Os resultados desta pesquisa apontam que as organizações precisam flexibilizar tarefas e decisões na medida em que ocorre o aumento da demanda pelos seus produtos orgânicos. Os resultados desta pesquisa confirmam a importância da adequação às normas (nacionais e internacionais) que regem a produção, distribuição e comercialização de produtos orgânicos. Este aspecto ressaltou a o aspecto relacionado ao acompanhamento e controle da produção/distribuição de orgânicos.

Por vezes o produto orgânico brasileiro tem o seu preço elevado, impedindo, em alguns casos, um posicionamento estratégico/competitivo mais adequado. Para Shuen, Feiler e Teece (2014) a capacidade de aproveitar oportunidades está relacionada ao delineamento de soluções para clientes, às escolhas de atuações da empresa, às rotinas que auxiliem nas tomadas de decisões e às rotinas como mecanismos de fidelidade de clientes.

6. Conclusões

Para ser mais competitiva a indústria brasileira de orgânicos depende da capacidade de cada organização envolvida na produção, industrialização, distribuição e venda de produtos orgânicos, em equilibrar e administrar suas competências e rotinas organizacionais. A partir da dimensão habilidades gerenciais (capacidades dinâmicas), ressaltam-se alguns pontos fundamentais, são eles: (i) a pesquisa e o desenvolvimento do mercado internacional de produtos orgânicos; (ii) a adaptação das rotinas organizacionais às exigências da produção de orgânico (principalmente o que se refere às normas do país de interesse); (iii) o desenvolvimento, o interesse e a responsabilidade dos fornecedores e clientes de produtos orgânicos; (iv) a capacidade de adaptação e controle para novos processos e rotinas organizacionais voltadas à produção/exportação de produtos orgânicos; (v) o gerenciamento de demanda, a conquista de mercado internacionais e a fidelização dos consumidores de produtos orgânicos; (vi) a qualidade de produto superior que se espera para um produto orgânico e o atendimento diferenciado.

No que diz respeito à dimensão processos internos, alguns elementos também foram evidenciados nos resultados desta pesquisa. Os elementos identificados foram: (i) a integração do conhecimento, requisitos e competência dos fornecedores/compradores de produtos orgânicos; (ii) a colaboração entre as unidades organizacionais e entre todos os parceiros na gestão da cadeia de suprimentos de produtos orgânicos; (iii) a aprendizagem organizacional e geração de novos conhecimentos voltados para a produção/industrialização de produtos de origem orgânica; (iv) a reconfiguração da estrutura e das rotinas organizacionais voltadas para o atendimento das exigências do mercado internacional foco de interesse; (v) o investimento em processos de inovação industrial voltados para a produção de produtos orgânicos e sua distribuição para os mercados internacionais de interesse.

Portanto, diante dos resultados obtidos, pode-se deduzir que os gestores das indústrias brasileiras de produtos orgânicos têm uma adequada percepção do ambiente em que estão inseridos. Nota-se que é necessário um esforço maior das empresas produtoras/exportadoras de produtos orgânicos para ampliar o conhecimento dos seus colaboradores frente aos desafios, oportunidades e exigências do mercado internacional, fazendo-os compreender que ações relacionadas às rotinas e processos organizacionais podem afetar, de maneira positiva, os resultados da empresa no cenário internacional. Isto ocorre em consequência da postura do agronegócio brasileiro, que só recentemente vem se preocupando com a agricultura orgânica, seu desempenho e com a eficiente formação de seus colaboradores.

Futuramente, seria interessante verificar se existem grupos de setores semelhantes com relação à cadeia produtiva da agricultura orgânica, permitindo ao pesquisador e ao praticante da estratégia maior capacidade de generalização de seus achados. Em especial, o pesquisador

teria maiores possibilidades de desenho de pesquisas, já que a multiplicidade de setores na agricultura orgânica leva a uma capacidade de generalização limitada. Do ponto de vista do tomador de decisão organizacional, gera a possibilidade de identificar similaridades não aparentes entre os setores, norteadas por ações estratégicas.

Referências

- ALLEDI FILHO, C.; QUELHAS, O. L. G.; SILVA, E. N. C.; RODRIGUEZ, M. Melhoria Contínua baseada na capacidade de aprendizado da indústria de petróleo: guia visual para implementação do ambiente do conhecimento. **Revista Inteligência Empresarial**, Rio de Janeiro, n. 13, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 6.ed. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BESKE, P.; LAND, A.; SEURING, S. Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: a critical analysis of the literature. **International Journal of Production Economics**, v. 152, p. 131-143, 2014.
- BORLAND, H.; AMBROSINI, V.; LINDGREEN, A.; VANHAMME, J. Building theory at the intersection of ecological sustainability and strategic management. **Journal of Business Ethics**, v. 135, n. 2, p. 293-307, 2016.
- CAMARGO FILHO, W. P.; CAMARGO, F. P.; CAMARGO, A. M. M. P.; ALVES, H. S. Algumas considerações sobre a construção da cadeia de produtos orgânicos. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 34, n. 2, fev. 2004.
- CEZARINO, L. O.; LIBONI, L. B.; CALDANA, A. C. F. Sustainability as a dynamic capacity: evidence in a Brazilian sugarcane energy company. **Journal of the International Society for the Systems Sciences**, v. 1, n. 1, 2015.
- CHAKRABARTY, S.; WANG, L. The long-term sustenance of sustainability practices in MNCs: a dynamic capabilities perspective of the role of R&D and internationalization. **Journal of Business Ethics**, v. 110, n. 2, p. 205-217, out. 2012.
- CHANG, Ching-Hsun. The determinants of green product innovation performance. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 23, n. 2, p. 65-76, 2016.
- CHEN, Yu-Shan; CHANG, Ching-Hsun. Towards green trust: the influences of green perceived quality, green perceived risk, and green satisfaction. **Management Decision**, v. 51, n. 1, p. 63-82, 2013.
- ČIRJEVSKIS, Andrejs. Sustainability in higher education: discourse on dynamic capabilities of privately run higher educational institutions (HEI) in Latvia. **Journal of Security and Sustainability Issues**, v. 5, n. 1, p. 111-122, set. 2015.
- DANGELICO, R. M.; PUJARI, D.; PONTRANDOLFO, P. Green product innovation in manufacturing firms: a sustainability-oriented dynamic capability perspective. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 4, p. 490-506, 2017.
- EHNERT, I. **Sustainable human resources management: a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective**. New York: Springer, 2009.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, 2000.
- ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.
- ESTY, D. C.; WINSTON, A. S. **Green to gold: how smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage**. New Haven: Yale University Press, 2006.
- GABLER, C. B.; RICHEY JR., R. G.; RAPP, A. Developing an eco-capability through environmental orientation and organizational innovativeness. **Industrial Marketing Management**, v. 45, p. 151-161, 2015.

GUIMARÃES, T. M.; PEIXOTO, F. M.; CARVALHO, L. Sustentabilidade empresarial e governança corporativa: uma análise da relação do ISE da BM&FBOVESPA com a compensação dos gestores de empresas brasileiras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 11, n. 2, p. 134-149, 2017.

LIBONI, L. B.; CEZARINO, L. O. Strategy for sustainability in a Brazilian sugarcane industry. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, v. 10, n. 1, p. 2-12, 2014.

LIBONI, L. B.; JABBOUR, C. J. C.; JABBOUR, A. B. L. S.; DEVIKA, K. Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, v. 1, p. 308-322, 2017.

MASTEIKA, I.; CEPINSKIS, J. Organizational dynamic capabilities impact on changes in supply chain. **Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development**, v. 37, n. 4, p. 541-551, 2015.

MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 18, n. 6, 493-520, 1998.

OLIVEIRA, L. R.; MEDEIROS, R. M.; TERRA, P. B.; QUELHAS, O. L. G. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev. 2012.

PAZ, F. J.; KIPPER, L. M. Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 11, n. 2, p. 85-102, abr./jun. 2016.

PÉRIAC, F.; DAVID, A.; ROBERSON, Q. Identifying and addressing institutional paradoxes between cohesion and inclusion: cultural dynamic capabilities for social innovativeness and social sustainability. In: **7th International Research Meeting in Business and Management**, Nice, France: IPAG Business School, jul. 2016.

PETERAF, M.; DI STEFANO, G.; VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, p. 1389-1410, 2013.

REUTER, C.; FOERSTL, K.; HARTMANN, E.; BLOME, C. Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. **Journal of Supply Chain Management**, v. 46, n. 2, p. 45-63, 2010.

RODRIGUEZ, M. A.; RICART, J. E.; SANCHEZ, P. Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: a dynamic and sustainable view of the firm. **Creativity and Innovation Management**, v. 11, n. 3, p. 135-146, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SHUEN, A.; FEILER, P. F.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: managing next generation competition. **Energy Strategy Reviews**, v. 3, p. 5-13, set. 2014.

TEECE, D. J.; PISANO, G. P.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, D. J. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014.

WALS, A. E. J.; SCHWARZIN, L. Fostering organizational sustainability through dialogic interaction. **The Learning Organization**, v. 19, n. 1, p. 11-27, 2012.

WU, Q.; HE, Q.; DUAN, Y. Explicating dynamic capabilities for corporate sustainability. **EuroMed Journal of Business**, v. 8, n. 3, p. 225-271, 2013.

ZOLLO, M.; BETTINAZZI, E. L. M.; NEUMANN, K.; SNOEREN, P. Toward a comprehensive model of organizational evolution: dynamic capabilities for innovation and adaptation of the enterprise model. **Global Strategy Journal**, v. 6, n. 3, p. 225-244, 2016.