

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE PRODUTOS
ORGÂNICOS SOB A PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**

PAOLO EDOARDO COTI-ZELATI

**São Paulo
2018**

PAOLO EDOARDO COTI-ZELATI

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE PRODUTOS
ORGÂNICOS SOB A PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Orientador: Profa. Dra. Dimária Silva e Meirelles

**São Paulo
2018**

C844i Coti-Zelati, Paulo Edoardo

A internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos sob a perspectiva das capacidades dinâmicas. / Paulo Edoardo Coti-Zelati - 2018.

197 f. ; 30 cm

Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2018.

Orientador: Profa. Dra. Dimária Silva e Meirelles.

Bibliografia: f. 176-190.

1. Capacidades dinâmicas. 2. Internacionalização. 3. Agronegócio
4. Agricultura orgânica. I. Meirelles, Dimária Silva e, *orientador*. II.
Título.

CDD 631.584

Bibliotecário Responsável: Sylvania W. Martins – CRB 8/ 7282

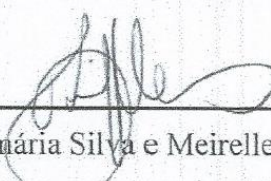
PAOLO EDOARDO COTI-ZELATI

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE PRODUTOS
ORGÂNICOS SOB A PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**

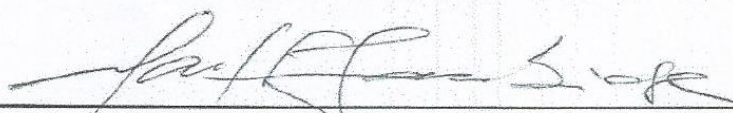
Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração de Empresas da Universidade
Presbiteriana Mackenzie como requisito parcial à
obtenção do título de Doutor em Administração de
Empresas.

Aprovado em 8 de junho de 2018.

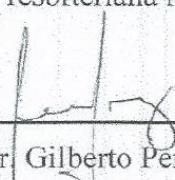
BANCA EXAMINADORA



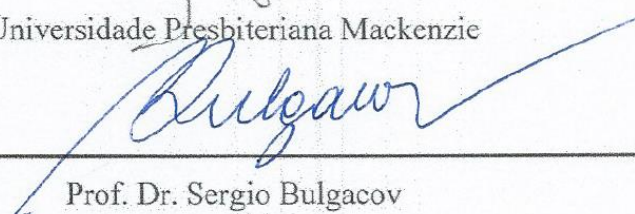
Prof. Dra. Dimária Silva e Meirelles (Orientadora)
Universidade Presbiteriana Mackenzie



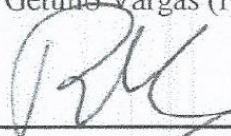
Prof. Dra. Marta Fabiano Sambiase
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Gilberto Perez
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Sergio Bulgacov
Fundação Getúlio Vargas (FGV)



Prof. Dr. Roberto Lima Ruas
Universidade Nove de Julho

À mulher da minha vida, Estefania Fernandes Coti-Zelati. Esposa e amiga. Sem você ao meu lado, nada disto seria possível. Alicerce de minha vida. Te amo!

Ao meu filho Francesco Paolo Coti-Zelati. Sem dúvida, minha maior criação. A vida não tem mais sentido sem você. Te amo!

“Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas. A solução dos problemas só restaura a normalidade. As oportunidades significam explorar novos caminhos.”.

Peter Drucker
(1909 - 2005)

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

A DEUS.

Aos meus pais Lionello Aldo Coti-Zelati e Patrizia Santino Coti-Zelati por todo empenho na construção do meu caráter desde o dia do meu nascimento.

À minha orientadora Profa. Dra. Dimária Silva e Meirelles pela dedicação e pelo tempo disponibilizado para o desenvolvimento deste estudo. Suas orientações foram fundamentais desde o primeiro momento.

Aos membros da banca de qualificação, Profa. Dra. Marta Fabiano Sambiase e Prof. Dr. Sergio Bulgacov, pelas valiosas contribuições para o aprimoramento deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Gilberto Perez pelas melhorias sugeridas durante os Seminários de Pesquisa e ao Prof. Dr. Roberto Lima Ruas pela disponibilidade em participar da banca de defesa desta tese.

Ao meu amigo Davi Lucas Arruda de Araújo (Prof. Dr.) por todo o apoio durante a elaboração deste estudo.

À Profa. Dra. Karen Perrotta de Almeida Prado e ao Prof. Me. Márcio Dias pelo incentivo desde o início.

Aos meus sogros, Carlos G. Fernandes e Mariza F. R. Fernandes.

Aos colegas do doutorado Ketter Valéria Zuchi Caliari, Daniel Franco Goulart e Mauricio Takahashi, que estiveram ao meu lado no decorrer desta jornada.

Ao Coordenador do curso Prof. Dr. Walter Bataglia por todo o suporte.

A todos os Professores do programa *stricto sensu* em Administração de Empresas do Mackenzie, pelo conhecimento compartilhado.

À sempre atenciosa Tatiane Domingues, pela paciência e disponibilidade.

Por fim, agradeço à Universidade Presbiteriana Mackenzie. Foram anos incríveis que marcaram minha trajetória acadêmica. É uma honra ser Mackenzista!

RESUMO

O mercado agroalimentar orgânico vem sendo apontado como aquele que mais cresce no Brasil e no mundo. O Brasil é o país que apresenta o maior potencial de produção orgânica no mundo; são aproximadamente 90 milhões de hectares agricultáveis, sem contar as áreas de produção convencional que podem migrar para o sistema orgânico de cultivo agropecuário. A exportação de produtos orgânicos brasileiros para países desenvolvidos tem se mostrado uma alternativa de comercialização e desenvolvimento de negócios. Mais de 70% da produção orgânica nacional destina-se, principalmente para os EUA, Europa e Japão. Ainda assim, observa-se que existe espaço para crescimento. A demanda por produtos orgânicos brasileiros cresce. Para tanto, a indústria brasileira de orgânicos deve se adaptar às novas demandas do mercado internacional. A adaptação organizacional às mudanças no ambiente tem sido o foco da literatura de capacidades dinâmicas, onde é dada especial ênfase aos recursos e competências que precisam ser transformados no processo adaptativo. Com base nesses elementos, o objetivo deste trabalho é identificar a influência das capacidades dinâmicas sobre a capacidade de internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratório-descritiva multimétodo (método qualitativo e método quantitativo) dividida em duas etapas. Na etapa qualitativa da pesquisa buscou-se, por meio de entrevistas com profissionais (executivos de empresas certificadoras e de empresas produtoras de produtos orgânicos que atuam no mercado internacional), determinar elementos para caracterizar os construtos capacidades dinâmicas e capacidade de internacionalização, bem como validar os indicadores utilizados no estudo. Os resultados obtidos contribuíram para a constituição dos elementos caracterizadores das capacidades dinâmicas e da capacidade de internacionalização, bem como para validar suas respectivas dimensões e estruturar o devido instrumento de coleta de dados para a próxima etapa da pesquisa. Este instrumento (questionário) foi utilizado na etapa de pesquisa quantitativa. Os dados, coletados através de 105 questionários, respondidos por executivos de empresas produtoras de orgânicos que atuam no mercado internacional, foram tratados estatisticamente pela análise descritiva (teste de *Shapiro-Wilk*, teste de *Kruskal-Wallis* e teste de *Levene*), análise fatorial confirmatória (AFC) e desenvolvimento em equações estruturais para analisar as relações entre os construtos capacidades dinâmicas e capacidade de internacionalização. Os resultados obtidos apontaram uma relação entre as capacidades dinâmicas e capacidades de internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos. Por meio da análise de resultados obtidos neste estudo, evidenciou-se que as capacidades dinâmicas, por meio de suas dimensões, habilidades gerenciais e processos internos, têm uma influência positiva sobre a capacidade de internacionalização. As práticas ligadas ao conceito de capacidades dinâmicas permitem a potencialização da capacidade de internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos, permitindo uma reestruturação organizacional voltada para o atendimento às necessidades e expectativas dos clientes nos mercados internacionais.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas. Internacionalização. Agronegócio. Agricultura orgânica.

ABSTRACT

The organic agri-food market is being touted as one of the fastest growing in Brazil and in the world. Brazil is the country that offers the greatest potential for organic production in the world; approximately 90 million hectares are arable, not to mention the areas of conventional production that can migrate to the organic system of agricultural cultivation. The export of Brazilian organic products to developed countries has shown itself to be an alternative to marketing and business development. More than 70% of the national organic production is intended mainly for the USA, Europe and Japan. Still, it appears that there is room for growth. The demand for Brazilian organic products grows. To this end, the Brazilian organics industry must adapt to the new demands of the international market. Organizational adaptation to changes in the environment has been the focus of the literature of dynamic capabilities, where special emphasis is given to resources and competencies that need to be processed in the adaptive process. Based on these elements, the aim of this study is to identify the influence of dynamic capabilities on the ability of internationalization of Brazilian organic products industry. To this end, a mixed method exploratory-descriptive research (qualitative method and quantitative method) divided in two steps. In qualitative research step sought, through interviews with professionals (certification companies and executives of companies producing organic products that operate in the international market), determine elements to characterize the constructs dynamic capabilities and internationalization capability, as well as validate the indicators used in the study. The results contributed to the Constitution of the elements that characterize the dynamic capabilities and internationalization, as well as to validate their size and structure the due data collection instrument for next stage of research. This instrument (questionnaire) was used in the quantitative research. The data, collected through questionnaires, 105 answered by executives of companies producing organic act on the international market, were treated statistically by the descriptive analysis (*Shapiro-Wilk* test, *Kruskal-Wallis* test and *Levene* test), confirmatory factor analysis (CFA) and development in structural equations to analyze the relationships between constructs dynamic capabilities and internationalization capability. The results obtained showed valid relationship between the dynamic capabilities and capacities of internationalization of Brazilian organic products industry. Through the analysis of results obtained from this study showed that the dynamic capabilities, through its size, management skills and internal processes, have a positive influence on the ability of internationalization. The practices linked to the concept of dynamic capabilities allow you to enhance the capacity of internationalization of Brazilian organic products industry, enabling a service-oriented organizational restructuring to the needs and expectations of customers in international markets.

Keywords: Dynamic capabilities. Internationalization. Agribusiness. Organic agriculture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Design da pesquisa.....	20
Figura 2. Capacidades dinâmicas e rotinas operacionais.....	28
Figura 3. Atividades do ciclo de evolução do conhecimento.....	29
Figura 4. Modelo de pesquisa para capacidades dinâmicas.....	30
Figura 5. Modelo integrado de capacidades dinâmicas: comportamentos, habilidades, processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.....	32
Figura 6. Sustentabilidade e as suas dimensões.....	36
Figura 7. Os quatro pilares da sustentabilidade nas organizações.....	38
Figura 8. Capacidades dinâmicas para mudanças estratégicas corporativas em direção à sustentabilidade.....	42
Figura 9. Modelo conceitual.....	60
Figura 10. Empresas certificadoras credenciadas no MAPA.....	66
Figura 11. Selo de produtos orgânicos do Brasil.....	66
Figura 12. Planejamento da amostra.....	73
Figura 13. Continentes para os quais as empresas brasileiras de produtos pesquisadas exportam.....	143
Figura 14. Produtos orgânicos exportados pelas empresas brasileiras pesquisadas.....	144
Figura 15. Análise fatorial confirmatória das variáveis de 1ª ordem.....	157
Figura 16. Modelo para a relação entre os construtos CD e CI.....	166
Figura 17. Modelo com a significância estatística das correlações entre os construtos CD e CI.....	167

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Processos x rotinas.....	30
Quadro 2. Artigos científicos sobre capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade.....	43
Quadro 3. Matriz de amarração.....	77
Quadro 4. Executivos que atuam em certificadoras de produtos orgânicos.....	80
Quadro 5. Categorização de credenciamento da certificadora.....	82
Quadro 6. Categorização de solicitação de certificação.....	85
Quadro 7. Categorização de revisão da avaliação e decisões de certificação.....	88
Quadro 8. Categorização de monitoramento do processo de certificação (ou renovação).....	90
Quadro 9. Executivos de empresas brasileiras produtoras/exportadoras de produtos orgânicos.....	91
Quadro 10. Categorização de integração de recursos externos.....	96
Quadro 11. Categorização de integração de recursos internos.....	99
Quadro 12. Categorização de construção e reconfiguração de recursos.....	102
Quadro 13. Categorização de capacidade de percepção do ambiente.....	106
Quadro 14. Categorização de capacidade de gerenciar ameaças e mudanças.....	109
Quadro 15. Categorização de capacidade de aproveitar oportunidades.....	113
Quadro 16. Categorização de comprometimento exportador.....	120
Quadro 17. Categorização de estratégias internacionais.....	127
Quadro 18. Categorização de orientação internacional.....	133
Quadro 19. Indicadores do construto capacidades dinâmicas.....	136
Quadro 20. Indicadores do construto capacidade de internacionalização.....	139
Quadro 21. Indicadores excluídos após 1ª e 2ª rodada da análise fatorial confirmatória.....	160

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Caracterização dos respondentes (em %).....	142
Tabela 2. Caracterização das organizações pesquisadas (em %).....	142
Tabela 3. Diferenças das médias para a dimensão integração de recursos externos.....	145
Tabela 4. Diferenças das médias para a dimensão integração de recursos internos.....	147
Tabela 5. Diferenças das médias para a dimensão construção e reconfiguração de recursos.....	148
Tabela 6. Diferenças das médias para a dimensão capacidade de percepção do ambiente.....	149
Tabela 7. Diferenças das médias para a dimensão capacidade de gerenciar ameaças e mudanças.....	150
Tabela 8. Diferenças das médias para a dimensão capacidade de aproveitar oportunidades.....	151
Tabela 9. Diferenças das médias para a dimensão comprometimento exportador.....	152
Tabela 10. Diferenças das médias para a dimensão estratégias internacionais.....	154
Tabela 11. Diferenças das médias para a dimensão orientação internacional.....	155
Tabela 12. Cargas fatoriais dos indicadores das VLs de 1ª ordem.....	161
Tabela 13. Matriz de correlações entre as variáveis latentes.....	163
Tabela 14. Síntese dos resultados obtidos no modelo de mensuração.....	165

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema e objetivos da pesquisa.....	15
1.2 Justificativa e relevância do tema.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Capacidades dinâmicas.....	21
2.1.1. Definição conceitual de capacidades dinâmicas a ser adotada.....	33
2.1.2 Capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade.....	35
2.2 Capacidade de internacionalização sob a perspectiva ambiental.....	45
2.2.1 Definição de capacidade de internacionalização a ser adotada.....	51
2.2.2 O processo de internacionalização de empresas em economias emergentes.....	52
2.2.3 Internacionalização de empresas brasileiras sob a ótica político-econômica.....	58
2.3 Modelo conceitual e hipótese.....	60
2.3.1 Capacidades dinâmicas e capacidade de internacionalização.....	60
3 CARACTERIZAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA ORGÂNICA BRASILEIRA	65
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	69
4.1 Abordagem paradigmática.....	69
4.2 Método de pesquisa.....	70
4.3 Tipo de pesquisa.....	71
4.4 Unidade de análise.....	71
4.5 Estratégia de coleta de dados e sujeitos de pesquisa.....	72
4.6 Técnicas de análise de dados.....	74
4.6.1 Pesquisa qualitativa: análise de conteúdo.....	74
4.6.2 Pesquisa quantitativa: análise estatística multivariada.....	74
4.7 Operacionalização das variáveis quantitativas.....	75
4.8 Delimitação do estudo.....	75
5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS: PESQUISA QUALITATIVA	79
5.1 Análise do primeiro momento da pesquisa qualitativa.....	80
5.1.1 Credenciamento da certificadora.....	80
5.1.2 Solicitação de certificação.....	82
5.1.3 Revisão da avaliação e decisões de certificação.....	86
5.1.4 Monitoramento do processo de certificação (ou renovação).....	88
5.2 Análise do segundo momento da pesquisa qualitativa.....	91
5.2.1 Processos internos - integração de recursos externos.....	92
5.2.2 Processos internos - integração de recursos internos.....	96
5.2.3 Processos internos - construção e reconfiguração de recursos.....	99
5.2.4 Habilidades gerenciais - capacidade de percepção do ambiente.....	102
5.2.5 Habilidades gerenciais - capacidade de gerenciar ameaças e mudanças.....	106
5.2.6 Habilidades gerenciais - capacidade de aproveitar oportunidades.....	110
5.2.7 Capacidade de internacionalização - comprometimento exportador.....	113
5.2.8 Capacidade de internacionalização - estratégias internacionais.....	120
5.2.9 Capacidade de internacionalização - orientação internacional.....	128
6 ESTRUTURAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA QUANTITATIVA	134
7 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS: PESQUISA QUANTITATIVA	141
7.1 Planejamento da amostra.....	141
7.2 Estatísticas descritivas: descrição da amostra.....	141
7.3 Análise descritiva dos indicadores do modelo de pesquisa.....	144
7.3.1 Indicadores da dimensão processos internos - integração de recursos externos.....	145
7.3.2 Indicadores da dimensão processos internos - integração de recursos internos.....	146
7.3.3 Indicadores da dimensão processos internos - construção e reconfiguração de recursos.....	147
7.3.4 Indicadores da dimensão habilidades gerenciais - capacidade de percepção do ambiente.....	148
7.3.5 Indicadores da dimensão habilidades gerenciais - capacidade de gerenciar ameaças e mudanças.....	150

7.3.6 Indicadores da dimensão habilidades gerenciais - capacidade de aproveitar oportunidades.....	151
7.3.7 Indicadores da dimensão capacidade de internacionalização - comprometimento exportador.....	152
7.3.8 Indicadores da dimensão capacidade de internacionalização - estratégias internacionais.....	153
7.3.9 Indicadores da dimensão capacidade de internacionalização - orientação internacional.....	154
7.4 Análise do modelo de mensuração.....	156
7.4.1 Análise fatorial confirmatória (AFC).....	157
7.4.2 Avaliação do modelo de mensuração.....	162
7.5 Modelagem de equações estruturais: avaliação do modelo estrutural.....	163
7.6 Discussão dos resultados.....	168
8 CONCLUSÕES.....	172
REFERÊNCIAS.....	176
APÊNDICE A - Roteiro de coleta de dados estruturado e aberto para etapa qualitativa.....	191
APÊNDICE B - Comunicado ao entrevistado sobre as condições de sua participação na pesquisa.....	192
APÊNDICE C - Roteiro de coleta de dados para o primeiro momento da pesquisa qualitativa.....	193
APÊNDICE D - Roteiro de coleta de dados para o segundo momento da pesquisa qualitativa.....	194
APÊNDICE E - Questionário estruturado fechado para etapa quantitativa.....	195

1 INTRODUÇÃO

Mesmo com o instável cenário econômico e político no Brasil no ano de 2015, pesquisas como a elaborada pela Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA, 2016) apontam um aumento da participação do setor agropecuário no Produto Interno Bruto. De acordo com balanço feito por esta instituição, a participação do setor no PIB passou de 21,4% registrados em 2014, para uma projeção de 23% em 2015.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA, 2017), diante de um cenário econômico desafiador como o atual, é importante procurar aumentar (ou pelo menos manter) a competitividade do setor agrícola brasileiro. É importante potencializar as atividades no campo e administrar as novas tecnologias, além de investir em pesquisa e desenvolvimento, tendo em vista o aumento na demanda por produtos agroalimentares.

No processo produtivo agropecuário orgânico, são utilizadas técnicas sustentáveis de produção. Trata-se de um sistema de produção que não admite a utilização de fertilizantes químicos e sintéticos, além de defensivos químicos, reguladores de crescimento e aditivos sintéticos para alimentação animal. A produção orgânica utiliza adubo verde, rotação de culturas, compostagem e controle biológico de pragas e doenças (DAROLT, 2010).

De acordo com Sambiase, Moori e Sato (2004), em toda a cadeia produtiva o respeito às regras estabelecidas é fundamental para que um produto seja reconhecido como orgânico, ou seja, na preparação do solo, na compra de insumos, na produção, no processamento, na estocagem, no transporte e na distribuição, as normas que fundamentam a agricultura orgânica devem ser seguidas.

A partir desta visão inovadora, surgem novos processos produtivos, como a produção orgânica. A agricultura orgânica está diretamente ligada aos conceitos que fundamentam o desenvolvimento sustentável, ou seja, carrega consigo questões sociais e ambientais além das econômicas (ORMOND *et al.*, 2002). De acordo com Vilkas e Nantes (2007), a agricultura orgânica é um sistema de produção baseado em princípios ecológicos e sustentáveis de cultivo da terra. A partir de tais práticas agrícolas, os recursos naturais são explorados de forma racional e sustentável, garantindo um melhor manejo dos recursos naturais e do solo, tendo como preceito a nutrição vegetal, a proteção das plantas, o processamento e a comercialização responsável dos produtos agroalimentares, sem deixar de respeitar os direitos socioeconômicos dos produtores e trabalhadores rurais (PENTEADO, 2016).

No planeta são 172 países com produção orgânica, o que resulta em aproximadamente 43,7 milhões de hectares em áreas cultivadas. Com aproximadamente 950 mil hectares cobertos com lavouras orgânicas, o Brasil é o quinto maior país no que tange à área cultivada. A Austrália lidera o ranking com 17,2 milhões de hectares, seguida da Argentina com 3,1 milhões de hectares e pelos Estados Unidos com 2,2 milhões de hectares (FIBL; IFOAM, 2016). De acordo com Miniussi, Coti-Zelati e Araújo (2015), o mercado de produtos orgânicos cresce de forma significativa desde 2012. Este fato deve-se à regulamentação realizada em 2011 para a produção e comercialização desses produtos no Brasil. Os investimentos na agricultura orgânica e o lançamento de produtos inovadores que acompanham as tendências de um consumo mais sustentável contribuem para aumentar a expectativa de crescimento para os próximos anos, podendo a produção orgânica no Brasil atingir um faturamento de R\$ 2 bilhões (I-UMA, 2017).

Segundo o Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Energias Renováveis (IDER, 2017), o mercado para os produtos orgânicos está em formação e ainda é um setor muito instável em função do abastecimento irregular, além da pequena variedade de produtos comercializados de maneira direta. O crescimento da agricultura orgânica no Brasil superou a marca de 50% nos últimos anos, fazendo com que o valor em negócios no setor ultrapassasse os US\$ 100 milhões. Mesmo assim, são comuns atrasos nas entregas ou entregas incompletas, de maneira que a distribuição de produtos orgânicos não flui de maneira constante, o que pode ocasionar um problema em seu desempenho operacional (IDER, 2017). Para Graziano *et al.* (2008), a agricultura orgânica normalmente é desenvolvida por pequenos produtores, cujos maiores problemas, no sentido de evitar a perecibilidade dos alimentos, concentram-se na distribuição e venda rápida dos produtos.

A exportação de produtos orgânicos brasileiros para países desenvolvidos tem se mostrado uma alternativa de comercialização e desenvolvimento de negócios. Mais de 70% da produção orgânica nacional destina-se, principalmente, para os EUA, Europa e Japão (TERRAZZAN; VALARINI, 2009). Os especialistas indicam que o ano de 2018 será um ano de desafios, mas positivo para as exportações de produtos orgânicos brasileiros; as previsões ultrapassam os US\$ 150 milhões (OLIVEIRA, 2018).

Ao longo do tempo, pouca ênfase foi dada à forma como as empresas poderiam manter as práticas de sustentabilidade (CHAKRABARTY; WANG, 2012). Segundo Schrettle *et al.* (2014), a sustentabilidade representa uma mudança com o potencial de reorganizar as

características da organização. Geralmente, a pesquisa sobre sustentabilidade é sublinhada por uma visão estática, focalizando o desenvolvimento inicial de práticas econômicas, sociais e ambientais. Para mudar em direção a um novo paradigma, o desenvolvimento sustentável deve ser visto como uma escolha dinâmica dentro de uma empresa, e novas pesquisas têm de preencher essa lacuna para entender como manter as práticas de sustentabilidade como capacidades dinâmicas importantes em um cenário competitivo (HAHN *et al.*, 2015).

Quais seriam as mudanças de recursos e competências necessárias para o desenvolvimento deste novo mercado e da internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos? De que maneira a indústria brasileira vem se adaptando às novas demandas internacionais do mercado de produtos orgânicos?

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. A gestão organizacional deve ser capaz de adaptar a estratégia com o objetivo de possibilitar que as condições de estabilidade sejam recriadas. Por exemplo, na gestão da cadeia de suprimentos, se o mercado deseja pontualidade na entrega dos produtos adquiridos, a empresa deve ter a capacidade de atender tal demanda (CEPEDA-CARRION; VERA, 2007).

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 (MASTEIKA; CEPINSKIS, 2015).

1.1 Problema e objetivos da pesquisa

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). Segundo Heinze (2017), os produtores brasileiros de produtos orgânicos têm expandido sua posição no mercado doméstico e ganhado mercado no exterior.

De acordo com a Comissão da Produção Orgânica de Santa Catarina (CPORG/SC, 2017), a maior dificuldade no desenvolvimento do mercado internacional para os produtos orgânicos brasileiros é ausência de certificação. Segundo o estudo, produtos como a castanha e a farinha poderiam entrar na lista de produtos orgânicos brasileiros que agregaria valor, mas falta empenho por parte das empresas na busca pelo certificado de produto orgânico. Ainda para a CPOrg/SC (2017), além da questão da certificação, é necessário ampliar o apoio técnico aos produtores orgânicos e garantir melhores condições de infraestrutura para o escoamento da produção.

Mello (2004) assinala que a indústria brasileira de produtos orgânicos será competitiva no mercado internacional, se possuir uma lucratividade superior à média do setor no qual está inserida. Para tanto, a agricultura orgânica precisa disputar o mercado real, sem ficar apenas na expectativa de que basta produzir bens sem resíduos químicos e de melhor qualidade, utilizando sistemas e processos que respeitam o meio ambiente (MAZZOLENI; OLIVEIRA, 2010).

Portanto, a indústria brasileira de produtos orgânicos precisa estruturar seus processos e suas rotinas organizacionais para superar os principais desafios relacionados à conquista do mercado internacional. É necessária uma atenção especial sobre os processos de produção, certificação e escoamento para que, desta forma, o produto orgânico brasileiro se apresente competitivo no cenário internacional.

Assim, com base na literatura apresentada e na necessidade de estabelecer uma efetiva relação de diretrizes estratégicas decorrentes da capacidade de internacionalização com as capacidades dinâmicas, a questão que esta pesquisa buscou responder foi a seguinte: **qual é a influência das capacidades dinâmicas sobre a capacidade de internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos?** Esse é o contexto base em que este estudo se desenvolveu, procurando oferecer uma contribuição para a área voltada aos estudos sobre estratégia empresarial.

O objetivo principal deste trabalho foi identificar a influência das capacidades dinâmicas sobre a capacidade de internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos.

Os objetivos específicos foram: (a) examinar a relação entre as capacidades dinâmicas, presentes nos elementos que compõem as habilidades gerenciais, e capacidade de internacionalização; (b) verificar a relação entre as capacidades dinâmicas, presentes nos elementos que compõem os processos internos, e a capacidade de internacionalização; (c) propor um modelo teórico e operacional que envolva os construtos capacidades dinâmicas e capacidade de internacionalização.

1.2 Justificativa e relevância do tema

Esta tese está concentrada na linha de pesquisa recursos e desenvolvimento empresarial, mais especificamente sob a área da estratégia empresarial. Apresenta o estudo relacionado à internacionalização de produtos orgânicos brasileiros sob a perspectiva das capacidades dinâmicas. Levando-se em conta que cada campo de produção orgânica pode apresentar uma configuração diferente de ambiente/recursos e visando minimizar uma heterogeneidade nos dados e resultados analisados, foram escolhidas, para o desenvolvimento deste estudo, algumas culturas orgânicas que apresentam similaridades em seu processo

produtivo: (a) açúcar; (b) café; (c) frutas (e seus derivados); (d) castanha-do-Pará (castanha do Brasil); (e) grãos/cereais.

A escolha do tema partiu da experiência profissional pregressa do autor com o agronegócio e com a administração dos problemas referentes à agricultura orgânica no Brasil. Após uma busca por publicações referentes ao tema capacidades dinâmicas nos principais periódicos de administração de empresas (nacionais e internacionais) percebeu-se que são poucos os estudos que seguem uma abordagem voltada para o desenvolvimento sustentável. Foram identificados 13 artigos que tratam de capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade.

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.

Levando-se em conta carência acadêmica percebida durante a pesquisa buscou-se, com esta tese, ampliar o conhecimento de capacidades dinâmicas relacionando-as com a capacidade de internacionalização de indústrias brasileiras de produtos orgânicos. O Quadro 2 apresenta um panorama dos artigos acadêmicos encontrados durante a pesquisa bibliográfica, que tratam do tema capacidades dinâmicas orientados para a sustentabilidade.

Os artigos que tratam das capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade apresentam lacunas muito próximas. Estes trabalhos não deixam claro o que são capacidades dinâmicas e o que é sustentabilidade, ou seja, como esta abordagem relaciona as dimensões destes construtos. Com esta tese, pretendeu-se preencher este *gap*, mais especificamente, procurou-se apresentar uma composição de técnicas analíticas que evidenciem, de forma clara, como se comportam as capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade e suas dimensões em relação à internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos. Segundo Dangelico, Pujari e Pontrandolfo (2017), a literatura existente não apresenta uma estrutura testável teórica e empírica que possa fornecer informações específicas sobre as

capacidades dinâmicas sob esta perspectiva sustentável. Este estudo se propôs a desenvolver um modelo estrutural para a pesquisa sobre capacidades dinâmicas e sua relação com a capacidade de internacionalização da indústria brasileiras de produtos agroalimentares orgânicos.

A Lei número 10.831, de 23 de dezembro de 2003 (BRASIL, 2017), que dispõe sobre a agricultura orgânica, dentre outras finalidades, determina que a produção orgânica deve: (a) oferecer produtos saudáveis isentos de contaminantes químicos; (b) preservar a diversidade biológica e seus ecossistemas; (c) promover o uso saudável do solo, da água e do ar, e reduzir ao mínimo todas as formas de contaminação desses elementos; (d) manter ou incrementar a fertilidade do solo a longo prazo; (e) promover a reciclagem de resíduos de origem orgânica, reduzindo ao mínimo o emprego de recursos não renováveis; (f) incentivar a integração entre os diferentes segmentos da cadeia produtiva de produtos orgânicos e a regionalização da produção/comércio desses produtos; (g) adotar, de forma plena, as leis trabalhistas aplicáveis e respeitar/valorizar o trabalhador do campo.

Devido à natureza do setor econômico estudado (produtos orgânicos), é importante registrar que, para esta tese, a construção do conceito de capacidades dinâmicas em empresas voltadas para a produção (e/ou industrialização) de orgânicos já agrega o conceito de sustentabilidade, portanto quando o texto tratar de capacidades dinâmicas da indústria de produtos orgânicos será por uma perspectiva sustentável.

O Brasil é o principal fornecedor mundial de alguns produtos orgânicos certificados como o açúcar, castanha, café e frutas (e seus derivados). A América do Sul continua sendo o mercado de maior potencial para a exportação de produtos brasileiros de origem orgânica, mas ainda há muito espaço para crescimento. Para os próximos anos, o mercado prevê um aumento exponencial na demanda por produtos orgânicos brasileiros por parte da Europa, Ásia e Oriente Médio (BARROS, 2017).

Do ponto de vista prático, com este estudo foi possível contribuir com a evolução das empresas brasileiras do setor da agricultura orgânica, no que diz respeito ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas e de capacidade de internacionalização. No que diz respeito aos processos e rotinas, buscou-se contribuir para a identificação de elementos presentes para a construção de uma capacidade de internacionalização. Vale ressaltar que as empresas do setor da agricultura orgânica participantes tiveram a possibilidade de utilizar os conhecimentos

sobre o conteúdo gerado com esta pesquisa, em razão de o pesquisador compartilhar os resultados por meio de apresentações e relatórios sobre o trabalho.

Quanto ao delineamento e design de pesquisa, esta tese foi dividida em quatro etapas (Figura 1). O design de pesquisa tem por finalidade apresentar um modelo que contemple como os dados serão coletados e analisados (BRYMAN, 2004).

Este trabalho acadêmico foi estruturado em oito seções principais. Além desta introdução, foi desenvolvida uma revisão da teoria sobre capacidades dinâmicas e capacidade de internacionalização. Logo depois, foi apresentada uma caracterização do setor da agricultura orgânica no Brasil. A seguir, foram elaborados os procedimentos metodológicos. Seguindo, foram apresentados e analisados os resultados obtidos durante a pesquisa qualitativa. Para enredar a etapa qualitativa à etapa quantitativa da pesquisa, na seção seis foi desenvolvida a passagem com a estruturação do instrumento de coleta de dados para a pesquisa quantitativa. Depois disso, foram apresentados e analisados os resultados oriundos da pesquisa quantitativa. Ao final, na seção oito, foram apresentadas as conclusões e considerações finais sobre esta pesquisa, além da discussão sobre as limitações deste trabalho e a sugestão para futuros estudos no setor.

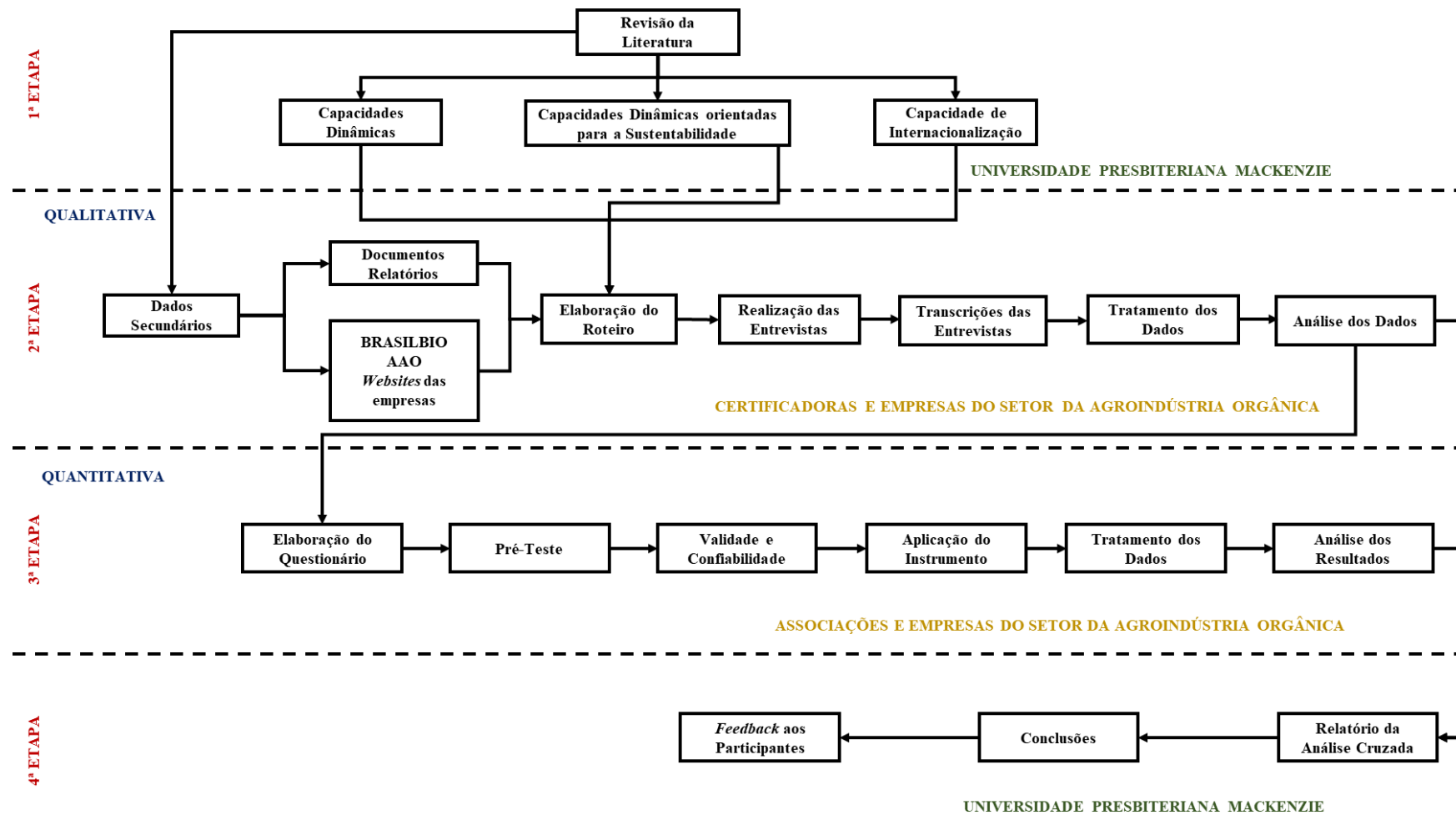


Figura 1. Design da pesquisa.
 Fonte: elaborado pelo autor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, foram discutidos aspectos, elementos, e fundamentos relacionados ao conceito de capacidades dinâmicas. Neste primeiro subcapítulo, foi apresentada também a definição conceitual de capacidades dinâmicas a ser adotada e o debate teórico sobre capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade. Na sequência, foi apresentada a fundamentação teórica de capacidade de internacionalização. Nesta subseção, foi apresentada a definição de capacidade de internacionalização a ser adotada, além das discussões sobre o processo de internacionalização de empresas em economias emergentes e a internacionalização de empresas brasileiras sob a ótica político-econômica. Por fim, foram apresentadas as relações teóricas existentes entre as dimensões de capacidades dinâmicas e capacidade de internacionalização, bem como o modelo estrutural e hipótese desta tese.

2.1 Capacidades dinâmicas

O estudo sobre estratégia empresarial tem ajudado as organizações a manter e desenvolver as capacidades necessárias para atender às demandas do mercado competitivo. Para avançar nesta temática é importante discutir o desenvolvimento dos conceitos de estratégia empresarial e competitividade (VACHON; HALLEY; BEAULIEU, 2009).

Para Whittington (2002), são diversas as abordagens sobre o conceito de estratégia empresarial propostas todo ano. Entre os autores de estratégia não existe um ponto de concordância. Chase, Jacobs e Aquilano (2006) definem prioridades competitivas como elementos fundamentais para o desenvolvimento de estratégias empresariais capazes de agregar valor aos clientes. Segundo os autores, a essência das estratégias organizacionais é, basicamente, lidar com a competição.

Porter (1985) defende em sua pesquisa que uma organização pode alcançar vantagem competitiva seguindo por três caminhos, são eles: (a) liderança em custo, (b) diferenciação e (c) nicho de mercado. Para o autor, a organização deve definir de forma clara e objetiva qual é sua estratégia para cada segmento onde atua, pois não seria possível obter vantagem competitiva através de um produto simultaneamente diferenciado e com baixo custo. Alguns autores seguem uma linha de pensamento diferente. Hunger e Wheelen (2000) defendem que é capaz trabalhar, sincronicamente, com as estratégias de custo e diferenciação, obtendo dupla

vantagem competitiva. Os autores citam o exemplo da empresa Japonesa Toyota que segue o modelo *just in time* (JIT) e *lean manufacturing* (produção enxuta).

A visão de Porter (1985), no entanto, é focada em fatores externos condicionantes das estratégias empresariais. Como contraposição a esta visão, voltada para fatores internos, emerge a visão baseada em recursos, sigla em inglês RBV (*resource based view*), que tem como expoente o trabalho de Barney (1991), onde o autor ressalta a importância de se investir nos recursos organizacionais dentro do modelo VRIO, ou seja, em termos de riquezas ligadas ao valor, à raridade, à inimitabilidade (ou difícil imitação) e à organização dos recursos.

Teece, Pisano e Shuen (1997) avançaram nesta linha de pesquisa, focada nos aspectos internos que garantem a competitividade da empresa, abordando o conceito de capacidade dinâmica, que consiste na capacidade da organização de obter vantagem competitiva em ambiente dinâmico. Para estes autores, o conceito de capacidades dinâmicas tem relação com o processo de desenvolvimento de competências, condicionado pelas escolhas passadas da própria empresa, bem como pelo dinamismo do ambiente. Segundo os autores, as organizações industriais estão se movendo rapidamente, as fronteiras funcionais tornaram-se fluidas, impedindo que as estruturas tradicionais se solidifiquem por muito tempo, ou seja, a estratégia atual não pode ser estruturada apenas pelos recursos obtidos, mas pela capacidade de melhorá-los e desenvolvê-los de forma contínua, corrente e dinâmica. É neste momento, em que o desenvolvimento de recursos estratégicos e competências internas não são mais suficientes, que o tema capacidade dinâmica ganha força para a manutenção da vantagem competitiva em ambientes complexos e dinâmicos, sobretudo em mercados cada vez mais globalizados, em que a mudança tecnológica é rápida e sistêmica (TEECE; PISANO, 1994; TEECE, 2007).

O conhecimento que envolve o conceito de capacidades dinâmicas reforça o valor sobre os argumentos da RBV pelo fato de que elas transformam o que é essencialmente um olhar estático em uma visão mais ampla, que engloba a vantagem competitiva em um contexto dinâmico (AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009; BARNEY, 2001).

O debate sobre capacidades dinâmicas se inicia com o objetivo de apresentar um modelo evolucionário para que a empresa possa criar e manter vantagens competitivas no decorrer do tempo (TEECE, 2009). De acordo com este autor, o conceito de capacidades dinâmicas nasceu de uma deficiência-chave da RBV, a qual tem sido criticada por ignorar

fatores que contornam e complementam os recursos. Portanto, o estudo das capacidades dinâmicas apresenta uma abordagem de processo que se soma à visão baseada em recursos. Desta forma, os recursos da firma, analisados de forma conjunta com o ambiente dinâmico de negócios, contribuem para que a empresa alcance, com mais facilidade, um posicionamento competitivo no mercado. Enquanto a RBV enfatiza a escolha do recurso ou a seleção de recursos apropriados, as capacidades dinâmicas enfatizam o desenvolvimento e a renovação desses recursos (TEECE, 2007).

O estudo de Teece, Pisano e Shuen (1997) é considerado pelos pesquisadores da área de estratégia em organizações como o marco introdutório do conceito de capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities*). Capacidade dinâmica é definida como a habilidade organizacional em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de mudança rápida (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Ainda de acordo com os mesmos autores, competências empresariais são entendidas como o conjunto de rotinas e processos cujo desempenho é proporcionado pela posse de ativos específicos. A dinâmica se apresenta em situações onde há mudanças rápidas na tecnologia e forças de mercado, o que influencia, de forma determinante, as estratégias organizacionais (TEECE, 2009).

O interesse sobre as capacidades dinâmicas vem crescendo nos últimos anos por parte dos pesquisadores da administração de empresas. Segundo Vogel e Gutel (2013), houve uma rápida expansão deste tema nos estudos organizacionais. De acordo com Dosi, Nelson e Winter (2000), a importância desse conceito (observado em diversas áreas do conhecimento organizacional, tais como administração estratégica, marketing, gestão de pessoas, operações, dentre outras) está no fato de que ele trata da capacidade de adaptação de empresa em ambientes competitivos e dinâmicos, ou seja, que se modificam muito rapidamente.

Seguindo pela abordagem apresentada por Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades dinâmicas estariam pautadas sobre o tripé: processos, posições e trajetória. Os processos refletem-se nas rotinas ou padrões de práticas correntes e o aprendizado organizacional. Posições são os ativos, a estrutura de governança, a base de consumidores e as relações externas com fornecedores e parceiros. E, por fim, a trajetória que se traduz pelo histórico de decisões e oportunidades tecnológicas e de mercado. Estes três pilares fundamentam o conceito principal de capacidades dinâmicas de uma organização e sua competitividade. Os processos empresariais são determinados pela posição da organização em

ativos e pela sua trajetória, resultando em alternativas estratégicas disponíveis para conquista da vantagem competitiva (TEECE, 2007).

Desde o início do estudo das capacidades dinâmicas, são diversas as definições deste conceito. Helfat e Peteraf (2009) apresentaram a importância do dinamismo do ambiente e como as organizações se adaptam a este dinamismo para a construção da vantagem competitiva. Alguns autores como Eisenhardt e Martin (2000) observam as capacidades dinâmicas fundamentalmente como aspectos internos da empresa. Para esses autores, as capacidades dinâmicas estão diretamente relacionadas com o processo de construção das estratégias empresariais. É importante que este processo estratégico seja mais célere que o processo dos concorrentes e seja voltado para a adaptação frente o ambiente competitivo.

Para autores como Wang e Ahmed (2007), capacidade dinâmica é entendida como a capacidade da empresa em empregar recursos, de maneira combinada, englobando tanto os processos explícitos como os elementos tácitos, o que deveria se refletir na habilidade da organização em reconhecer o valor de novas informações extraídas do ambiente externo, processá-las e aplicá-las visando objetivos e ganhos comerciais. De acordo com Collis (1994), capacidade dinâmica pode ser entendida como a capacidade da organização em implantar processos de inovação de forma mais eficiente e rápida que seus rivais. Autores como Andreeva e Chaika (2006) definem capacidades dinâmicas como habilidade que a organização tem para se renovar alterando o cenário em que atua competitivamente.

Nos estudos sobre capacidades dinâmicas existe pelo menos um consenso. Este construto é tratado como diferente de capacidades organizacionais comuns (WINTER, 2003). Ainda de acordo com Winter (2003), as capacidades dinâmicas são formadas por várias rotinas que geram mudanças e adaptações nas empresas. Para uma capacidade ser considerada dinâmica, a organização deve ser capaz de utilizá-la de forma repetida e confiável. Seguindo por esta linha, observa-se a necessidade de uma forma padronizada para que uma capacidade seja enquadrada como dinâmica. As soluções resultantes da ação criativa dos indivíduos colaboradores da firma não são consideradas capacidades dinâmicas (WINTER, 2003), portanto organizações que, ao acaso, conseguem se adaptar de forma criativa buscando solucionar problemas pontuais, não estão se beneficiando de uma capacidade dinâmica. Para Eisenhardt e Martin (2000), quando esse tipo de situação ocorre, as empresas estão apenas solucionando problemas contingenciais sem uma efetiva adaptação para atender cenários ambientais competitivos e dinâmicos.

Para Winter (2003) não basta para uma empresa simplesmente inovar ou buscar mudanças organizacionais, é imperativo, para o entendimento de capacidades dinâmicas, que a mudança ou inovação seja baseada em processos e rotinas, bem como repetida e sistemática. Portanto, as capacidades dinâmicas estão relacionadas com a habilidade da empresa em equilibrar, de maneira estratégica, a continuidade e a mudança em suas capacidades. Nesse sentido, ativos tangíveis podem ser utilizados por uma organização para aumentar sua posição de competitividade; porém, os ativos intangíveis podem gerar uma vantagem competitiva sustentável (DOSI; FALLIO; MARENGO, 2008).

Teece (2009) destaca o entendimento das capacidades da empresa como processos organizacionais e gerenciais, ou seja, padrões de prática contínua e de aprendizado. Nesse sentido, o autor apresenta três dimensões que fundamentam as capacidades dinâmicas, são elas: (a) a capacidade de percepção do contexto ambiental onde a organização opera; (b) a capacidade de aproveitar oportunidades; (c) a capacidade de gerenciar ameaças e mudanças.

Para Adner e Helfat (2003), a capacidade de percepção do contexto ambiental diz respeito ao processo para coordenar atividades internas de pesquisa e desenvolvimento, processo de exploração de fornecedores para acrescentar as práticas de inovação da empresa, processo de exploração voltado ao desenvolvimento científico e tecnologias exógenas e processo de identificação de segmentos de mercados potenciais com a finalidade de transformar os hábitos dos clientes promovendo inovações que despertem o interesse dos clientes potenciais (TEECE, 2009).

Teece (2009) ressalta que a capacidade de aproveitar oportunidades é constituída por quatro elementos: (i) delineamento de soluções para os clientes - conceito ligado à definição do modelo de negócio da empresa, como o valor pode ser entregue para o cliente, elaboração de mecanismos e de modos pelo qual o valor pode ser capturado, as tecnologias e peculiaridades que devem ser implementadas no produto ou serviço, o modo como a tecnologia deve ser articulada, a projeção da estrutura de receita, de custos e o realimento dessas estratégias de negócio com a finalidade de estarem em conformidade com as necessidades dos clientes e a percepção de segmentos de mercado a serem conquistados; (ii) escolhas das fronteiras da empresa - conceito que tem como finalidade a busca pela configuração de capacidades para gerenciar complementos e plataformas, delimitando o escopo de abrangência das atividades e tarefas juntamente com as fronteiras da empresa; (iii) rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões - elemento que revela a presença da

capacidade dinâmica nas decisões relacionadas à organização e alocação de recursos de forma equilibrada e estimulando o processo de inovação; (iv) rotinas para desenvolver lealdade de comprometimento - elemento considerado como fundamental no modelo de capacidade dinâmica por Teece (2009) pois possibilita aumentar significativamente o desempenho da organização.

Por fim, a capacidade de gerenciar ameaças e mudanças pode ser determinada por meio três elementos (TEECE, 2009): (i) descentralização e decomposição - ressalta que todo sistema dispõe de subsistemas que, até certo limite, são independentes ou interdependentes, ou seja, é preciso compreender que a empresa não obterá a capacidade de atender às demandas de seus clientes e adotar novos recursos tecnológicos com uma alta propensão à centralização das decisões; (ii) coespecialização - elemento este possibilita a valorização de ativos por meio da utilização dos diversos ativos organizacionais. A coespecialização dos ativos é fonte necessária para a manutenção da vantagem competitiva, uma vez que não pode ser imitada imediatamente pelos competidores; (iii) governança e gestão do conhecimento - elemento que consiste em um sistema conjunto de gestão com a estrutura de incentivos, considerados como um ponto essencial, quando os ativos intangíveis são críticos para o sucesso da empresa (ADNER; HELFAT, 2003; HELFAT; WINTER, 2011).

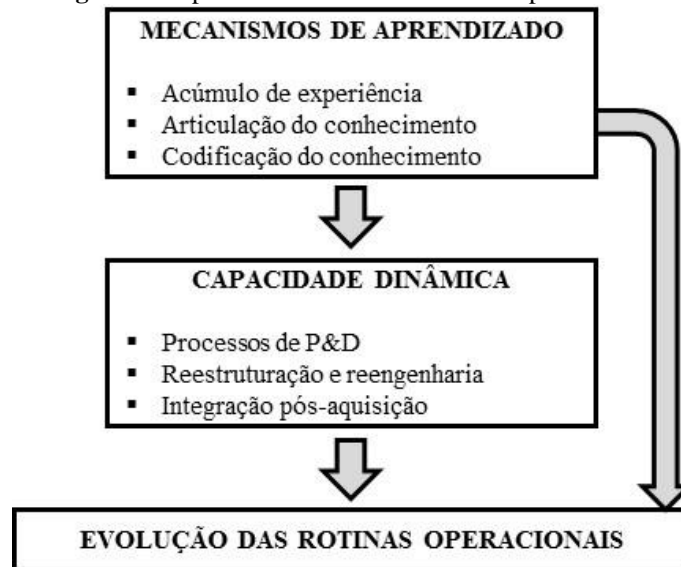
Teece (2014a), ao rever seus estudos afirmou que as capacidades dinâmicas constituem uma metacompetência, que deve ser desagregada em três classes capacidades, são elas: (1) perceber oportunidades de negócio (detectar); (2) tratar da estratégia e da infraestrutura para integração de recursos, bem como criar e capturar as oportunidades de negócios (apreensão); (3) manter a competitividade da firma por meio da melhora, da combinação, da proteção e da reconfiguração dos seus ativos tangíveis e intangíveis (reconfiguração). Considerando que pesquisas sobre capacidades dinâmicas externas têm foco relacionado à identificação de recursos externos, um importante desafio negligenciado nas pesquisas refere-se à incorporação efetiva dos recursos externos. Após as fontes de conhecimento externo serem reconhecidas e selecionadas como oportunidades para a empresa, estas oportunidades precisam ser apreendidas e incorporadas como forma de otimizar os resultados.

Stefano, Peteraf e Verona (2014) ressaltam que as capacidades não podem ser simplesmente alocadas em diferentes organizações, pois são como ativos leves (cultura, valores, experiências) que são originados dentro da organização, em seus processos, rotinas e

estruturas. Ainda para Stefano, Peteraf e Verona (2014), entretanto, as capacidades dinâmicas, dependendo do mercado e de sua dinamicidade, podem até ser duplicadas, pois estas se tornam melhores práticas, mas a imitabilidade está na maneira como estas configuram e remodelam os recursos organizacionais e geram vantagem competitiva, sendo este o verdadeiro diferencial da organização. Ademais, as capacidades dinâmicas são desenvolvidas em um contexto único da organização, tendo características idiossincráticas desta, o que dificultam sua imitabilidade e replicação em diferentes firmas (SHUEN; FEILER; TEECE, 2014).

Numa perspectiva mais processual de capacidades dinâmicas, Zollo e Winter (2002) descrevem dois conjuntos de capacidades voltados para as atividades organizacionais. O primeiro deles é formado pelas atividades associadas com as funções operacionais, ou seja, rotinas operacionais que se relacionam como o *knowing* na execução de tarefas já determinadas que influenciam, de forma direta, o desempenho mantêm a organização. O segundo conjunto de capacidades é constituído por atividades que se dedicam às transformações e adaptações das rotinas operacionais, estas capacidades são entendidas como dinâmicas e têm como objetivo permitir as adaptações desejáveis, bem como a aplicação de rotinas operacionais voltadas para a melhoria contínua do desempenho e resultados futuros. Para os mesmos autores, estes processos organizacionais são caracterizados por três mecanismos de aprendizagem e estão relacionados às capacidades dinâmicas e às rotinas operacionais (Figura 2).

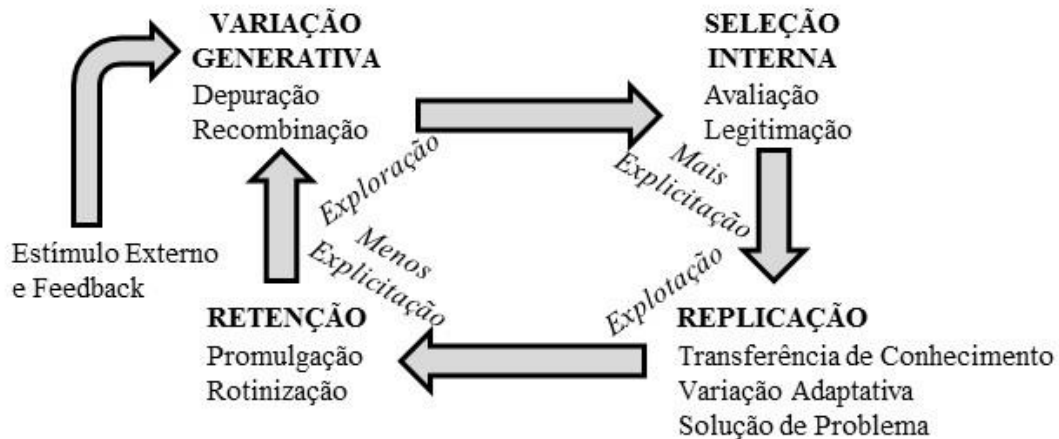
Analisado este raciocínio apresentado por Zollo e Winter (2002), foi possível observar que, segundo estes autores, o processo de aprendizagem organizacional é constituído por três mecanismos: (a) acúmulo de experiência, que está ligado à retenção de experiências anteriores; (b) articulação do conhecimento, que se refere ao resultado das ações organizacionais sobre o desempenho da empresa; (c) codificação do conhecimento, que se traduz com a positivação (ou documentação) do conhecimento em ferramentas que permitam a armazenagem das informações, tais como manuais, planilhas ou *softwares*.

Figura 2. Capacidades dinâmicas e rotinas operacionais.

Fonte: Zollo e Winter (2002, p. 44).

Estes mecanismos de aprendizagem conseguem determinar como as capacidades dinâmicas e as rotinas operacionais evoluem. Seguindo por este raciocínio, Zollo e Winter (2002) elaboraram um sistema de avaliação do processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas decorrente de um modelo do conhecimento onde o conhecimento organizacional evolui a partir do tripé: variação, seleção e retenção do paradigma evolucionário clássico. O ciclo, apresentado na Figura 3, é composto de cinco fases tais como segue: (1) A fase denominada de estímulo externo (*feedback*) dá a possibilidade de soluções variadas para um determinado problema; (2) Na fase seguinte, esta variação de soluções passa por um processo de seleção interna, ou seja, a solução será avaliada e validada; (3) Após a legitimação da solução, segue a replicação do conhecimento. Nesta fase, surgem as adaptações para a resolução de um problema específico por meio da transferência de conhecimento (gestão do conhecimento); (4) Depois de replicada, a solução é transformada em rotina organizacional; (5) Por fim, as rotinas sofrem variações com o decorrer do tempo e enriquecem o processo de conhecimento (ZOLLO; WINTER, 2002; MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

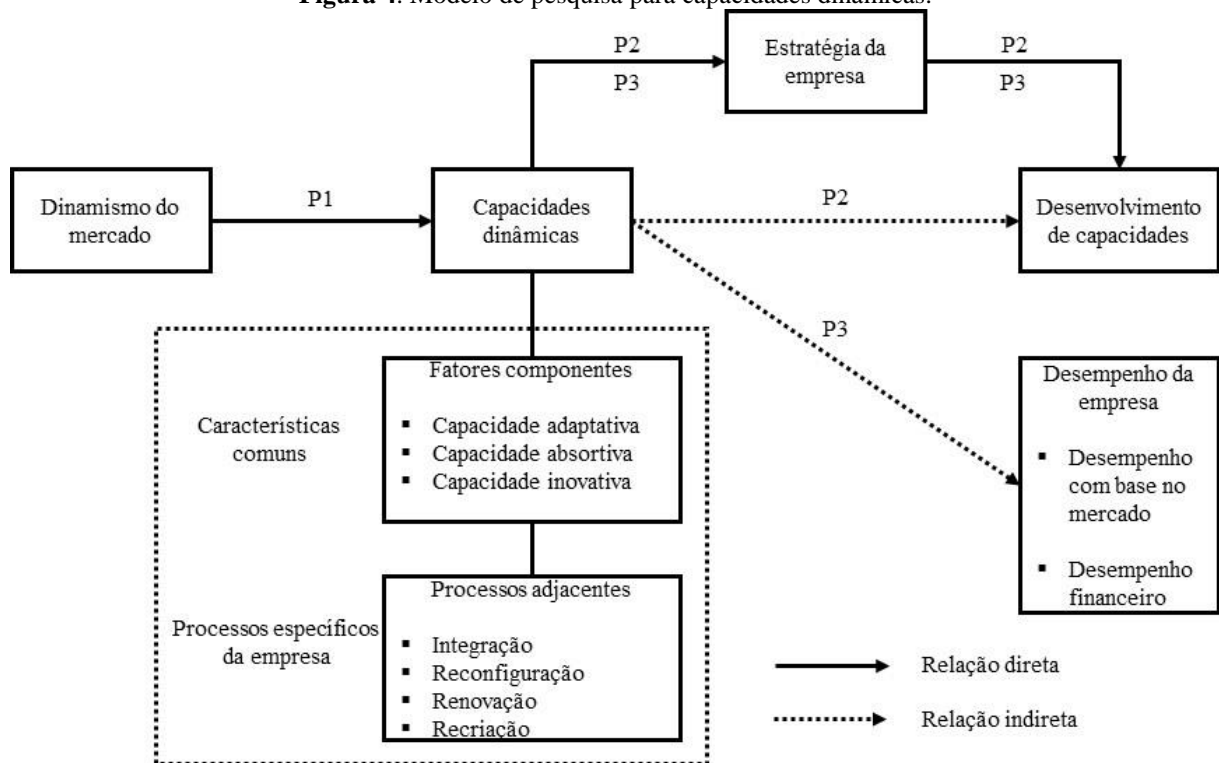
Figura 3. Atividades do ciclo de evolução do conhecimento.



Fonte: Zollo e Winter (2002, p. 45).

Wang e Ahmed (2007), em seu estudo, desenvolveram outra proposta para pesquisa e análise de capacidades dinâmicas pautada em duas características fundamentais. A primeira delas apresenta a ideia de que as capacidades dinâmicas são desenvolvidas no decorrer de um período de tempo longo. A segunda defende a visão de que as empresas crescem devido ao incremento e aperfeiçoamento dos recursos internos e das capacidades organizacionais. Seguindo por esta linha de pesquisa, Wang e Ahmed (2007) desenvolvem três proposições (Figura 4): (P1) quanto maior o dinamismo do mercado (mudanças no ambiente externo), maior é o direcionamento das empresas em desenvolver capacidades dinâmicas; (P2) quanto maiores são as capacidades dinâmicas de uma organização, maior é a probabilidade de desenvolvimento de capacidades específicas ao longo do tempo. Esta proposição destaca que a construção de capacidades particulares por parte da empresa é determinada por suas estratégias organizacionais; (P3) as capacidades dinâmicas podem resultar maior desempenho. Esta relação ocorre de forma indireta, ou seja, deve ser mediada pelo desenvolvimento de capacidades, que, por seu turno, é mediado pela estratégia empresarial. Portanto, é possível deduzir que as capacidades dinâmicas podem oferecer um desempenho superior, quando as capacidades específicas estão alinhadas com a estratégia da firma.

Figura 4. Modelo de pesquisa para capacidades dinâmicas.



Fonte: Wang e Ahmed (2007, p. 9).

Alguns autores como Gerard (2009), além dos processos, incluíram nos estudos sobre capacidades dinâmicas o conceito de rotina que é traduzido como um padrão de comportamento que é repetido constantemente. As rotinas podem fazer parte do próprio processo de trabalho ou surgir de forma independente na medida em que os colaboradores, em uma empresa, encontram ferramentas mais eficientes para conduzir suas tarefas organizacionais (PARMIGIANI; HOWARD-GRENVILLE, 2011). Os processos incluem as especificações técnicas, métodos, procedimentos, políticas e práticas, capacidades desejadas para alcançar resultados e desempenho superior (ZOLLO; WINTER, 2002). De acordo com Gerard (2009), os processos fornecem toda estrutura de trabalho e as rotinas se utilizam desta estrutura para execução do trabalho.

Quadro 1. Processos x rotinas.

Processos	Rotinas
Políticas	Seleção
Procedimentos	Trabalho
Tecnologia	Diagnósticos
Métodos	Correção padrão
Sistemas de informação	Novas correções
Entradas e saídas	Meta rotinas

Fonte: elaborado a partir de Gerard (2009).

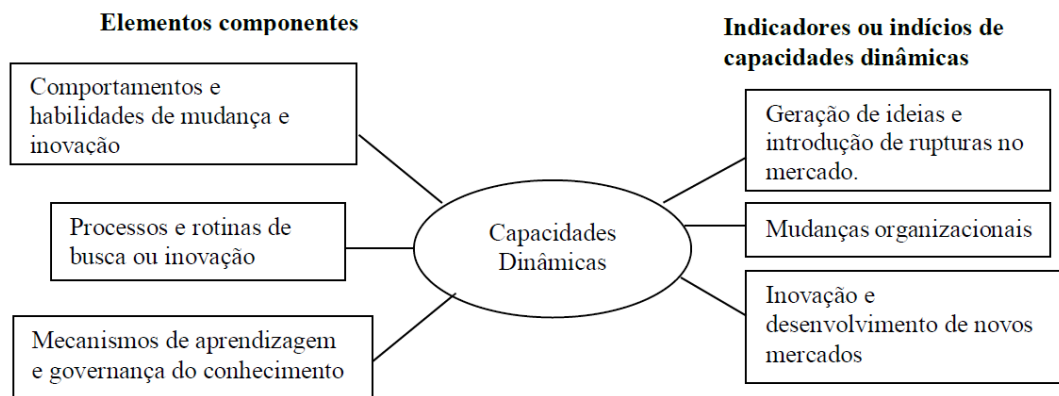
Os processos e rotinas são importantes para a capacidade dinâmica de uma organização que nada mais é do que o resultado de uma hierarquia de capacidades. Seguindo por esta hierarquia, no nível inferior estão as capacidades funcionais ou comuns (COLLIS, 1994). Já no nível intermediário, encontram-se as capacidades-chave, relacionadas à seleção, exploração e aperfeiçoamento de oportunidades e processos empresariais (TEECE, 2009). Por fim, no terceiro estão as capacidades dinâmicas. Estas, de acordo com Winter (2003), seriam as capacidades superiores que mudam o produto, a escala e a base de consumo, adaptando-se às mudanças do ambiente de mercado.

Neste contexto, Protogerou, Caloghirou e Karagouni (2014) comentam que a reconfiguração de capacidades dinâmicas externas pode ser descrita como uma capacidade combinatória, que se refere à nova síntese de recursos internos e externos para outras inovações. Desta forma, a reconfiguração das capacidades dinâmicas externas refere-se à capacidade de recombinar recursos externos e internos, a fim de alcançar novas configurações que atendam a novos propósitos. Sugere uma sequência de processos que se aplicam à renovação de recursos externos de forma a permitir que ocorra a detecção externa, a apreensão e reconfiguração das capacidades dinâmicas da empresa. O primeiro passo requer um monitoramento e vigilância constante dos mercados e tecnologias para, posteriormente, ser realizada a seleção estratégica de conhecimento externo. Essa etapa é chamada por Ridder (2012) de processo de digitalização externo e permite às empresas identificar e reconhecer novas tecnologias e mercados emergentes. A identificação e o reconhecimento de novas tecnologias e mercados permite à empresa detectar novas oportunidades de renovação de recursos externos (RIDDER, 2012; PROTOGEROU; CALOGHIROU; KARAGOUNI, 2014). Após a localização de oportunidades, o primeiro passo é utilizar um filtro tecnológico e de mercado, reunindo informações sobre os concorrentes para analisar as implicações das ações (CEPEDA-CARRION; VERA, 2007, RIDDER, 2012). Segundo Protogerou e Caloghirou (2016), as fontes externas devem ser analisadas para que se realizem os processos externos de seleção. A seleção consiste nas atividades organizacionais envolvidas na identificação de uma alternativa melhor para a mudança organizacional.

Levando-se em consideração todas estas características apresentadas, referentes às capacidades dinâmicas, é possível observar como as capacidades se desenvolvem, a partir da dinâmica do mercado, efetivamente. A combinação do comportamento, da inovação e da habilidade de mudança, aliados aos processos e rotinas de suporte, que são suportados por mecanismos de aprendizagem e conhecimento, resultam em capacidades dinâmicas

(MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Segundo estes autores, e a partir do quociente desta reunião de elementos e mecanismos de suporte, é possível identificar alguns indicadores (Figura 5) de capacidades dinâmicas, tais como: (a) geração de ideias e introdução de rupturas no mercado; (b) mudanças organizacionais; (c) inovação e desenvolvimento de novos mercados.

Figura 5. Modelo integrado de capacidades dinâmicas: comportamentos, habilidades, processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.



Fonte: Meirelles e Camargo (2014, p. 58).

É importante ressaltar que para compreender de forma plena a capacidade dinâmica é necessário manter um olhar integrado da empresa, portanto requer uma compreensão da mudança nos vários níveis de análise: individual, grupo (coletivo), e organizacional. A capacidade dinâmica é uma variável de resultado e não pode ser confundida com o seu resultado e muito menos com o próprio ambiente. Para que as capacidades dinâmicas existam, é necessário o agrupamento de elementos como os mecanismos de aprendizagem, os comportamentos, as habilidades, os processos, as rotinas e os conhecimentos voltados para a mudança e a inovação (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Quanto maior for o dinamismo do mercado e a força das capacidades dinâmicas, maior será a velocidade com que a organização será capaz de se reconfigurar (TEECE, 2014a). Com relação à influência das capacidades dinâmicas na estratégia, é possível verificar que cada categoria ou processo origina um produto a ser utilizado na construção estratégica: (a) *sensing* - consolidação do diagnóstico ambiental; (b) *seizing* - análise e elaboração de ações, objetivos e políticas; (c) *transforming* - disseminação das políticas e gestão para coerência das atividades a serem executadas (TEECE, 2014b). Assim, as capacidades dinâmicas são tidas como capacidades que a organização deve possuir para integrar, construir e reconfigurar recursos, como forma de obter vantagem competitiva. Para Teece (2007), tais capacidades

podem ser estruturadas em forma de rotinas ou processos pelos quais a organização possa acompanhar o ambiente externo, captando oportunidades, alimentando planos de ação e realizando alterações necessárias em sua estrutura e processos. Desta forma, interroga-se a respeito da inteligência como uma das alternativas para o desenvolvimento das capacidades organizacionais.

2.1.1 Definição conceitual de capacidades dinâmicas a ser adotada

A discussão acerca da capacidade dinâmica realizada neste referencial teórico, até aqui, evidenciou os principais conceitos e autores desta temática. É possível identificar várias definições de capacidades dinâmicas. Para efeito do recorte conceitual, esta tese adotou a definição de capacidades dinâmicas composta pelos elementos: rotinas e processos.

Os processos da empresa que utilizam recursos - especificamente os processos para integrar, reconfigurar, obter e liberar recursos - para combinar e até mesmo criar mudanças de mercado. Portanto, as capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as firmas conseguem configurar novos recursos à medida que os mercados emergem, colidem, se dividem, evoluem e morrem. (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p. 1107, tradução do autor).

Capacidades dinâmicas são consideradas habilidades organizacionais voltadas para a integração, construção e reconfiguração de competências internas e externas com a finalidade de se posicionarem em relação às mudanças ocorridas no ambiente competitivo (PISANO; TEECE, 2007). Para Teece, Pisano e Shuen (1997), o termo “dinâmica” está relacionado à capacidade de renovação das competências essenciais com o objetivo de obter um direcionamento frente um cenário de transformações rápidas. Em relação ao termo “capacidade”, o foco central é no papel dos formuladores da estratégia em adaptar, integrar e reconfigurar as habilidades, recursos e competências, adequando-os às demandas do ambiente. Capacidades dinâmicas, portanto, são as rotinas organizacionais e estratégicas por onde as empresas alcançam novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, segmentam-se, evoluem e extinguem-se (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

De acordo com Teece (2009), o debate sobre capacidades dinâmicas iniciou-se com o objetivo de apresentar um modelo evolucionário para que a empresa possa criar e manter vantagens competitivas no decorrer do tempo. A pesquisa sobre capacidades dinâmicas apresenta uma abordagem de processo somada à visão baseada em recursos. Com isso, os

recursos empresariais, analisados de forma conjunta com o ambiente dinâmico de mercado, contribuem para que a empresa alcance um posicionamento competitivo no cenário em que atua. Segundo Teece (2007), os estudos em RBV enfatizam a seleção de recursos apropriados para o desenvolvimento da empresa, enquanto as capacidades dinâmicas focam na evolução e na renovação desses recursos por meio de processos e rotinas organizacionais. A vantagem das organizações pode decorrer das capacidades que estão enraizadas no desempenho das rotinas, tendo como base seus processos organizacionais e condições históricas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2009).

As capacidades dinâmicas permitem que a gestão organizacional consiga desenvolver conjecturas sobre a evolução das preferências do consumidor, problemas de negócios, aspectos tecnológicos, tendências do mercado e estratégias empresariais, colaborando com o realinhamento de recursos e ativos voltados para inovação e mudança contínua. O desenvolvimento de capacidades dinâmicas fortes contribui para o poder competitivo da empresa que poderá desafiar seus concorrentes que, eventualmente, estão limitados aos recursos que possuem atualmente, ignorando mudanças nas necessidades dos clientes e deixando de capacitar empresários e agentes preparados para as mudanças do mercado e da economia dinâmica (TEECE, 2014b).

Para esta pesquisa foi feita uma articulação a partir da definição conceitual desenvolvida por Eisenhardt e Martin (2000), que entendem as capacidades dinâmicas como rotinas e processos e as dimensões propostas e desenvolvidas nos trabalhos de Teece (2007) e Teece (2009). De acordo com Eisenhardt e Martin (2000), as capacidades dinâmicas são processos organizacionais que geram valor para as organizações em mercados dinâmicos, mediante a utilização de recursos em novas estratégias para criação de valor. Teece (2009) entende e conceitua as capacidades dinâmicas como padrões e de prática gerenciais que serão tratados neste estudo como habilidades gerenciais. Dangelico, Pujari e Pontrandolfo (2017) estudaram as capacidades dinâmicas pela ótica dos processos internos que influenciam nas mudanças e renovação das organizações. Para tanto, esta tese caracterizou as capacidades dinâmicas por meio de seis dimensões divididas em duas abordagens. A primeira abordagem destaca as habilidades gerenciais compostas pelas dimensões: (1) capacidade de percepção do ambiente; (2) capacidade de aproveitar oportunidades; (3) capacidade de gerenciar ameaças e mudanças. A segunda diz respeito aos processos internos divididas nas dimensões: (4) integração de recursos externos; (5) integração de recursos internos; (6) construção e reconfiguração de recursos.

2.1.2 Capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade foi oficialmente apresentado na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD, 1988). Embora o tema tenha obtido praticamente aceitação unânime por partes dos países que participaram da conferência, muitas críticas permaneceram em destaque. O objetivo principal da CMMAD, ao divulgar este conceito, foi propor uma agenda global, com propósitos de conduzir a humanidade ao progresso sem comprometer os recursos para as futuras gerações, ou seja, sem se esquecer dos principais desafios ambientais do planeta.

Segundo Drummond (1999), mesmo que as soluções apresentadas na CMMAD tenham sido de grande valia para o desenvolvimento organizacional, principalmente para a questão ambiental, a definição de sustentabilidade foi considerada imprecisa. As críticas focavam no argumento de que, embora a grande maioria das empresas viesse a apresentar uma visão sustentável, ainda estaria voltada, quase que exclusivamente para a questão econômica (RODRIGUEZ; RICART; SANCHEZ, 2002). Para autores como Layrargues (1997), a questão ambiental só ganha força quando se apresenta como um grave problema no meio produtivo. Segundo este autor, é a partir deste ponto que se inicia uma discussão sobre “ecoeficiência” e sobre o que seria “politicamente correto”.

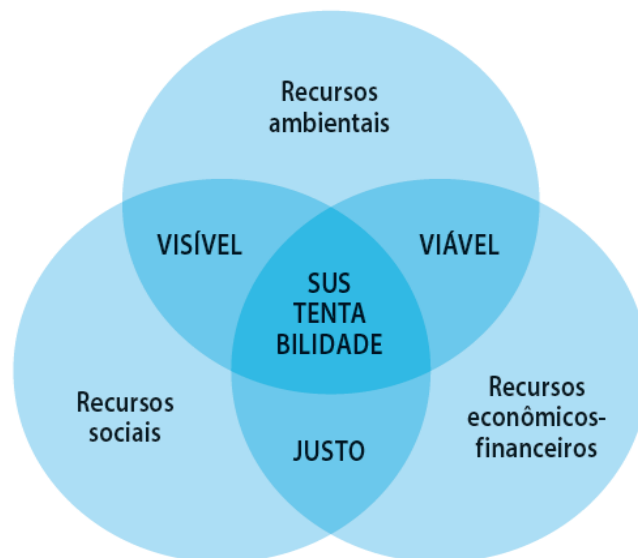
Em 1992, na Cúpula da Terra (conhecida como ECO 92), foi firmado um acordo no qual os países do mundo (quase todos) se comprometiam com a estabilização da concentração dos gases responsáveis pelo efeito estufa. Mesmo quando se leva em consideração a importância deste evento, não foram definidas metas de redução específicas para cada país signatário, o que resultou em algumas críticas. Este acordo assinado pelos países do mundo em 1992 passou (e ainda passa) por diversas revisões, a mais famosa delas foi o chamado Protocolo de Quioto apresentado em 1997 (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

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 (Figura 6). 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.

Figura 6. Sustentabilidade e as suas dimensões.



Fonte: elaborado a partir de Alledi Filho *et al.* (2002) e Boechat e Lauriano (2012).

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,

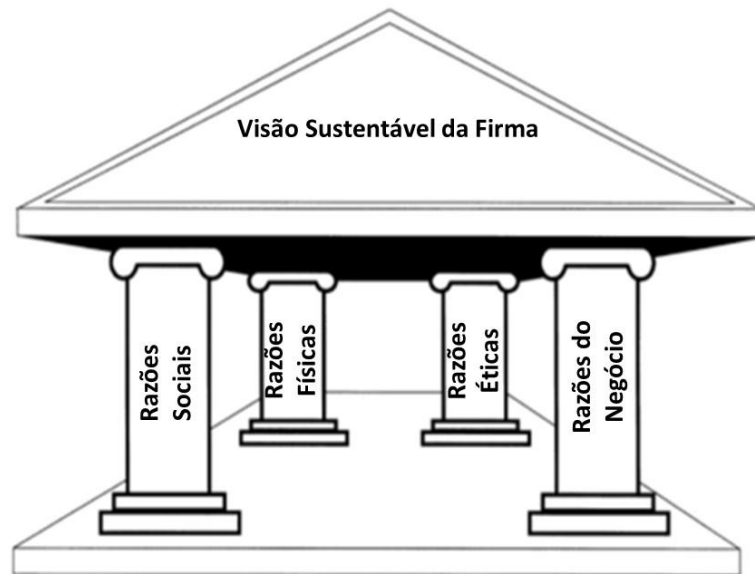
instituições, indivíduos, colaboradores, consumidores, fornecedores, comunidades e outras empresas (ALMEIDA, 2002; GUIMARÃES; PEIXOTO; CARVALHO, 2017).

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.

A visão sustentável em uma empresa tem como base a necessidade de esta organização aceitar plenamente o fato de que o mundo dos negócios é parte do sistema natural e social. Este fato tem duas implicações para o mundo corporativo: (1) a aceitação da escassez de recursos naturais e (2) a noção de corresponsabilidade empresarial e social relacionada ao uso e desenvolvimento dos recursos sociais (RODRIGUEZ; RICART; SANCHEZ, 2002).

De acordo com estes autores, a visão sustentável da empresa estaria fundamentada em quatro pilares que se relacionam entre si e suportam a ideia de que as empresas devem criar valores sustentáveis em seus dois sentidos, priorizando, não só valores econômicos, como valores sociais e ambientais de forma persistente e coerente com os princípios do desenvolvimento sustentável (Figura 7).

Figura 7. Os quatro pilares da sustentabilidade nas organizações.



Fonte: Rodriguez, Ricart e Sanchez (2002, p. 137).

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. Nesse sentido, destaca-se o papel do mercado de capitais como fonte de recursos que são convertidos em investimentos produtivos (CORREIA, 2008). 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 (GUIMARÃES; PEIXOTO; CARVALHO, 2017). A governança corporativa corresponde a um conjunto de relações entre a gestão da empresa, seu conselho de administração e demais *stakeholders*, tendo em vista o fornecimento de uma estrutura que possibilite às organizações alcançar eficiência econômica e possibilitar maior confiança aos investidores (OECD, 2015).

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. Segundo Beer (1984), 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, 1994; 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 na 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 (CAIJABA-SANTANA, 2014).

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, Wu *et al.* (2012) determinam 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 (Figura 8).

Figura 8. Capacidades dinâmicas para mudanças estratégicas corporativas em direção à sustentabilidade.



Fonte: Wu *et al.* (2012, p. 234).

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.

De acordo com Dangelico, Pujari e Pontrandolfo (2017), embora a literatura existente venha avançando bem no conhecimento sobre o desenvolvimento de capacidades no contexto da sustentabilidade ambiental em um nível corporativo amplo, uma análise da literatura existente revela que a pesquisa sobre capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade é bastante limitada, portanto, é necessária a identificação das características das capacidades orientadas para a sustentabilidade que permitam que as empresas desenvolvam ferramentas para alcançar o desenvolvimento sustentável.

Artigo	Definição conceitual	Abordagem metodológica	Variáveis	Definição operacional	Resultados / Conclusões	Lacuna
Beske, Land e Seuring (2014)	Apresenta uma relação entre as capacidades dinâmicas organizacionais dentro de cadeias de suprimentos sustentáveis da indústria de alimentos	Teórico/empírico	SCM sustentável; capacidades dinâmicas; desempenho sustentável.	SCM sustentável relacionada às capacidades dinâmicas ofereceriam desempenho sustentável, por meio da continuidade, colaboração, riscos compartilhados, orientação estratégica e proatividade (sustentável).	As contribuições do documento estão construindo tanto no canto teórico quanto empírico. No lado teórico, estabelecemos um vínculo entre as práticas da cadeia de suprimentos sustentáveis e capacidades dinâmicas. Do lado empírico observou-se a relação existente entre DCs e SSCM na construção de um desenvolvimento organizacional sustentável.	Não deixa clara a relação existente entre as dimensões de capacidades dinâmicas com os indicadores de sustentabilidade.
Borland et al. (2014)	Relaciona o conceito de sustentabilidade com a gestão estratégica, mais especificamente, em relação ao conceito de capacidades dinâmicas.	Teórico.	Capacidades dinâmicas; sustentabilidade; gestão estratégica.	Capacidades dinâmicas ecocêntricas: compreensão; apreensão; reconfiguração; remontagem; recolher.	Apresenta uma combinação entre a economia industrial com a visão baseada em recurso (RBV) e exibições dinâmicas baseadas em capacidade. Foi possível desenvolver uma compreensão das estratégias que as empresas podem seguir, dependendo dos pressupostos dos seus gerentes sobre o desenvolvimento sustentável.	Abordagem de sustentabilidade muito mais voltada para gestão estratégica do que, efetivamente, capacidades dinâmicas.
Cezarino, Liboni e Caldana (2015)	O conceito de sustentabilidade corporativa envolve o crescimento econômico sustentável que está alinhado com o desenvolvimento social e conservação ambiental. Para se adaptar a esse novo paradigma de desenvolvimento sustentável as empresas precisam adaptar (ou alterar) seus sistemas de produção atuais e a utilização dos recursos naturais.	Teórico/empírico. Estudo de caso: Empresa Balbo.	Desenvolvimento sustentável; estratégia organizacional; capacidades dinâmicas.	Capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade = perspectiva econômica; ambiental e social.	O novo <i>business</i> com apelo sustentável demandava mudanças e, a fim de buscar um modelo de gestão mais sustentável, a empresa tem desenvolvido capacidades dinâmicas com foco na eficácia, redução e reutilização de resíduos sólidos, e cogeração de energia, os trabalhadores rurais são atendidos com segurança e qualidade de programas de vida.	O desafio de relacionar e conectar a sustentabilidade às capacidades dinâmicas da empresa.
Chakrabarty e Wang (2012)	Trata de práticas de sustentabilidade mantida em longo prazo em empresas Multinacionais a partir de uma relação com as capacidades dinâmicas, P&D e internacionalização.	Teórico/empírico	Sustentabilidade organizacional; inovação; capacidades dinâmicas; internacionalização; responsabilidade social corporativa.	Capacidades dinâmicas: capacidade de P&D que ofereceria avanços em tecnologia e processos organizacionais inovadores/sustentáveis.	Os resultados sugerem que a P&D e a internacionalização ajudam no desenvolvimento sustentável a longo prazo. Os achados oferecem implicações importantes para a pesquisa de sustentabilidade: (a) enfatizando o desenvolvimento, de práticas de sustentabilidade e (b) afirmando a interação entre P&D e internacionalização.	Não há uma relação direta que envolva as dimensões de capacidades dinâmicas e as dimensões de sustentabilidade.
Čirjevskis (2015)	O trabalho visa identificar as estratégias que funcionam em IES fornecendo sustentabilidade e vantagem competitiva. O desenvolvimento de um setor tão competitivo deve passar por algumas adaptações e mudanças. Surge a necessidade de se observar as capacidades dinâmicas adquiridas pelas IES para um desenvolvimento econômico sustentável.	Teórico/empírico.	RBV; capacidades dinâmicas; produção orientada para o consumo; estratégia internacional.	Capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade = estratégias de entrada; ferramentas e técnicas; estratégias de saída.	É imperativo para desenvolver e sustentar a vantagem competitiva, buscar estratégias internacionais através da exploração de recursos e capacidades de uma instituição de ensino superior.	Uma abordagem em RBV. Não leva em consideração outras abordagens relacionadas aos estudos de capacidades dinâmicas.
Dangelico, Pujari e Pontrandolfo (2017)	Este estudo desenvolve um quadro teórico sobre sustentabilidade organizacional orientada pelas capacidades dinâmicas (SODC) constituído por três processos subjacentes: (1) integração de recursos externos, (2) integração de recursos internos (3) construção (e reconfiguração) de recursos.	Teórico/empírico.	Capacidades dinâmicas; inovação de produto; desenvolvimento sustentável; produto sustentável; ambiente sustentável.	Capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade = configuração e reconfiguração de recursos (externos e internos).	A construção de recursos e reconfiguração é o único modelo SODC com um efeito direto sobre o desempenho do mercado. A integração de recursos externos é a única SODC que afeta a capacidade de inovação verde, e tem a relação entre a integração de recursos externos e desempenho superior.	Não deixa claro o que é capacidade dinâmica e o que é sustentabilidade dentro desta nova abordagem das capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade.

Liboni et al. (2017)	A sustentabilidade é uma tendência nos estudos sobre estratégia empresarial. A capacidade de uma empresa investir na sustentabilidade dinâmica e integrada com as estratégias, ainda precisa ser estudada. Esse processo de adaptação é refletido através de práticas inovadoras.	Teórico	Sustentabilidade; estratégia empresarial; capacidades dinâmicas; <i>eco-capability</i> ; desenvolvimento sustentável.	Sustentabilidade poderia ser entendida como uma capacidade organizacional dinâmica no processo de mudança para o atendimento às demandas sustentáveis.	Os resultados mostram que é necessária mais investigação sobre as capacidades dinâmicas de sustentabilidade, especialmente nas economias emergentes em geral.	Faltam elementos que fundamentem a relação entre sustentabilidade corporativa e capacidades dinâmicas. Esta é uma oportunidade para pesquisa.
Periac, David e Roberson (2016)	A questão da capacidade das organizações para reiterar a inovação social ao longo do tempo tem recebido pouca atenção por parte da pesquisa. Buscou-se a partir deste estudo relacionar a inovação social com o conceito original do paradoxo institucional entre a coesão e inclusão.	Ensaio teórico. Apresenta proposições.	Inovação social; sustentabilidade; gestão estratégica; capacidades dinâmicas; cultura.	Evolução organizacional; evolução natural, inovação social; capacidades dinâmicas culturais; cultura; inovação sustentável.	O trabalho oferece um quadro teórico sobre capacidades dinâmicas culturais das sociedades e como elas podem ser identificadas como antecedentes-chave da inovação social.	A relação entre capacidade de inovação e sustentabilidade parece ser pouco explorada.
Reuter et al. (2010)	Este artigo buscou se aprofundar na investigação das áreas de sustentabilidade e responsabilidade organizacional, alargando conhecimentos das capacidades dinâmicas com foco na análise da gestão de compras e suprimentos em seus processos globais.	Teórico/empírico.	Responsabilidade organizacional; sustentabilidade; gestão da cadeia de suprimentos; vantagem competitiva; capacidades dinâmicas.	Percepção de estímulos; resposta deliberada; performance sobre a resposta.	Os resultados alcançados propõem que a capacidade de gestão sustentável de fornecedores globais são uma fonte de vantagem competitiva. Esses recursos são dependentes e particularmente valiosos quando as organizações são receptivas à pressão das partes interessadas externas. Empresas pioneiras na gestão destes recursos poderão alcançar vantagem competitiva.	Não apresenta um modelo claro que relacione as dimensões de capacidades dinâmicas orientadas para as dimensões de sustentabilidade
Rodríguez, Ricart e Sánchez (2002)	A partir de uma visão baseada em recursos e de desenvolvimento sustentável, este artigo apresenta uma proposta para uma visão dinâmica e sustentável da empresa. Como as mudanças sustentáveis influenciam os recursos e capacidades organizacionais.	Teórico	Sustentabilidade dinâmica; visão estratégica; processo de inovação.	Sustentabilidade dinâmica organizacional: doação de recursos; compromisso com os recursos; atividades sustentáveis.	A para a sustentabilidade dinâmica claramente, uma questão de governança corporativa. Implica mudanças fundamentais na nossa compreensão da governança corporativa e nos valores e objetivos organizacionais.	Sustentabilidade dinâmica. Não se explorou a relação entre capacidade dinâmica e sustentabilidade
Wu, He e Duan (2013)	Diferenças no desenvolvimento das capacidades dinâmicas para a sustentabilidade corporativa. Com base na visão de capacidades dinâmicas, o objetivo deste trabalho foi examinar o papel fundamental das capacidades dinâmicas no desenvolvimento sustentável.	Teórico/empírico	Sustentabilidade corporativa; práticas organizacionais sustentáveis; capacidades dinâmicas.	A sustentabilidade corporativa é um progresso de adaptação e mudança organizacional (capacidades dinâmicas) com o objetivo de obter simultaneamente competências econômicas, ambientais e sociais.	A pesquisa demonstra que as capacidades dinâmicas contribuem para a sustentabilidade corporativa. Observam as oportunidades de sustentabilidade e as rápidas mudanças ambientais, reconfigurando suas capacidades funcionais existentes para a busca pelo desenvolvimento sustentável.	Tentativa ainda precoce de ampliar a perspectiva de capacidades dinâmicas para a área de desenvolvimento corporativo sustentável.
Wu et al. (2012)	Desenvolve as capacidades dinâmicas voltadas para as preocupações das partes interessadas e para buscar novas oportunidades no ambiente de mercado.	Teórico	Mapeamento dinâmico; identificação e reconfiguração de capacidades.	Capacidades estratégicas permitem que a empresa se adapte e atenda às demandas por sustentabilidade mantendo-se competitiva.	A visão de capacidades dinâmicas desenvolve uma estrutura conceitual que examina as variáveis ambientais que as empresas precisam para obter vantagem competitiva e sustentabilidade.	Não há uma relação aprofundada entre práticas sustentáveis e configuração de capacidades dinâmicas.
Zollo et al. (2016)	Este trabalho trata de como as capacidades dinâmicas podem ser úteis para estudar os processos de mudança evolutiva que as multinacionais passam e como eles se esforçam para inovar e se adaptar às pressões sociais relacionadas com a sustentabilidade corporativa.	Teórico	Capacidades dinâmicas; inovação; desenvolvimento sustentável.	Capacidades dinâmicas = adaptação comportamental; adaptação cognitiva; adaptação das relações.	O artigo diferencia elementos organizacionais comportamentais, cognitivos e relacionais, como objetos da dinâmica de inovação, mudança e aprendizagem. Diferencia também capacidades específicas para variação generativa e seleção de ideias inovadoras de mudança e adaptação das específicas para sua difusão e retenção.	Não ficam claros quais são os elementos de capacidades dinâmicas que se relacionam com sustentabilidade.

Quadro 2. Artigos científicos sobre capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade.

Fonte: elaborado pelo autor.

2.2 Capacidade de internacionalização sob a perspectiva ambiental

A internacionalização das empresas tem sido objeto de estudos dos meios acadêmicos da área de negócios e gestão internacional desde meados dos anos de 1960. Na abordagem de Negócios Internacionais, com viés econômico, destaca-se o modelo de Vernon (1979), que surgiu para complementar as teorias de internacionalização desta época, baseadas somente na comparação de custos de produção e comercialização. Este modelo contemplou o potencial do mercado consumidor para explicar a internacionalização das empresas, uma vez que exploradas as oportunidades e atendida a demanda do mercado no país de origem da empresa, ela passaria a exportar para outros países a sua operação e, por conseguinte, recomençaria todo o ciclo de vida do produto, com a expectativa de lucratividade e de desempenho global eficiente de suas respectivas atividades.

O modelo proposto por Vernon (1979) deu mais ênfase no ciclo de inovação dos produtos, nos efeitos da economia de escala e nos papéis do desconhecimento e da incerteza nos padrões de comercialização. Em outras palavras, quanto mais distantes os mercados, maior a probabilidade de introduzir um produto em fase de maturidade ou declínio em seu país de origem (normalmente mais desenvolvido) para outro país (menos desenvolvido ou em desenvolvimento). As subsidiárias estrangeiras adotam as mesmas práticas da matriz, pois o produto já atingiu certo grau de maturidade no seu ciclo de vida dentro do mercado doméstico, o que significa que as suas práticas já foram aperfeiçoadas e padronizadas para ganhos de escala e para garantia de que, independentemente do local, o produto fabricado será o mesmo.

O modelo do paradigma eclético, trazido por Dunning (2000), utiliza os princípios da teoria dos custos de transação para as decisões de internacionalização sobre quais as especificidades das organizações e dos mercados estimulam o investimento direto no comércio exterior, fazendo a diferenciação entre as características dos produtos e dos mercados. Na teoria dos custos de transação, segundo Williamson (1983), a decisão de uma empresa de atuar no exterior depende da análise entre os custos de coordenação da atividade dentro da estrutura da empresa, por essa razão cria-se uma subsidiária no exterior; e os custos de transação da operação pelo mercado, ou seja, via exportação ou licenciamento da marca. Desse modo, a organização poderá optar pela forma de internacionalização que incida em menores custos. Além dos custos de transação, o modelo do paradigma eclético utiliza a teoria da internalização de Buckley e Casson (2002), que afirmam que a empresa internaliza ou

integra as transações ineficientes ou dispendiosas realizadas pelo mercado. Ao operar no mercado externo, a organização pode realizar as atividades internamente e, desta forma, não assumir as transações ineficientes do mercado estrangeiro, assim, obtendo vantagens pela manutenção da propriedade do conhecimento interno. Ao unir estas teorias, Dunning (1988) busca identificar os fatores que explicam a distribuição geográfica das atividades das empresas e o padrão industrial adotado. Para isso, o Paradigma Eclético é composto pela análise de três tipos de vantagens para a escolha na atuação no exterior: as vantagens da propriedade (*ownership*), de localização (*location*) e de internalização (*internalization*). As vantagens de propriedade levam à manutenção do domínio do recurso utilizado pela empresa em outro país, ou seja, uma subsidiária no exterior mantém o controle da empresa sobre a marca, processo ou tecnologia. As vantagens de localização comparativas entre os países direcionam a escolha de um determinado país para o investimento. Assim, a empresa escolhe o mercado que oferece o melhor conjunto de condições, como salários mais baixos, profissionais especializados, acesso à matéria-prima, incentivos fiscais, menor burocracia etc. As vantagens de internalização são obtidas pela construção de uma estrutura no exterior para internalizar as operações realizadas pelo mercado (DUNNING, 2000).

Com base nas vantagens deste modelo, é possível analisar como o investimento é realizado, todavia, ele não detalha e nem analisa o processo e modo de entrada, bem como a sequência da utilização dos recursos. Para tomar a decisão de como conduzir o processo de internacionalização, o gestor necessita de informações e, geralmente, não conhece em detalhes todas as opções antes de experimentar o mercado internacional. Por isso, a chamada perspectiva comportamental, desenvolvida na área de Gestão Internacional, emergiu com pesquisadores da Escola de Uppsala, especialmente Johanson e Vahlne (2009), assumindo que existem informações disponíveis a respeito das variáveis envolvidas. Neste sentido, o gestor consegue acessar estas informações e escolher não só o mercado-alvo, mas o modo de entrar nele e os principais desafios que irá encontrar.

Na perspectiva comportamental, o modelo de Uppsala compreende a internacionalização como um processo composto por várias fases que podem ser sequenciais ou não. Em um primeiro momento, as organizações se limitam a transações comerciais que envolvem importações e/ou exportações. Porém, caso a organização estabeleça uma representação fixa, como um escritório comercial em outro país, ela já será considerada uma organização internacional. Além disso, se ela realizar investimentos diretos em instalações produtivas no exterior, ela passará para outra fase: a de empresa multinacional. A evolução

desta fase é a criação de subsidiárias em diferentes países. Nesses modelos gradativos de internacionalização, uma das premissas é que o conhecimento e o comprometimento com os mercados estrangeiros são graduais, conforme pontuam Höرنell, Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973), Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1990).

A conceituação do Modelo de Uppsala engloba a ideia da “distância psíquica”. Ela está diretamente relacionada com a percepção de proximidade ou não da cultura, valores, práticas gerenciais e educação dos países para onde se quer internacionalizar. Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973) identificam em suas pesquisas que a distância psíquica entre a Suécia e outros países se dá pela soma dos fatores (nível de desenvolvimento, nível de educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana e vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro) que interferiam no fluxo de informações entre esses países. Esta característica cria, além da predisposição de escolha, a predisposição de injetar recursos para que este processo tenha sucesso, pois pode haver menor resistência quando comparada à internacionalização para um país de cultura mais distante. Esta situação rende à empresa uma condição de aprendizagem sobre si, sobre o mercado e sua capacidade de internacionalizar-se em diferentes níveis (CYERT; MARCH 1963, JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Nordström e Vahlne (1992) associaram ao modelo a importância do tamanho do mercado e determinantes econômicos. Entretanto, observam que, quando em mercados em que o nível de internacionalização já é altamente desenvolvido, a distância psíquica seria facilmente superada pelas forças competitivas e outros fatores. Também é de se considerar que os pesquisadores da Escola de Uppsala não afirmaram que a teoria evolucionista traria todas as respostas para o processo de entrada em mercados internacionais.

Do ponto de vista econômico e regulatório, as modificações foram intensas, assim como foram as mudanças nas organizações. Nessa perspectiva, as estratégias de internacionalização têm sido o foco da pesquisa de negócios internacionais e da estratégia global. Para Prange e Verdier (2011), embora as principais teorias (teoria de processos e a teoria de risco) tenham contribuído substancialmente para o entendimento dos processos de internacionalização, eles ainda não explicaram completamente as diferenças no crescimento e nas taxas de sobrevivência das empresas.

Já do ponto de vista da pesquisa, novos conceitos e *insights* surgiram para somar ou contrapor ao modelo de Uppsala, já que, na opinião dos próprios autores, na década de 1970 os conhecimentos sobre a complexidade das dificuldades de internacionalização eram rudimentares (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Eles apontam que, atualmente, o ambiente de negócios configura-se muito mais como uma rede de relacionamentos do que o mercado clássico com seus fornecedores e consumidores independentes. Esta rede de relacionamentos forma o principal alicerce para a aprendizagem e a construção de confiança e comprometimento.

Mudalige (2015) ressalta que à medida que as PMEs se internacionalizam a um ritmo mais rápido nos dias atuais, as teorias que exploram a internacionalização e o desempenho das PMEs tornaram-se extremamente importantes. No entanto, ainda não existe consenso entre os acadêmicos sobre um único quadro teórico que associe estas correntes teóricas. O autor menciona que o mercado internacional contemporâneo é altamente volátil e dinâmico, portanto, é necessário que as organizações envolvidas na internacionalização se adaptem ao ambiente rapidamente. Corte, Zamparelli e Micera (2013) e Mudalige (2015) entendem que a internacionalização e o desempenho subsequente das PMEs parecem estar associados a fatores que não costumam ser observados pelos gestores deste tipo de organização. Nessa direção, Mudalige (2015) relaciona a estrutura da indústria com a predisposição das PMEs em desenvolver capacidades dinâmicas, bem como no aperfeiçoamento da estrutura organizacional para a ampliação do escopo na relação entre internacionalização e desempenho, tendo como efeito moderador a aprendizagem organizacional.

A reconfiguração de capacidades dinâmicas externas pode ser descrita como uma capacidade combinatória, que se refere à nova síntese de recursos internos e externos para novas inovações (PROTOGEROU; CALOGHIROU; KARAGOUNI, 2014). Para esses autores, a reconfiguração das capacidades dinâmicas externas refere-se à capacidade de recombinar recursos externos e internos, para, desta forma, alcançar novas configurações que atendam novos objetivos organizacionais como, por exemplo, a capacidade de internacionalização.

A respeito da confiança e das condições de governança necessárias para o processo de internacionalização, Lew, Sinkovics e Kuivalainen (2013) investigaram até que ponto a governança de recursos de empreendimentos internacionais afeta a capacidade dinâmica e o desempenho do mercado no processo de internacionalização das empresas de alta tecnologia.

E, nesse sentido, examinaram as colaborações internacionais de redes de empresas de alta tecnologia como formas de busca de recursos estratégicos no processo de internacionalização. Os autores evidenciaram que construir confiança no processo de internacionalização de empreendimentos de rede contribui para as capacidades exploratórias da empresa e, por sua vez, para o desempenho do mercado. A força da relação é mais forte, quando existiam elos de rede antes do início da aliança tecnológica internacional. Verificou-se efeito moderador negativo da existência de uma aliança real e da duração da rede sobre a relação entre capacidade exploratória e desempenho do mercado. Nesse sentido, o que se entende em relação à longevidade da aliança é que ela pode nem sempre ser algo que as empresas devam investir.

Segundo Johanson e Vahlne (2009), a configuração da rede de relacionamentos, da qual a empresa faz parte, influencia na escolha do modo de entrada em outros países. E, da mesma forma, o modo de entrada em um mercado estrangeiro pode ocasionar mudanças no contexto de relacionamentos das organizações. Dessa forma, a externalidade causa incerteza em relação à rede de relacionamentos, mais do que a distância psíquica. E essa seria uma das principais alterações no modelo, já que os mecanismos de mudança continuam os mesmos da versão original e com a mesma aplicabilidade.

Apesar de muito utilizado e citado em vários estudos sobre internacionalização de empresas, o Modelo de Uppsala não explica todos os processos de internacionalização das empresas ao redor do mundo. Para Rezende (2002), alguns autores criticam o gradualismo da internacionalização e demonstram, por meio de pesquisas empíricas, que muitas empresas podem passar por situações distintas ao demonstrado pelo Modelo de Uppsala, onde o relacionamento entre a matriz e a subsidiária dá origem a sequências incrementais no seu *modus operandi*.

Outro modelo dentro da abordagem comportamental é o Modelo de *Born Globals*, onde não existe a evolução da internacionalização por meio de fases. Oviatt e McDougall (1994) pontuam que elas já são criadas com base em estratégias internacionais, inclusive com a abertura imediata de subsidiárias no exterior. Uma das principais formas de entrada no mercado externo é por meio de alianças estratégicas que permitem o acesso a recursos estrangeiros para a produção e comercialização. Assim, neste *continuum* podem ser encontradas variações dos modelos mencionados no decorrer desta seção e outros que

privilegiam processos distintos, como fusões e aquisições internacionais, a criação de rede de cooperação *etc.*

Dessa forma, considerando esta relação entre o processo de internacionalização e as contingências ambientais existentes neste processo, Cao (2011) contempla a corrente das capacidades dinâmicas, considerando que estas se configuram como as capacidades de renovar as competências de uma empresa, permitindo que uma empresa obtenha vantagem competitiva ao longo do tempo e desempenho bem-sucedido em um ambiente turbulento. Dessa forma, explorou as capacidades dinâmicas dos varejistas internacionais na China e discutiu suas especificidades no campo da internacionalização do varejo e as implicações sobre como construir e classificar capacidades dinâmicas para varejistas internacionais por meio das atividades estratégicas da empresa no país anfitrião.

Corroborando com a pesquisa neste segmento, Frassetto, Dawson e Mollá (2013) também explicam os processos estratégicos de desenvolvimento pós-entrada no varejo internacional, por meio da consideração das capacidades dinâmicas atribuíveis aos varejistas. Nesse sentido, os autores sugerem um quadro que faz uma distinção entre capacidades dinâmicas de primeiro nível ou genéricas relevantes para o processo de internacionalização e capacidades dinâmicas de segundo nível ou específicas que estão ligadas a estratégias específicas utilizadas por empresas individuais do segmento de varejos e no modo como internacionalizam.

Em Corte, Zamparelli e Micera (2013), verificou-se a proposta de um modelo de inovação e internacionalização para pequenas e médias empresas (PMEs) italianas. Todavia, estas PMEs possuíam como características produções que refletissem a identidade cultural da região e que não tivessem tanta força competitiva nos mercados globais. Tendo por objetivo verificar se existem caminhos estratégicos possíveis, baseados principalmente na colaboração entre empresas e no conhecimento dinâmico, que podem ajudá-las a obter níveis mais elevados de competitividade. Portanto, percebeu-se que as PMEs com base na tradição "*made in Italy*", caracterizam-se por um tamanho limitado e recursos financeiros escassos. E, dessa maneira, esta situação determina um difícil acesso à inovação para competir no mercado global. Assim, a pesquisa destacou que o único caminho de internacionalização, útil para este tipo de empresas, é a cooperação, numa perspectiva de rede (CORTE; ZAMPARELLI; MICERA, 2013).

2.2.1 Definição de capacidade de internacionalização a ser adotada

Em determinado momento, entendida apenas mediante abordagens econômicas, a internacionalização de negócios é pesquisada também pelas teorias comportamentais, que marcaram o desenvolvimento acadêmico deste tema em meio aos estudos organizacionais. Nesse sentido, na literatura sobre negócios internacionais dos últimos 30 anos, têm sido dominantes três escolas de pensamento: (a) a abordagem econômica com o paradigma OLI da produção internacional formulado por Dunning (1988); (b) a escola behaviorista escandinava, conhecida como a escola de Uppsala que defende o modelo de internacionalização gradual desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977); (c) a escola que conceitua a internacionalização de empresas como um processo de criação de redes de negócios internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 2003). Nesse sentido, esta tese adota a definição de internacionalização da escola de Uppsala:

[...] as empresas internacionalizam-se de forma gradual, de acordo com a construção incremental do conhecimento sobre o mercado externo resultante da experiência. O conceito da distância psíquica entre países é bastante aceito, no sentido de que o conhecimento sobre leis, regulamentos, instituições e cultura diferentes pode ser assimilado com maior facilidade em mercados ‘psiquicamente’ mais próximos. (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 24, tradução do autor).

Após adotar essa definição que norteou a construção desta pesquisa, argumenta-se que as organizações podem aumentar suas capacidades de internacionalização usando suas relações com governos locais e grupos empresariais. As empresas em fase de arranque em economias emergentes podem desenvolver novas capacidades aprendendo com empresas e grupos empresariais estrangeiros (ZHU; HITT; TIHANYI, 2006; TEECE, 2007). Portanto, direcionando esforços podem identificar, criar e explorar continuamente novas oportunidades nos mercados estrangeiros.

Com base conceitual fundamentada pelo modelo de internacionalização gradual da escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), esta tese estudará a capacidade e internacionalização por meio de três dimensões desenvolvidas nos trabalhos de Knight e Cavusgil (2004) e Shamsuddoha e Ali (2006): (i) comprometimento exportador; (ii) estratégias internacionais; (iii) orientação internacional.

No que tange a este construto, esta pesquisa contribui para o desenvolvimento das organizações brasileiras que atuam em um mercado considerado “emergente”, auxiliando na construção de conhecimentos e capacidades para entrar e competir nos mercados

internacionais. O próximo item deste referencial teórico tem por objetivo discutir os principais aspectos pertinentes à internacionalização de empresas em economias emergentes.

2.2.2 O processo de internacionalização de empresas em economias emergentes

Bartlett e Ghoshal (2000) trazem os conceitos de *first movers* e de *late movers*, que abordam a questão do timing da estratégia de internacionalização e seus desdobramentos. Uma organização, ao ser a primeira do seu setor a modificar sua operação em internacional, aceita o risco do desconhecimento, do investimento maior para enfrentar o ambiente inexplorado e para a consolidação de seu produto e de sua marca. Todavia, ela tem a vantagem de ser a primeira a explorar e com isso mais chances de estabelecer seus diferenciais competitivos no mercado novo e de fidelizar os clientes à sua marca.

Nessa direção, Tondolo, Bitencourt e Tondolo (2009) discutiram o estágio do processo de internacionalização da Miolo (vinícola brasileira), no sentido de que a empresa procura internalizar o conhecimento das atividades logísticas como atividade principal da cadeia de valor. Além disso, selecionou os países onde tem mais familiaridade, expandindo gradativamente em paralelo as dificuldades que se apresentavam. A empresa utiliza sua gama de vinhos de alta qualidade em todos os mercados-alvos internacionais. No entanto, de acordo com o nível de conhecimento adquirido nesses mercados, bem como o tipo de barreiras enfrentadas, a empresa implementa diferentes estratégias de entrada para cada contexto mercadológico.

Já as empresas que iniciaram a internacionalização por último, as *late movers*, saem em desvantagem no que se refere à fidelização e tempo de construção de marca no exterior. Entretanto, elas têm a vantagem de entrar em um mercado já consolidado onde o cliente já conhece o produto ou o serviço e as informações já estão disponíveis para que uma análise mais profunda seja feita e as escolhas das estratégias sejam mais parametrizadas. Além da experiência e do “*timing*” com a internacionalização, o contexto nacional, tanto do ponto de vista econômico quanto político e social, também tem impacto para as estratégias de internacionalização. Dessa forma, considerar o ambiente geopolítico atual é fundamental para a análise das empresas de países emergentes frente à internacionalização.

Nas últimas décadas foram evidenciadas tendências de crescimento, sem precedentes, no que concerne a investimentos estrangeiros diretos em economias de países emergentes. Segundo Gammeltoft, Barnard e Madhok (2010), com base em dados da United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), de uma quantidade insignificante de investimento na década de 1990, o fluxo de investimento de economias emergentes no estrangeiro passou para mais de 350 bilhões de dólares em 2008, anteriormente, consideradas a “periferia do comércio global”, agora têm redelineadas suas estruturas de negócios internacionais.

De acordo com Bartlett e Ghoshal (2000), por serem muito diversos, os países emergentes não devem ser definidos e caracterizados unicamente e, por isso, nem sempre as teorias sobre internacionalização farão sentido e vão conseguir explicar o que realmente ocorre nas multinacionais destes países, uma vez que a teoria econômica quanto à da Escola de Uppsala foi construída com a experiência de internacionalização de empresas de países desenvolvidos, especialmente da América do Norte e Europa.

Werlang *et al.* (2014) apontam que, de acordo com a teoria econômica, a VETANCO S.A aproveitou as vantagens de propriedade, a partir do desenvolvimento de competências locais e não locais para o processo de internacionalização da subsidiária no Brasil. A vantagem de localização foi explorada a partir da escolha do país hospedeiro, levando em consideração o mercado potencial. No tocante à teoria comportamental, os autores pontuaram que a internacionalização ocorreu de forma gradual, iniciando com exportação, tornando-se *greenfield*. Além disso, as capacidades dinâmicas foram desenvolvidas pela empresa no momento em que a organização soube reconfigurar e adaptar as competências desenvolvidas em cada unidade, aproveitando-as no seu processo de internacionalização.

Com o aumento do interesse sobre as economias emergentes e, conseqüentemente, sobre suas empresas, especialistas e acadêmicos têm pesquisado a internacionalização das chamadas “multinacionais emergentes”. As instituições e a história dos países emergentes são tão distintas quanto as dos países desenvolvidos. Diversos países emergentes vêm de um histórico colonial que lhes deixaram legados. Vale ressaltar também que as multinacionais emergentes não são reconhecidas como tal, mesmo já tendo uma longa história de presença no mundo desenvolvido (BARTLETT; GHOSHAL, 2000; LUO; TUNG, 2007; CHANG; MELLAHI; WILKINSON, 2009; GAMMELTOFT; BARNARD; MADHOK, 2010; CYRINO; OLIVEIRA; BARCELLOS, 2010).

Estas correntes mais recentes não implicam dizer que as teorias e modelos anteriores não sejam úteis, mas, é preciso analisar, de modo mais abrangente, uma série de elementos específicos do contexto e da gestão de empresas multinacionais emergentes. Gammeltoft, Barnard e Madhok (2010) salientam o papel do governo como um dos fatores fundamentais para a compreensão do processo de internacionalização de empresas de países emergentes. Assim, quanto mais ativo for o governo e mais interessado em internacionalização da sua economia, há uma probabilidade de encorajar suas empresas no processo de internacionalização, na tentativa de fortalecer sua competitividade internacional. Além disso, o suporte poderá ser maior para que as empresas desses países obtenham acesso privilegiado a certos insumos, crédito preferencial, subsídios e outros meios de apoio. Por outro lado, sem o apoio governamental, o motivo para as empresas buscarem mercados internacionais pode ser uma forma de escapar das restrições burocráticas e tributárias do seu país, bem como da volatilidade econômica.

O cenário institucional das multinacionais emergentes tende a ser mais fraco e menos sofisticado e isto traz implicações para a estratégia e para a gestão destas empresas. Por essa razão, para economizar recursos tecnológicos, de gestão e físicos, por exemplo, diversas empresas emergentes organizam-se em *clusters* de negócios diversificados que podem ser relacionados ou não. Além de responder à preocupação com eficiência no uso de recursos, esta prática pode gerar vantagens adicionais na utilização de recursos entre unidades de negócios (KHANNA; YAFEH, 2004; GAMMELTOFT; BARNARD; MADHOK, 2010).

Dada a natureza de seus ambientes no mercado interno, as multinacionais emergentes tendem a ter foco na produção de bens e serviços de custos competitivos e, no caso de alguns setores específicos, estão tendo papéis importantes como consolidadoras globais do setor. Nas multinacionais emergentes, é significativa a intenção de obter e aumentar as suas vantagens competitivas no exterior. Pelo fato de possuírem experiência limitada com operações internacionais e serem as “*late-movers*” do seu setor, existe uma tendência das multinacionais emergentes trabalharem de forma mais agressiva, assumindo mais riscos, formando suas redes de trabalho de maneira mais fechada e com sistemas de controles mais personalizados (BARTLETT; GHOSHAL, 2000; LUO; TUNG, 2007; GAMMELTOFT; BARNARD; MADHOK, 2010).

Diferentemente das multinacionais já estabelecidas e oriundas de países desenvolvidos, as multinacionais emergentes têm a maior parte de suas fontes de vantagens

competitivas no ambiente doméstico, como o baixo custo de operações, sistemas de distribuição, marcas, relacionamento com os clientes e relações com o governo. Estas vantagens não têm mobilidade, ou seja, são poucas as vantagens que uma empresa multinacional emergente pode ter no estrangeiro. Vale comentar que nas economias desenvolvidas, a vantagem é baseada no preço competitivo, o que não é facilmente sustentável como uma vantagem tecnológica ou referente à marca (CYRINO; OLIVEIRA; BARCELLOS, 2010). Segundo Luo e Tung (2007), é por isso que muitas delas optam pela aquisição de empresas já existentes no exterior ou pela compra de determinados ativos ou recursos que podem, rapidamente, se modificarem em vantagens globais de competitividade.

Outro ponto importante a ser considerado no processo de internacionalização de multinacionais emergentes é que elas são mais confiantes na construção de redes de trabalho por possuírem mais afinidades étnicas, linguísticas ou culturais. Dunning e Narula (2004) apontam que muitos dos países onde multinacionais de países emergentes operam têm muitos fatores em comum com a realidade destas empresas, também abordado no modelo de Uppsala no que tange à distância psíquica.

Ao comparar às multinacionais já amadurecidas, as emergentes sofrem pela falta de experiência, por não terem suas imagens consolidadas no estrangeiro, por estarem em poucos países. Isso tudo as coloca em desvantagem diante das multinacionais maduras e aumenta a sua dependência por profissionais com experiência internacional para consolidar e solidificar as relações e a gestão (LUO; TUNG, 2007; GAMMELTOFT; BARNARD; MADHOK, 2010). Dessa forma, por conta das forças ambientais, da dinâmica e complexidade a que as empresas estão sujeitas, os debates atuais a respeito demandam mais aprofundamentos e maiores contextualizações, não sendo, portanto, um tema já esgotado (HAVILA; SALMI, 2000; REZENDE, 2002).

No que tange à contextualização, faz-se necessário levar em conta as realidades históricas, econômicas, sociais e culturais que ajudaram a construir determinados pensamentos da gestão de negócios e da gestão de negócios internacionais. Podemos exemplificar por meio do discurso sobre a necessidade de se estabelecer competências essenciais e buscar o foco do negócio se estabeleceu, em grande parte, nas organizações ocidentais e ocasionou o desmantelamento de grandes conglomerados nas décadas de 1960 e 1970. Mas, para Khanna e Palepu (1997), os maiores e mais diversificados grupos de negócios permaneceram e dominam seus setores, na maioria dos mercados emergentes.

Pronina *et al.* (2016) direcionam sua respectiva pesquisa às capacidades dinâmicas, particularmente, na competência comercial internacional das subsidiárias russas de corporações multinacionais finlandesas. Analisando o processo de internacionalização de duas multinacionais finlandesas, e especialmente o processo de internacionalização de suas filiais na Rússia, os autores indicaram que a dinâmica subjacente é que as subsidiárias obtêm vantagens em razão da presença local e empregados locais, vantagens exclusivas para o ambiente da subsidiária e facilidades no alto nível de competência comercial internacional.

Na medida em que os mercados emergentes se abrem para a competição global, consultores e investidores estrangeiros pressionam para que as organizações destes mercados atuem em conformidade com o pensamento dos mercados dos países desenvolvidos e reduzam seu escopo de negócios. Segundo Khanna e Palepu (1997), existem razões para preocupação com este tipo de filosofia, pois o foco em competências e em um único ou em poucos negócios pode ser uma ótima estratégia para realidades em cidades mais desenvolvidas, mas não ser apropriado ou pertinente para outros locais. Empresas ocidentais de países desenvolvidos têm um conjunto de instituições que dão suporte às suas atividades de negócios, mas muitas destas instituições não existem ou têm menor presença em outras áreas. A posição governamental também é modificada de país para país. Logo, é preciso analisar e adaptar as estratégias empresariais de acordo com o contexto institucional (KHANNA; PALEPU, 1997; CHANG; MELLAHI; WILKINSON, 2009; GAMMELTOFT; BARNARD; MADHOK, 2010). Em outras palavras, dentro de um determinado país, adaptar o produto, analisar a estrutura e o fluxo de capitais, o mercado de trabalho, o sistema regulatório e os mecanismos que garantem a execução dos contratos. Esta distinção de contexto institucional ajuda a explicar o êxito de grandes e diversificadas empresas em economias em desenvolvimento, como na Indonésia e Índia e seus fracassos em mercados como o norte-americano ou o britânico.

Algumas diferenças no contexto de países emergentes estão presentes nos mercados do produto, pois tanto compradores quanto vendedores sofrem com a falta de informação por três razões: (a) infraestrutura de comunicação pouco desenvolvida; (b) quando circula a informação sobre um determinado produto; (c) não existem mecanismos que corroborem as informações dadas pelos vendedores; (d) organizações independentes de informação ao consumidor são raras e agências governamentais, muitas vezes, são inexistentes ou de pouco alcance; (e) os consumidores não possuem mecanismos de devolução, se um produto não faz

o que foi prometido. A aplicação da lei é, frequentemente, “caprichosa” e lenta (KHANNA; PALEPU, 1997).

Corroborando com Khanna e Palepu (1997), a pesquisa de Ester *et al.* (2010) com base na observação de que as empresas de alta tecnologia chinesas internacionalizam partes de suas atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para os países ocidentais antes de terem estabelecido sólidas capacidades internas e em oposição a outras crenças sobre os *drivers* de internacionalização, investigou o papel da estrutura organizacional global de P&D com base na corrente das capacidades dinâmicas. Dessa forma, elencou que projetos de P&D que dependem em larga medida do conhecimento externo (sem controle formal) produzem melhores resultados para a aprendizagem do que os projetos realizados sob controle conjunto. Além disso, os projetos de P&D que dependem amplamente do conhecimento externo produzem melhores resultados para a aprendizagem do que os projetos realizados com controle total.

A resultante da falta de informações, as empresas em mercados emergentes enfrentam custos mais altos na construção de credibilidade de suas marcas. Em contrapartida, depois que conseguem obter credibilidade perante seus consumidores, isto se mostra como uma imensa força diante de seus concorrentes sejam eles locais ou empresas estrangeiras que queiram disputar este mercado. Assim como não é possível generalizar sobre o contexto que permeia cada empresa, também é preciso ter consciência de que a relação entre a matriz e as subsidiárias difere conforme uma série de fatores como aqueles ligados ao contexto econômico e social de cada país, o setor de atividade, a distância cultural entre elas e o estilo de gestão (CHILD; FAILKNER; PITKETHLY, 2000; FARLEY; HOENIG; YANG, 2004). A forma difere como cada empresa multinacional implanta seus padrões de controle, o grau e os tipos desse controle sobre as suas subsidiárias no estrangeiro.

Com base nas teorias e modelos de internacionalização existentes e dos fatores e características peculiares das multinacionais emergentes, Gammeltoft, Barnard e Madhok (2010) sugerem três opções para a pesquisa e análise deste tipo de organizações. Primeiramente seria expandir o escopo das teorias atuais, neste caso, ampliando a análise dos tipos de vantagens próprias que elas podem obter, quais habilidades políticas e de relacionamento com instâncias governamentais elas podem desenvolver e a sua capacidade de prosperar em circunstâncias adversas. A segunda opção seria não necessariamente expandir as teorias existentes, mas sim repensar alguns de seus conceitos, modificá-los para incorporar

situações reais no contexto destas empresas, como as imperfeições do mercado de capitais e fatores institucionais como o suporte governamental. A terceira opção consiste em desenvolver novas perspectivas teóricas. Apesar de não ser um consenso entre os autores da área, muitos deles têm proposto algumas vias de exploração, como Luo e Tung (2007) que argumentam que as multinacionais emergentes perpetram um processo distinto de internacionalização, pois buscam alcançar dois propósitos diferentes: obter recursos estrangeiros estratégicos e reduzir as restrições impostas pelo ambiente e mercado domésticos. O que se percebe é que muito ainda há para se explorar sobre o tema, principalmente na perspectiva das multinacionais emergentes.

2.2.3 Internacionalização de empresas brasileiras sob a ótica político-econômica

No final do século XX, foram dados estímulos para a internacionalização das empresas brasileiras decorrente dos processos de abertura da economia e estabilização da moeda, quando de fato o país é exposto à competição internacional. Esta abertura da economia foi resultado de políticas macroeconômicas vinculadas ao governo Fernando Collor (1990-1992), com a quebra dos monopólios nacionais possibilitando a entrada de empresas internacionais, que teve como marco o setor de equipamentos de informática. Outra política deste governo foi a implantação do Programa Nacional de Desestatização, executado a partir dos anos de 1990. Logo em seguida, durante o governo de Itamar Franco (1992-1995), teve início o Plano Real e a estabilização da moeda. Neste governo, no período de 1993 a 1997, também foi ampliado o Programa Nacional de Desestatização. Entretanto, o que se observou não foi necessariamente a internacionalização das organizações brasileiras (BATISTA JR., 2005). Uma das primeiras consequências para empresas brasileiras, na ótica de Batista Jr. (1998), foi que elas passaram a sofrer o impacto das políticas macroeconômicas adotadas e associadas às distorções do sistema tributário. Outro ponto diz respeito às deficiências da infraestrutura econômica que foram destrutivas para muitas empresas brasileiras, penalizando com mais intensidade aquelas de menor porte e as mais expostas à competição com concorrentes estrangeiros.

As empresas brasileiras, que à época já atuavam no mercado internacional, tornaram-se dependentes de uma série de modificações e ajustes econômicos (um conjunto de políticas cambiais, financeiras e comerciais) para terem condições de atuação no cenário internacional.

Estas modificações passaram a produzir seus resultados por volta de 2004, no primeiro mandato do governo Luís Inácio Lula da Silva (2003-2006), com a transformação da economia brasileira em economia emergente. Dentre várias ações desenvolvidas, a que teve impacto fundamental foi a transformação do Brasil em um país atrativo para a entrada de capital produtivo, ou seja, novas empresas internacionais passaram a se estabelecer no país, por meio de suas subsidiárias. Porém, para que houvesse a consolidação do Brasil no cenário internacional também foi essencial a inserção das empresas brasileiras em outros países (CYRINO; OLIVEIRA; BARCELLOS, 2010). Segundo Lacerda (2004), por essa razão, as empresas brasileiras com melhores condições econômicas passaram a se internacionalizar. Batista Jr. (2005) observa, também, que o processo de internacionalização não é restrito a um grupo de empresas que são consideradas de grande porte. A exemplo de outros países, as pequenas e médias empresas passam a se articular por meio de consórcios e arranjos produtivos para acessar mercados internacionais.

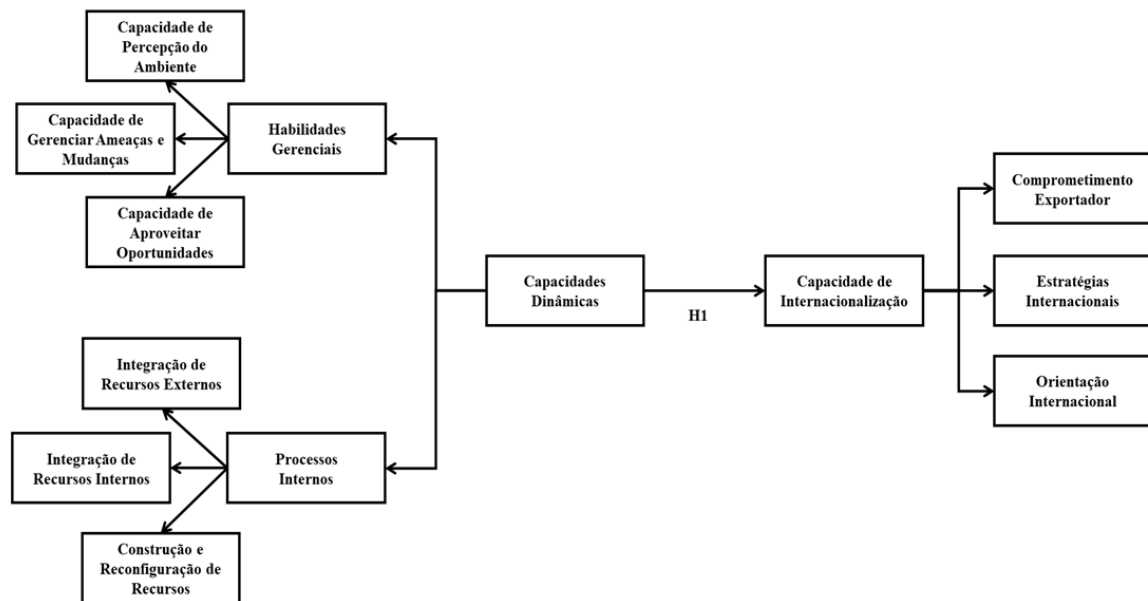
Entretanto, mesmo com todas estas modificações, dos esforços crescentes com o objetivo de tornar o ambiente competitivo mais dinâmico e de estar entre as dez maiores economias do mundo, o Brasil se encontra em posição secundária em termos de competitividade, como dizem Cyrino, Oliveira e Barcellos (2010, p. 93): “[...] a inserção internacional do Brasil é ainda extremamente tímida, quando comparada a países desenvolvidos e em desenvolvimento.”. O fato é que o Brasil tem atraído mais investimentos estrangeiros no que é denominada de “internacionalização de fora para dentro”, enquanto ainda apresenta esforços tímidos no sentido inverso. Os autores comentam que as grandes empresas brasileiras estão no início dos seus processos de internacionalização, apesar de suas operações no exterior já possuírem um peso significativo na receita.

Segundo Cyrino, Oliveira e Barcellos (2010), as empresas brasileiras optam por uma estratégia gradualista de internacionalização, nos moldes do Modelo de Uppsala, por causa do tamanho do mercado doméstico. Outro ponto diz respeito à falta de linhas de financiamento para atuação externa, obtida por meio de investimento direto e pelo custo Brasil. Isso representa que muitos desafios necessitam ser vencidos para que um maior número de empresas brasileiras torne-se um *global player*. No entanto, existe uma tímida evolução no processo de internacionalização das empresas brasileiras, já que muitas delas têm utilizado a estratégia de alianças com empresas estrangeiras como modo de entrada no mercado externo, além de aquisições e desenvolvimento de subsidiárias em outros países, tanto para comercializar quanto para produção do portfólio no exterior.

2.3 Modelo conceitual e hipótese

Com o propósito de sintetizar as relações entre os construtos destacados nesta tese (capacidades dinâmicas e capacidade de internacionalização) e levando em consideração os estudos científicos analisados, a presente pesquisa teve como base o modelo conceitual demonstrado na Figura 9. A seguir foi descrita a relação entre os construtos e formulada a hipótese indicada no modelo estrutural.

Figura 9. Modelo conceitual.



Fonte: elaborado pelo autor.

2.3.1 Capacidades dinâmicas e capacidade de internacionalização

A respeito das habilidades gerenciais, Teece (2009) destaca que a compreensão dos processos organizacionais consiste no entendimento das capacidades organizacionais e gerenciais ou padrões de práticas contínuas e de aprendizado. Nessa direção, o autor delimita três capacidades que fundamentam as habilidades gerenciais direcionadas para o estudo das capacidades dinâmicas.

(a) **Capacidade de percepção do ambiente** - entende-se que é uma das habilidades gerenciais voltadas para a capacidade que a organização possui nos processos para coordenar atividades internas, nos processos de exploração de fornecedores para melhoria das práticas,

nos processos de exploração do desenvolvimento científico e tecnologias, bem como nas etapas de identificação de segmentos de mercados potenciais (ADNER; HELFAT, 2003).

(b) **Capacidade de aproveitar oportunidades** - para esta capacidade o foco analítico será direcionado para o delineamento de soluções para os clientes, escolhas das fronteiras da empresa, rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões e as rotinas para desenvolver lealdade de comprometimento (TEECE, 2009).

(c) **Capacidade de gerenciar ameaças e mudanças** - Teece (2009) pontua que esta capacidade é estabelecida mediante a descentralização, a decomposição, a coespecialização, a governança e a gestão do conhecimento.

A corrente teórica que aborda capacidades dinâmicas voltadas à sustentabilidade incorre na utilização de algumas ferramentas estratégicas utilizadas para mapeamento do ambiente externo. Como é o caso de Guimarães, Peixoto e Carvalho (2017) que identificaram a influência da sustentabilidade empresarial na compensação dos gestores das empresas brasileiras não financeiras da BM&FBOVESPA. Vale ressaltar que as organizações precisam adotar políticas, práticas e modelos sustentáveis.

Com base na integração das evidências de estudos sobre capacidades dinâmicas, foram identificadas e descritas algumas características das capacidades dinâmicas, compreendendo três subconjuntos de processos internos subjacentes (DANGELICO; PUJARI; PONTRANDOLFO, 2017).

(a) **Integração de recursos externos** - devido à complexidade das questões sustentáveis, as empresas que adotam a sustentabilidade ambiental no processo de inovação precisam desenvolver vínculos com uma ampla gama de atores externos. Existe uma relevância da integração de competências ambientais externas sobre a adoção de preceitos organizacionais de sustentabilidade ambiental (FOSTER; GREEN, 2000; GUOYO *et al.*, 2013).

Esta relação ocorre também na prática. Dangelico, Pujari e Pontrandolfo (2017) citam o exemplo do McDonald's. A famosa rede de restaurantes *fast-food* colaborou com a Havi Global Solutions, seu fornecedor primário de embalagens, para minimizar a o impacto ambiental das embalagens de consumo. A integração de recursos externos se configurou como uma capacidade dinâmica orientada para a sustentabilidade, referida como a troca e integração

de conhecimentos e competências de sustentabilidade entre a empresa e os atores externos. Isso inclui a integração dos conhecimentos sobre o impacto ambiental dos produtos durante o uso dos clientes, a integração dos conhecimentos e competências dos fornecedores sobre o impacto ambiental de componentes, materiais ou processos de produção e a colaboração com os membros do canal para reduzir o impacto ambiental dos produtos (DANGELICO; PONTRANDOLFO, 2015).

(b) **Integração de recursos internos** - alguns autores como Shrivastava (1995) defendem a necessidade de a empresa coordenar e integrar a sustentabilidade em suas estratégias e operações de uma maneira multidisciplinar. A integração do ambiente natural na decisão estratégica adiciona complexidade aos processos organizacionais exigindo que todas as funções (produção, marketing, P&D etc.) estejam envolvidas e integradas no desenvolvimento organizacional sustentável. Diversas são as empresas que conseguiram reconhecer a relevância da integração multifuncional entre funções ambientais especializadas e outras funções dentro da empresa (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Para este tópico, Dangelico, Pujari e Pontrandolfo (2017), traz o exemplo da Hewlett-Packard que desenvolveu uma função de cadeia de suprimento de energia, atuando como uma ponte multifuncional entre as equipes tradicionais de compras e de responsabilidade ambiental. A integração interna de recursos é, portanto, a capacidade dinâmica orientada para a sustentabilidade referida como o intercâmbio, integração de conhecimentos e competências ambientais dentro da empresa. Isso inclui a colaboração multifuncional entre unidades ambientais especializadas e as outras unidades, com a integração de conhecimentos e competências de sustentabilidade em funções e departamentos dentro da empresa (LEE; KIM, 2012).

(c) **Criação e reconfiguração de recursos** - com o objetivo de responder aos desafios relacionados à sustentabilidade ambiental, as organizações podem investir na construção (e restrição) de novos conhecimentos, competências e recursos sustentáveis (ALBINO; DANGELICO; PONTRANDOLFO, 2012). Para esses autores a empresa precisa: (a) criar (ou adquirir) novos recursos através da contratação de pessoas com experiência ambiental específica, equipe de desenvolvimento de produtos e equipe de P&D, com o investimento em inovação sustentável; (b) reconfigurar os recursos já existentes, como o investimento de um novo departamento “verde”, especializado para o desenvolvimento sustentável e competente para realizar auditorias ambientais na empresa e nos seus fornecedores.

Em seu trabalho, Dangelico, Pujari e Pontrandolfo (2017) apresentam os exemplos das empresas GE e Panasonic. A GE expandiu seus investimentos em tecnologias mais eficientes em energia e foi uma das primeiras empresas a criar uma nova divisão dedicada exclusivamente à produção ecológica e ao desenvolvimento sustentável. Da mesma forma, a Panasonic criou uma nova unidade de negócios que se concentra no projeto, implementação e financiamento de projetos de energia renovável e eficiência energética nos EUA e no Canadá. Portanto, a construção e reconfiguração de recursos podem ser observadas como capacidades dinâmicas relacionadas à criação de conhecimento e competências ambientais dentro da empresa (DANGELICO; PUJARI, 2010).

O modelo do processo de internacionalização, conhecido como Uppsala, caracteriza-se como o dinamismo da empresa no compromisso de mercado através da aquisição e aprendizado gradual do conhecimento do mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Em geral, as empresas preferem iniciar o processo de internacionalização em um mercado estrangeiro que tenha uma proximidade cultural do seu país de origem, uma vez que as diferenças culturais podem se manifestar de incerteza em um planejamento estratégico internacional (CHAKRABARTY; WANG, 2012). Por esta razão, a capacidade de internacionalização se concentra em oportunidades de mercado buscando os comportamentos incrementais das empresas no processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Para Chakrabarty e Wang (2012), os consumidores estrangeiros podem ser sensíveis ao meio ambiente e este seria o motivo do sucesso internacional das estratégias organizacionais pautadas no desenvolvimento sustentável. De acordo com Johanson e Vahlne (1990), as organizações com capacidade de internacionalização têm uma compreensão bastante clara em relação às tendências internacionais que passam por um processo sustentável. Empresas que buscam internacionalização devem investir em práticas sustentáveis relevantes para conquistar os mercados internacionais mais exigentes (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). A maior exposição internacional contribui com o aumento da visibilidade e das preocupações com a sustentabilidade durante o processo estratégico de tomada de decisão, orientando as empresas exportadoras a investir em mais recursos sustentáveis (SHAMSUDDOHA; ALI, 2006).

Por meio das evidências apresentadas a partir dos estudos sobre sustentabilidade e capacidade de internacionalização, foram identificadas algumas características ligadas ao construto capacidade de internacionalização, compreendendo três dimensões específicas:

(a) **Comprometimento exportador** - trata da estrutura organizacional e se esta está adequada para lidar com os desafios organizacionais. Esta é uma competência extremamente valorizada nas organizações que buscam desenvolver sua capacidade de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977; SHAMSUDDOHA; ALI, 2006). Segundo Shamsuddoha e Ali (2006), um alto nível de internacionalização permite que as organizações acompanhem as constantes mudanças dinâmicas da economia e ambiente global, oferecendo oportunidades para adaptar recursos, transferir conhecimentos, expandir e diversificar sua atuação nos mercados internacionais.

(b) **Estratégias internacionais** - apresentação de programas estratégicos, a partir do desenvolvimento de recursos específicos e absorção de informações, que buscam identificar as demandas e os clientes nos mercados internacionais (SHAMSUDDOHA; ALI, 2006). Para Knight e Cavusgil (2004), o planejamento estratégico da empresa deve contribuir com a sua expansão e atuação no mercado internacional ao longo dos anos. Por meio de suas experiências internacionais, uma empresa consegue compreender, de forma mais clara, as regras, normas e preferências dos mercados externos de interesse.

(c) **Orientação internacional** - para Knight e Cavusgil (2004) os executivos da empresa tendem a ver o mundo todo como potencial mercado e não apenas o mercado doméstico. A cultura organizacional deve estar voltada para a busca ativa de novas oportunidades de negócios no exterior e os colaboradores devem estar focados no desenvolvimento e adaptação de recursos organizacionais que possam auxiliar o alcance dos objetivos organizacionais no exterior (JOHANSON; VAHLNE, 1977). São duas as capacidades acumuladas da internacionalização: (i) a orientação do mercado, decorrente do conhecimento sobre mercado internacional; (ii) as expectativas e a demanda dos potenciais clientes estrangeiros (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; SHAMSUDDOHA; ALI, 2006).

Levando-se em consideração os fundamentos teóricos apresentados, foi estabelecida a hipótese a ser testada nesta tese:

H1. As capacidades dinâmicas têm um efeito positivo sobre a capacidade de internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos.

3 CARACTERIZAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA ORGÂNICA BRASILEIRA

O Brasil se destaca por ser um país continental e apesar da riqueza social, da flora e da fauna nos diferentes biomas, o país ainda não se mostrou capaz de aproveitar toda sua funcionalidade, transformando-a em valor econômico e para a sociedade. As atividades extrativistas de produtos florestais não madeireiros estão disseminadas por todo o território nacional, especialmente na região Norte e Nordeste. Embora o valor de sua produção seja relativamente pequeno, se comparado ao de outros setores econômicos, esse extrativismo possui grande importância para as comunidades rurais onde está arraigado (MDA, 2013).

A agricultura orgânica teve início no Brasil na década de 1970 e surgiu como uma alternativa sustentável ao uso de químicos (PENTEADO, 2010). Já a agricultura orgânica é um sistema integral de gestão da produção que promove e melhora a saúde do ecossistema agrícola, incluindo sua biodiversidade, ciclos biológicos e atividade biológica do solo. O sistema orgânico enfatiza práticas de manejo em preferência ao uso de insumos externos à propriedade, levando-se em conta a adaptação dos sistemas às condições regionais, utilizando práticas agronômicas, métodos mecânicos e biológicos, em detrimento do emprego de materiais sintéticos para realização das funções de um determinado sistema (FIBL; IFOAM, 2016).

Considera-se sistema orgânico de produção agrícola todo aquele que adota técnicas específicas que tenham como objetivo a potencialização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis sempre respeitando a integridade cultural das comunidades rurais. Portanto, a agricultura orgânica segue os passos da sustentabilidade econômica, da maximização dos recursos sociais, da minimização no uso de energia não renovável (VILCKAS; NANTES, 2007).

Penteado (2016) define o produto orgânico (*in natura* ou processado), como aquele que foi obtido por meio de um sistema orgânico de produção agropecuária ou oriundo de processo extrativista sustentável e não prejudicial ao ecossistema local. Para serem comercializados, os produtos orgânicos deverão ser certificados por organismos credenciados no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) (Figura 10), sendo dispensados da certificação (Figura 11) somente aqueles produzidos por agricultores familiares que fazem parte de organizações de controle social cadastradas no MAPA, que comercializam exclusivamente em venda direta aos consumidores.

Figura 10. Empresas certificadoras credenciadas no MAPA.



Fonte: Associação de Agricultura Orgânica (AAO, 2017).

O sistema de produção agrícola orgânica já é praticado em mais de 172 países ao redor do mundo, sendo observada uma rápida expansão, sobretudo na Europa, EUA, Japão, Austrália e América do Sul. Esta expansão está associada, em grande parte, ao aumento de custos, problemas ambientais e de contaminação de alimentos causados pela agricultura convencional ou industrial. A agricultura de base ecológica pode proporcionar benefícios para biodiversidade, meio ambiente e bem-estar dos animais. Ademais, é crescente a exigência dos consumidores por produtos “limpos”, livres de substâncias químicas e/ou geneticamente modificadas (FIBL; IFOAM, 2016).

Figura 11. Selo de produtos orgânicos do Brasil.



Fonte: IBD (2017).

Ainda de acordo com o mesmo estudo, o continente que possui a maior área com orgânicos é a Oceania (35%), seguido da Europa (23%), América Latina (23%), Ásia (9%), América do Norte (7%) e África (3%). Alguns países da Europa como: Áustria (15,9%), Suíça (11,1%) e Suécia (10,8%), apresentam a maior área percentual de orgânicos em relação ao total da agropecuária. Os países com o maior número de produtores são: a Índia (340 mil), Uganda (180 mil) e México (130 mil), majoritariamente voltados à agricultura familiar. As estatísticas mundiais mostram que, dos cerca de 172 países onde a produção é registrada, 69 nações já possuem uma regulamentação para o setor orgânico e 21 países estão trabalhando na construção da legislação. Cerca de 460 certificadoras atestam a qualidade dos produtos orgânicos no mundo. No Brasil são aproximadamente 20 certificadoras entre nacionais e estrangeiras.

O mercado agroalimentar orgânico vem sendo apontado como aquele que mais cresce no Brasil e no mundo. No país, a agricultura orgânica também vem sendo reconhecida pelos órgãos oficiais de pesquisa como uma das principais maneiras de buscar um equilíbrio entre a produção agrícola e a preservação dos recursos naturais (SOUZA; ALCÂNTARA, 2011). Para Carvalho Jr. e Hauffe (2013), esse crescente aquecimento do setor de produtos orgânicos tem atraído um número cada vez maior de produtores rurais, transformadores, processadores e distribuidores, com o objetivo de atender, de forma adequada, à demanda do consumidor por esses novos produtos, desenvolvendo novas estratégias e estrutura de abastecimento buscando satisfazer essas expectativas geradas.

O Brasil é o país que apresenta o maior potencial de produção orgânica no mundo, são aproximadamente 90 milhões de hectares agricultáveis, sem contar as áreas de produção convencional que podem migrar para o sistema orgânico de cultivo agropecuário. Atualmente, o Brasil ocupa o terceiro lugar em áreas cultivadas com produção orgânica e possui cerca de 90 mil produtores rurais orgânicos, tanto certificados como não certificados. A área de produção orgânica no Brasil abrange aproximadamente 950 mil hectares. A maior produção nacional está voltada para hortaliças, cana-de-açúcar, arroz, café, castanha do Brasil, cacau, açaí, guaraná, palmito, mel, sucos, ovos e laticínios (FIBL; IFOAM, 2016; PLANETA ORGÂNICO, 2017).

No Brasil, segundo os dados do último Censo Agropecuário (IBGE, 2009), o número de produtores orgânicos representava 1,8% (ou 90.497) do total de estabelecimentos agropecuários. Dedicavam-se, principalmente, à pecuária e criação de outros animais (41,7%),

às lavouras temporárias (33,5%), à lavoura permanente (10,4%), à horticultura/floricultura (9,9%) e à produção florestal (3,8%). De acordo com o IBGE (2009), os quatro principais Estados em número de estabelecimentos que fazem uso da agricultura orgânica no Brasil são respectivamente: Bahia (15.194), Minas Gerais (12.910), Rio Grande do Sul (8.532) e Paraná (7.527).

As empresas brasileiras associadas ao Conselho Brasileiro da Produção Orgânica e Sustentável (Organis) e ao projeto Organics Brasil, que promove a exportação do setor, fecharam 2016 com faturamento de US\$ 145 milhões em exportações, com queda de 9,5% em relação a 2015. A receita menor se deve à oscilação do cambial no período. Em volume, no entanto, houve alta de 15% na produção exportada (BARROS, 2017). Já no ano de 2017, o faturamento com exportação de produtos orgânicos foi de US\$ 150 milhões (OLIVEIRA, 2018). O Brasil exporta produtos orgânicos para mais de 76 países e a venda de produtos nacionais em supermercados tem crescido substancialmente. Produtos orgânicos brasileiros podem ser facilmente encontrados em supermercados no Uruguai, Costa Rica, Honduras, Peru e Argentina. Os produtos processados ainda são encontrados em menor escala, sendo um mercado promissor para a Brasil. A Argentina é o país com a maior produção de alimentos orgânicos industrializados (sucos concentrados, óleos, vinhos, chás, frutas secas, condimentos etc.) (IPD ORGÂNICOS, 2011).

Nas últimas décadas, ocorreram importantes avanços no campo do conhecimento para a agricultura orgânica, integrando diversos saberes voltados para a produção agrícola, voltados para a pesquisa e para os métodos de extensão rural, bem como para a ampliação das técnicas e tecnologias de suporte à transição agroecológica. Mesmo assim, são grandes os desafios para diminuir as fragilidades e garantir a sustentabilidade desses sistemas de produção (BIANCHINI, 2013).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção tem por objetivo descrever os procedimentos metodológicos, destacando o paradigma, o tipo e a natureza da pesquisa, a estratégia, a população, a amostra, as técnicas de análise de dados que pretendem ser aplicadas e a delimitação do estudo.

4.1 Abordagem paradigmática

Esta tese foi orientada pelo paradigma moderno e abordagem positivista. Nesta abordagem, o objeto de pesquisa tem qualidades inerentes que existem independentemente do investigador. O entendimento da verdade é concebido pela teoria da correspondência da verdade, ou seja, um roteiro entre as declarações de pesquisa e realidade. Para esta base epistemológica, a validade está nos dados que medem de forma verdadeira e objetiva a realidade (COMTE, 1973; WEBER, 2004). Segundo Comte (1973), na abordagem positivista é possível comparar fatos. Trata-se de um paradigma objetivo que não depende do julgamento do sujeito, unificado metodologicamente, passível de previsibilidade e controle. Da mesma forma que nas ciências naturais em que o conhecimento é baseado em observações, tendo como papel crucial a teoria, que se utiliza de uma base epistemológica objetiva, expressa por regularidades estatísticas observáveis, a realidade é única, independentemente de quem a estuda e há pouca relevância nos aspectos subjetivos dos indivíduos.

O positivismo é uma abordagem objetiva que estuda as inter-relações dos seres humanos. Neste processo científico, o pesquisador faz parte do tema que está sendo investigado em um sentido mais íntimo do que nas ciências físicas, onde leigos e especialistas são, inevitavelmente, tentados a moldar conclusões positivas, para estabelecer preconceitos normativos fortemente arraigados (FRIEDMAN, 1966). De acordo com Reiss (2010), a função da abordagem positivista é apresentar um sistema de generalização passível de ser utilizado para fazer previsões corretas acerca das consequências de qualquer alteração do meio. Seguindo esta ideia, uma determinada teoria deveria ser julgada por meio de seu poder de previsão com relação à classe de fenômenos que se pretende explicar. Desta forma, a partir do paradigma positivo desenvolve-se uma ‘teoria’ ou ‘hipótese’ que produz previsões válidas e significativas sobre um fenômeno específico ainda não observado, que em geral é uma mistura complexa de dois elementos, pois possui uma linguagem destinada a promover métodos sistemáticos e organizados de raciocínio (FRIEDMAN, 1966).

4.2 Método de pesquisa

Segundo Creswell (2010), um projeto de levantamento apresenta uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando-se uma amostra dessa população. A partir dos resultados da amostra, o pesquisador generaliza ou faz afirmações sobre a população. O autor salienta que, em um experimento, os investigadores também podem identificar uma amostra e generalizar para uma população; no entanto, a intenção básica de um projeto experimental é testar o impacto de um tratamento ou de uma intervenção sobre um resultado, controlando todos os outros fatores que possam influenciar esse resultado. Como forma de controle, os pesquisadores indicam aleatoriamente os indivíduos para os grupos. Quando um grupo recebe um tratamento e o outro grupo não o recebe, o experimentador pode isolar se é o tratamento (e não outros fatores) que influencia o resultado.

Para a execução desta tese, foi adotada uma pesquisa multimétodo (ou métodos múltiplos de investigação), que combinam as duas naturezas de pesquisa (método qualitativo e quantitativo). O método misto surge a partir da necessidade de se esclarecerem questões e promover a compreensão de análises complexas a partir da reunião de dados qualitativos e quantitativos em uma única pesquisa (CRESWELL, 2010). Portanto, para este estudo desenvolveu-se primeiro uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa e na sequência uma pesquisa descritiva quantitativa. A etapa qualitativa foi dividida em dois momentos, no primeiro deles foram realizadas entrevistas com executivos de certificadoras de produtos orgânicos. O foco deste primeiro momento foi entender como é que as empresas de produtos orgânicos precisariam organizar suas rotinas organizacionais, levando em consideração as rotinas operacionais do processo de certificação de orgânicos. Para a realização deste momento, foi desenvolvido um roteiro de coleta de dados estruturado com perguntas abertas a partir da cartilha de certificação orgânica determinada pelo Decreto n. 6.323 de 27 de dezembro de 2007 (BRASIL, 2018; IBD, 2018). A partir destes resultados (análise de dados e categorização das entrevistas) somados aos indicadores encontrados nas obras discutidas no referencial teórico e apresentadas no Quadro 3, foi elaborado um segundo roteiro de coleta de dados. Este instrumento de pesquisa foi utilizado no segundo momento de pesquisa qualitativa, quando foram realizadas entrevistas com executivos de empresas, do setor da agricultura orgânica, que comercializam com o mercado internacional. O objetivo da pesquisa qualitativa foi ajustar o questionário com dados e informações advindos do campo de pesquisa. A partir da categorização e da análise das entrevistas oriundas do segundo momento

da pesquisa qualitativa, sem deixar de levar em consideração os indicadores apresentados nos trabalhos de Knight e Cavusgil (2004), Shamsuddoha e Ali (2006), Teece (2007), Teece (2009) e Dangelico, Pujari e Pontrandolfo (2017), foi configurado um questionário estruturado e fechado que foi aplicado na etapa quantitativa da pesquisa com profissionais que atuam na indústria brasileira de produtos orgânicos.

4.3 Tipo de pesquisa

Gil (2008) aponta que na pesquisa social é possível agrupar as mais diversas investigações em três níveis: (a) pesquisa exploratória; (b) pesquisa descritiva; (c) pesquisa explicativa. No que concerne à pesquisa exploratória, a finalidade principal é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses que possam ser investigadas em estudos posteriores (GIL, 2008; BLAIKIE, 2009). Portanto, o desenvolvimento da pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato ou temática. Em relação à pesquisa descritiva, seu objetivo principal é a descrição das características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento das relações entre variáveis (BLAIKIE, 2009). São estruturadas com hipóteses ou questões norteadoras definidas. De acordo com Gil (2008) inúmeros estudos podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização das técnicas padronizadas de coleta de dados. Ainda que a pesquisa envolva essas duas etapas, ela pode ser considerada exploratória e descritiva. O fato de ser exploratória se dá devido à busca de informações que permitam compreender com mais precisão as relações entre a capacidade dinâmica, sustentabilidade e capacidade de internacionalização, bem como a sustentabilidade sob a perspectiva estratégica possa atuar como variável mediadora nestas duas últimas variáveis. A partir da exploração e compreensão destas relações, estabelecidas *a priori* nesta tese, teve-se como objetivo formular hipóteses que pudessem ser investigadas na etapa quantitativa, que será realizada após o entendimento destas relações (BLAIKIE, 2009).

4.4 Unidade de análise

Nesse sentido, Yin (2015) orienta que a tentativa de definição da unidade de análise está relacionada ao modo como o pesquisador definiu a(s) questão(ões) de pesquisa e, a partir

disso, avaliar se a pesquisa investigará indivíduos, grupos, processos, relações, mercados, aspectos políticos *etc.* Por isso, especificar corretamente a(s) questão(ões) iniciais da pesquisa traz como consequência a seleção da unidade de apropriada de análise (YIN, 2015). Logo, se as questões formuladas pelo pesquisador não derem preferência a uma unidade de análise em prol de outra, Yin (2015) afirma que elas podem estar vagas demais ou excedendo em número, gerando problemas ao pesquisador no decorrer da condução da pesquisa. No entanto, quando o pesquisador conseguir obter uma definição acerca da unidade de análise, Yin (2015) adverte que ele não a deve considerar como definitiva. Dessa forma, a escolha da unidade de análise juntamente com outros pontos da tese pode ser revisitada em função dos achados que emergirem durante a etapa de coleta de dados.

Para esta tese, como o objetivo central consiste em identificar se existe influência positiva das capacidades dinâmicas sobre a capacidade de internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos, a unidade de análise foram as empresas do segmento do agronegócio que possuem relações comerciais com o mercado internacional. A escolha por esta unidade de análise foi baseada no tipo de negócio em que estas organizações estão inseridas juntamente com as características particulares do segmento de atuação.

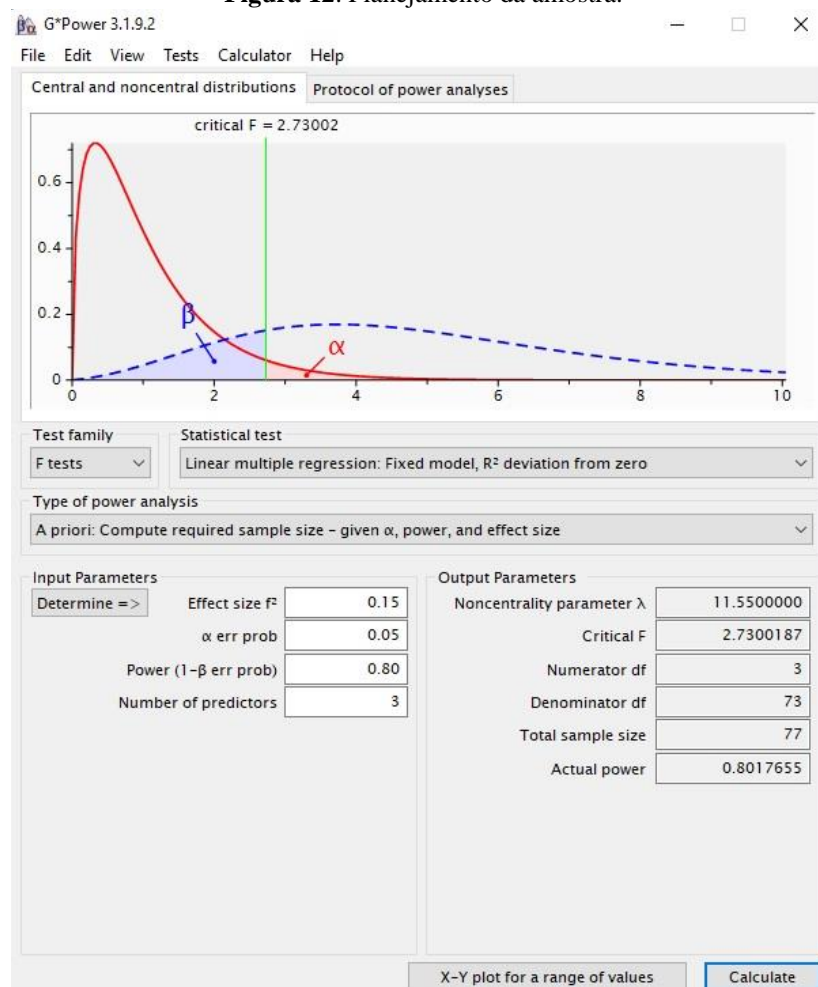
4.5 Estratégia de coleta de dados e sujeitos de pesquisa

Depois da realização da fase de planejamento em que se faz necessária a preparação de um grupo de perguntas a serem respondidas pelos informantes, a coleta de dados em uma pesquisa quantitativa é compreendida por um conjunto de procedimentos: (1) identificar a população do estudo; (2) escolher do tipo de amostragem; (3) seleção dos indivíduos; (4) discutir os procedimentos para seleção da amostra; (5) verificar validade e confiabilidade do projeto. Vale ressaltar que nesta tese, durante a fase qualitativa, o roteiro estruturado aberto irá conter um conjunto de questões estruturadas a fim de se obter informações específicas desejadas de todos os envolvidos. Merriam (2009) afirma que grande parte da entrevista é conduzida por uma série de questões a serem exploradas, não importando a ordem ou a aderência semântica. Com a finalidade de atender à questão de pesquisa e os objetivos desta pesquisa, a etapa qualitativa de coleta de dados será conduzida pessoalmente por este pesquisador mediante entrevista com executivos que atuam na produção e exportação de produtos orgânicos. E com base nas escalas selecionadas para composição do questionário

estruturado fechado, algumas adaptações serão realizadas para torná-lo específico para o público deste estudo. Tanto a escolha dos entrevistados quanto dos indivíduos será baseada no critério de acessibilidade fornecida ao pesquisador como também de forma a apresentarem uma visão ampla acerca do segmento do agronegócio.

Na etapa quantitativa, por meio do *software* G*Power 3 (FAUL *et al.*, 2009) foi estimada a amostra mínima em 77 casos para se atingir um poder estatístico de 0,8, com um nível de significância de 0,05 e um tamanho do efeito médio Cohen (1988), conforme visualizado na Figura 12. Para conseguir essa quantidade de respostas junto aos gestores do setor da agricultura orgânica, o pesquisador pretende obter autorização das empresas para contatar os funcionários diretamente. Assim, com a finalidade de aplicar a segunda etapa desta pesquisa e esclarecer as dúvidas sobre o preenchimento do questionário.

Figura 12. Planejamento da amostra.



Fonte: dados gerados pelo *software* G*Power.

G*Power consiste em um *software* utilizado para análise do poder estatístico em pesquisas no âmbito comportamento, social e biomédico. Segundo Faul *et al* (2009) o poder

de um teste estatístico diz respeito à probabilidade da hipótese nula ser rejeitada, assumindo que a própria é, de fato, falsa (Erro tipo II). As recomendações de Hair Jr. *et al* (2009) acerca da significância e do poder ($\text{Power} = 1 - \beta$ erro prob. II) nas pesquisas em administração de empresas, bem como as recomendações de Cohen (1988) sobre a utilização do tamanho do efeito ($f^2 = r^2 / 1 - f^2$) em conformidade com o modelo que pretende ser testado nesta tese consiste: (a) α (nível de significância): 0,05; (b) poder estatístico: 0,8; (c) tamanho do efeito: 0,15 / $r^2 = 13,04\%$; (d) número de preditores: 1.

4.6 Técnicas de análise de dados

Para a execução desta tese foi adotada uma pesquisa com método misto de pesquisa com uma primeira etapa de natureza qualitativa e uma segunda etapa de natureza quantitativa (CRESWELL, 2010).

4.6.1 Pesquisa qualitativa: análise de conteúdo

Uma das abordagens qualitativas mais comuns do tratamento de dados é a análise de conteúdo. Os procedimentos da análise de conteúdo incidem diretamente no texto ou nas transcrições da comunicação humana, podendo empregar operações tanto qualitativas quanto quantitativas (BARDIN, 2011). Portanto, nesta etapa da pesquisa foi realizada a técnica de análise de conteúdo. Bardin (2011) conceitua esta análise como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. A finalidade da análise de conteúdo é produzir inferência, trabalhando com vestígios e índices postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos.

4.6.2 Pesquisa quantitativa: análise estatística multivariada

Na etapa quantitativa foram utilizadas algumas técnicas estatísticas, como testes de hipóteses utilizando estatísticas paramétricas/não paramétricas, teste de normalidade, análise

de correlação, análise fatorial e a modelagem de equações estruturais. A modelagem em equações estruturais permite uma avaliação simultânea em um conjunto de equações distintas, porém que se relacionem (HAIR JR. *et al.*, 2005). Foram utilizados os programas IBM SPSS Statistics 24 e Smart PLS 3.2.7 para processamento dos dados e obtenção e dos resultados. Para validar o modelo de mensuração proposto, serão utilizados como índices a carga fatorial, AVE (média das cargas fatoriais), confiabilidade composta e o alfa de Cronbach. Para verificar o modelo de ajuste estrutural, será utilizado o coeficiente de correlação (R^2). Esta fase ocorreu após a análise dos dados obtidos na pesquisa qualitativa.

4.7 Operacionalização das variáveis quantitativas

O Quadro 3 apresenta uma matriz cujo objetivo foi trazer o relacionamento teórico operacional envolvendo o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, as hipóteses de pesquisa, os indicadores que serão utilizados para compor o questionário estruturado fechado, os autores que embasaram a construção dos tópicos da matriz e as técnicas de análises que pretendem ser aplicadas nesta tese. É importante ressaltar que se trata de uma matriz inicial, baseada nos modelos teóricos apresentados pelos autores estudados. O questionário final foi elaborado (ou adaptado) a partir da análise dos dados obtidos na pesquisa qualitativa.

4.8 Delimitação do estudo

Em geral, uma pesquisa acadêmica não consegue abraçar todos os aspectos e minúcias que permeiam a análise de um dado tema do conhecimento. O tema ligado à internacionalização de produtos orgânicos é muito amplo e rico de informações, tonando difícil a definição da delimitação do estudo. Este trabalho ficou restrito à relação existente entre capacidades dinâmicas orientadas para sustentabilidade e internacionalização de produtos brasileiros de origem orgânica. É importante salientar que não foi pretensão deste estudo generalizar as conclusões para toda a agricultura orgânica brasileira, mas levantar discussões que pudessem estimular a ampliação de pesquisas nesta direção, visando melhorias no processo de internacionalização das organizações que atuam no setor.

Ainda quanto à delimitação deste estudo, é importante salientar: (1) quanto ao escopo, a pesquisa foi delimitada às empresas do setor da agricultura orgânica brasileira para que os coeficientes de variação das medidas dos construtos capacidades dinâmicas, sustentabilidade e capacidade de internacionalização fiquem em torno da média aritmética. (2) quanto à concepção pode-se dizer que este trabalho foi de corte transversal, uma vez que a coleta de dados e análise dos resultados ocorreram dentro de um mesmo espaço de tempo em que se mantiveram as mesmas condições sociais, políticas e econômicas (VERGARA, 2016). Esta pesquisa foi desenvolvida sobre a experiência e percepção de gestores de empresas nacionais ou multinacionais, com operações no Brasil, que atuam na agricultura orgânica. O presente estudo não teve como foco uma coleta de dados longitudinal, ou seja, se a percepção e opinião dos respondentes em relação aos efeitos das capacidades dinâmicas sobre a capacidade de internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos poderia mudar com o tempo (VERGARA, 2016). Nas conclusões deste estudo, foi sugerido o desenvolvimento de uma coleta de dados longitudinal para superação dessa delimitação e consequente avanço na pesquisa sobre capacidades dinâmicas e internacionalização no setor da agricultura orgânica.

Título: A internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos sob a perspectiva das capacidades dinâmicas.			
Problema de pesquisa: qual é a influência das capacidades dinâmicas sobre a capacidade de internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos?			
Objetivo geral: identificar a influência das capacidades dinâmicas sobre a internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos.			
Objetivos específicos	Construtos	Variáveis e principais autores	Indicadores
(a) examinar a relação entre as capacidades dinâmicas, presentes nos elementos que compõem as habilidades gerenciais, e a sustentabilidade	Capacidades dinâmicas (habilidades gerenciais)	Capacidade de percepção do ambiente (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ADNER; HELFAT, 2003; TEECE, 2007; TEECE, 2009)	Mudanças e implementações constantes nas rotinas organizacionais.
			Percepção para identificar segmentos de mercados potenciais.
			Os parceiros auxiliam no processo de melhoria das rotinas organizacionais.
			Desenvolver tecnologias específicas para execução das rotinas organizacionais.
		Adaptação às mudanças que ocorrem com as rotinas organizacionais.	
		Capacidade de aproveitar oportunidades (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ADNER; HELFAT, 2003; TEECE, 2007; TEECE, 2009)	Identificar e explorar as oportunidades do mercado para melhoria das rotinas organizacionais.
	Direcionar soluções específicas para os clientes.		
	Escolher os limites de atuação da empresa.		
	Desenvolver, com base nas rotinas, critérios que auxiliam na tomada de decisão.		
	Desenvolver, com base nas rotinas, aspectos de comprometimento.		
	Capacidade de gerenciar ameaças e mudanças (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ADNER; HELFAT, 2003; TEECE, 2007; TEECE, 2009)	Estabelecer constantemente novos processos de rotinas organizacionais.	
		Tomada de decisões descentralizadas.	
		Realizar constante de procedimentos de integração.	
		Utilizar conjunta dos ativos específicos das rotinas organizacionais.	
		Aplicar dos princípios de governança corporativa.	
(b) verificar a relação entre as capacidades dinâmicas, presentes nos elementos que compõem os processos internos, e a sustentabilidade	Capacidades dinâmicas (processos internos)	Integração de recursos externos (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007; TEECE, 2014b; DANGELICO; PUJARI; PONTRANDOLFO, 2017)	Integrar os requisitos do mercado e as demandas dos clientes.
			Integrar conhecimentos sobre o impacto dos produtos no mercado.
			Integrar os conhecimentos e competências dos fornecedores e clientes.
	Capacidades dinâmicas (processos internos)	Integração de recursos internos (SHRIVASTAVA, 1995; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007; TEECE, 2014b; DANGELICO; PUJARI; PONTRANDOLFO, 2017)	Colaborar com membros da cadeia de suprimentos para melhorar o desempenho dos produtos.
			Buscar o conhecimento das unidades especializadas dentro da organização.
			Buscar o conhecimento especializado do departamento de produção.
		Criação e reconfiguração de recursos (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007;	Buscar o conhecimento especializado do departamento de marketing.
			Integrar os conhecimentos e competências das diversas unidades organizacionais.
			Facilitar o intercâmbio de conhecimento entre as unidades organizacionais.
			Contratar especialistas em avaliação do ciclo de vida do produto.
			Treinar membros da equipe de desenvolvimento de produtos para atualizar seus conhecimentos e competências.

		TEECE, 2014a; TEECE, 2014b; DANGELICO; PUJARI; PONTRANDOLFO, 2017)	Treinar as equipe de P&D para atualizar seus conhecimentos e competências.
			Reconfigurar a estrutura organizacional para a adaptação das linhas de produtos frente à demanda.
			Reconfigurar equipes de desenvolvimento de produtos.
			Reconfigurar as relações com os fornecedores, os clientes e o mercado.
(c) propor um modelo teórico e operacional que envolva os construtos capacidades dinâmicas e capacidade de internacionalização	Capacidade de internacionalização	Comprometimento exportador (JOHANSON; VAHLNE, 1977; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; SHAMSUDDOHA; ALI, 2006)	Ter uma estrutura organizacional apropriada para lidar com todas as atividades de exportação.
			Possuir diversos recursos internos para a pesquisa de mercados externos.
			Aprender sobre questões ligadas à exportação é uma questão de alta prioridade na empresa.
			Usar organizações externas especializadas para coletar informações de mercados internacionais e avaliar o potencial do mercado.
			Responder prontamente a oportunidades de exportação.
			Direcionar recursos financeiros significativos para o desenvolvimento de suas atividades internacionais.
		Estratégias internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; SHAMSUDDOHA; ALI, 2006)	Identificar, de forma clara, as demandas e os clientes nos mercados internacionais a serem atendidos.
			Desenvolver estratégias para competir nos mercados internacionais.
			Estabelecer metas e objetivos distintos para as operações no mercado internacional.
			Desenvolver capacidades adequadas para recolher as informações necessárias.
			Separar um orçamento suficiente para explorar os mercados internacionais.
			Planejar estratégias para expandir sua atuação no mercado internacional ao longo dos anos.
		Orientação internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1977; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; SHAMSUDDOHA; ALI, 2006)	Os executivos da empresa tendem a ver o mundo todo como potencial mercado e não apenas o mercado doméstico.
			A internacionalização dos negócios é a única maneira de alcançar os objetivos de crescimento.
			A cultura organizacional está voltada para a busca ativa de novas oportunidades de negócios no exterior
			Desenvolver executivos experientes em negócios internacionais
			A empresa comunica, de forma contínua, sua missão ou visão de ser bem-sucedidos no exterior para todos os seus colaboradores.
			Os executivos estão focados no desenvolvimento dos recursos humanos e de outros recursos organizacionais que possam auxiliar o alcance dos objetivos organizacionais no exterior.

Quadro 3. Matriz de amarração.
Fonte: elaborado pelo autor.

5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS: PESQUISA QUALITATIVA

Conforme apresentado na seção referente aos procedimentos metodológicos, para esta tese foi adotada uma pesquisa de método misto, ou seja, uma pesquisa qualitativa e uma pesquisa quantitativa. A etapa qualitativa desta pesquisa ocorreu em dois momentos. No primeiro momento, foram entrevistados dois executivos de duas certificadoras de produtos orgânicos que atuam no Brasil (outubro 2017). No segundo momento, foram entrevistados quatro executivos de quatro empresas que produzem e exportam produtos orgânicos (novembro e dezembro 2017). Nesta seção, serão abordadas as análises dos dados oriundas das entrevistas (gestores de certificadoras e da indústria de produtos orgânicos). 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 identificar a influência das capacidades dinâmicas sobre a capacidade de internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos.

As entrevistas foram sendo lidas gradativamente pelo autor e, mediante o resultado da frequência de palavras juntamente com a similaridade do que os trechos das entrevistas retratavam, foi estruturada a categorização. Importante salientar que, para a sistematização e caracterização, partiu-se da micro para a macroanálise. Em outras palavras, buscou-se, a partir da leitura e transcrição cuidadosa das entrevistas, identificar fragmentos que, em conjunto, pudessem ser agrupados em subcategorias. Estas subcategorias, por sua vez, foram agrupadas em categorias que, por último foram reunidas em uma metacategoria identificada durante a análise teórica dos construtos.

A etapa da categorização teve por objetivo agrupar as unidades de significados para a formação das categorias desta pesquisa. Bardin (2011) denomina essa etapa de categorização em razão de elas representarem classes que reúnem um conjunto de elementos sob um título universal devido aos aspectos comuns desses elementos. Para a elucidação das categorias buscou-se realizar agrupamentos por meio dos critérios semânticos, sintáticos, expressivos e léxicos.

5.1 Análise do primeiro momento da pesquisa qualitativa

Esse primeiro momento da pesquisa qualitativa teve como objetivo a identificação das principais rotinas organizacionais para atender às regras do setor de produção de orgânicos e a estruturação de um novo roteiro de coleta de dados que foi utilizado no segundo momento da pesquisa qualitativa em que foram entrevistados quatro executivos da indústria brasileira de produtos orgânicos que atendem ao mercado internacional.

As certificadoras preferiram que os nomes de seus gestores participantes da entrevista não fossem identificados, portanto esses entrevistados foram identificados como C1 e C2. Os entrevistados foram abordados com uma entrevista contendo onze questões abertas (Apêndice C). O Quadro 4 apresenta as informações referentes aos executivos entrevistados neste primeiro momento da pesquisa qualitativa.

Quadro 4. Executivos que atuam em certificadoras de produtos orgânicos.

Entrevistado	Formação	Cargo	Tempo na empresa	Experiência no setor
C1	Engenharia agrônoma	Responsável por certificação	6 anos	7 anos
C2	Engenharia agrônoma	Supervisora Técnica	4 anos	7 anos

Fonte: elaborado pelo autor.

Durante o processo de categorização foram identificadas quatro categorias principais: (i) credenciamento da certificadora; (ii) solicitação da certificação; (iii) revisão da avaliação e decisões de certificação; (vi) monitoramento do processo de certificação (ou renovação). Estas categorias foram descritas nos subcapítulos a seguir.

5.1.1 Credenciamento da certificadora

No decurso da fase de análise das entrevistas, a categoria **credenciamento da certificadora (conforme instruções normativas e Lei n. 10.831/2003)** reuniu cinco subcategorias: (i) credenciamento junto ao MAPA para exercer o trabalho de auditoria de certificação; (ii) acreditação para o trabalho de certificação orgânica; (iii) implementação de uma gestão da qualidade; (iv) acreditação para certificação nacional e internacional; (v) organismo de avaliação da conformidade por sistema de auditoria.

A certificação de produtos orgânicos é o processo pelo qual uma certificadora, devidamente credenciada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)

e acreditada pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro), assegura por escrito que um determinado produto, processo ou serviço obedecem às normas e práticas da produção orgânica, conforme a Lei n. 10.831/2003, NBR ISO/IEC 17.065 (que trata dos requisitos para organismos de certificação de produtos, processos e serviços) e demais instruções normativas (ORGANICSNET, 2018a).

O MAPA é o órgão responsável pelo credenciamento, acompanhamento e fiscalização das empresas de certificação que, mediante prévia habilitação, farão a certificação da produção orgânica e deverão atualizar as informações dos produtores para alimentar o cadastro nacional de produtores orgânicos. Estes órgãos, antes de receberem a habilitação do MAPA, passarão por processo de acreditação do Inmetro (IBD, 2018). De acordo com as entrevistas:

[...] da creditação que a gente tem junto ao INMETRO, a CGCRE que é a comissão responsável por acreditar as certificadoras dentro do INMETRO e o credenciamento, que daí é chamado de credenciamento junto ao Ministério da Agricultura. Então, todas as empresas certificadoras, as instituições que trabalham com certificação de orgânicos têm que atender a esses dois requisitos inicialmente. Estar credenciados junto ao Ministério da Agricultura e estar acreditadas, para exercer o trabalho de auditoria de certificação por parte da CGCRE e do INMETRO. (Trecho da entrevista com C1).

A gente trabalha com os nossos documentos internos e todos baseados no que tem a legislação. A gente não trabalha com nada fora do que está na legislação. Aí, claro, cada certificadora tem a sua documentação, a sua maneira de trabalhar. Nós não trabalhamos com nenhum documento padrão. (Trecho da entrevista com C2).

De acordo com o exposto pelos entrevistados, é importante que, além de seguir as normas que regem a produção agrícola orgânica, uma gestão de qualidade (ISO 17.065) seja implementada nos processos industriais relacionados à produção de orgânicos. Os entrevistados ressaltaram:

[...] é obrigatório que todas as certificadoras desenvolvam e implementem um sistema de gestão da qualidade que vai disciplinar e vai determinar como funciona a certificação em cada etapa e essas etapas são muito bem determinadas por uma ISO específica que regulamenta o setor. Você deve já deve ter conhecido ela, que é a 17.065. [...] dentro dessa ISO da ABNT e INMETRO e internacionalmente também, a gente tem vários escopos nossos, no caso certificação de produto. (Trecho da entrevista com C1).

A parte de auditoria, a gente vai verificar, também com a legislação debaixo do braço, se tudo o que está ali está sendo seguido. E a gente vai verificar também se a legislação pertinente para a atividade primeiro está sendo seguida. Que também isso fica dentro da ISO e da lei, que primeiro ele tem que estar seguindo o que a legislação para a atividade prevê. (Trecho da entrevista com C2).

Referente ao processo de certificação de produtos orgânicos para venda no exterior, o órgão internacional que credencia as certificadoras, é a *International Federation of Organic Agriculture Movements* (IFOAM). Trata-se da federação internacional que congrega e regula os processos produtivos e operacionais relacionados à agricultura orgânica (ORGANICSNET, 2018a).

O Quadro 5 apresenta a categorização da categoria credenciamento da certificadora (conforme instruções normativas e Lei n. 10.831/2003) e de suas subcategorias encontradas durante o processo de interpretação das entrevistas realizadas nesta tese.

Quadro 5. Categorização de credenciamento da certificadora.

Categorias	Subcategorias
Credenciamento da certificadora (conforme instruções normativas e Lei n. 10.831/2003)	Credenciamento junto ao MAPA para exercer o trabalho de auditoria de certificação
	Acreditação para o trabalho de certificação orgânica
	Implementação de uma gestão da qualidade (ISO 17.065)
	Acreditação para certificação nacional e internacional (vários escopos)
	Organismo de avaliação da conformidade por sistema de auditoria

Fonte: elaborado pelo autor.

5.1.2 Solicitação de certificação

Durante a fase de interpretação das entrevistas, a categoria **solicitação de certificação** reuniu as seguintes subcategorias: (i) fase e pré-avaliação chamada na ISO de aplicação; (ii) processo de avaliação *in loco* e coleta de amostras; (iii) avaliação das constatações observadas na inspeção; (iv) respeito aos preceitos de sustentabilidade e cumprimento das regras aplicadas na agricultura orgânica estão no DNA da empresa; (v) decisão de certificação; (vi) emissão da certificação.

A partir do momento em que o produtor decide produzir utilizando métodos da agricultura orgânica, é necessária a contratação de uma certificadora que oferecerá, para a empresa, as informações sobre as normas técnicas de produção orgânica. A certificadora poderá também indicar consultores para assistência técnica, que poderão orientar quanto à produção e comercialização dentro de seus padrões técnicos e certificação. Em linhas gerais, o processo de certificação deve ser feito através de visitas periódicas de inspeção, realizadas na unidade de produção agrícola, quando o produto é comercializado *in natura*, e também nas unidades de processamento, quando o produto for processado ou industrializado (ORGANICSNET, 2018a).

Em geral, o departamento comercial da empresa certificadora realiza uma análise crítica da solicitação conforme requisitos da ISO 17.065, de modo a esclarecer quaisquer dúvidas e garantir que a certificadora é competente e possui os recursos necessários para realizar o serviço (IBD, 2018). Os trechos a seguir, das duas entrevistas, contribuem para esse entendimento:

[...] uma pré-avaliação que é chamada na ISO de aplicação. Depois a gente passa por um processo de avaliação 'in loco' que é a questão da auditoria em si, que a gente chama comumente de setor de inspeção, mas em termos de ISO seria o equivalente a uma auditoria, e depois disso a gente tem a avaliação dessa... das constatações que foram observadas na inspeção e isso é feito por um outro profissional [...] (Trecho da entrevista com C1).

O produtor vai ligar aqui e ele vai dizer 'ah, eu quero um orçamento'. Aí ele vai mandar os dados dele. Aí com isso vai gerar um questionário que vai vir para a área técnica, a gente vai ligar para ele, vai perguntar se ele atende a essas coisas. Então a gente vai depois ele dizendo que atende, que ele pode receber ou não, não atendo ainda, mas até o dia que você vier na auditoria eu vou conseguir ter. (Trecho da entrevista com C2).

A empresa certificadora iniciará o processo de auditoria por meio de um documento chamado Plano de Manejo que deve ser preenchido pelo solicitante, com todas as informações relevantes às suas operações agrícolas/industriais. O preenchimento deste documento de forma completa permitirá otimizar a realização da auditoria (IBD, 2018). O auditor designado pela certificadora analisará o Plano de Manejo e a documentação pertinente, visando detectar possíveis lacunas e solicitar complementações, quando necessário (ECOCERT, 2018).

De acordo com o manual de certificação da IBD (2018), os métodos de análise e auditoria são embasados em: (a) entrevistas; (b) observação de atividades; (c) análise de documentos e registros; (d) observação de equipamentos, áreas e instalações; (e) comparação entradas/produção/vendas/estoque; (f) exercício de rastreabilidade; (g) coleta de amostra (quando aplicável); (h) identificação e investigação de áreas de risco; (i) verificação da situação de não conformidades anteriores; (j) análise crítica das reclamações recebidas e correspondentes ações corretivas. A entrevista com C2 ressaltou:

A gente vai, vai fazer a verificação in loco. Aí lá a gente vai verificar realmente se esses documentos, se ele tem, (se esses registros existem) e vai verificar se o que ele está escrevendo no papel é o que ele está fazendo na prática, se tudo está organizado, se os insumos estão, se o produtor tem produção paralela, se está tudo segregado, se está tudo identificado, principalmente na unidade de processamento que é mais comum que isso aconteça, se a garantia da qualidade do produtor orgânico está sendo realmente, pode ser garantida pela separação, pelas limpezas, pela... como é que é feita a separação da produção orgânica para a convencional. Então a gente vai verificar esses pontos in loco. (Trecho da entrevista com C2).

Após a etapa de inspeção, um corpo técnico da empresa certificadora avalia o relatório de auditoria, a qualidade e a coerência das informações apresentadas, e formaliza o resultado na Decisão de Certificação.

E findada essa etapa de revisão, chamada de revisão do setor, a gente passa então para a decisão de certificação que pode ser positiva, concedendo a certificação, ou negativa, se você tiver uma não conformidade que foi detectada que ela é grave o suficiente para impedir a certificação ou então pode ser dada uma negativa ou uma positiva parcial. (Trecho da entrevista com C1).

Quando a avaliação de uma auditoria resulta em decisão favorável, a certificadora emite o Certificado de Conformidade. Todos os certificados possuem validade de doze meses a partir da data de sua emissão (ECOCERT, 2018).

De acordo com as normas de produção e certificação orgânica, a certificadora pode recusar a emissão do Certificado de Conformidade. Isto ocorre quando requisitos de certificação não são atendidos dentro do ciclo de auditoria e certificação inicial. Quando isto ocorre, a certificadora notifica a empresa contratante, apresenta os motivos e esclarece quais são os próximos passos necessários para obter a certificação. A empresa contratante tem, inicialmente, 30 dias para atender as não conformidades apontadas pela certificadora (IBD, 2018). Neste sentido, os entrevistados destacaram:

[...] dependendo das não conformidades, pode ser concedida uma certificação que não atenda todos os produtos inicialmente aplicados para a certificação ou então uma negativa condicionada à resolução das não conformidades. Então, depois da resolução das não conformidades daí acontece a emissão de certificado. Isso tudo que eu estou falando, essa avaliação, já que a gente está falando de lei brasileira, certificação de orgânicos [...] tudo de acordo com as instruções normativas que estão subordinadas à lei, ao decreto 10.831 de 2003. (Trecho da entrevista com C1).

Mas o nosso inspetor, ele tem dez dias para mandar um relatório para a gente. Aí a gente avalia o relatório e a documentação e se tiver tudo ok, mais na semana ele tem o certificado lá. Se ele não tiver tudo ok, se tiverem pendências, ele tem num primeiro momento 30 dias para fechar as não conformidades apontadas, se elas forem relevantes serem fechadas, se não for algo que realmente impeça a certificação e se ele não conseguir fechar nesses 30 dias, a gente pode prorrogar por mais 30 dias. Então é no máximo 60 dias mais uns 15 para fechar o processo, é o tempo máximo para ele receber o certificado. (Trecho da entrevista com C2).

A partir do momento da concessão da certificação orgânica, a empresa está sujeita a receber visitas (marcadas ou surpresas) para novas inspeções e auditorias. A Instrução Normativa n. 46, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, determina que todo produtor que possui a certificação orgânica deve ser inspecionado ao menos uma vez por ano, de forma aprofundada e abrangendo todas as suas atividades, visando manter a sua certificação (MAPA, 2011). A entrevistada C2 ressaltou que, para algumas culturas e em

alguns casos específicos, a certificadora em que trabalha pode organizar inspeções (agendadas ou surpresas) semestrais.

O certificado tem que ser emitido com um ano de validade. E aí ele pode ser... só que para você manter essa certificação, a auditoria pode ser feita, ela deve ser feita de forma anual ou semestral dependendo do tipo de atividade e dependendo do tipo de cultura. (Trecho da entrevista com C2).

Durante o período de validade do Certificado de Conformidade, a empresa produtora de orgânicos pode comercializar seus produtos e fazer alegações sobre sua certificação usando a Marca de Conformidade (selo de produto orgânico), sempre respeitando os requisitos aplicáveis (MAPA, 2011; ECOCERT, 2018). É importante destacar que as certificadoras têm autonomia para realizar auditorias a qualquer momento, mesmo que, sem aviso prévio, de acordo com os requisitos do esquema de certificação, para as operações que apresentam grau de risco mais elevado ou precisam de investigação de potenciais não conformidades ou reclamações (MAPA, 2011; IBD, 2018). C1 destacou:

Cumprindo tudo o que é para cumprir e não incorrendo em nenhuma não conformidade, a decisão da certificação é positiva, é favorável. E a partir daí é emitido um certificado de conformidade que tem a validade de um ano. Na verdade, um ano menos um dia. 364 dias. E dentro desse prazo tem que se acontecer, antes de findar o certificado, o prazo de certificado, tem que ocorrer uma nova inspeção no local, no mínimo mais uma inspeção local, para daí renovar o certificado por mais um ano e assim sucessivamente. Então é mais ou menos esse o passo a passo da certificação em linhas bem gerais. (Trecho da entrevista com C1).

O Quadro 6 apresenta a categorização de solicitação de certificação (por parte das empresas) e as subcategorias que emergiram durante o processo de interpretação das entrevistas realizadas nesta tese.

Quadro 6. Categorização de solicitação de certificação.

Categorias	Subcategorias
Solicitação de certificação (por parte das empresas)	Fase e pré-avaliação chamada na ISO de aplicação
	Processo de avaliação <i>in loco</i> (auditoria ou inspeção) e coleta de amostras
	Avaliação das constatações observadas na inspeção (profissional diferente da inspeção)
	Respeito aos preceitos de sustentabilidade e cumprimento das regras aplicadas na agricultura orgânica estão no DNA da empresa
	Decisão de certificação (positiva/favorável)
	Emissão da certificação (válido por 364 dias)

Fonte: elaborado pelo autor.

5.1.3 Revisão da avaliação e decisões de certificação

No decorrer do processo de interpretação das entrevistas, a categoria **revisão da avaliação e decisões de certificação** reuniu seis subcategorias: (i) não conformidade encontrada (decisão negativa ou parcial); (ii) certificação condicionada à resolução da não conformidade; (iii) processo de apelação (mínimo em duas instâncias); (iv) apreciação do diretor-geral da certificadora; (v) avaliação da apelação pelo comitê consultivo do MAPA; (vi) revisão da decisão de certificação.

O relatório de inspeção e as suas propostas de ações corretivas são enviados ao responsável de certificação, que analisará as informações. Ao finalizar esta etapa, será elaborado, pela empresa certificadora, um relatório final, chamado Notificação de Revisão de Relatório. Neste documento estarão listadas as não conformidades (quando for o caso) classificadas de acordo com a sua gravidade. Novas não conformidades poderão ser citadas neste documento, em função da revisão documental do processo pelo responsável de certificação (ECOCERT, 2017).

De acordo com a Instrução Normativa n. 46 (MAPA, 2011), no caso de identificação de uma não conformidade, as possibilidades são as seguintes: (a) solicitação de ação corretiva - a certificação é concedida, mas até a inspeção seguinte a não conformidade deve ser corrigida; (b) certificação pendente - certificação concedida *sub judice*, ou seja, a empresa deve enviar para o responsável de certificação, contestações ou correções, fornecendo evidências de ações corretivas ou um plano de ação para correção da não conformidade identificada, dentro do prazo especificado. Uma inspeção ou análise adicional pode ser solicitada pelo responsável de certificação para confirmar que as ações corretivas estão em vigor e foram eficientes. A não correção desta não conformidade dentro do prazo especificado poderá implicar na alteração da decisão do seu processo de certificação; (c) suspensão da certificação - a certificação é suspensa imediatamente por período indeterminado e somente será liberada após prazo e medidas estabelecidos pelo responsável de certificação. A empresa deve informar a certificadora acerca das ações corretivas apropriadas dentro dos prazos acordados. A produção será submetida a nova avaliação. Durante o período de suspensão, os produtos não podem ser vendidos com referência à certificação orgânica; (d) recusa de certificação: em caso de falta grave, a certificação é interrompida imediatamente. Os produtos em questão não podem mais ser vendidos com referência à certificação orgânica; (e) desclassificação do produto ou lote ou da parcela: a certificação pode ser mantida para alguns

produtos, mas uma parte destes produtos não será mais certificada (afetados pelas não conformidades). Os respectivos produtos ou lotes desclassificados não devem mais ser comercializados fazendo referência à certificação orgânica.

De acordo com os entrevistados, no caso de divergências (entre produtor e certificadora) quanto à recusa de certificação, o produtor pode entrar com uma apelação, feita em duas instâncias (no mínimo). No primeiro momento, o produtor solicita uma revisão do funcionário responsável pelo seu processo de certificação. Esta reclamação será avaliada por níveis superiores da própria empresa de certificação. Caso a negativa persista, o produtor tem o direito de levar o caso até o comitê de imparcialidade, que reúne profissionais do setor produtivo, do setor regulatório e consumidores. (MAPA, 2011). Os entrevistados destacaram:

Primeiro, você vai apelar contra a decisão da pessoa que revisou o seu projeto, do funcionário da ECOCERT, o profissional que fez a revisão do relatório de inspeção e quem vai decidir se referenda ou não a decisão dessa pessoa que está sendo questionada é no nosso diretor-geral, o que está no topo do organograma da empresa. Caso você persista, se ele referenda essa decisão e você continua achando esta uma decisão injusta você pode apelar novamente. [...] segundo recurso é o comitê consultivo. [...] esse comitê de imparcialidade que tem várias funções, é uma estrutura que serve para garantir a imparcialidade da organização da conformidade e uma das tarefas desse comitê de imparcialidade é decidir em casos de recurso, que aí é como a gente chama essas apelações. (Trecho da entrevista com C1).

Apelação tem os regimentos internos da empresa, ele pode apelar sim. Mas o cancelamento imediato, como você falou, tem dependendo da gravidade tem que cancelar, não tem como suspender. Ele é suspenso quando ele tem um certificado válido e apontada uma não conformidade que ele não resolveu no tempo plausível e ele precisa, daí ele tem a suspensão e isso é um caso, ele em a suspensão por 15 dias normalmente, aí a gente informa o ministério da agricultura, ele tem mais 15 dias para tentar resolver aquela não conformidade que ele não resolveu. Outros casos: denúncia, alguma coisa que tem que ser apurado, verificação, isso no que cabe a gente, porque nós não fiscalizamos. Quem fiscaliza a certificação orgânica é o MAPA, é o Ministério da Agricultura. Nós não podemos, nós não temos poder de fiscalização, mas se nós recebermos uma denúncia nós temos que sim apurá-la se for pertinente. Então dependendo, isso também pode ser motivo de suspensão, mas normalmente essa suspensão, ela é por 15 dias, no máximo 30, e depois disso, se não resolver, cancelamento. (Trecho da entrevista com C2).

Após este trâmite de apelação, caso a decisão final seja positiva, o responsável de certificação enviará o documento de certificação e o nome da empresa será incluído no Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos do MAPA. Se a decisão final for negativa, você será informado por escrito com a descrição dos motivos (ECOCERT, 2017).

O Quadro 7 apresenta uma síntese da categorização de revisão da avaliação e decisão de certificação e da relação com suas subcategorias identificadas durante o processo de interpretação das entrevistas realizadas nesta tese.

Quadro 7. Categorização de revisão da avaliação e decisões de certificação.

Categorias	Subcategorias
Revisão da avaliação e decisões de certificação	Não conformidade encontrada (decisão negativa ou parcial)
	Certificação condicionada à resolução da não conformidade
	Processo de apelação (mínimo em duas instâncias) - não muito comum
	Apreciação do diretor-geral da certificadora
	Avaliação da apelação pelo comitê consultivo do MAPA
	Revisão da decisão de certificação

Fonte: elaborado pelo autor.

5.1.4 Monitoramento do processo de certificação (ou renovação)

Durante a fase de leitura e interpretação das entrevistas, a categoria **monitoramento do processo de certificação (ou renovação)** reuniu as seguintes subcategorias: (i) novo processo de certificação a cada 364 dias; (ii) inspeção complementar; (iii) suspensão da certificação; (iv) cancelamento da certificação; (v) redução ou incremento da certificação; (vi) auditoria interna da própria empresa.

As inspeções para monitoramento do processo de certificação podem ser tanto programadas (com o conhecimento do produtor) quanto aleatórias (sem o seu conhecimento prévio). O produtor deve apresentar um plano de produção para a certificadora e manter registros atualizados de uma série de informações, como a origem dos insumos adquiridos, a sua aplicação e o volume produzido. Estas informações têm caráter sigiloso e, assim como as instalações do estabelecimento, devem estar sempre disponíveis para vistoria e avaliação do inspetor, caso seja solicitado. Após a visita, o inspetor elabora um relatório no qual são indicadas as práticas culturais e de criação observadas, o que permite detectar possíveis irregularidades com relação às normas de produção estabelecidas. Estes relatórios são encaminhados ao Departamento Técnico ou ao Conselho de Certificação da certificadora, que delibera sobre a concessão do certificado que habilita o produtor, processador ou distribuidor a utilizar o selo (IBD, 2017).

Durante o período de validade do Certificado de Conformidade (que de acordo com as normas é de 365 dias), o cliente pode comercializar seus produtos e fazer alegações sobre sua certificação usando as Marcas de Conformidade (selos), sempre respeitando os requisitos aplicáveis (IBD, 2018). C1 reforçou:

Então a gente fez uma inspeção, digamos, um mês atrás, aproximadamente nessa época do ano, um mês depois a gente estaria emitindo, conclui uma revisão e vamos imaginar que foi emitido um certificado hoje, no dia 27/09/2017. Esse certificado

emitido hoje, ele vai ter a validade dele até o dia 26/09/2017. Então, é um ano mais um se for bissexto, enfim, não vou dizer que é 364 dias cravado, mas é sempre um a menos da data de hoje. (Trecho da entrevista com C1).

Como dito anteriormente, a certificadora poderá realizar auditorias sem aviso prévio, a qualquer momento, de acordo com os requisitos do esquema de certificação, para as operações que apresentam grau de risco mais elevado ou precisam de investigação de potenciais não conformidades ou reclamações (IBD, 2018). Neste sentido os entrevistados destacaram:

Além disso, é importante dizer que para dentro da legislação brasileira a gente tem expediente que não tem em outros regulamentos, que é a inspeção complementar. A inspeção complementar é uma inspeção simplificada, de curta duração que ocorre em um período que deve ser entre as inspeções anuais. E ela ocorre em condições específicas determinadas pela lei mediante análises de risco. Então, se a certificadora entende que o risco ou a qualidade orgânica daquele produto é muito alto, ela tem essa opção de executar essa segunda avaliação simplificada complementar entre as duas inspeções anuais. E isso vai acontecer obrigatoriamente quando tiver o que a gente chama de produção paralela que é quando você tem ao mesmo tempo uma mesma unidade trabalhando com produtos, uma linha de produtos convencionais e uma linha de produtos orgânicos. (Trecho da entrevista com C1).

Mas a gente tem empresa que tem que receber auditoria a cada quatro meses porque por um tempo determinado, até que se verifique que realmente não vai ter problema em relatório, auditoria a cada seis meses novamente. A gente pode sim solicitar um controle mais rigoroso dependendo a atividade. Além disso, existem umas auditorias não anunciadas que a legislação prevê também, que a gente pode, a gente... aqui a gente define assim, empresas com mais risco, produtores com mais risco, a gente faz uma auditoria não anunciada que é uma auditoria que você não informa o cliente, você só e vai verificar se está tudo sendo atendido, não está tendo problema mesmo quando a gente não avisa que vai. (Trecho da entrevista com C2).

Quando a inspeção ou monitoramento de uma investigação resulta em não conformidade, ou quando o cliente não cumprir qualquer aspecto do contrato firmado com a certificadora, esta notifica o cliente da não conformidade, sempre informando o prazo para correção ou apelação (MAPA, 2011). Neste caso específico, cabe ao cliente apresentar evidências de resolução de todas as não conformidades dentro do prazo estabelecido, a partir daí a certificadora notifica a resolução formalmente e mantém o direito à certificação orgânica. Quando ocorre de o cliente não apresentar provas formais da resolução dos problemas, a certificadora, seguindo as regras aplicáveis ao esquema de certificação, notifica a empresa e inicia um processo chamado Proposta de Suspensão ou de Cancelamento (ECOCERT, 2017). Ainda pode ocorrer a redução ou incremento da certificação. O cliente deve informar a certificadora sobre todas as alterações relacionadas com a certificação, em particular mudanças no sistema de gestão, nas unidades produtivas, nos produtos e volumes certificados (IBD, 2018). A inclusão de novos produtos do mesmo escopo pode ser possível mediante avaliação documental. Neste caso, a certificadora solicitará os documentos

pertinentes e decidirá se uma auditoria complementar se faz necessária. No caso de redução, basta que a empresa informe a certificadora e solicite a redução o escopo para sua certificação de orgânicos (IBD, 2018). Neste sentido os entrevistados ressaltaram:

Você reduz o escopo então lá ele tinha vários escopos de certificação, ele continua sendo um produtor orgânico certificado, continua atendendo a parte da norma, porém a redução de escopo retirou dele um segmento da atividade. Então ele continua tendo um certificado, porém reduzido, como o próprio nome diz. E para cada um desses mecanismos que eu estou mencionando, a suspensão, a redução, o cancelamento, isso tudo tem procedimentos que estabelecem prazos específicos, registros específicos que têm que ser preenchidos e controlados por parte da [...], então assim, propõe, enviamos para ele uma carta. É assim que funciona a suspensão. (Trecho da entrevista com C1).

Para inserir produtos no escopo de certificação, ela precisa solicitar uma nova auditoria de extensão de escopo, que se chama. Você informa quais os produtos não estão sendo mais produzidos para a gente revisar o certificado e retirar eles da certificação. E aí se for o caso também, isso acaba reduzindo o tempo de auditoria, o de auditoria, depende de cada produto. (Trecho da entrevista com C2).

Foi possível notar, por meio das entrevistas que algumas empresas que já possuem o certificado para produção de orgânicos (normalmente as grandes empresas do setor) mantêm como rotina organizacional a auditoria interna, ou seja, uma avaliação e monitoramento interno organizado pela própria organização a fim de corrigir qualquer problema ou não conformidade identificada ao longo do processo produtivo. Referente a esta questão C1 pontuou:

Então, essa empresa que você citou, por exemplo, no começo da conversa, eles possuem auditoria interna. Então a auditoria interna deles garante que eles consigam detectar parte, boa parte das possíveis não conformidades que a gente vai detectar no futuro, com antecedência. Então se antecipam problemas. E se antecipam também as soluções dos problemas. Então isso aí eu diria que é uma ferramenta importante as auditorias internas e enfim, o controle interno da qualidade de maneira geral, não só para questões de certificação orgânica, mas também para outros referenciais que possa ter. (Trecho da entrevista com C1).

O Quadro 8 apresenta uma síntese cujo objetivo é trazer o relacionamento entre a categoria monitoramento do processo de certificação (ou renovação) e as subcategorias encontradas, oriundas do processo de interpretação das entrevistas realizadas nesta tese.

Quadro 8. Categorização de monitoramento do processo de certificação (ou renovação).

Categorias	Subcategorias
Monitoramento do processo de certificação (ou renovação)	Novo processo de certificação a cada 364 dias
	Inspeção complementar (ocorre entre as inspeções anuais)
	Suspensão da certificação (a empresa deve se posicionar em 7 dias)
	Cancelamento da certificação
	Redução ou incremento da certificação
	Auditoria interna da própria empresa (grandes empresas)

Fonte: elaborado pelo autor.

5.2 Análise do segundo momento da pesquisa qualitativa

Nesta subcapítulo serão abordadas às análises dos resultados obtidos a partir das entrevistas com os executivos de quatro empresas produtoras e exportadoras de produtos orgânicos. Como foi apresentado na seção referente aos procedimentos metodológicos, nesta etapa da pesquisa foi realizada a técnica de análise de conteúdo conceituada por Bardin (2011). O desenvolvimento da análise de conteúdo concentrou-se na formação das categorias/subcategorias. A etapa de categorização teve por objetivo agrupar pontos-chaves para a formação das categorias e subcategorias relacionadas às metacategorias identificadas e conceituadas no referencial teórico desta tese. Para elucidar as categorias oriundas durante a fase de análise e interpretação das entrevistas, buscou-se realizar agrupamentos por meio dos critérios semânticos, sintáticos, expressivos e léxicos.

Os executivos que participaram deste momento da pesquisa, também preferiram que os seus nomes não fossem identificados, portanto esses entrevistados foram identificados como E1, E2, E3 e E4. Os entrevistados foram abordados com uma entrevista contendo vinte e quatro perguntas abertas (Apêndice D). O Quadro 9 apresenta as informações referentes aos executivos entrevistados no segundo momento da pesquisa qualitativa.

Quadro 9. Executivos de empresas brasileiras produtoras/exportadoras de produtos orgânicos.

Entrevistado	Formação	Cargo	Tempo na empresa	Experiência no setor	Segmento da empresa
E1	Administração de Empresas + Mestrado em Ciência dos Grãos	Diretor executivo	15 anos	21 anos	Assessoria na produção e exportação de produtos orgânicos.
E2	Engenharia agrônoma	Diretor comercial	5 anos	25 anos	Venda e exportação de produtos (hortifruticultura orgânica)
E3	Administração + Especialização em Marketing + MBA em Gestão Empresarial	Diretor comercial	2 anos	20 anos	Produção, distribuição e exportação de produtos (hortifruticultura orgânica)
E4	2º grau técnico	Consultor de exportação	3 anos	26 anos	Produção e exportação de frutas orgânicas (<i>in natura</i> e liofilizadas)

Fonte: elaborado pelo autor.

5.2.1 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 – olha, ou Pão de açúcar primeiro para você entrar, você tem que vestir a noiva, como é que chama? O enxoval. (Trecho da entrevista com E1).

Entretanto, as organizações do setor de produtos orgânicos precisam estar atentas para possíveis problemas na troca de informações que venham a comprometer a integração de recursos externos. Por essa razão, as fronteiras devem estar bem definidas e as organizações só devem se aventurar em outra área da cadeia, caso, de fato, tenha recursos, parceiros, perspectiva de crescimento e processos bem definidos. E3 pontua:

‘Ah, eu vou pela tendência, eu vou porque é moda’. Então, existe um desencontro de informação do varejo com o produtor. Olhando para o produtor: ‘ah, eu vou produzir? Eu não sei, eu não sei se eu consegui vender’. Essa frase é uma frase que eu ouço muito do produtor. ‘Ah, eu tenho medo de produzir’ porque ele coloca a vida dele ali, ele empenha às vezes caminhão, às vezes a casa dele para ele poder produzir. (Trecho da entrevista com E3).

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. Isso sempre esteve presente e não é diferente. Não é diferente e realmente é uma dificuldade, é uma dificuldade que aí vem algumas questões sociais do processo de certificação e que aí a gente pergunta, a gente não, mas principalmente o produtor primário que diz o seguinte: ‘nós estamos tão espremidos que olha, esse negócio de mercado justo é mercado justo só para eles, não para nós’. (Trecho da entrevista com E1).

Outro ponto que deve ser mencionado é a quantidade de insumos que o produto orgânico contém. Em outras palavras, o ‘modismo’ que caracterize o produto com aspectos de sustentabilidade é algo que os clientes desejam perceber claramente. Dessa forma, o direcionamento de recursos externos voltados para produção sustentável, tanto do ponto de vista ambiental como do ponto de vista social, é fundamental para esta percepção. E2 reforça:

O como se produz mais com menos. Sabe que a população mundial só cresce, então nós temos que ter uma agricultura sustentável por esse motivo. Então, assim agora vamos para um lado desse desenvolvimento. Por que não, seja da maneira até, vamos falar até orgânica, novas variedades? Por que não pesquisa do consumidor até para entender o que realmente se busca e ... do ponto de vista médico, tem uma série: ‘ah, o orgânico, ele é mais saudável’. (Trecho da entrevista com E2).

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. Vale ressaltar também que mesmo em momentos em que, aparentemente, não se aplique o conceito de sustentabilidade ainda assim se faz necessário que os membros alinhem entre si e analisem em conjunto as melhores soluções para que o conceito seja repartido ao longo 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?’ Então, vamos supor, vou comprar a embalagem para a Sadia de papelão e um saquinho plástico lá. Então quem é que determina que aquele plástico pode ser comprado, porque aquele vai gerar resíduos. Aí tem a lei da coleta de resíduos, como é que chama aquela lei? A Lei de Reverso... (Trecho da entrevista com E1).

Ainda no que se refere ao comprometimento por parte dos membros da cadeia de suprimentos da agricultura orgânica, o preço que se é cobrado junto ao cliente final é essencial e, por essa razão, assume-se o desafio de reduzir custos ao longo da produção e da gestão logística. E4 pontua que: “Outra coisa que tem que ser muito importante é o preço transparente. Eu não posso ser comerciante do orgânico e ir lá 10 reais ou 20 reais e cada ano brigar para o custo.”.

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. Dessa forma, estimular boa parte das pessoas como diretores ou gerentes das áreas de sustentabilidade e que, obviamente, respondem a um CEO ou a um presidente mostrou-se eficaz no que se refere ao alinhamento e desenvolvimento de ações conjuntas entre as organizações que compõem a cadeia produtiva. E1 exemplifica:

Olha, esse talvez seja um grande... um grande desafio, porque você... 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 que é o Jacques que é o acionista do Carrefour que tem uma... estava envolvido com a pecuária orgânica e tinha umas fazendas de uva orgânica no Vale do São Francisco e fornecia para o Carrefour. O Grupo JD é o grupo do acionista do Carrefour, mas eles estavam separados. E a Nestlé também estava. (Trecho da entrevista com E1).

Vale mencionar que na produção necessita-se de um tempo de aproximadamente três a quatro meses para o processo produtivo inicial, investimento em capital, na aquisição de recursos tecnológicos, recursos humanos, insumos *etc.* Devido a esta variável, o produtor não consegue ter o retorno do capital investido para o sustento próprio. Em muitos casos, quando chega o momento de o produtor vender e ter o seu devido retorno, ele não consegue vender toda a produção. Em outras palavras, por vezes, observa-se um descompasso entre a unidade produtiva e o varejo. E3 reforça que: “Então, existe um desencontro entre o ponto de venda, a ponta com o produtor. Esse meio de campo é muito difícil de ser resolvido.”.

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. Ou seja, se eu estou comprando produto orgânico, ele deveria ser rastreável, na minha opinião. (Trecho da entrevista E2).

Ainda em relação à organização da cadeia de suprimentos de produtos orgânicos, muitos produtores sofrem por não estarem articulados com o varejo, permanecendo “distantes” do mercado. Em contrapartida, o varejo também carece da falta de produtos e de fornecedores que sistematicamente possam abastecê-los. Como o varejo de orgânicos é um segmento muito dinâmico, às vezes falta articulação por parte do produtor, no sentido de estar mais próximo do varejo. Em muitos casos, observam-se excelentes produtores orgânicos que não estão preparados para os desafios da negociação comercial na ponta da cadeia de suprimentos. Por esta razão, estes produtores precisam se estruturar ou delegar alguém para fazer prospecções e fechar negociações. E3 ressalta:

Porque o produtor, ele é um... ele é um cara na produção. Não necessariamente ele é bom na venda, na ponta. Às vezes eles se embaralharam. Então eu sempre falo para eles que alguém tem que fazer o meio de campo para eles. Existe... tem que ter uma negociação. Mas isso também, Paulo, é algo que um ou outro produtor se articula. A maioria não sabe como fazer, como chegar. Então falta muito no Brasil esse tipo de organização que eu estou te falando. Unir ao campo com a ponta. (Trecho da entrevista com E3).

O Quadro 10 apresenta uma síntese cujo objetivo é mostrar o relacionamento oriundo do processo de interpretação das entrevistas realizadas nesta tese, entre as metacategorias,

categorias e subcategorias envolvendo o construto capacidades dinâmicas - processos internos na dimensão integração de recursos externos.

Quadro 10. Categorização de integração de recursos externos.

Metacategoria	Categorias	Subcategorias
Integração de recursos externos	Integração do conhecimento, requisitos competência dos fornecedores/compradores	Interesses organizacionais dos fornecedores de produtos orgânicos
		Identificação dos interesses do consumidor de produtos orgânicos
		Crescimento da procura por produtos industrializados de origem orgânica
	Colaboração entre os membros da cadeia de suprimento	Comprometimento por parte dos membros da cadeia de suprimentos da agricultura orgânica
		Simetria entre os membros da cadeia de suprimentos de produtos orgânicos
		Organização da cadeia de suprimentos de produtos orgânicos

Fonte: elaborado pelo autor.

5.2.2 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. Vale ressaltar que as certificadoras não focam apenas no sistema de produção para conceder a certificação, mas também nas etapas pós-colheita. 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. No caso do distribuidor, aí já é meio só em cima da competitividade e da qualidade e da competitividade de entrega. Então, é simples como. 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. (Trecho da entrevista com E2).

Ainda sobre os treinamentos especializados, são várias associações e empresas que procuram treinar funcionários das empresas que precisam desenvolver determinados setores e que internamente tendem a valorizar o funcionário da organização. E4 ainda ressalta que: “[...] então, são trabalhos de consultoria externa para treinar funcionários das empresas. E depois, claro que quando uma empresa começa a vender na França, na Inglaterra etc. Irão aprender muitas coisas no campo. Falo assim, não entendo como campo agricultura, entendo como setor”.

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”. O sujeito ainda pontua a carência na formação universitária, o que dificulta a troca de conhecimentos e o desenvolvimento de pesquisas aplicadas no segmento. E4 ainda complementa que: “Depois começaram também curso de faculdade, da universidade, da faculdade sobre agricultura orgânica e marketing orgânico. Então hoje depois de 25 anos nós temos experts de orgânico. E também é o expert no campo, eu sou do campo significa que eu fiz há 25 anos”.

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 buscam visualizar a prática com as ações estratégicas e operacionais que foram definidas no planejamento das áreas funcionais das organizações. E1 realça: “Então de repente, essa área de sustentabilidade é apenas uma área como se fosse uma área de relacionamento de

consumidor. Enquanto que ela deveria estar no cerne de tudo, desde do suprimento até chegar no consumidor”.

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. Essas modificações têm tornado o acesso de pequenos produtores aos tradicionais canais de comercialização cada vez mais difícil. Como processo de avaliação, a empresa compradora pode determinar se a base de fornecimento é capaz de atender às necessidades de negócio atuais e futuros. As organizações compradoras precisam quantificar e comunicar as medidas e objetivos para o fornecedor, de modo que ele fique consciente da discrepância entre seu atual desempenho e as expectativas da empresa compradora. E2 salienta:

Então tem o *scorecard* do fornecedor, assim que ele é aprovado. E então você começa a medir a eficiência dele em termos de qualidade, em termos de rotinas de entrega, a competitividade que ele te oferece é à parte porque a gente olha primeiro a questão de qualidade e depois a questão de competitividade, mas de qualquer forma, das empresas organizadas, isso já tem até como se fosse um *workflow*, o que resulta no *scorecard* de pontuação, assim você acompanha. (Trecho da entrevista com E2).

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. Por conta disso, estimular a união deve ser uma estratégia a ser aprimorada para a efetividade do trabalho, aumentando, desta forma, a satisfação dos colaboradores. Entretanto, não é incomum o comprometimento da produção quando ocorre uma mudança de cultura nas organizações, decorrentes, por exemplo, dos processos de fusões ou aquisições. 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, porque estavam... acho que assim, o faturamento de orgânicos caiu e eu estive naquela ocasião em uma reunião com os gerentes aí do escritório lá perto do Parque do Ibirapuera a questão é a seguinte: olha gente, o nosso faturamento caiu. (Trecho da entrevista com E1).

O Quadro 11 apresenta uma síntese, cujo objetivo é trazer o relacionamento derivado do processo de interpretação das entrevistas realizadas nesta tese, entre as metacategorias, categorias e subcategorias envolvendo o construto capacidades dinâmicas - processos internos na dimensão integração de recursos internos.

Quadro 11. Categorização de integração de recursos internos.

Metacategoria	Categorias	Subcategorias
Integração de recursos internos	Aprendizagem organizacional e geração de novos conhecimentos	Desenvolvimento e treinamento de pessoal especializado em produção de orgânicos
		Intercâmbio do conhecimento intraorganizacional
	Colaboração entre as unidades organizacionais	Avaliação conjunta de desempenho
		Confiança, comprometimento e trabalho em equipe nas unidades organizacionais

Fonte: elaborado pelo autor.

5.2.3 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... essa rotina, ela se aplica a produtores orgânicos, convencionais, isso não tem distinção”.

No que se refere à subcategoria investimentos em tecnologia agrícola/industrial, os sujeitos revelaram que poucos recursos são direcionados ao fomento tecnologia. Além disso, esses recursos podem ser alocados em função da especificidade do produto e do seu respectivo cultivo, de modo a desenvolver variantes e modelos que possam ser aplicados em decorrência do tipo de produto cultivado. Alguns dos sujeitos criticam a ausência de investimento em tecnologia produtiva pautada em uma falsa ideia de que, por ser um cultivo orgânico, não teria espaço para o desenvolvimento ou intervenção da tecnologia. E2 reforça:

[...] na minha opinião, para ficar bem claro quais seriam os maiores focos de pesquisa em tecnologia, que me conste, não sei se tem novas variedades de orgânico sendo trabalhadas, porque existe todo esse – como você falou – “mito”, que parece que tem que ser de tal pureza que não se pode desenvolver. Eu acho que isso é pouco inteligente. (Trecho da entrevista com E2).

Ainda 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. Os sujeitos também pontuaram a capacidade de os produtores orgânicos encontrarem saídas para contornar a falta de oferta de equipamentos que enfrentam atualmente no mercado brasileiro. No entendimento dos entrevistados, quando o mercado passar a oferecer equipamentos específicos para esses profissionais, eles poderão alcançar a produtividade da agricultura convencional. 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. A lei permite de fazer. Se falamos de tomate, para fazer a massa de tomate, tanto posso produzir orgânico e convencional na mesma linha. Linha entendo todo o maquinário que vai passar o tomate. Mas não é muito simpático, isso. Então cada empresa construiu uma linha nova e está produzindo orgânicos somente numa linha dedicada. Também a empresa mudou os produtos para limpar maquinários, técnicas novas, por exemplo, para amassar, estando na câmara frigorífica para um, dois ou três meses utilizar o é outro produto que antes utilizava o produto. Então, não é só trocar produto, mas conhecer o que vai acontecer quando você troca, falamos da gestão do produto. Então a resposta é sim. Todo mundo trocou. (Trecho da entrevista com E4).

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. A base para a maioria das pesquisas em agricultura orgânica parte das próprias organizações deste setor e englobam estudos sobre a adaptação de cultivos ao sistema orgânico de produção, o desenvolvimento de substratos adequados para a produção de mudas, a adequação do uso de leguminosas para a adubação verde, a técnica de plantio direto em sistemas orgânicos de produção de hortaliças e frutas, a cobertura do solo com leguminosas perenes em pomares e o manejo fitossanitário para controle de pragas/doenças. 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? Tal produtor paga o dobro do preço? Não é assim. Mas essa pesquisa é feita só com o dinheiro privado”. Entretanto, esse cuidado por parte das organizações precisa ser fomentado e divulgado, não com o intuito de discutir a qualidade do produto em si, mas para valorizá-lo frente ao atendimento das exigências do mercado consumidor. E2 exemplifica:

Certo, então vamos investir nessa pesquisa e entender o quanto ele é mais saudável? Para não ficar só no discurso. ‘Ah, o orgânico tem um *shelf life* maior’. Tem mesmo? Então, como é que estão os estudos que comprovam isso? Tudo isso não é para botar em cheque o orgânico. É para valorizar ele. Muitas vezes a gente pergunta em algum seminário, congresso. Ok. ‘Onde estão os elementos que comprovam isso?’, ‘não, não. Isso é claro, isso é óbvio’. É óbvio? Não é assim que a gente trata as coisas, não é? A indústria de agroquímicos, quando ela é questionada sobre ter realmente resíduos para a saúde humanista *etc.* Eles têm uma série de estudos. Tudo bem que estão defendendo a própria praia, mas no final das contas, não é nada na base da opinião. (Trecho da entrevista com E2).

Sobre a subcategoria oferta de produtos orgânicos inovadores para o mercado, os sujeitos revelaram que houve muito investimento não somente no orgânico, mas também no convencional. Os gestores do setor da agricultura orgânica buscam, cada vez mais, insumos na área de alimentos, como por exemplo, extratos cítricos, sementes de alimentos etc. E4 destaca que: “[...] dinheiro para uma pesquisa, não é porque o produto orgânico tem que ser o melhor. É para saber se é verdade que tem mais proteína um tomate orgânico, vitamina de um tomate normal, convencional. Você sabe? Ninguém sabe”. Contudo, umas das principais inovações neste setor está no investimento na técnica de liofilização, que consiste na desidratação onde o produto é congelado e submetido a baixas pressões sob controle de temperatura. A retirada de água dos alimentos é base para diversas técnicas de conservação ao se tratar de alimentos orgânicos. Desta maneira, ao reduzir a quantidade de água disponível no alimento, há aumento da estabilidade dos produtos prolongando sua validade, tempo de prateleira, sem que seja necessária a adição excessiva de substâncias químicas conservantes. 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. Ou você pegar um produto, um princípio ativo de um produto de uma semente e conseguir fazer com que aquilo se incorpore dentro de um produto, sem perder gosto e sem perder. Então são poucas coisas que eu vejo. Eu vejo mais pesquisa e investimento em processos produtivos para transformar o produto, isso eu vejo.

Embalagens menores, embalagens, aí pensando no meio ambiente, embalagens mais ecologicamente corretas. Nesse aspecto sim. (Trecho da entrevista com E1).

O Quadro 12 apresenta uma síntese cujo objetivo é trazer o relacionamento proveniente do processo de interpretação das entrevistas realizadas, nesta tese, entre as metacategorias, categorias e subcategorias envolvendo o construto capacidades dinâmicas - processos internos na dimensão construção e reconfiguração de recursos.

Quadro 12. Categorização de construção e reconfiguração de recursos.

Metacategoria	Categorias	Subcategorias
Construção e reconfiguração de recursos	Reconfiguração da estrutura e das rotinas organizacionais	Qualificação de fornecedores de produtos ou insumos orgânicos
		Investimentos em tecnologia agrícola/industrial
	Inovação industrial voltado para a produção	Investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) na produção de orgânicos
		Oferta de produtos orgânicos inovadores para o mercado

Fonte: elaborado pelo autor.

5.2.4 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). Nesse sentido, algumas sugestões como fazer revistas informativas, detalhar as características do produto orgânico, abastecer o mercado com informações credíveis sobre o setor. Para alguns entrevistados, o grande problema no Brasil ainda é a falta de conhecimento sobre o produto orgânico por parte dos consumidores. E3 exemplifica:

Eu vi nos Estados Unidos várias escolas fazendo horta orgânica. Até a própria Michelle Obama, no mandato Barack Obama, ela fez um trabalho muito importante na Casa Branca de fazer uma horta orgânica e disseminar isso. Então, muitas vezes o conhecimento vem de cima para baixo. E 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. Não sei se é exatamente com esse nome, mas a criança já sabe o que é uma alimentação orgânica, como é que se produz organicamente e não organicamente, produção em escala ou alto escala. Então eu vejo que a questão do conhecimento passa por um alicerce básico. (Trecho da entrevista com E3).

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”. Vale mencionar que a demanda por produtos orgânicos cresce exponencialmente em função de uma preocupação mundial das pessoas na defesa e preservação do meio ambiente. E4 acrescenta:

O consumo do produto orgânico no Brasil aumenta. Aumenta sempre mais como em todo o resto do mundo, mas sente falta. Porque não é só falar: ‘Ok, vou defender o meio ambiente, não vou utilizar agrotóxico’. Mas também as propriedades nutricionais do produto, como é feito o produto, o respeito pelo trabalhador, se tem várias coisas que dá valor ao produto. (Trecho da entrevista com E4).

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 etcétera, mas eu como indústria de marca e de nome eu tenho que ter uma certificação ainda maior. Então eu tenho um técnico agrícola que vai lá e me ajuda. É uma double certificação. Então eu tenho visto a indústria também com essa preocupação. E não é um movimento diferente do que foi na Europa e nos Estados Unidos quando iniciaram o trabalho com o orgânico também. Não foi diferente. É que hoje a Europa e os Estados Unidos estão muito mais avançados do que o Brasil e o Brasil está exatamente nessa parte inicial. (Trecho da entrevista com E3).

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. Antes, o produto orgânico transformado causava uma confusão. Era difícil pensar em produto orgânico processado e a não utilização de

agrotóxicos. Atualmente, a nova regulamentação minimizou a possibilidade de má interpretação ou entendimento. O E1 detalha:

Bom, produto industrializado, além de não... as matérias-primas não poderem agrotóxicos, teriam que seguir um... um sistema de produção totalmente isolado do sistema convencional. Então, numa mesma... por exemplo, uma máquina que você vai fazer uma barra de cereal para você começar a fazer o orgânico, você tem que fazer todo um processo de limpeza geral e reiniciar o maquinário para que você possa ter o produto. Então, a diferença assim, são várias entre o convencional e o orgânico. E ... só que é determinado toda por uma regulação que hoje você tem isso detalhadamente. (Trecho da entrevista com E1).

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:

E aí é o mais perigoso, porque aí você começa, você começa a ter grandes possibilidades de onde possam haver fraudes, desvios de conduta e não que não aconteça nos outros casos, mas é... como aí o... enquanto a empresa está bem, ela vai, mas quando começa a apertar e 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. (Trecho da entrevista com E1).

O Quadro 13 apresenta uma síntese, cujo objetivo é apresentar o relacionamento proveniente do processo de interpretação das entrevistas realizadas nesta tese, entre as metacategorias, categorias e subcategorias envolvendo o construto capacidades dinâmicas - habilidades gerenciais na dimensão capacidade de percepção do ambiente.

Quadro 13. Categorização de capacidade de percepção do ambiente.

Metacategoria	Categorias	Subcategorias
Capacidade de percepção do ambiente	Pesquisa e desenvolvimento do mercado de produtos orgânicos	Conhecimento e informação sobre a agricultura orgânica
		Formação de uma cultura de produção e consumo de produtos orgânicos (mudança de hábitos)
		Comunicação com os fornecedores, com os clientes e com o mercado
		Análise de mercado de demanda por produtos orgânicos
	Adaptação das rotinas organizacionais às exigências da produção de orgânicos	Análise e avaliação dos resultados da certificação (certificação credenciada ao MAPA)
		Acompanhamento do processo de certificação e renovação da certificação
		Desenvolvimento de mecanismos de coordenação e controle
		Retenção de conhecimento e desenvolvimento de novas rotinas organizacionais
		Redução de incertezas e controle de fraudes (compromisso, valores e ética)

Fonte: elaborado pelo autor.

5.2.5 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, tudo para que a demanda de clientes potenciais possa ser atendida pela sua capacidade produtiva. 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. Então nós temos um critério de olhar a competência que esse produtor ou indústria tem para ver se ele vai

ser minimamente produtivo. O segundo ponto é ver que produtos que ele entrega para ver se o padrão de qualidade corresponde ao que o mercado custa e depois tem a questão de gestão de abastecimento e preços. Então, seguindo essa... essas etapas, o fornecedor é qualificado ou não. Então é assim que se trabalha, vamos dizer, de modo geral para a aprovação de um fornecedor de algum produto, como eu te falei, pode ser orgânico ou convencional. Não foge muito. (Trecho da entrevista com E2).

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. Dessa forma, a primeira diferença é que um produto orgânico não pode ser feito com defensivos químicos. 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, porém precisam ganhar

uma agilidade cada vez maior, adquirir e repassar conhecimento com rapidez, garantindo desta forma uma maior capacidade para solucionar problemas e oferecer respostas satisfatórias ao mercado. E3 revela:

Eu tinha uma equipe que acordava pensando, que passava o dia pensando e dormia pensando em orgânico. A gente foi buscar muita informação, e eu viajei muito para conhecer orgânico no mundo inteiro. 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. Com isso a gente ganhou muita experiência, ganhou muito conhecimento, para poder passar. E eu vejo hoje atuando com grandes redes de varejo, agora como fornecedora de orgânico, eu vejo que o que falta realmente nas organizações é conhecimento. (Trecho da entrevista com E3).

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. Eu também tenho as minhas dúvidas o quanto que eles são realmente eficientes. Eu busco às vezes... tem algum objetivo e algumas situações em que a certificadora não me soube... não me provia, não me apresentou elementos para me dar garantias de que o produto era orgânico. Então isso era um ponto de... vou chamar de preocupação porque como eu te falei, não é a minha competência, não acompanho isso de perto. (Trecho da entrevista com E2).

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. Para alguns sujeitos, o MAPA não tem condições de fazer uma fiscalização ‘*in loco*’ individual quando se colocam em questão diversos processos de certificados individuais. 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: Um produto orgânico com selo de certificação (por auditoria) concedido na Itália (a certificação da União Europeia) não precisa de uma recertificação para ser vendido nos Estados Unidos, uma vez que este último país reconhece o certificado europeu (por auditoria) por meio de um acordo de equivalência. Logo, para o produtor ou para a empresa que vai exportar configura-se como uma vantagem porque não vai ter a necessidade de se gerar despesas excedentes para fazer um novo processo de certificação. E1 reforça:

E o que acontece no Brasil? O Brasil, por conta dessa diferença dessas outras duas certificações, que é a participativa e controle social, os países se negam a fazer o reconhecimento produtor orgânico por essas duas formas de certificação, e aí o Brasil fica pega uma posição dizendo o seguinte: não. Se vocês não reconhecem essas duas, então não. Não vamos fazer nenhum acordo. Eu não posso. 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. Então, o selo do Brasil, o selo orgânico, ele só é válido para um e não é válido para o outro? Então criaria uma confusão muito complicada no mercado interno. E no mercado interno, quando você pega um produto que é um selo participativo, existe... Não sei se você já percebeu, mas existem dois selos: o selo orgânico Brasil, aí em letrinhas pequenas 'por auditoria', ou selo orgânicos Brasil 'sistema participativo'. (Trecho da entrevista com E1).

O Quadro 14 apresenta uma síntese cujo objetivo é apresentar o relacionamento proveniente do processo de interpretação das entrevistas realizadas nesta tese, entre as metacategorias, categorias e subcategorias envolvendo o construto capacidades dinâmicas - habilidades gerenciais na dimensão capacidade de gerenciar ameaças e mudanças.

Quadro 14. Categorização de capacidade de gerenciar ameaças e mudanças.

Metacategoria	Categorias	Subcategorias
Capacidade de gerenciar ameaças e mudanças	Valorização, desenvolvimento e responsabilidade dos fornecedores e clientes de produtos orgânicos	Negociar com fornecedores que atendam às normas de produção da agricultura orgânica
		Armazenagem, acondicionamento, distribuição e venda adequada aos produtos orgânicos
		Cadeia de suprimentos que atenda e as regras para produtos orgânicos
	Capacidade de adaptação e controle para novos processos e rotinas organizacionais	Transferir para a empresa o conhecimento adquirido no processo de certificação e na legislação de orgânicos
		Adequação às normas que regem a produção e industrialização de produtos orgânicos
		Acompanhamento e controle da produção de produtos orgânicos
		Dificuldades no reconhecimento da certificação de produtos orgânicos brasileiros

Fonte: elaborado pelo autor.

5.2.6 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. Além disso, também é requisitado da organização possuir o registro no MAPA de qualquer produto orgânico que a empresa pretende comercializar. Caso contrário, se não tiver o selo do MAPA, o produto não é considerado orgânico. E3 discorre:

Aí você pode perguntar: ah, mas tem que ter o selo da certificadora? Você pode colocar, se quiser. Mas o selo da... do MAPA, ele é universal, ele sobrepõe a qualquer um. 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. Você pode colocar se você quiser. Normalmente se coloca porque dá credibilidade ao produto. (Trecho da entrevista com E3).

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. Outro ponto mencionado diz respeito à importância das operações logísticas para as organizações do segmento, onde existem algumas parcerias no gerenciamento dessas atividades, mas os contratos de fornecimento são centralizados junto ao mercado varejista. 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. Por exemplo, existem organizações que modificam sua respectiva cultura para operar no mercado de orgânicos por

uma decisão de uma conscientização maior, de mudanças de comportamento dos consumidores, que demanda por produtos com conceitos mais bem definidos e com alto grau de benefícios percebidos. 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, e a geração nova agora toma consciência: não. Eu vou mudar porque eu quero ter mais qualidade de vida. No caso de um do setor secundário, atende primeiramente à questão da mudança do empreendedor dizendo o seguinte: olha, eu quero vender para o que o consumidor quer. O consumidor hoje quer saúde, quer bem-estar. Então eu vou mudar para esse produto. (Trecho da entrevista com E1).

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.”. No segmento de varejo, o crescimento pela demanda por produtos orgânicos tem sido maior em comparação aos produtos convencionais. E1 reforça:

E aí vem a rede de varejo que também ela sobrevive a partir do giro do produto, percebem que giro de produtos mais saudáveis são os que estão mais crescendo em comparação com os produtos tradicionais que existiam. Então, essa mudança fez com que no caso os produtos orgânicos voltassem ao mercado com maior peso, porque o produto orgânico existe desde a década de 70. (Trecho da entrevista com E1).

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. Este controle dos insumos ainda é muito voltado para a situação de inspeção e análise. 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. Em outras palavras, no Brasil, quanto mais as organizações segregam a área comercial, mais gestão de conhecimento e mais faturamento podem ser gerados. Entretanto, na Europa e nos Estados Unidos, quando se coloca um produto separado, a população já entende os benefícios e o conceito do alimento orgânico. 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, como eu disse. ‘Ah, eu não posso consumir produto com lactose’, quando você segrega a área, você resolve a vida dele. Senão, ele fica andando no supermercado inteiro, lendo rótulo de produto, que eu já cansei de ver isso, que a pessoa não pode comer determinados produtos porque se tiver traço, e a gente sabe disso, tanto a questão da lactose quanto da questão do glúten, dependendo do grau de problema que a pessoa a tenha, leva a pessoa para o hospital e fica alguns dias se desintoxicando. (Trecho da entrevista E3).

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. O processo de entrega faz parte dessa cadeia e tem papel importante no todo. 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.”.

O Quadro 15 apresenta uma síntese cujo objetivo é apresentar o relacionamento proveniente do processo de interpretação das entrevistas realizadas nesta tese, entre as metacategorias, categorias e subcategorias envolvendo o construto capacidades dinâmicas - habilidades gerenciais na dimensão capacidade de aproveitar oportunidades.

Quadro 15. Categorização de capacidade de aproveitar oportunidades.

Metacategoria	Categorias	Subcategorias
Capacidade de aproveitar oportunidades	Gerenciamento de demanda, conquista de mercado e fidelização de clientes	Atenção e atendimento às tendências do mercado e do consumidor
		Capacidade de distribuição e venda de produtos orgânicos
		Comportamento e necessidades do consumidor de produtos orgânicos
		Oportunidade de crescimento financeiro e econômico
	Qualidade de produto superior e atendimento diferenciado	Industrialização de produtos agroalimentares mais saudáveis e naturais
		Segregação do produto orgânico no ponto de venda (como estratégia de informação e diferenciação)
		Oferta de produtos de qualidade superior (orgânicos)
		Distribuição eficiente, eficaz e flexível de produtos orgânicos

Fonte: elaborado pelo autor.

5.2.7 Capacidade de internacionalização - comprometimento exportador

Na meta categoria comprometimento exportador, emergiram três categorias principais. A primeira delas foi a categoria voltada aos **investimentos no mercado internacional**. Durante o processo interpretativo das entrevistas, esta categoria reuniu as seguintes subcategorias: (i) alocação de recursos no desenvolvimento de produtos orgânicos; (ii) políticas de investimentos no processo de exportação de produtos orgânicos.

No que tange à subcategoria alocação de recursos no desenvolvimento de produtos orgânicos, os sujeitos revelaram que as organizações que exportam produtos orgânicos devem estar atentas a investir e desenvolver produtos que tenham um *design* adequado e seus valores sejam percebidos pelos consumidores. No segmento de produtos orgânicos, em termos de usabilidade do produto e, principalmente, quanto ao sabor não há mais grandes diferenças, ou seja, o produto orgânico costuma ser tão saboroso quantos os convencionais. Nesse sentido o E3 pontua:

Que o mercado precisa, mas que tem deficiência. Então eu acho que cada um tem que conhecer melhor aquilo que está fazendo, olhando primeiro o mercado interno, amadurecendo isso no Brasil e depois ele pensar em exportar. Inclusive, porque quando você exporta, Paolo, o mercado lá fora, ele é muito exigente. Então desde parte técnica, parte técnica e que quando você vai produzir, teu produto tem que ter uma aparência boa. Não é ... já foi, já passou o tempo de falar: 'ah, o produto é orgânico, ele é feinho'. Não. Isso não acontece mais. O produto, ele é orgânico, ele tem uma aparência boa. Com a dada exceção de algum problema de safra, algum problema atípico de alguma... de manejo, de clima e etc. Mas o produto orgânico hoje, ele não deixa nada a desejar, o orgânico com o convencional. Às vezes o orgânico está até muito mais bonito que o convencional. (Trecho da entrevista com E3).

Em relação à subcategoria políticas de investimentos no processo de exportação de produtos orgânicos, os entrevistados ressaltaram que os ganhos das organizações decorrentes dos investimentos realizados em produtos orgânicos devem passar também por um maior nível de estruturação em termos de volume e de capacidade de distribuição no mercado internacional. Para que isso aconteça, as políticas de investimentos precisam contemplar todas as etapas da internacionalização, desde o momento do processo de certificação até o fornecimento dos produtos aos consumidores finais. Além disso, há outra questão levantada pelos sujeitos, para as organizações brasileiras, que atuam no setor de produtos orgânicos, se consolidarem no mercado internacional, é necessário o desenvolvimento de políticas sólidas de investimentos, bem como a definição clara do papel dos principais agentes e do governo na formulação destas políticas voltadas para a competitividade das empresas brasileiras no mercado internacional. E2 reforça:

[...] eu acho que... que nós temos produtos aqui que oferecem volume, que você pode se estruturar para ganhar mercado internacional, mas aí depende muito da proatividade de quem produz e vamos dizer, do atendimento de todas as etapas inclusive da própria certificação. Nós precisamos ter esse investimento e esse trabalho seja do lado da iniciativa privada, seja do lado do governo. Tudo o que dá certo em mercado internacional é porque o país define políticas para isso. Então, tendo essas políticas claras, a gente vê o quanto competitivo nós podemos ser, aí é o lado mercadológico. (Trecho da entrevista com E2).

Ainda sobre as políticas de investimentos no processo de exportação de produtos orgânicos, os sujeitos relataram que antes de defini-las é necessária uma reflexão, por parte dos gestores, sobre as condições reais da organização. Assim sendo, verificar se a empresa tem capacidade de investimentos para fomentar as exportações, mapear todas as variáveis que envolvem o processo de exportação e prezar pela estabilidade da empresa no mercado nacional. Esta última foi apontada pelos sujeitos como a condição que deveria despertar maior atenção por parte das empresas do segmento. Dessa forma, uma consolidação inicial no mercado doméstico, em termos de posicionamento de mercado para o médio e/ou longo

prazo, seria um primeiro passo no desenvolvimento de estratégias voltadas para a conquista do mercado internacional. A entrevista com E1 ressalta:

Então, e eu, no nosso caso quando a gente conversa com uma empresa que quer pensar em internacionalizar, ou pensar no mercado exterior, fala assim: ‘como é que você está aqui dentro? Você está estável? Você está buscando uma solução para a sua dívida?’, porque se é isso é a mesma coisa que eu falar assim: ‘olha, eu não tenho dinheiro, mas eu vou investir. Vou comprar fundos de ações cambiais’. Então é uma coisa que pode dar muito dinheiro, ou na grande maioria das vezes ((acha graça)) não vai dar o dinheiro e o cara vai perder o dinheiro e vai se frustrar. E aí ainda depois vai falar assim: ‘Eu nunca mais entro nesse negócio de exportação de orgânicos’. Então eu acho que o primeiro passo é a empresa estar bem estável no mercado nacional, estar com o mercado... e pensar assim: ‘olha, eu vou pensar o mercado de exportação como uma alternativa de mercado e que tenho um plano de negócio’, pensando assim olha: ‘eu vou pensar no mercado de exportação de gerar, virar vamos dizer 30 por cento em cinco anos, com segmentação de mercado para consumidor final, ou como insumo para indústria’ ... e ele ter esse plano definido. (Trecho da entrevista com E1).

Na meta categoria comprometimento exportador, a segunda categoria identificada foi a categoria relacionada às **oportunidades de exportação**. Durante a análise das entrevistas, esta categoria contemplou as seguintes subcategorias: (i) Consolidação no mercado interno para realização de exportação; (ii) Parcerias com associações e certificadoras; (iii) Criação de uma cultura exportadora de produtos orgânicos.

No que concerne à subcategoria consolidação no mercado interno para realização de exportação, os sujeitos revelaram a importância da compreensão do perfil do consumidor no mercado interno e as características gerais dos padrões de consumo no mercado doméstico antes de as organizações buscarem contratos com compradores internacionais. Esta postura fornece um *background* no que se refere ao entendimento mundial da busca por pessoas interessadas em consumir produtos orgânicos. Além disso, o consumo no mercado doméstico permite que as organizações deste segmento adquiram o entendimento de quais são os mercados mais consolidados para exportação, quais os principais produtos, quais as principais *commodities* e na identificação de oportunidades para exportação junto a mercados internacionais deficitários. Nesse sentido E3 comenta:

Por que é que ele busca um produto orgânico? O que é que ele faz? Você precisa conhecer um pouco o mercado interno para depois você ter um pouco mais de segurança e falar: ‘eu vou alçar um voo mais alto que é indo para uma exportação’. E ele precisa também ter bastante informação para que mercado, onde vai. E o que eu vejo? É que tirando as commodities como você bem falou no começo, nozes e castanha-do-Pará que são mercados mais maduros, eh... você sabe como exportar, que público você vai atingir, para onde vai o seu produto. Mas como você mesmo disse, são produtos que cabem numa mão para você contar. Mas têm muitos mais produtos, olhando para o mercado de exportação, e que têm deficiências. (Trecho da entrevista com E3).

Acerca da subcategoria parcerias com associações e certificadoras, os entrevistados mencionaram que se faz necessário que as organizações exportadoras de produtos orgânicos tenham contatos que possam intermediar a aquisição dos produtos brasileiros. Dessa forma, quando a organização se cerca de parceiros, participa dos encontros nas feiras do segmento, consolida relacionamento e troca *expertises* com outras organizações que possuem mais experiência que as empresas brasileiras por atenderem demandas maiores, faz com que estas organizações desenvolvam novas estratégias para exportação, alicerçadas nas demandas internacionais nos países que carecem de produtos orgânicos tipicamente brasileiros. A entrevista com E3 complementa:

Primeiro porque muita gente que eu já tive contato lá fora, por exemplo, vamos falar do açúcar. Falar do açúcar, que você tem duas fontes hoje no Brasil que podem exportar o açúcar orgânico e necessidade que acontece lá fora e eles mesmos vem buscar no Brasil. O Brasil ainda tem a ... tem a Associação que o Ming, o Ming Lewis fez muito, de levar o Brasil lá fora, levar os produtos que muitas vezes ele trabalhou na feira de Nuremberg, a Biofach, ele levou a necessidade porque querendo ou não, você tem áreas muito maiores do que o Brasil, e mais produtivas, com mais experiência, com anos-luz à frente do Brasil, já estavam sendo orgânico, vão longe. (Trecho da entrevista com E3).

Embora as organizações passem por processos de certificação no Brasil, é necessária a uma nova certificação para exportar para o mercado internacional. Para exportar para a Europa, por exemplo, as empresas brasileiras precisam requerer a certificação europeia para atender aquele mercado. O governo brasileiro de modo estratégico para acabar com a questão da exigência específica de outros mercados está trabalhando com órgãos competentes europeus para o reconhecimento e equivalência das certificações internacionais e brasileira. Algumas dessas medidas estão diretamente vinculadas ao fato de o Brasil ser um dos principais fornecedores de *commodities* agrícolas. A entrevista com E1 corrobora:

E aí todos os produtos que estavam no mercado e que estavam sendo certificados tinham o selo do (USJA) ou o selo europeu. Então o que é que dizia? Dizia o seguinte: ‘olha, as empresas já estavam importando para fora’, é por isso que colocaram o seu selo, e aquilo era uma forma de o produto ter mais credibilidade, porque: ‘olha, está sendo exportado para os Estados Unidos’. Eles não tinham a obrigação de pôr o selo americano na embalagem, mas existia. A partir de 2011 o ministério proibiu, você só pode ter o selo de orgânico Brasil que é o selo do MAPA, você não pode mais ter o selo da certificadora. Você não pode mais ter o selo da (USJA), você não pode ter nada. É só... se é produto orgânico, só pode ter o selo. Então vamos dizer, de certa forma acabou com a fantasia de todos os outros selos dentro da embalagem. O Brasil sempre foi bem estratégico para fornecer insumos. Açúcar, castanhas, produtos agrícolas basicamente que são produzidos aqui, castanha, frutas e aí entra açaí, guaraná, o mel. Então o Brasil sempre foi um grande fornecedor desses insumos. (Trecho da entrevista com E1).

Quanto à subcategoria criação de uma cultura exportadora de produtos orgânicos, os entrevistados mencionaram que possuem contatos com fornecedores de produtos orgânicos.

Até porque o Brasil é um país tropical e, segundo os entrevistados, não tem um histórico de mercado orgânico tão representativo como a maioria dos países da Europa, onde a questão do consumo de produtos orgânicos é mais antiga e consolidada. O mercado europeu se caracteriza por ser um mercado mais maduro, tanto em termos de consumo como em termos de exportação de produtos orgânicos. E2 salienta:

O Brasil não tem essa tradição toda. Porém, ele é procurado porque algumas culturas são brasileiras, então a gente tem o açúcar orgânico brasileiro, se bobear deve ser o primeiro do mundo. Se não for o primeiro, deve estar entre os primeiros. Acredito que seja o primeiro. Então nós temos uma base produtiva que nos oferece um potencial muito grande de absorção de mercado internacional. Mas como eu te disse, a cadeia tem que se organizar e tem que olhar muito, contar muito com o desenvolvimento também dos processos das certificadoras para isso acontecer de uma maneira mais consistente. (Trecho da entrevista com E2).

Ainda em relação à subcategoria criação de uma cultura exportadora de produtos orgânicos, verificou-se convergência dos sujeitos de pesquisa, quando se fala da tendência global por consumo de produtos mais saudáveis que oferecem algum indicador de sustentabilidade da produção. Nesse sentido, tanto para se inserir no segmento e, principalmente, para desenvolver o mercado de orgânicos no exterior se faz como requisito ter essas premissas. E2 aponta: “A produção orgânica olha para uma questão de sustentabilidade, de relações para o meio ambiente, agora isso precisa ser estruturado. A estratégia principal, no meu ponto de vista, é organizar internamente para poder ganhar mercado internacional.”.

Na meta categoria comprometimento exportador, a terceira categoria que surgiu foi relacionada à **aprendizagem dos procedimentos de exportação**. Durante a análise das entrevistas, esta categoria englobou as seguintes subcategorias: (i) Planejamento das rotinas que envolvem o processo de exportação de produtos orgânicos; (ii) Gestão tecnológica na construção de plataformas online.

A respeito da subcategoria planejamento das rotinas que envolvem o processo de exportação de produtos orgânicos, os sujeitos revelaram que, do lado do mercado consumidor, é muito clara a oportunidade que se tem de concretização de negócios internacionais, bem como o quanto se pode produzir e ter resultados. Trata-se de uma questão referente ao envolvimento da iniciativa privada e dos órgãos reguladores visando aumentar a demanda o mercado consumidor. Nesse sentido, o domínio dos critérios técnicos de exportação de produtos orgânicos, dos calendários de embarque, legislação brasileira e internacional para exportação e, principalmente, os padrões de certificações exigidos são rotinas essenciais que as organizações precisam internalizar. É importante ressaltar que, na questão da certificação,

as organizações devem estar atentas às principais exigências do país para o qual pretende exportar. Portanto, cabe ao gestor ter a capacidade de compreensão dessas rotinas e das exigências de mercado e certificação internacional para os produtos orgânicos. A entrevista com E2 destaca:

Na grande maioria dos casos, a exportação cheira a aventura, ((acha graça)) certo? Porque... eh... eu já fui exportador de produtos convencionais e... e eu sei do que eu estou falando. Atender um grupo de varejo inglês, por exemplo, você tem toda uma ficha técnica ou critério, rotinas para serem cumpridas, calendários de embarques. Bom. E fora todas as questões que envolvem legislação, para exportação, seja do país que exporta, seja dos países que recebem o importador, o país importador. E quando a gente fala da produção orgânica, tem mais um agravante. O agravante é essa internalização das certificadoras no que diz respeito a padrões e legislações. Por exemplo, a gente tem certificadoras aqui no Brasil que são internacionais. E elas não aceitam certificação de outros países, da própria certificadora que está aqui no Brasil. É difícil de entender isso, não é? (Trecho da entrevista com E2).

A questão das certificações é crucial no tocante às rotinas pertinentes a processo de exportação. Dependendo do país para o qual a empresa pretende exportar se faz necessário solicitar uma recertificação. Para exportar para os países do bloco europeu (mercado em que a certificação brasileira não é reconhecida) é necessária uma nova certificação. Vale mencionar que esse processo de recertificação costuma ser bastante oneroso para as organizações, principalmente, quando essas vendas não são periódicas. Por essa razão, o fato de se delimitar os produtos a serem exportados, o conhecimento da legislação e o país de destino faz com que existam os acordos de equivalência visando que as empresas brasileiras do segmento de orgânicos possam vender mais produtos com maior valor agregado. E1 exemplifica:

Se o Brasil vai exportar o açúcar orgânico, quando esse açúcar orgânico entrar na Alemanha, Alemanha vai ter que pedir uma recertificação de uma certificadora alemã para que venha aqui no Brasil e faça esse processo, porque a Alemanha não reconhece a certidão, a certificação no Brasil. Então enquanto é um produto, aí são sei lá, 50 mil toneladas, então esse custo, ele absorve. Aí quando você vem para uma barrinha onde vai ter castanhas, vai ter aveia, vai ter fruta, vai ter açúcar, vamos dizer, quatro ou cinco ingredientes, e normalmente você não compra 50 mil toneladas de barras, você talvez vá comprar talvez um container, e esse mesmo importador vai pedir para que você recertifique esses 5 ingredientes tudo de novo, aí a coisa começa a ficar complicada. Aí o importador fala assim: 'não, esse aí é um problema seu. Eu compro, mas você faz... o vendedor faz essa recertificação'. Aí a indústria aqui do Brasil vai falar o seguinte: 'Poxa, mas eu vou recertificar cinco ingredientes para uma venda de um contêiner que eu não sei se vai dar continuidade? Eu não vou fazer isso', então a coisa não acontece, você entende? É por isso que o acordo de equivalência, ele é estratégico para que o Brasil possa vender produtos de maior valor agregado, porque para produtor como insumo de um ingrediente só, isso não tem problema. (Trecho da entrevista com E1).

Entretanto, apesar do que foi mencionado sobre os acordos de equivalência, é importante salientar que o Brasil está fora de acordos de equivalências com todos os outros

países. Até que seja firmado um acordo de equivalência, as empresas brasileiras do setor orgânico encontrarão dificuldades em conseguir exportar produtos. De acordo com E1:

[...] o Ministério da Agricultura não abre mão do reconhecimento caso a Europa... por exemplo, a Europa tinha sugerido fazer assim: ‘olha, está bem, vamos fazer um acordo de equivalência somente para os produtos que são certificados por auditoria, que existe uma empresa privada de terceira... de terceiro que faz a garantia da conformidade da Lei. E as outras que vocês não exigem o processo de auditoria, coloque num segundo plano talvez no futuro a gente...’ e o Brasil fica nessa intransigência: ‘não, ou vocês reconhecem as três certificações, ou então a gente não reconhece nenhuma.’ (Trecho da entrevista com E1).

Em relação à subcategoria gestão tecnológica na construção de plataformas online, verificou-se que existe um direcionamento voltado para tecnologia por meio do desenvolvimento de plataformas e/ou portais online. Isso ocorre em função do acompanhamento do processo de certificação tanto no Brasil quanto no exterior, assim como para o monitoramento das informações pertinentes às exportações. Por isso, existem diversas questões que ainda precisam ser discutidas, de ordem tecnológica, de transparência, de custos reais, de questões que são importantes para quem está no mercado, principalmente, quem está mais próximo do consumidor. E2 reforça:

Mais uma vez a gente volta para a tecnologia. Se a gente tem uma plataforma online onde isso é gerenciável, por que não se pode aceitar uma certificação do mesmo organismo de outro país? Fica um pouco estranho. Tudo bem que óbvio, tem que se observar além do produtor orgânico aqui e sei lá, na França. Tá. Ótimo. Tudo bem. Mas as certificadoras se estivessem minimamente desenvolvidas, isso seria uma etapa, vamos dizer, quase que rotineira. Seria uma questão de rotinas. “Ah, olha, aqui no Brasil você tem que olhar mais esse processo porque aqui a lei diz que isso é importante”. Ok. A certificadora lá na França cumpre essa etapa e é até uma prestação de serviço dentro do pacote de custos de certificação para facilitar isso. Eu não sei para exportar, que como eu disse, talvez você conversando com os exportadores de orgânicos, eles podem te dar uma informação mais completa. (Trecho da entrevista com E2).

O Quadro 16 apresenta uma síntese cujo objetivo é apresentar o relacionamento proveniente do processo de interpretação das entrevistas realizadas nesta tese, entre as metacategorias, categorias e subcategorias envolvendo o construto capacidade de internacionalização - comprometimento exportador.

Quadro 16. Categorização de comprometimento exportador.

Metacategoria	Categorias	Subcategorias
Comprometimento exportador	Investimentos no mercado internacional	Alocação de recursos no desenvolvimento de produtos orgânicos
		Políticas de investimentos no processo de exportação de produtos orgânicos
	Oportunidades de exportação	Consolidação no mercado interno para realização de exportação
		Parcerias com associações e certificadoras
		Criação de uma cultura exportadora de produtos orgânicos
	Aprendizagem dos procedimentos de exportação	Planejamento das rotinas que envolvem o processo de exportação de produtos orgânicos
		Gestão tecnológica na construção de plataformas online

Fonte: elaborado pelo autor.

5.2.8 Capacidade de internacionalização - estratégias internacionais

Na meta categoria estratégias internacionais, emergiram três categorias principais. A primeira delas foi a categoria voltada à **identificação de clientes potenciais para atividades exportadoras**. Durante o processo interpretativo das entrevistas, esta categoria abarcou as seguintes subcategorias: (i) Percepção do *modus operandi* dos países; (ii) Participação em feiras e eventos para avaliação de clientes; (iii) Entendimento do comportamento e das necessidades dos consumidores dos países locais.

No que tange à subcategoria percepção do *modus operandi* dos países, os sujeitos revelaram que, quando a empresa deseja exportar para um determinado mercado, um dos primeiros passos consiste em obter um profissional que atue com importação e exportação no segmento de orgânicos com atuação comprovada naquele país. Uma das principais razões, quando se trata de mercado europeu, é o conhecimento dos canais de distribuição e das similaridades e diferenças de legislações pertinentes a cada país. Além disso, o fato da proximidade entre os países permite que as organizações brasileiras consigam se expandir rapidamente. A entrevista com E4 ressalta:

O primeiro passo para mim é procurar um importador que tem experiência do orgânico, pode ser Inglaterra, Alemanha, Itália, a Europa tem o mercado comum. Então chegar na Itália é automaticamente que você está na Polônia, na Polônia não é isso. Na Alemanha. Que a Alemanha é o maior mercado em quantidade da Europa de toda a Europa, de orgânico. Então, encontrar pesquisa, encontrar um produtor que está muito interessado ao projeto de desenvolver, colocar um produto no mercado. (Trecho da entrevista com E4).

Em relação à subcategoria participação em feiras e eventos para avaliação de clientes, os sujeitos revelaram que, em muitas situações, os potenciais compradores ao frequentarem as feiras de produtos do setor contatam as certificadoras na busca por fornecedores. Vale ressaltar que a busca por fornecedores junto às certificadoras durante estes eventos ocorre devido à reputação internacional que elas possuem, bem como no trabalho direcionado junto a exportadores. Em outras palavras, as certificadoras auxiliam na mediação entre compradores e vendedores, indicando qualidade e reputação para os primeiros e ajudando no processo de certificação para o segundo. Neste sentido E1 comenta:

Então esses negócios apareceram em grande parte pelo descobrimento pela certificadora, porque as certificadoras... se as certificadoras descobrissem quem produzia tal produto, ela que vai certificar. Certo? Então é uma prospecção de clientes para ela também. Então ela sempre fez esse papel e até hoje, quando a gente vai em feira, por que é que por exemplo, um IBD vai para uma feira internacional? Porque hoje o IBD tem já uma reputação global, e todo mundo que quer procurar produtos do Brasil, eles não vão entrar no Google para achar a saída. Podem até procurar, mas vai chegar o momento que vai falar assim: 'puxa, mas tem 10 produtores. Nenhum aqui...', eu sei se tem certificadora, é mais fácil eu ir na certificadora lá no IBD por exemplo e falar assim: 'IBD, eu preciso comprar 5 mil toneladas de Açaí. Quem é que você conhece que tem certificado?' De o IBD não tiver o volume necessário, você pode ter certeza que o IBD vai buscar alguém e vai dizer o seguinte: 'olha, eu tenho um cliente aqui que vai comprar 5000. Eu vou certificar para você e eles vão pagar a certificação e você produz?', então essa é a dinâmica que se moveu o negócio. Então esse descobrimento sempre foi do mercado de fora para dentro. (Trecho da entrevista com E1).

Outro apontamento acerca das feiras e eventos internacionais é o fato de, mesmo que não aconteçam negócios entre os agentes envolvidos, a empresa brasileira que participa com certa frequência consegue colher diversas informações significativas para melhoria e alinhamento do negócio. Por essa razão, como foi mencionado no parágrafo anterior, a figura das certificadoras são essenciais para indicações de empresas e da preparação técnica do produto a ser vendido para o mercado internacional. Além disso, vale dizer que muitos compradores internacionais também se aventuram na busca por empresas/fornecedores brasileiros e estudam os principais produtos orgânicos produzidos no país. E4 complementa:

Principalmente são duas coisas. A primeira na feira internacional, por exemplo, da BIOFACH na Alemanha, no (inint) na Itália. Então ali você encontra muitas pessoas do setor. Então, a empresa brasileira você vai para essas feiras, elas sim, com certeza não vai voltar com um pedido na mão, mas ela vai descobrir muitas informações muito úteis para ele. A segunda é que já a empresa europeia, estamos falando de abacaxi, de café, de carne bovina, faz pesquisa no Brasil. Então são dois caminhos principais, são esses. (Trecho da entrevista com E4).

Em relação à subcategoria entendimento do comportamento e das necessidades dos consumidores dos países locais, os sujeitos revelaram que estudam o perfil, o padrão de comportamento e as carências dos consumidores internacionais pela busca da aquisição de

produtos orgânicos. Uma das principais características dos consumidores é a jovialidade, a preocupação com o corpo e a saúde em geral. Por esses motivos que os exportadores brasileiros buscam minimizar a margem de erros tanto na produção do insumo orgânico quanto ao longo da cadeia de distribuição e, desta forma, alinhar as necessidades do mercado consumidor internacional com a capacidade da organização. Ressalta-se também que existem países no exterior que adotam firmemente a política de utilização de produtos orgânicos na merenda escolar, o que faz com que novas perspectivas de mercado se configurem para as empresas brasileiras. E4 acrescenta:

É como eu vou colocar um produto, como eu, a minha responsabilidade no produto e a possibilidade de ir de perto na vida do consumidor. A maioria dos consumidores na Europa são idade de 25 a 45 anos, consumidor que compra orgânico, mediamente pessoal que tem uma cultura do ensino médio acima e que tem filhos. Então imagine que nós não vamos respeitar a saúde de filhos ou também imagina na Itália que cada dia na merenda escolar tem 1 milhão de refeições por dia que tem produtos orgânicos. Então, muito importante não cometer erros e posso te dizer sim que o produtor está muito interessado em quem é o seu consumidor do produto, para escutar a necessidade, para fazer sempre o melhor para cuidar da sua saúde. Eu acho que este é o caminho certo porque depois vou desenvolver muita quantidade. (Trecho da entrevista com E4).

A compreensão do consumidor, em termos de hábitos, nível de escolaridade, padrão de renda, hábitos de consumo, permite ao fornecedor de produtos orgânicos compreender o nível de exigência, como é o caso do mercado europeu. Na Europa a exigência é maior, não porque o consumidor é mais difícil de lidar, mas porque ele já tem um padrão de educação, bem como uma gama de informações acumuladas ao longo de décadas sobre o consumo de orgânicos e sabe que, se ele tem poder aquisitivo para consumo, irá direcionar sua compra um “produto limpo”. A entrevista com E4 ressalta:

Na Europa está acontecendo uma coisa muito estranha há 10-15 anos. Não estranho. Está acontecendo uma mudança muito forte. O consumidor da classe média, também temos uma crise há (oito) anos, não tem muita grana. A crise está muito forte na Itália, na parte sul da Europa é muito forte. Mas imagina que na Itália depois de oito anos de crise financeira forte, esse ano de 2017 está aumentando 20 por cento o consumo de orgânico. Paolo, estamos falando de bilhões de euros. Então imagina o que é 20 por cento mais de bilhões e bilhões de euros. Significa que o consumidor italiano não vai trocar o carro dele, não vai ter as férias dele. Ele vai investir na sua saúde. É isso que significa. (Trecho da entrevista com E4).

Na meta categoria estratégias internacionais, a segunda categoria emergida está relacionada ao **desenvolvimento de estratégias de competitivas no mercado internacional**. Durante a análise das entrevistas, esta categoria contemplou as seguintes subcategorias: (i) previsão de demanda de consumo no mercado doméstico *versus* mercado internacional; (ii)

prospecção de clientes no mercado internacional; (iii) antecipação de potenciais problemas no processo de exportação.

Sobre a subcategoria previsão de demanda de consumo no mercado doméstico *versus* mercado internacional, os sujeitos revelaram que a organização deve estimar o consumo de produtos orgânicos no Brasil em decorrência do crescimento e da demanda por esse tipo de produto. Nesse sentido, como o Brasil é um país continental, a procura por produtos orgânicos no mercado interno também se mostra significativa. Entretanto, cabe às organizações desse setor planejarem em função da capacidade produtiva, da distribuição internacional e da oferta ao mercado interno. É importante salientar que a atuação no mercado internacional depende do grau de consolidação da empresa no mercado doméstico, em alguns casos, a exportação para o mercado internacional é uma alternativa para baixa demanda no mercado doméstico.

E3 salienta:

A gente está vendendo no mercado interno e criando um consumo no mercado interno. Só para você ter uma ideia, em 2015 tudo o que... grande parte do que é produzida no Brasil 70 por cento ia para exportação e 30 por cento ficava no mercado interno. Em 2016 foi exportado 60 por cento da produção orgânica de alguns produtos que se exportam, foi para fora, 40 por cento ficou no mercado interno. Aí você para fazer essa análise, que bacana. Esses 10 por cento de diferença de um ano para o outro, já ficou no mercado interno. Ou seja, as pessoas no mercado interno estão consumindo mais produto orgânico. E isso é fato, não é? Você vai hoje em rede de varejo, as médias e pequenas ainda não conseguiram andar com isso, ora tem e ora não tem produto. Mas as maiores já ficam, já conseguiram se consolidar um pouco melhor, para ter abastecimento de produto. (Trecho da entrevista com E3).

Acerca da subcategoria prospecção de clientes no mercado internacional, os sujeitos revelaram que, para obter clientes no exterior, uma das alternativas é trabalhar em parceria com *trading companies*, que são empresas comerciais que atuam como intermediárias entre empresas fabricantes e empresas compradoras, em operações de exportação ou de importação. Dessa forma, as *tradings* identificam no mercado brasileiro empresas que fornecem certo tipo de produto orgânico, consultam a disponibilidade da organização em exportar, verificando as questões legais e a negociação de preço. Portanto, essa intermediação tende a ser um facilitador para as empresas nacionais, entretanto, a prospecção deve partir da própria organização, uma vez que as *trading companies* mapeiam em busca do menor custo junto a fornecedores em todo mundo. E2 pontua:

Na verdade assim, nesse comércio internacional pelo mundo afora o que não falta é trading company. São empresas que fazem prospecção de mercado, então se eles sabem que tem castanha de caju no Brasil, eles sabem que é possível encontrar castanha-de-caju orgânico, por exemplo. Então eles fazem consulta às empresas que exportam, tanto a produtores, para entender se eles podem ter oferta no Brasil e a

que preço. E aí eles fazem justamente esse link de mercado: ‘olha, o Brasil tem castanha- de-caju orgânico’, ‘ótimo, é mais barato do que a que tem na Índia?’, ‘ah, é. Oferece a um custo menor’. ‘Ah, o padrão atende a tais...?’, ‘ah, então vamos buscar’. Então isso acontece dessa forma. Agora um país que quer ser exportador de algum produto, ele não fica esperando alguém vir procurá-lo, ele prospecta a mercado internacional, entende onde os custos que ele tem são competitivos e começa a ofertar naquele mercado. (Trecho da entrevista com E2).

Ainda sobre a prospecção de clientes no mercado internacional, E4 comenta que: “[...] é claro que todo o consumidor europeu não pode ficar chegando no Brasil para conhecer o produtor do café. Mas é que algum expert de marketing brasileiro contratado da empresa chega muitas vezes na Europa falando sobre a qualidade do produto brasileiro”. Isso revela que as organizações brasileiras também devem prospectar os clientes no mercado internacional enviando representantes para expor os diferenciais do produto orgânico desenvolvido no Brasil.

No que concerne à subcategoria antecipação de potenciais problemas no processo de exportação, os sujeitos apontaram que para trabalhar a marca no mercado internacional se faz necessário ter um plano de negócios que, inicialmente, demande do fornecedor investir em amostras dos produtos e promotores para divulgação do produto orgânico. Essas ações podem auxiliar o fornecedor brasileiro no que concerne à melhoria das características do produto e de avaliação das necessidades do mercado. Nesse sentido, E1 comenta:

Quando você trabalha com consumidor final, ninguém vai fazer esse trabalho para você. Se você quer colocar a sua marca, você tem que ter um plano de negócio pensando no seguinte: ‘olha, o primeiro ano eu vou botar milhares de amostras lá, eu vou pegar um promotor, eu vou pagar para ele trabalhar a degustação no ponto de venda e fazer com que o meu produto seja conhecido’. Tem que ter uma estratégia e isso não acontece. Então ter um plano de negócio, eu acho que é estratégico para qualquer empresa que queira depois de ele estar estável no mercado interno, é ter um plano de negócios com uma pesquisa de mercado muito bem elaborada e não ir pela cabeça do achismo: ‘ah, eu acho que o meu produto vai ser bom’. (Trecho da entrevista com E1).

Um dos erros mais comuns que os fornecedores de produtos orgânicos cometem em relação ao mercado internacional é pensar que o fato de um determinado produto ter uma particularidade já garante inserção no mercado exterior. Nesse sentido, E1 ressalta: “[...] achar que o produto vai vingar só porque tem um ingrediente que todo mundo quer, mas que já existe no mercado. E eu acho que assim, essa é uma das grandes falhas das empresas, quando vem falar com a gente para falar de exportação ficam sem respostas”.

Outro ponto mencionado em relação à antecipação de problemas é o fato da potencialidade das empresas brasileiras para atuação no mercado internacional. Na verdade,

existem algumas carências que interferem em uma maior amplitude mercadológica. Uma das principais razões apontadas é a necessidade da criação de uma rede de consultores, com atuação no âmbito estadual, para prever e corrigir problemas quanto às condições de produção, a quantidade de insumos utilizados, adequação às exigências ambientais em termos de legislação junto ao comércio exterior e atenção em relação às certificações exigidas. A entrevista com E4 destaca:

Certificado orgânico com transgênico, algumas vezes acontece. Então, a empresa brasileira não é que estamos falando de produtor que não produz bem. Não estou falando disso, mas sabe, estamos falando de quantidade, o produto pode ser acidentalmente misturado, tal. Pode acontecer qualquer coisa. Então a empresa brasileira tem uma potencialidade de produção enorme, um mercado no mundo cresce. Precisa do produto brasileiro, mas falta esta parte no momento. Antecipar o problema, produzir bem e colocar bem o produto. Então, seria ótimo que o Brasil, alguns estados do Brasil comecem a estudar e construir uma rede de consultores para fazer que o problema não vai acontecer. (Trecho da entrevista com E4).

Por fim, na meta categoria estratégias internacionais, a terceira categoria emergida está relacionada à **adequação de capacidades organizacionais no entendimento do comércio exterior**. Durante a análise das entrevistas, esta categoria contemplou as seguintes subcategorias: (i) preparação da organização para se tornar um fornecedor de produtos orgânicos; (ii) capacidade de mobilizar as pessoas para o aprendizado da exportação; (iii) estabelecimento da relação de confiança no fornecimento do produto ao consumidor estrangeiro.

Sobre a subcategoria preparação da organização para se tornar um fornecedor de produtos orgânicos, os sujeitos revelaram que, ao começar atividades de exportação, os compradores, oriundos do mercado internacional, exigem uma série de condições do fornecedor. Nesse sentido, E2 ressalta: “O mercado internacional é mais exigente. Ele tem como pré-requisito uma série de preparos do exportador [...] temos grandes empresas exportadoras, de produtos industrializados que atendem o mercado internacional de uma maneira muito efetiva”.

Dentre a preparação pertinente para um fornecedor/exportar, o domínio da língua inglesa é fundamental. Na visão de alguns sujeitos de pesquisa, a contratação de tradutores(as) é um pouco mal vista pelos compradores, principalmente em momentos críticos de negociação. Mesmo sendo uma prática comum em feiras e eventos do gênero, para que a organização lide diretamente com o cliente e que não existam ruídos na comunicação, a capacitação dos funcionários (e da média gerência) precisa ser levada em consideração. Como

relatado, mencionado pelos entrevistados, o fator de não ter o domínio do inglês (língua universal) transparece como falta de credibilidade junto aos compradores internacionais. A entrevista com E1 destaca:

É. Eu sempre falo assim: ‘olha, o básico que você tem que ter é o seguinte, olha, toda a empresa que pensa em internacionalizar a primeira coisa é assim, quem fala inglês aqui?’, então nós temos um projeto, o Brasil tem o hábito de contratar tradutoras na feira. Mas eu acho que assim, é muito comodismo a gente fornecer a tradutora, mas nós fazemos porque faz parte, vamos dizer, da cartilha da APEX de processos de serviços oferecidos na feira de a gente ter tradutor e é uma facilitação. Mas eu acho assim, a empresa precisa ter alguém que no caso um gerente ou alguém que faça essa qualificação, porque para mim, assim, se eu fosse um comprador e fosse falar com alguém da empresa e a pessoa não fala em inglês, eu acho que para mim o que é que ela está fazendo aqui? Então não precisa vir. Não é? (Trecho da entrevista com E1).

Desde o advento da globalização e, atualmente, com a massificação da informação a diferença entre os países tem reduzido. Para alguns entrevistados, dentro de pouco tempo, as exigências e os padrões de consumo serão bem parecidos entre a Europa, Brasil e América do Norte. Sendo também um dos motivos que as empresas brasileiras precisam investir na preparação para internacionalização. Entende-se no segmento de orgânicos que, para fazer mudanças de pensamento do mercado consumidor de forma mais rápida, é necessária a participação e envolvimento de todos os *stakeholders*. Nesse sentido, E4 reforça:

A única consideração que tenho a fazer é que até 10-15 anos antes, claro, o consumo, a produção era muito distante, muito diferente no Brasil e a Europa, agora a diferença está um pouco menor. Então está acontecendo é isso: com consciência, não sei, pensamento mundial, então a distância entre o povo europeu, o povo brasileiro, o povo chinês, o povo japonês, o nosso setor está indo no mesmo caminho. (Trecho da entrevista com E4).

No tocante à subcategoria capacidade de mobilizar as pessoas para o aprendizado da exportação, os sujeitos revelaram que precisa existir um alto grau de mobilização entre os membros e as equipes de trabalho na consolidação desse aprendizado. Nesse sentido, percebe-se que os funcionários têm um envolvimento com a causa orgânica. Os gestores dessas organizações entendem que essa mobilização agrega valor ao produto desenvolvido. Por isso que, na linha de produtos orgânicos, quando a parte interna da empresa entende o que está acontecendo e faz isso porque acredita na causa, o desempenho operacional, econômico e financeiro das organizações tende a ser superior. A entrevista com E2 destaca:

Você tem um envolvimento maior das pessoas em torno dos objetos e das causas que estão fazendo, que às vezes não terminam no resultado financeiro-econômico. Isso vai um pouco além: “nós estamos contribuindo por um mundo melhor, para a saúde do ser humano”. Então isso motiva as pessoas e dá orgulho em pertencer, você faz parte de um... do negócio, onde você não está ali só pelo resultado, você está ali porque você acredita na causa. Então eu acho que o processo de produção orgânica

tem essa vantagem. Como se diz, o mundo busca um equilíbrio. E a produção orgânica desde sempre vem discutindo como se produz de uma maneira mais equilibrada junto ao meio ambiente, junto com as relações humanas. (Trecho da entrevista com E2).

Em relação à subcategoria estabelecimento da relação de confiança no fornecimento do produto ao consumidor estrangeiros, E4 comenta que: “[...] a confiança do orgânico, mas eu acredito também que alguns produtos no Brasil são únicos. Não é só o açaí ou acerola, mas alguns produtos no Brasil são produtos que todo mundo quer, se conhece a vantagem nutricional do produto”. Os sujeitos também revelaram que as informações como o valor nutricional, indicadores dos componentes químicos, validade, processo de fabricação, composição e demais dados devem ser claras nos rótulos dos produtos orgânicos a serem exportados. E4 ainda pondera:

Olha, a primeira coisa, falando do orgânico, o comprador e o consumidor europeu que vai comprar uma goiaba, uma geleia brasileira, é que tem que ser totalmente confiante que o produto é orgânico, bem feito com respeito aos trabalhadores. Então comunicação, vídeo, pode (nem ser) utilizado que está no rótulo do produto, para explicar com um vídeo com a tabela de análises ou várias coisas, todas com informações que precisam. Então essa é a primeira coisa. (Trecho da entrevista com E4).

O Quadro 17 apresenta uma síntese cujo objetivo é apresentar o relacionamento proveniente do processo de interpretação das entrevistas realizadas nesta tese, entre as metacategorias, categorias e subcategorias envolvendo o construto capacidade de internacionalização - estratégias internacionais.

Quadro 17. Categorização de estratégias internacionais.

Metacategoria	Categorias	Subcategorias
Estratégias internacionais	Identificação de clientes potenciais para atividades exportadoras	Percepção do <i>modus operandi</i> dos países
		Participação em feiras e eventos para avaliação de clientes
		Entendimento do comportamento e das necessidades dos consumidores dos países locais
	Desenvolvimento de estratégias de competitivas no mercado internacional	Previsão de demanda de consumo no mercado doméstico <i>versus</i> mercado internacional
		Prospecção de clientes no mercado internacional
		Antecipação de potenciais problemas no processo de exportação
	Adequação de capacidades organizacionais no entendimento do comércio exterior	Preparação da organização para se tornar um fornecedor de produtos orgânicos
		Capacidade de mobilizar as pessoas para o aprendizado da exportação
		Estabelecimento da relação de confiança no fornecimento do produto ao consumidor estrangeiro

Fonte: elaborado pelo autor.

5.2.9 Capacidade de internacionalização - orientação internacional

Na meta categoria orientação internacional, emergiram duas categorias principais. A primeira delas foi a **eficiência na distribuição dos produtos orgânicos no mercado internacional**. Durante o processo interpretativo das entrevistas, esta categoria abarcou as seguintes subcategorias: (i) conhecimento da região geográfica e áreas de produção; (ii) comprometimento com os prazos de despacho dos produtos junto aos compradores; (iii) análise da cadeia de distribuição dos países em relação ao plano de negócios da empresa.

Sobre a subcategoria conhecimento da região geográfica e áreas de produção, os sujeitos revelaram que para exportar orgânicos se faz necessário atender a uma série de condições, principalmente, no que tange à região que se pretende comercializar. Verificou-se que, no Brasil, existem poucos produtos que estão adequados para vendas no exterior. Isso se dá em função da falta de experiência de muitos produtores com vendas de produtos orgânicos, além das adaptações exigidas. Vale ressaltar que o Brasil possui regiões produtivas com solos adequados e chuvas periódicas para o plantio e cultivo de orgânicos. Entretanto, o grande desafio, além de exportar, também é estimular o consumo no mercado doméstico. A entrevista com E3 ressalta:

Como eu te disse, tem alguns produtos que tem essa característica para a exportação, mas não todos porque eu vejo, conhecendo o produto no Brasil inteiro, tem poucos produtos que atendem à característica para exportar, porque até por não ter passado por uma experiência, o Brasil não tem uma experiência maior de venda de produto orgânico, a gente está acordando agora. Como eu te falei, na Argentina, internamente, não existe consumo de orgânico. Em compensação, eles têm uma área produtiva que só exporta. No Brasil, a gente está fazendo, eu acho que a gente está fazendo um dever de casa muito melhor do que eles. (Trecho da entrevista com E3).

Outro ponto que deve ser levado em consideração, quando se observa a região geográfica, é o fato da concorrência com outros países menores (em termos territoriais), mas mais organizados e preparados para os desafios do mercado internacional. Países com clima diverso do tropical, são menos adequados, com poucas ou muitas incidências de chuvas e com baixa capacidade produtiva comparada com o Brasil. A vantagem está no direcionamento de seus esforços, muitas vezes, no desenvolvimento exclusivo de uma linha de produtos orgânicos e na melhoria das condições de produção para o cultivo de novos produtos. E2 comenta:

Então. É, faz volume, fecha a carga. Então é subdesenvolvimento em mercado de comércio internacional. Você pega países até, vamos dizer, menores do que o nosso em termos de produção e etc. ...mais organizados. Esses sim, eh... aí sim, sabem o que estão fazendo, estudam o mercado internacional, até às vezes apostam em

desenvolvimento de alguma produção no país, olhando para o que o mercado internacional demanda. É até o contrário, eles falam: ‘não. Não temos isso, mas podemos ter. Então vamos fazer o nosso custeio aqui para ver se a gente é competitivo’. É o contrário. Então, vamos ver se e em algum momento a gente acorda para isso, né? (Trecho da entrevista com E2).

No que se refere à subcategoria comprometimento com os prazos de despacho dos produtos junto aos compradores, os sujeitos comentaram que ainda não se tem uma estruturação adequada. Entretanto, ao se deparar com o mercado internacional, o nível de eficiência deve ser maior do que os parâmetros definidos no mercado doméstico, principalmente, no que tange ao planejamento de distribuição, desde a burocracia junto aos órgãos reguladores brasileiros até o recebimento no país de destino. É importante ressaltar que atrasos nos procedimentos de despacho do produto para exportação pode gerar, em média, um mês de atraso para o país de destino. Esses complicadores ocorrem também pelo fato de algumas organizações não terem uma periodicidade de vendas para o mercado internacional, o que gera um desconhecimento holístico das atividades que envolvem a exportação. El corrobora:

Todo mundo tem uma impressão de que não é algo – vamos dizer – bem estruturado. E quando você entra num processo de exportação, você tem que ser mais eficiente e eficaz do que no mercado interno. Se você perder um embarque, vai, na pior das hipóteses, você está atrasando 20 a 30 dias a oferta do país de destino. Se nós estamos falando de varejo, 20-30 dias? Esquece. Você não tem uma rotina de abastecimento para atender o negócio. Por isso que tem que ser muito efetivo nessa questão da... do mercado externo, do mercado internacional. Requer maior infraestrutura e requer maior profissionalismo. (Trecho da entrevista com E1).

Sobre a subcategoria análise da cadeia de distribuição dos países em relação ao plano de negócios da empresa, os sujeitos revelaram que a análise do mercado internacional deve se pautar em uma série de variáveis como preço, se o produto é *commodity*, os custos envolvidos na operação e os elementos que compõem a cadeia de distribuição (preço, fornecimento, qualidade, prazo de entrega, demanda *etc.*) dos países para os quais o fornecedor brasileiro pretende exportar. Além disso, é preciso ponderar o segmento em que se pretende atuar, se na indústria ou no varejo, pois existem variações que comprometem o plano de negócios. Assim como, o foco de atuação e a análise dos competidores passam a ser distintas. A entrevista com E2 destaca:

Essas empresas que já têm êxito, o êxito se deu pelo foco. E provavelmente ele não acordou de manhã e falou: ‘agora eu vou converter uma usina em produção orgânica e isso vai dar certo’. Ele foi olhar o que é mercado internacional em termos de preço, ele foi olhar como é que é a cadeia de distribuição dos países onde ele identificou oportunidade. Ele foi entender o quanto que isso ia atender a indústria, quanto que isso ia atender o varejo. Ou seja, ele fez o plano de negócio e cumpriu. E obviamente ele observou com quem, que outros países ele estava competindo nesse

mercado, nesses mercados onde ele definiu o foco. Então é sua... esse é o ponto. E a gente pode fazer isso com outras culturas? Claro que sim. Mas tem que seguir esse roteiro. (Trecho da entrevista com E2).

Os sujeitos ainda pontuaram que, sem organização e conhecimento do plano e dos elementos da cadeia de distribuição, o mercado fica muito instável. Além disso, nesse segmento não adianta fazer reserva de mercado, pois já se observou (não apenas no segmento de orgânicos) e se comprovou que não é saudável para as leis de mercado e para a competitividade geral. Nesse sentido, E2 discorre: “Nós temos que ser competitivos dentro de casa e fora de casa. E para isso a palavra é ser produtivo, ter produtividade, ter eficiência e realmente ter uma organização de negócio que atende de uma maneira efetiva o mercado. Então nós temos tempo, o Brasil tem essa condição”.

Na meta categoria orientação internacional, a segunda categoria emergida está relacionada à **capacidade de utilização das ferramenta mercadológicas para diferenciação**. Durante a análise das entrevistas, esta categoria contemplou as seguintes subcategorias: (i) tropicalização dos produtos visando à diferenciação competitiva; (ii) desenvolvimento de ações mercadológicas em parceria com o governo federal; (iii) adequação das ferramentas mercadológicas com as exigências da legislação brasileira; (iv) posicionamento do produto no mercado externo.

Sobre a subcategoria tropicalização dos produtos visando à diferenciação competitiva, os sujeitos revelaram que os produtos orgânicos produzidos precisam ter a “identidade brasileira”. Em outras palavras precisam despertar no consumidor internacional elementos que o façam associar que o produto que tem consumido é originário do Brasil. Portanto, embalagens diferenciadas, sabores *etc.* Entretanto, a organização deve também voltar suas atenções em termos de adequações e adaptações do produto à cultura do país, sem perder a identidade e as principais características do produto brasileiro. Nesse sentido, E3 comenta:

Até porque existem ótimos produtos brasileiros orgânicos. Existem ótimos produtos. E também tem que ter aquela parte de conhecimento de mercado. Você tem ótimos produtos, como é que você manda para fora? Qual que é a embalagem? Você não pode às vezes olhar o mercado europeu, o hábito de consumo que tem no Brasil, mandar a mesma embalagem para fora. Você tem que topicalizar, você tem que conhecer. Da mesma forma quando a gente importa produtos de outros países, a gente adapta ao Brasil, a recíproca é verdadeira. Quando você manda um produto para a Europa, para o Oriente ou Estados Unidos, você vai ter que se adaptar ao mercado local. E às vezes as pessoas falam: ‘ah, eu exportei’. Eu já ouvi alguns falarem isso para mim: ‘eu já exportei, mas não deu certo’. Mas não deu certo por quê? ‘Você analisou como o mercado trabalha? Como funciona? Você simplesmente pegou o que você trabalha no Brasil e mandou?’ Então, as pessoas acham que às vezes não dá certo, mas também não analisam por que é que não dá certo. (Trecho da entrevista com E3).

Sobre a subcategoria desenvolvimento de ações mercadológicas em parceria com o governo federal, os sujeitos revelaram que devido ao momento econômico desfavorável que o Brasil vem enfrentando (desde 2013), o governo não tem alocado tantos recursos e não tem tratado a pauta de produtos orgânicos como prioridade. O movimento se origina das organizações privadas que barganham e pressionam o governo por medidas que favoreçam o comércio internacional e o mercado doméstico. Na avaliação de alguns sujeitos faltam posições definidas do governo, alinhadas às empresas do setor de orgânicos, no que se refere a estratégias mercadológicas consolidadas. A entrevista com E3 aponta:

Eu acho que falta. Eu vou usar uma palavra que acho que funciona muito bem para tudo isso que a gente está falando aqui: falta estratégia de marketing, Paulo. A questão do orgânico. Como eu te disse, as vezes que eu estive em contato com o ...nosso governo em Brasília lá com o MAPA, a questão do orgânico, para eles, é a última da linha. É a última linha para eles. Então falta um marketing estratégico para isso. Como eu te disse, o momento econômico do país, ele não está preocupado com isso. Então existe muito esforço da parte privada para tentar fazer o contrário. É mais ou menos assim, quando vem de cima para baixo é mais fácil numa empresa. Hoje eu vejo o Brasil fazendo um esforço de baixo para cima. (Trecho da entrevista com E3).

Em relação à subcategoria adequação das ferramentas mercadológicas com as exigências da legislação brasileira, os sujeitos discorreram que a lei brasileira é bem criteriosa em relação ao processo de industrialização do produto orgânico. Este fato acaba dificultando, em alguns casos, o atendimento ao mercado internacional. Dessa forma para E2, essa adequação: “[...] é uma colcha de retalhos na hora de você aprovar uma importação de um item, vamos dizer, mais composto, que desanima. Eh... e tem algumas questões que você não sabe de onde é que veio a legislação, ela não é mencionada, a gente fica sem saber”. Esta alta complexidade e os custos acabam impactando sobre o setor de orgânico brasileiro. E2 ainda pontua:

[...] a lei brasileira prevê que você tem que ter os ingredientes o que vai naquele produto industrializado, certificado dos países. Por exemplo, se você tem um produto italiano que algum insumo é feito em outro país, é orgânico, tem certificação e etc. Você tem que rastrear isso, provar que aquele ingrediente que veio – sei lá – da Suécia é orgânico também. (Trecho da entrevista com E2).

Para as empresas do setor de produtos orgânicos é fundamental realizar pesquisas de mercado antes do cultivo e produção. É muito comum, nesse segmento, empresas desenvolverem produtos com certas características investindo dinheiro em embalagens, marca, sabores, aromas *etc.* Entretanto, ainda assim, acabam sendo produtos repetitivos que já estão em ciclo de maturidade no mercado. Portanto, se considerarmos empresas de menor porte, os consumidores tendem a não comprar em razão do desconhecimento da marca e, por sua vez,

as organizações, buscando serem competitivas e não perderem os investimentos realizados, acabam adotando políticas de preços desfavoráveis, que podem resultar em prejuízos. E1 exemplifica:

Hoje para o mercado, ele tem que fazer pesquisa de mercado, ele tem que ver o que é que o mercado está consumindo antes de entrar e fazer o produto. Eu vejo vários casos assim, de empresas: ‘não, eu vou fazer um produto assim que ninguém tem’. Então o cara faz, pegar um exemplo lá, um chá mate de sabor açaí que não sei o quê. Aí, quando ele vai para o mercado ele fala assim: ‘olha, está aqui’, investiu em embalagem, e investiu em marca, investiu não sei o quê. Aí quando ele vai lá fala assim: ‘puxa, mas açaí? Mas têm dezenas de bebidas de Açaí, já’. ‘Ah, qual é o preço dessa bebida?’, é a metade do valor, porque o pessoal já mistura açaí com *smooze*, com sei lá, com ... outros tipos de chás. E o produto dele acaba assim: ‘meu, eu tenho um produto muito bom só que é caro e eu não vou conseguir’. E aí ele tem que se adequar como? Baixando preço? Aí vai tomar prejuízo, aí o cara fala: ‘ah, ninguém compra porque ninguém conhece’. Está bom. E aí se ninguém conhece, em qualquer mercado, não precisa ser no exterior, o que é que ele tem que ter? Tem que ter um plano de você fazer muita degustação (Trecho da entrevista com E1).

Na subcategoria posicionamento do produto no mercado externo, os sujeitos revelaram que é uma questão de olhar atentamente para o mercado e saber como a organização deve atuar em cada mercado consumidor, como ela deve se apresentar e se posicionar em termos de qualidade e preço. Os sujeitos também mencionam que existem organizações de orgânicos em outros países, menores do que o Brasil, e que conquistaram sua posição com produtos considerados referências. E2 discorre:

É bem por aí. Mas olha, isso está tudo interligado, não é? Desde a competência nossa como um país transformador. ‘Ah, nós não temos’ ... nós temos um parque industrial em alguns casos muito bom. Agora, é aquela história, nós temos que... que olhar para o que o mercado demanda, explorar. E vou te dizer que tem casos de produtos que surpreendem, até produtos da agricultura. Você pega, vai, o kiwi da Nova Zelândia. Vamos olhar o que é a Nova Zelândia em termos de tamanho e de país, e o kiwi da Nova Zelândia está aí em vários países, em N países e é reconhecido mundialmente como produto de qualidade e o consumidor se propõe a pagar preço por esse produto (Trecho da entrevista com E2).

É importante, para uma empresa que está pensando em internacionalização, compreender as exigências, interesses, desejos ou necessidades do consumidor. Se a organização não tiver essa preparação, poderá perder competitividade no mercado internacional. Seja para uma empresa de insumos ou para uma empresa que comercialize o produto final, o consumo do produto orgânico virá em decorrência do diferencial, alinhado com uma política de preços adequada. E1 reforça que: “[...] ele vai comparar o preço, vai comparar o ingrediente, vai comparar o que é que tem de diferente, da história que tem um produto, e aí são as variedades que vão fazer com que o cara fale assim: eu vou experimentar. Eu vou comprar”.

Ainda no que se refere ao posicionamento do produto no mercado internacional, as empresas brasileiras precisam encontrar parceiros que atuem diretamente no país em que pretendem vender seus respectivos produtos. O principal motivo para firmar essas parcerias é evitar que o produto não tenha aceitabilidade da rede varejista local. Agregado com a união de um parceiro, o investimento em *marketing* para destacar as propriedades e o diferencial do produto orgânico brasileiro também se faz necessário, uma vez que os consumidores europeus, norte-americanos e asiáticos pouco são informados sobre os mesmos. Além disso, evitar que o produto volte por motivos técnicos e de adequações à legislação local é uma situação que os empresários brasileiros do setor procuram combater. A entrevista com E4 destaca:

O que já te falei, não é comprar um açaí e vender um açaí e pronto. O consumidor europeu nem sabe o que é açaí. Ele não sabe que o açaí é um superalimento, um produto que tem propriedades magníficas. É um produto maravilhoso. Mas como o consumidor europeu vai descobrir isso? Então um trabalho de marketing do Brasil é muito forte. Então a empresa brasileira tem que encontrar de trabalhar junto com o importador europeu. Porque depois o brasileiro em alguma parte do seu trabalho é muito simples. E acontece que o produto chega aqui e volta. É fazer análise antes de enviar o produto. Que muitas vezes chega o produto: “Ei, a manga tem um pouquinho de agrotóxico”. E imagina o que vai acontecer? É que volta para o Brasil. É um desastre. (Trecho da entrevista com E4).

O Quadro 18 apresenta uma síntese cujo objetivo é apresentar o relacionamento proveniente do processo de interpretação das entrevistas realizadas nesta tese, entre as metacategorias, categorias e subcategorias envolvendo o construto capacidade de internacionalização - orientação internacional.

Quadro 18. Categorização de orientação internacional.

Metacategoria	Categorias	Subcategorias
Orientação internacional	Eficiência na distribuição dos produtos orgânicos no mercado internacional	Conhecimento da região geográfica e áreas de produção
		Comprometimento com os prazos de despacho dos produtos junto aos compradores
		Análise da cadeia de distribuição dos países em relação ao plano de negócios da empresa
	Capacidade de utilização das ferramentas mercadológicas para diferenciação	Tropicalização dos produtos visando a diferenciação competitiva
		Desenvolvimento de ações mercadológicas em parceria com o governo federal
		Adequação das ferramentas mercadológicas com as exigências da legislação brasileira
		Posicionamento do produto no mercado externo

Fonte: elaborado pelo autor.

6 ESTRUTURAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA QUANTITATIVA

Para a elaboração do instrumento de pesquisa quantitativa, operacionalização das variáveis e testes das hipóteses deste estudo, foi desenvolvido e aplicado um questionário estruturado composto por dois construtos com respostas seguindo uma estrutura de respostas em escala Likert de concordância: (1) discordo totalmente; (2) discordo; (3) discordo parcialmente; (4) concordo parcialmente; (5) concordo; (6) concordo totalmente. Este instrumento de coleta de dados foi direcionado para executivos que atuam em empresas brasileiras de produtos orgânicos que exportam seus produtos.

Em relação ao construto **capacidades dinâmicas** e suas dimensões processos internos e habilidades gerenciais, esta pesquisa, por meio da fundamentação teórica desenvolvida por Teece (2007) e Teece (2009), decidiu elaborar uma escala que mensurasse as metacategorias: (a) integração de recursos externos; (b) integração de recursos internos; (c) construção e reconfiguração de recursos; (d) capacidade de percepção do ambiente; (e) capacidade de gerenciar ameaças e mudanças; (f) capacidade de aproveitar oportunidades. Esta abordagem teórica possui diversas correntes, mesmo assim apresenta certa carência de escalas que mensurem tal fenômeno. Levando-se em consideração este fato e a partir dos resultados obtidos durante a análise dos dados fornecidos pela pesquisa qualitativa, desenvolveu-se um instrumento de coleta de dados quantitativa (questionário) com: (i) 6 indicadores para a metacategoria **integração de recursos externos**; (ii) 6 indicadores para a metacategoria **integração de recursos internos**; (iii) 6 indicadores para a metacategoria **construção e reconfiguração de recursos**; (iv) 9 indicadores para a metacategoria **capacidade de percepção do ambiente**; (v) 8 indicadores para a metacategoria **capacidade de gerenciar ameaças e mudanças**; (vi) 8 indicadores para a metacategoria **capacidade de aproveitar oportunidades**. Vale ressaltar que, para a elaboração do questionário, além dos resultados obtidos na pesquisa qualitativa, foram consideradas as discussões teóricas apresentadas pelos autores: Shrivastava (1995); Eisenhardt e Martin (2002); Adner e Helfat (2003); Teece (2007); Teece (2009); Teece (2014a); Teece (2014b); Dangelico, Pujari e Pontrandolfo (2017).

No que diz respeito ao construto **capacidade de internacionalização**, a partir do modelo teórico desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) decidiu-se elaborar uma escala que mensurasse as metacategorias: (a) comprometimento exportador; (b) estratégias internacionais; (c) orientação internacional. Partindo-se dos resultados obtidos durante a

análise da pesquisa qualitativa e do referencial teórico apresentado pelos autores de internacionalização Knight e Cavusgil (2004); Shamsuddoha e Ali (2006), elaborou-se um instrumento de coleta de dados quantitativa (questionário) com: (i) 8 indicadores para a metacategoria **comprometimento exportador**; (ii) 7 indicadores para a metacategoria **estratégias internacionais**; (iii) 7 indicadores para a metacategoria **orientação internacional**.

A escala estruturada para medir o construto **capacidade de internacionalização** passou pela avaliação (pré-teste) de três executivos que atuam em empresas brasileiras produtoras/exportadoras de produtos orgânicos. Desta maneira, não houve a necessidade de se alterar ou excluir indicadores. Ao final desta etapa, entendeu-se que esta escala poderia capturar as percepções dos executivos respondentes no que diz respeito à capacidade de internacionalização no segmento de produtos orgânicos. Os indicadores pertencentes a esta escala podem ser visualizados no Quadro 20.

Apesar de nova, a escala proposta para mensuração do construto **capacidades dinâmicas** também foi submetida para análise (pré-teste) de três executivos que atuam em organizações brasileiras do setor de produtos orgânicos (produtoras/exportadoras). Portanto, não houve exclusão de nenhum indicador. Considerou-se que esta escala poderia capturar as percepções do segmento de produtos orgânicos, pertinentes ao construto capacidades dinâmicas. É possível visualizar esta escala e seus indicadores no Quadro 19.

Capacidades Dinâmicas

Definição conceitual: “Os processos da empresa que utilizam recursos - especificamente os processos para integrar, reconfigurar, obter e liberar recursos - para combinar e até mesmo criar mudanças de mercado. Portanto, as capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as firmas conseguem configurar novos recursos à medida que os mercados emergem, colidem, se dividem, evoluem e morrem.” (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p. 1107, tradução do autor).

Metacategoria	Subcategoria	Indicador	Código
INTEGRAÇÃO DE RECURSOS EXTERNOS (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007; TEECE, 2014b; DANGELICO; PUJARI; PONTRANDOLFO, 2017)	Interesses organizacionais dos fornecedores de produtos orgânicos	Nossa empresa busca incorporar os interesses de comercialização dos nossos fornecedores (organizações) de produtos orgânicos.	PI_IRE_1
	Identificação dos interesses do consumidor de produtos orgânicos	Buscamos adequar nosso produto às exigências dos consumidores de produtos orgânicos.	PI_IRE_2
	Crescimento da procura por produtos industrializados de origem orgânica	Procuramos planejar nossa produção para atender ao crescimento da procura de produtos industrializados de origem orgânica.	PI_IRE_3
	Comprometimento por parte dos membros da cadeia de suprimentos da agricultura orgânica	Identificamos comprometimento por parte dos membros da cadeia de suprimentos da agricultura orgânica no cumprimento das normas que regulamentam o setor.	PI_IRE_4
	Simetria entre os membros da cadeia de suprimentos de produtos orgânicos	Existe alinhamento entre os membros da cadeia de suprimentos de produtos orgânicos no que tange ao prazo de entrega.	PI_IRE_5
	Organização da cadeia de suprimentos de produtos orgânicos	Nossa cadeia de suprimentos está estruturada para o atendimento da demanda internacional por produtos de origem orgânica.	PI_IRE_6
INTEGRAÇÃO DE RECURSOS INTERNOS (SHRIVASTAVA, 1995; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007; TEECE, 2014b; DANGELICO; PUJARI; PONTRANDOLFO, 2017)	Desenvolvimento e treinamento de pessoal especializado em produção de orgânicos	Desenvolvemos e treinamos pessoas para serem especializadas em produção de orgânicos.	PI_IRI_1
		Prezamos por equipes multifuncionais que contribuam para o desenvolvimento de produtos orgânicos em nossa organização.	PI_IRI_5
	Intercâmbio do conhecimento intraorganizacional	Procuramos realizar intercâmbios do conhecimento existente entre os departamentos da nossa organização.	PI_IRI_2
	Avaliação conjunta de desempenho	Avaliamos em conjunto com os departamentos o desempenho da organização no atendimento do mercado internacional.	PI_IRI_3
	Confiança, comprometimento e trabalho em equipe nas unidades organizacionais	Procuramos desenvolver a confiança, o comprometimento e o trabalho em equipe nas unidades organizacionais.	PI_IRI_4
		Existe colaboração das unidades da nossa organização com funções especializadas, no desenvolvimento da promoção de produtos orgânicos junto ao mercado consumidor.	PI_IRI_6
CONSTRUÇÃO E RECONFIGURAÇÃO DE RECURSOS	Qualificação de fornecedores de produtos ou insumos orgânicos	Exigimos que nossos fornecedores de produtos ou insumos orgânicos controlem seus processos organizacionais e sigam, rigorosamente, as normas referentes à produção de orgânicos.	PI_CRR_1
	Investimentos em tecnologia agrícola/industrial	Realizamos periodicamente investimentos em tecnologia agrícola/industrial	PI_CRR_2

(EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007; TEECE, 2014a; TEECE, 2014b; DANGELICO; PUJARI; PONTRANDOLFO, 2017)	Investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) na produção de orgânicos	Nossa organização investe em pesquisa e desenvolvimento (P&D) na produção de orgânicos.	PI_CRR_3
		Reconfiguramos a estrutura organizacional para nos concentrarmos na sustentabilidade ambiental (por exemplo, criando novas divisões e reconfigurando linhas de produtos).	PI_CRR_5
	Oferta de produtos orgânicos inovadores para o mercado	Buscamos sempre ofertar produtos orgânicos inovadores para o mercado.	PI_CRR_4
		Nossa empresa têm colaboradores especializados em normas de certificação e distribuição de produtos orgânicos no mercado internacional.	PI_CRR_6
CAPACIDADE DE PERCEPÇÃO DO AMBIENTE (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ADNER; HELFAT, 2003; TEECE, 2007; TEECE, 2009)	Conhecimento e informação sobre a agricultura orgânica	Incentivamos nosso corpo gerencial a buscar conhecimento e informações sobre agricultura orgânica.	HG_CPA_1
	Formação de uma cultura de produção e consumo de produtos orgânicos (mudança de hábitos)	Procuramos formar uma cultura de produção e consumo de produtos orgânicos.	HG_CPA_2
	Comunicação com os fornecedores, com os clientes e com o mercado	Estabelecemos canais de comunicação com os fornecedores, com os clientes e com o mercado internacional.	HG_CPA_3
	Análise de mercado de demanda por produtos orgânicos	Buscamos realizar constantemente análises do mercado e do ambiente internacional para compreender a demanda por produtos orgânicos.	HG_CPA_4
	Análise e avaliação dos resultados da certificação (certificação credenciada ao MAPA)	Analisamos e avaliamos os resultados do processo de certificação (certificação credenciada ao MAPA).	HG_CPA_5
	Acompanhamento do processo de certificação e renovação da certificação	Realizamos o acompanhamento do processo de certificação e de sua respectiva renovação para comercialização de produtos orgânicos.	HG_CPA_6
	Desenvolvimento de mecanismos de coordenação e controle	Desenvolvemos mecanismos de coordenação e controle dos processos de produção orgânica, seguindo as normas que regulamentam o setor.	HG_CPA_7
	Retenção de conhecimento e desenvolvimento de novas rotinas organizacionais	Construímos uma memória organizacional, a partir do conhecimento compartilhado durante o processo de certificação, para desenvolver rotinas adequadas à produção de orgânicos.	HG_CPA_8
	Redução de incertezas e controle de fraudes (compromisso, valores e ética)	Procuramos reduzir incertezas do mercado e realizar o controle de fraudes por meio do comprometimento, de uma política de valores e dos aspectos éticos.	HG_CPA_9
CAPACIDADE DE GERENCIAR AMEAÇAS E MUDANÇAS	Negociar com fornecedores que atendam às normas de produção da agricultura orgânica	Especificamos em contrato com fornecedores normas e procedimentos que atendam aos critérios de produção e distribuição de orgânicos.	HG_CGAM_1_REV
	Armazenagem, acondicionamento, distribuição e venda adequada aos produtos orgânicos	Realizamos armazenagem, acondicionamento, distribuição e venda adequada, cumprindo as exigências que regulam o segmento de produtos orgânicos.	HG_CGAM_2_REV

(EISENHARDT; MARTIN, 2000; ADNER; HELFAT, 2003; TEECE, 2007; TEECE, 2009)	Cadeia de suprimentos que atenda e as regras para produtos orgânicos	Exigimos que todos os membros de nossa cadeia de suprimentos atendam rigorosamente às regras estabelecidas para o segmento de produtos orgânicos.	HG_CGAM_3_REV
	Transferir para a empresa o conhecimento adquirido no processo de certificação e na legislação de orgânicos	A partir do conhecimento transferido no processo de certificação, nosso corpo gerencial controla todo processo produtivo para evitar eventual não adequação à legislação de orgânicos.	HG_CGAM_4_REV
	Adequação às normas que regem a produção e industrialização de produtos orgânicos	Nossos produtos nunca sofreram sanções relacionadas às normas de produção de orgânicos no mercado brasileiro.	HG_CGAM_5_REV
		Nossos produtos nunca sofreram sanções relacionadas às normas internacionais de produção de orgânicos.	HG_CGAM_6_REV
	Acompanhamento e controle da produção de produtos orgânicos	Nosso corpo gerencial acompanha e controla a produção para que nossos produtos orgânicos tenham a qualidade que se exige e que se espera.	HG_CGAM_7_REV
	Dificuldades no reconhecimento da certificação de produtos orgânicos brasileiros	Nossa empresa não encontrou dificuldades na certificação dos produtos orgânicos brasileiros que foram comercializados no mercado internacional.	HG_CGAM_8_REV
CAPACIDADE DE APROVEITAR OPORTUNIDADES (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ADNER; HELFAT, 2003; TEECE, 2007; TEECE, 2009)	Atenção e atendimento às tendências do mercado e do consumidor	Estamos atentos e buscamos atender às tendências do mercado consumidor internacional.	HG_CAO_1
	Capacidade de distribuição e venda de produtos orgânicos	Temos capacidade de distribuição e vendas no mercado internacional de produtos orgânicos.	HG_CAO_2
	Comportamento e necessidades do consumidor de produtos orgânicos	Estudamos constantemente o comportamento e as necessidades do consumidor de produtos orgânicos no mercado internacional.	HG_CAO_3
	Oportunidade de crescimento financeiro e econômico	Buscamos sempre novas oportunidades de crescimento financeiro e econômico a partir do mercado internacional de produtos orgânicos.	HG_CAO_4
	Industrialização de produtos agroalimentares mais saudáveis e naturais	Procuramos aumentar a oferta de produtos agroalimentares mais saudáveis e naturais.	HG_CAO_5
	Segregação do produto orgânico no ponto de venda (como estratégia de informação e diferenciação)	Promovemos a segregação do produto orgânico no ponto de venda como estratégia de informação e diferenciação.	HG_CAO_6
	Oferta de produtos de qualidade superior (orgânicos)	Oferecemos produtos orgânicos de qualidade que atendam às exigências internacionais.	HG_CAO_7
	Distribuição eficiente, eficaz e flexível de produtos orgânicos.	Nossa organização desenvolveu processos flexíveis de distribuição para atender à sazonalidade e demanda por produtos orgânicos.	HG_CAO_8

Quadro 19. Indicadores do construto capacidades dinâmicas.

Fonte: elaborado pelo autor.

Capacidade de Internacionalização

Definição conceitual: “[...] as empresas internacionalizam-se de forma gradual, de acordo com a construção incremental do conhecimento sobre o mercado externo resultante da experiência. O conceito da distância psíquica entre países é bastante aceito, no sentido de que o conhecimento sobre leis, regulamentos, instituições e cultura diferentes pode ser assimilado com maior facilidade em mercados ‘psiquicamente’ mais próximos.” (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 24, tradução do autor).

Metacategoria	Subcategoria	Indicador	Código
COMPROMETIMENTO EXPORTADOR (JOHANSON; VAHLNE, 1977; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; SHAMSUDDOHA; ALI, 2006)	Alocação de recursos no desenvolvimento de produtos orgânicos	Alocamos recursos no desenvolvimento de produtos orgânicos para atender ao mercado internacional.	CI_CE_1
	Políticas de investimentos no processo de exportação de produtos orgânicos	Estabelecemos periodicamente políticas de investimentos no processo de exportação de produtos orgânicos.	CI_CE_2
		Em nossa organização, a exportação é uma atividade de alta prioridade.	CI_CE_3
	Consolidação no mercado interno para realização de exportação	Buscamos nos consolidar no mercado interno para depois realizar exportações de produtos orgânicos para o mercado internacional.	CI_CE_4
	Parcerias com associações e certificadoras	Buscamos parcerias com associações e certificadoras que nos auxiliem no processo de exportação de produtos orgânicos.	CI_CE_5
	Criação de uma cultura exportadora de produtos orgânicos	Em nossa organização, criamos uma cultura exportadora de produtos orgânicos.	CI_CE_6
	Planejamento das rotinas que envolvem o processo de exportação de produtos orgânicos	Planejamos constantemente rotinas que envolvem o processo de exportação de produtos orgânicos.	CI_CE_7
	Gestão tecnológica na construção de plataformas online	Construímos plataformas online de gestão que facilitem no acompanhamento do processo de exportação de produtos orgânicos.	CI_CE_8
ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS (JOHANSON; VAHLNE, 1977; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; SHAMSUDDOHA; ALI, 2006)	Percepção do <i>modus operandi</i> dos países	Procuramos entender todas as exigências dos países para os quais pretendemos exportar nossos produtos orgânicos.	CI_EI_1
	Capacidade de mobilizar as pessoas para o aprendizado da exportação		
	Participação em feiras e eventos para avaliação de clientes	Participamos periodicamente de feiras e eventos para prospecção de clientes.	CI_EI_2
	Entendimento do comportamento e das necessidades dos consumidores dos países locais	Procuramos prever a demanda de consumo no mercado internacional em comparação com a do mercado doméstico.	CI_EI_3
	Previsão de demanda de consumo no mercado doméstico versus mercado internacional		
	Prospecção de clientes no mercado internacional	A organização implementou estratégias para expandir o número de produtos orgânicos exportáveis ao longo dos anos.	CI_EI_7
	Antecipação de potenciais problemas no processo de exportação	Nossa organização busca se antecipar a potenciais problemas no processo de exportação de produtos orgânicos.	CI_EI_4

	Preparação da organização para se tornar um fornecedor de produtos orgânicos	Preparamos nossa organização para nos tornarmos um fornecedor de produtos orgânicos no mercado internacional.	CI_EI_5
	Estabelecimento da relação de confiança no fornecimento do produto ao consumidor estrangeiro	Estabelecemos relações de confiança no fornecimento dos produtos orgânicos aos consumidores estrangeiros.	CI_EI_6
ORIENTAÇÃO INTERNACIONAL (JOHANSON; VAHLNE, 1977; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; SHAMSUDDOHA; ALI, 2006)	Conhecimento da região geográfica e áreas de produção	Conhecemos as regiões geográficas e áreas de produção de orgânicos no mercado internacional.	CI_OI_1
	Comprometimento com os prazos de despacho dos produtos junto aos compradores	Sempre nos comprometemos com os prazos de despacho dos produtos junto aos compradores internacionais.	CI_OI_2
	Análise da cadeia de distribuição dos países em relação ao plano de negócios da empresa	Analizamos a cadeia de distribuição dos países compradores de produtos orgânicos em relação ao plano de negócios da nossa organização.	CI_OI_3
	Tropicalização dos produtos visando a diferenciação competitiva	Buscamos criar uma identidade brasileira dos nossos produtos orgânicos visando à diferenciação competitiva no mercado internacional.	CI_OI_4
	Desenvolvimento de ações mercadológicas em parceria com o governo federal	Desenvolvemos ações mercadológicas em parceria com o governo federal.	CI_OI_5
	Adequação das ferramentas mercadológicas com as exigências da legislação brasileira	Adaptamos nossas ferramentas mercadológicas em função das exigências da legislação brasileira para atuação no mercado internacional.	CI_OI_6
	Posicionamento do produto no mercado externo	Posicionamos estrategicamente nossas marcas de produtos orgânicos no mercado externo.	CI_OI_7

Quadro 20. Indicadores do construto capacidade de internacionalização.

Fonte: elaborado pelo autor.

7 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS: PESQUISA QUANTITATIVA

Nesta seção, foram apresentados e analisados os resultados oriundos da pesquisa quantitativa. Foram utilizadas algumas técnicas estatísticas, como testes de hipóteses utilizando estatísticas paramétricas/não paramétricas, teste de normalidade, análise de correlação, análise fatorial e a modelagem de equações estruturais. Foram utilizados os programas de análise quantitativa IBM SPSS Statistics 24 e Smart PLS 3.2.7 para processamento dos dados e obtenção e dos resultados.

7.1 Planejamento da amostra

Conforme apresentado na seção referente aos procedimentos metodológicos, em sua subseção estratégia de coleta de dados e sujeitos de pesquisa, foi utilizado o *software* G*Power 3 (FAUL *et al.*, 2007) para determinar a estimativa da amostra. O G*Power consiste em um software utilizado para análise do poder estatístico em pesquisas quantitativas. Para Faul *et al.* (2007), o poder de um teste estatístico diz respeito à probabilidade da hipótese nula ser rejeitada, assumindo que a própria é, de fato, falsa (Erro tipo II). Por meio deste *software* foi estimada como amostra mínima de 77 casos para se atingir um poder estatístico de 0,8, com um nível de significância de 0,05 e um tamanho do efeito médio Cohen (1988). Para atingir essa quantidade de respostas junto aos executivos das organizações que atuam no setor de produtos orgânicos, o pesquisador solicitou a autorização das organizações para contatar os profissionais diretamente. Desta forma, foi possível explicar o objetivo da segunda etapa desta pesquisa e esclarecer as eventuais dúvidas sobre o preenchimento do questionário. Levando-se em conta esses parâmetros e aplicando a análise “*a priori*” na análise de poder estatístico, a amostra final referente à segunda etapa desta pesquisa (quantitativa) ficou em 105 casos.

7.2 Estatísticas descritivas: descrição da amostra

Conforme apresentado na subseção anterior, esta tese teve 105 questionários respondidos por analistas, gerentes/coordenadores, diretores e sócios proprietários (janeiro e fevereiro 2018). A parte do questionário que tinha por objetivo adquirir informações pessoais sobre os respondentes abordou as seguintes variáveis: (a) sexo; (b) formação (escolaridade);

(c) faixa etária; (d) tempo no ramo da agricultura orgânica; (e) nível hierárquico na empresa em que atua. A Tabela 1 sintetiza essas informações e os resultados alcançados.

Tabela 1. Caracterização dos respondentes (em %).

Sexo		Tempo no ramo de orgânicos	
Feminino	38,1	Até 5 anos	26,7
Masculino	61,9	6 e 10 anos	37,1
		11 e 15 anos	24,8
		Mais de 15 anos	11,4
Formação		Nível Hierárquico	
Médio/Técnico	1,9	Sócio Proprietário	7,6
Graduação	61,9	Diretor	24,8
Pós-Graduação	36,2	Gerente/Coordenador	51,4
		Analista	16,2
Faixa etária			
Até 30 anos	1,0		
31 a 40 anos	20,0		
41 a 50 anos	60,0		
Mais de 50 anos	19,0		

Fonte: dados da pesquisa.

Nota 1: Base de 105 informantes.

Ainda em sua parte de caracterização da amostra, o questionário contemplou as informações referentes ao: (i) exclusividade na produção de orgânicos; (ii) tempo de operação no mercado internacional; (iii) número de funcionários; (iv) faturamento anual. A síntese destas informações e resultados foram sintetizadas e apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2. Caracterização das organizações pesquisadas (em %).

Nossa empresa desenvolve exclusivamente produtos orgânicos			
Sim	30,5	Faturamento Anual	
Não	69,5	Maior que R\$ 360.000,01 e menor ou igual a R\$ 3.600.000,00	19,0
Tempo que opera no mercado internacional		Maior que R\$ 3.600.000,01 e menor ou igual a R\$ 16.000.000,00	60,0
Até 5 anos	19,0	Maior que R\$ 16.000.000,01 e menor ou igual a R\$ 90.000.000,00	16,2
Entre 6 e 10 anos	41,9	Acima de R\$ 90.000.000,01	4,8
Entre 11 e 15 anos	29,5		
Mais de 15 anos	9,5		
Número de funcionários nas unidades			
Até 50 funcionários	1,0		
Entre 51 e 100 funcionários	13,3		
Entre 101 e 150 funcionários	36,2		
Acima de 150 funcionários	49,5		

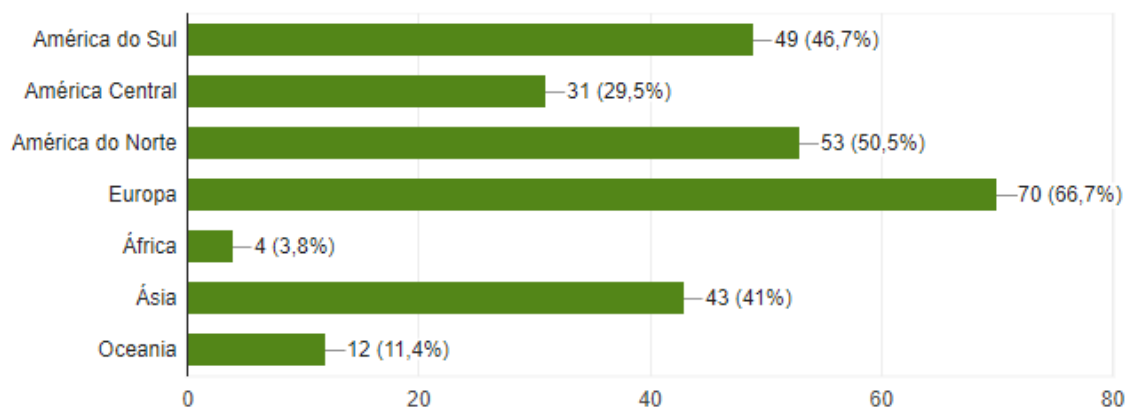
Fonte: dados da pesquisa.

Nota 1: Base de 105 informantes.

É possível perceber algumas características gerais referentes ao perfil das organizações que atuam no setor da agricultura orgânica no Brasil. 69,5% das empresas do segmento não atuam exclusivamente com produtos orgânicos, por mais que seja um setor rentável e em crescimento, para algumas companhias a diversificação (produtos oriundos da agricultura convencional) anda é um caminho mais seguro. Produtos ditos como “tradicional” ainda têm uma demanda maior no mercado agroalimentar. Quanto ao tempo de operação no mercado internacional, 41,9% das empresas atuam entre 6 e 10 anos, ou seja, a cultura de exportação de produtos orgânicos brasileiros ainda é recente, se compararmos com outros mercados exportadores de produtos orgânicos como a Itália, por exemplo.

Ao longo da pesquisa quantitativa observou-se que Europa (66,7%) e América do Norte (50,5%) se confirmaram como os principais mercados importadores de produtos orgânicos brasileiros, seguidos da América do Sul (46,7%) e Ásia (41%). Vale registrar que muitos dos executivos participantes da pesquisa atuam em empresas que exportam produtos orgânicos para diversos países em mais de um continente. A Figura 13 apresenta quais são os principais continentes para os quais as empresas que fizeram parte da amostra exportam.

Figura 13. Continentes para os quais as empresas brasileiras de produtos pesquisadas exportam.

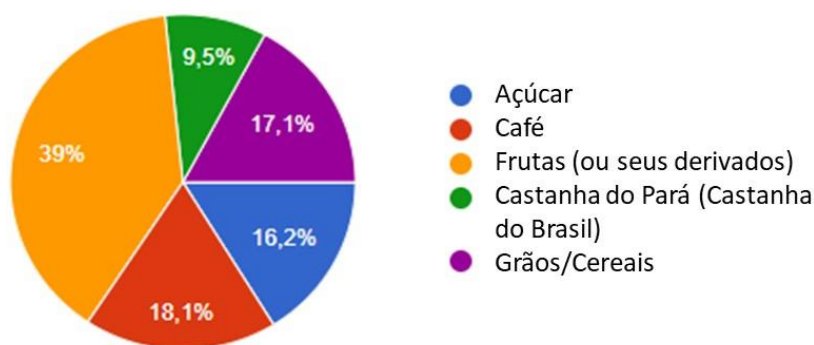


Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com Oliveira (2018), os dados consolidados sobre a exportação de produtos orgânicos brasileiros em 2017 apresentaram um faturamento total de US\$ 150 milhões, valor acima dos US\$ 145 milhões faturados no ano de 2016. Apesar de as exportações terem fechado pouco abaixo das estimativas, o Brasil continua sendo o principal fornecedor mundial de açúcar, castanhas, frutas e seus derivados produzidos com certificação de agricultura orgânica. A América do Norte e a Europa continuam sendo os principais mercados importadores dos produtos orgânicos brasileiros, mas ainda existem oportunidades para

crescimento na Ásia e Oriente Médio (ORGANICSNET, 2018b). Conforme foi apresentado na seção Introdução, cada cultura de produção orgânica pode apresentar uma configuração diferente de ambiente/recursos, portanto, visando minimizar uma heterogeneidade nos resultados obtidos, foram escolhidas, a título desta tese, alguns produtos de origem orgânica que apresentam similaridades em seu processo produtivo. A Figura 14 apresenta a distribuição dos produtos orgânicos exportados pelas empresas dos executivos que participaram da pesquisa em sua fase quantitativa. Foi possível notar que, para a amostra destacada nesta tese, as frutas ou seus derivados lideram o volume de exportação (39%), seguidos do café (18,1%), grãos ou cereais (17,1%), açúcar (16,2%) e castanha do Pará (9,5%).

Figura 14. Produtos orgânicos exportados pelas empresas brasileiras pesquisadas.



Fonte: dados da pesquisa.

7.3 Análise descritiva dos indicadores do modelo de pesquisa

Nesta fase de análise visou-se identificar se ocorreram diferenças na avaliação entre as empresas com diferentes experiências no mercado internacional, Para tanto, foram realizados alguns testes estatísticos e não paramétricos. O primeiro teste utilizado foi o de *Shapiro-Wilk* com a finalidade de verificar a normalidade dos dados. Esse teste foi aplicado porque a literatura de estatística orienta a sua utilização quando a amostra dos grupos é superior a 100 casos. O teste de *Shapiro-Wilk* para a análise dos 65 indicadores permitiu identificar que as distribuições não evidenciavam normalidade. A partir desta não normalidade identificada, optou-se pela aplicação do teste não paramétrico *Kruskal-Wallis* (KW). Como havia quatro grupos, o próximo passo foi identificar se os postos caracterizados pelo teste de *Kruskal-Wallis* para cada indicador dentro de cada grupo poderiam ser considerados iguais. A seguir, foi aplicado o teste de *Levene* com o objetivo verificar a homogeneidade da variância entre grupos. Nas próximas tabelas, apresentam-se as análises associadas com as respectivas

dimensões da capacidade dinâmica e da capacidade de internacionalização. Poderá ser verificado que as tabelas apresentam nove colunas. A primeira identifica o indicador, as outras quatro indicam o tempo médio que as empresas atuam no mercado internacional. A sexta coluna contém a média geral da variável de agrupamento, a sétima coluna apresenta as significâncias do teste de KW, a oitava coluna apresenta as significâncias do teste de *Levene* e a nona coluna apresenta as significâncias pelo teste de *Shapiro-Wilk*. Destaca-se também que, quando foram identificadas diferenças entre os valores médios dos indicadores, segundo o tempo médio de atuação no mercado internacional, os valores indicados nas tabelas ficaram em destaque com base no teste não paramétrico de KW.

7.3.1 Indicadores da dimensão processos internos - integração de recursos externos

Iniciando pela dimensão **integração de recursos externos**, pode ser verificado que, a partir das respostas dos executivos de empresas produtoras e exportadoras de produtos orgânicos, os resultados revelaram que o indicador “buscamos adequar nosso produto às exigências dos consumidores de produtos orgânicos” classificado nesta análise como ‘PI_IRE_2’ (4,95) apresentou níveis de significância diferentes ao nível de 10% ao se realizar o teste de comparação por postos recomendada por KW. Observa-se que, para tal indicador, o agrupamento foi realizado entre o tempo que a empresa opera no mercado internacional. O primeiro agrupamento ficou entre os tempos: ‘até 5 anos’; ‘entre 6 e 10 anos’; ‘entre 11 e 15 anos’. A segunda média ficou sobre o estrato ‘mais de 15 anos’. Para os demais indicadores dessa dimensão, que as classificações foram consideradas não significantes (Tabela 2).

Tabela 3. Diferenças das médias para a dimensão integração de recursos externos.

Processos internos - integração de recursos externos						Significâncias		
	A	B	C	D	Geral	K-W	Levene	Shapiro
PI_IRE_1	4,95	5,02	5,00	5,00	5,00	0,976NS	0,783	0,000
PI_IRE_2	4,70	5,05	4,90	5,20	4,95	0,070***	0,600	0,000
PI_IRE_3	5,00	5,11	5,16	5,30	5,12	0,540NS	0,071	0,000
PI_IRE_4	5,05	5,00	4,94	4,90	4,98	0,865NS	0,445	0,000
PI_IRE_5	4,95	5,02	4,97	5,30	5,02	0,442NS	0,172	0,000
PI_IRE_6	4,85	5,11	4,84	4,80	4,95	0,127NS	0,527	0,000

Fonte: dados da pesquisa.

Nota 1: Variável de agrupamento: Tempo que opera no mercado internacional. (A) Até 5 anos; (B) Entre 6 e 10 anos; (C) Entre 11 e 15 anos; (D) Mais de 15 anos.

Nota 2: * Significância a 1% - ** Significância a 5% - *** Significância a 10% NS – Não significante.

A integração de recursos externos é compreendida como o intercâmbio e integração de conhecimentos e competências entre a empresa e os atores externos. A relevância de integrar o conhecimento ambiental externo e as competências para enfrentar os desafios relacionados ao mercado desejado também surgem claramente na prática. Isso inclui a integração de conhecimentos sobre impacto dos produtos durante o uso dos clientes, integração do conhecimento e das competências dos fornecedores no impacto ambiental de componentes, materiais ou processos de produção, e colaborações com membros do canal para reduzir as falhas ou desvios na distribuição dos produtos (DANGELICO; PUJARI; PONTRANDOLFO, 2017). Em relação à dimensão integração de recursos externos, os resultados revelaram que as empresas que atuam há mais tempo no mercado externo acabam tendo mais sucesso na integração de conhecimento com a demanda externa e, conseqüentemente, na adequação dos seus produtos orgânicos às exigências dos consumidores externos.

7.3.2 Indicadores da dimensão processos internos - integração de recursos internos

Referente à dimensão **integração de recursos internos**, pode ser verificado que, a partir das respostas dos executivos de empresas produtoras e exportadoras de produtos orgânicos, os resultados revelaram que o indicador “existe colaboração das unidades da nossa organização com funções especializadas, no desenvolvimento da promoção de produtos orgânicos junto ao mercado consumidor” classificado nesta análise como ‘PI_IRI_6’ (5,06) apresentou níveis de significância diferentes de 5% ao se realizar o teste de comparação por postos recomendada por KW. Para este indicador também ocorreram dois agrupamentos, o primeiro agrupamento reuniu os tempos: ‘até 5 anos’; ‘entre 6 e 10 anos’; ‘entre 11 e 15 anos’. O segundo agrupamento ficou sobre o a opção ‘mais de 15 anos’. Para os demais indicadores dessa dimensão as classificações foram consideradas não significantes (Tabela 3).

Várias empresas reconheceram a relevância da integração de recursos internos dentro da organização. Entende-se como integração interna de recursos a capacidade dinâmica referida como a troca e integração de conhecimento e competências dentro da empresa. Isso inclui colaboração multifuncional entre unidades especializadas (como manufatura, *marketing* e *design*) e a integração de conhecimentos e competências em funções / departamentos dentro da companhia (DANGELICO; PUJARI; PONTRANDOLFO, 2017). Em relação a esta dimensão (integração de recursos internos), observou-se, a partir dos resultados obtidos, que a

integração interna de conhecimento e competências, principalmente no que tange à colaboração entre as unidades (com atividades especializadas) da organização, no desenvolvimento da promoção de produtos orgânicos junto ao mercado consumidor, não se mostra mais efetiva nas organizações que atuam há mais tempo no mercado internacional, a disposição deste constructo é bastante equilibrada.

Tabela 4. Diferenças das médias para a dimensão integração de recursos internos.

Processos internos - integração de recursos internos						Significâncias		
	A	B	C	D	Geral	K-W	Levene	Shapiro
PI_IRI_1	5,10	5,27	5,26	5,20	5,23	0,813NS	0,635	0,000
PI_IRI_2	5,10	5,16	5,26	4,80	5,14	0,627NS	0,036	0,000
PI_IRI_3	5,10	5,18	5,19	4,90	5,14	0,609NS	0,085	0,000
PI_IRI_4	5,05	5,05	5,16	4,90	5,07	0,752NS	0,652	0,000
PI_IRI_5	5,25	5,05	5,13	4,60	5,07	0,275NS	0,491	0,000
PI_IRI_6	5,25	5,07	5,16	4,30	5,06	0,034**	0,172	0,000

Fonte: dados de pesquisa.

Nota 1: Variável de agrupamento: Tempo que opera no mercado internacional. (A) Até 5 anos; (B) Entre 6 e 10 anos; (C) Entre 11 e 15 anos; (D) Mais de 15 anos.

Nota 2: * Significância a 1% - ** Significância a 5% - *** Significância a 10% NS – Não significante.

7.3.3 Indicadores da dimensão processos internos - construção e reconfiguração de recursos

No que diz respeito à dimensão **construção e reconfiguração de recursos**, pode-se verificar, por meio da análise das respostas dos executivos de empresas produtoras e exportadoras de produtos orgânicos, que os resultados revelaram níveis de significância diferentes ao nível de 5% ao se realizar o teste de comparação por postos recomendada por KW para o indicador “exigimos que nossos fornecedores de produtos ou insumos orgânicos controlem seus processos organizacionais e sigam, rigorosamente, as normas referentes à produção de orgânicos” classificado nesta análise como ‘PI_CRR_1’ (5,15) e níveis de significância diferentes ao nível de 1% para o indicador “realizamos periodicamente investimentos em tecnologia agrícola/industrial” classificado como ‘PI_CRR_2’ (4,78). Para os dois indicadores, o agrupamento, realizado entre o tempo que a empresa opera no mercado internacional, foi duplo. O primeiro agrupamento que ficou entre os tempos: ‘até 5 anos’; ‘entre 6 e 10 anos’; ‘entre 11 e 15 anos’, ficou separado do estrato de tempo ‘mais de 15 anos’. Os demais indicadores dessa dimensão foram classificados e considerados não significantes (Tabela 4).

Tabela 5. Diferenças das médias para a dimensão construção e reconfiguração de recursos.

Processos internos - construção e reconfiguração de recursos	A	B	C	D	Geral	Significâncias		
						K-W	Levene	Shapiro
PI_CRR_1	4,95	5,11	5,16	5,70	5,15	0,029**	0,343	0,000
PI_CRR_2	4,40	4,77	4,87	5,30	4,78	0,006*	0,764	0,000
PI_CRR_3	4,55	4,70	4,65	4,60	4,65	0,872NS	0,702	0,000
PI_CRR_4	4,40	4,55	4,81	4,70	4,61	0,299NS	0,132	0,000
PI_CRR_5	4,60	4,77	4,81	4,90	4,76	0,640NS	0,198	0,000
PI_CRR_6	4,80	4,98	4,84	5,30	4,93	0,228NS	0,857	0,000

Fonte: dados da pesquisa.

Nota 1: Variável de agrupamento: Tempo que opera no mercado internacional. (A) Até 5 anos; (B) Entre 6 e 10 anos; (C) Entre 11 e 15 anos; (D) Mais de 15 anos.

Nota 2: * Significância a 1% - ** Significância a 5% - *** Significância a 10% NS – Não significante.

Em seu trabalho Dangelico, Pujari e Pontrandolfo (2017) apresentam a ideia de que para responder aos desafios do ambiente de mercado é necessário investir na construção de competências/conhecimentos e reconfiguração perene dos recursos potencialmente estratégicos. Entende-se, portanto, a reconfiguração e construção de recursos como a capacidade dinâmica relacionada com: (a) a criação de conhecimento de mercado; (b) criação de competências dentro da empresa; (c) a reconfiguração dos recursos focados nos desafios organizacionais. Esta dimensão inclui: (i) criação/aquisição de novos recursos por meio da contratação de pessoas com conhecimentos ambientais específicos; (ii) desenvolvimento de produtos; (iii) treinamento das equipes e colaboradores; (iv) investimento em P&D; (v) reconfigurando recursos existentes. A partir dos resultados obtidos, foi possível observar que quanto mais tempo a empresa opera no mercado internacional, melhor é sua condição para essa construção e reconfiguração de recursos principalmente no que tange: (1) a relação existente entre empresa e fornecedor quanto ao rigor das normas referentes à produção de orgânicos na produção de insumos e matéria-prima; (2) o investimento perene em tecnologia e inovação.

7.3.4 Indicadores da dimensão habilidades gerenciais - capacidade de percepção do ambiente

Para a dimensão **capacidade de percepção do ambiente**, pode ser verificado que, a partir das respostas dos executivos de empresas produtoras e exportadoras de produtos orgânicos, os resultados revelaram que os indicadores: (a) “incentivamos nosso corpo gerencial a buscar conhecimento e informações sobre agricultura orgânica” classificado nesta análise como ‘HG_CPA_1’ (5,20); (b) “realizamos o acompanhamento do processo de

certificação e de sua respectiva renovação para comercialização de produtos orgânicos” identificado nesta análise como ‘HG_CPA_6’ (5,10); (c) “desenvolvemos mecanismos de coordenação e controle dos processos de produção orgânica, seguindo as normas que regulamentam o setor” identificado como ‘HG_CPA_7’ (5,16); (d) “construímos uma memória organizacional, a partir do conhecimento compartilhado durante o processo de certificação, para desenvolver rotinas adequadas à produção de orgânicos” identificado como ‘HG_CPA_8’ (5,13) apresentaram níveis de significância a partir do teste de comparação por postos recomendada por KW) diferentes ao nível de 1%, 5%, 5% e 5% respectivamente. Para os quatro indicadores o agrupamento foi realizado entre o tempo que a empresa opera no mercado internacional. O primeiro agrupamento ficou entre os tempos: ‘até 5 anos’; ‘entre 6 e 10 anos’; ‘entre 11 e 15 anos’. O segundo agrupamento ficou sobre o intervalo de tempo ‘mais de 15 anos’. Para os cinco indicadores restantes dessa dimensão as classificações foram consideradas não significantes (Tabela 5).

Tabela 6. Diferenças das médias para a dimensão capacidade de percepção do ambiente.

Habilidades gerenciais - percepção do ambiente	A	B	C	D	Geral	Significâncias		
						K-W	Levene	Shapiro
HG_CPA_1	5,00	5,16	5,16	5,90	5,20	0,004*	0,045	0,000
HG_CPA_2	5,05	5,11	5,00	5,40	5,10	0,468NS	0,467	0,000
HG_CPA_3	5,10	5,05	5,10	4,90	5,06	0,886NS	0,451	0,000
HG_CPA_4	5,00	5,02	5,13	5,60	5,10	0,107NS	0,127	0,000
HG_CPA_5	5,60	5,66	5,52	5,70	5,61	0,740NS	0,543	0,000
HG_CPA_6	4,90	5,02	5,13	5,70	5,10	0,043**	0,769	0,000
HG_CPA_7	4,95	5,11	5,19	5,70	5,16	0,050**	0,462	0,000
HG_CPA_8	5,05	5,00	5,19	5,70	5,13	0,036**	0,305	0,000
HG_CPA_9	5,10	5,16	5,19	5,60	5,20	0,256NS	0,623	0,000

Fonte: dados da pesquisa.

Nota 1: Variável de agrupamento: Tempo que opera no mercado internacional. (A) Até 5 anos; (B) Entre 6 e 10 anos; (C) Entre 11 e 15 anos; (D) Mais de 15 anos.

Nota 2: * Significância a 1% - ** Significância a 5% - *** Significância a 10% NS – Não significante.

A capacidade de percepção do ambiente pode ser entendida como a habilidade gerencial voltada para a capacidade que a empresa para coordenar atividades internas, buscar a melhoria contínua de práticas a partir de seus fornecedores, explorar o desenvolvimento científico/tecnologias e identificação de segmentos de mercados potenciais (ADNER; HELFAT, 2003; TEECE, 2009). Observa-se, a partir dos resultados analisados, que a capacidade de percepção do ambiente se mostra mais positiva nos casos das organizações que atuam no mercado internacional há mais de 15 anos, principalmente no que tange: (i) auditoria sobre o processo de certificação válido para a comercialização de produtos orgânicos; (ii) a buscar conhecimento e informações sobre agricultura orgânica por parte do

corpo gerencial; (iii) a construção de uma memória organizacional voltada para o desenvolvimento de rotinas aderentes às necessidades e regras que norteiam a produção e venda de produtos de origem orgânica; (iv) o desenvolvimento de práticas de coordenação voltadas para o regulamentação e controle dos processos de produção orgânica.

7.3.5 Indicadores da dimensão habilidades gerenciais - capacidade de gerenciar ameaças e mudanças

Durante a análise da dimensão **capacidade de gerenciar ameaças e mudanças**, pode-se constatar, a partir das respostas dos executivos de empresas produtoras e exportadoras de produtos orgânicos e por meio do teste de comparação por postos recomendada por KW, que as classificações de todos os indicadores foram consideradas não significantes. O agrupamento foi realizado entre os quatro estratos da variável de agrupamento ‘tempo que opera no mercado internacional’: (a) até 5 anos; (b) entre 6 e 10 anos; (c) entre 11 e 15 anos; (d) mais de 15 anos. Na Tabela 6 foram apresentadas as diferenças das médias para a dimensão capacidade de gerenciar ameaças e mudanças.

Tabela 7. Diferenças das médias para a dimensão capacidade de gerenciar ameaças e mudanças.

Habilidades gerenciais - gerenciar ameaças e mudanças						Significâncias		
	A	B	C	D	Geral	K-W	Levene	Shapiro
HG_CGAM_1	5,95	5,93	5,90	5,80	5,91	0,534NS	0,061	0,000
HG_CGAM_2	5,85	5,95	5,94	5,80	5,91	0,287NS	0,003	0,000
HG_CGAM_3	5,85	5,98	5,97	5,90	5,94	0,186NS	0,000	0,000
HG_CGAM_4	5,90	5,95	5,81	5,90	5,90	0,620NS	0,016	0,000
HG_CGAM_5	5,95	5,98	5,94	5,90	5,95	0,708NS	0,141	0,000
HG_CGAM_6	5,95	5,95	5,94	5,90	5,94	0,919NS	0,604	0,000
HG_CGAM_7	5,90	5,84	5,87	5,70	5,85	0,433NS	0,241	0,000
HG_CGAM_8	2,10	2,57	2,48	2,90	2,49	0,289NS	0,702	0,000

Fonte: dados da pesquisa.

Nota 1: Variável de agrupamento: Tempo que opera no mercado internacional. (A) Até 5 anos; (B) Entre 6 e 10 anos; (C) Entre 11 e 15 anos; (D) Mais de 15 anos.

Nota 2: * Significância a 1% - ** Significância a 5% - *** Significância a 10% NS – Não significante.

A capacidade de gerenciar ameaças e mudanças se estabelece mediante a descentralização, a decomposição, a coespecialização, a governança e a gestão do conhecimento (TEECE, 2009). A partir da análise dos resultados obtidos, foi possível observar que o estrato selecionado, referente ao ‘tempo que opera no mercado internacional’ não causou nenhuma grande diferença nos resultados, o que significa que, para o desenvolvimento e a atenção da habilidade gerencial - capacidade de gerenciar ameaças e

mudanças, o tempo em que as empresas operam no mercado internacional não causa nenhuma grande diferença. É possível imaginar que esse cenário se configura uma vez que o mercado internacional de produtos orgânicos é regulamentado de forma clara e oferece indicadores bastante pontuais quanto à produção, distribuição e venda. A partir desta premissa, a capacidade de gerenciar ameaças e mudanças é suportada, inicialmente, pelas leis que regem o setor relacionado aos produtos de origem orgânica, tornando o tempo de experiência em um determinado mercado uma variável pouco influente para esta dimensão.

7.3.6 Indicadores da dimensão habilidades gerenciais - capacidade de aproveitar oportunidades

Referente à dimensão **capacidade de aproveitar oportunidades**, as respostas dos executivos de empresas produtoras e exportadoras de produtos orgânicos revelaram que os resultados do indicador “estamos atentos e buscamos atender às tendências do mercado consumidor internacional” classificado nesta análise como ‘HG_CAO_1’ (5,18) apresentou níveis de significância diferentes ao nível de 10% ao se realizar o teste de comparação por postos recomendada por KW. Observa-se que, para tal indicador, o agrupamento foi realizado entre o tempo que a empresa opera no mercado internacional. O primeiro agrupamento ficou entre os tempos: ‘até 5 anos’; ‘entre 6 e 10 anos’; ‘entre 11 e 15 anos’. A segunda média ficou sobre o intervalo de tempo ‘mais de 15 anos’. Para os demais indicadores dessa dimensão as classificações foram consideradas não significantes (Tabela 7).

Tabela 8. Diferenças das médias para a dimensão capacidade de aproveitar oportunidades.

Habilidades gerenciais - aproveitamento de oportunidades	A	B	C	D	Geral	Significâncias		
						K-W	Levene	Shapiro
HG_CAO_1	5,30	5,16	5,03	5,50	5,18	0,094***	0,364	0,000
HG_CAO_2	4,85	4,84	4,77	5,00	4,84	0,875NS	0,790	0,000
HG_CAO_3	4,95	4,80	4,90	5,40	4,91	0,131NS	0,314	0,000
HG_CAO_4	4,90	4,89	4,90	5,10	4,91	0,868NS	0,402	0,000
HG_CAO_5	5,00	5,07	4,90	5,00	5,00	0,794NS	0,149	0,000
HG_CAO_6	4,85	4,84	4,87	4,80	4,85	0,973NS	0,345	0,000
HG_CAO_7	5,00	5,02	4,87	5,40	5,01	0,258NS	0,504	0,000
HG_CAO_8	4,95	5,14	5,00	5,40	5,09	0,312NS	0,036	0,000

Fonte: dados da pesquisa.

Nota 1: Variável de agrupamento: Tempo que opera no mercado internacional. (A) Até 5 anos; (B) Entre 6 e 10 anos; (C) Entre 11 e 15 anos; (D) Mais de 15 anos.

Nota 2: * Significância a 1% - ** Significância a 5% - *** Significância a 10% NS – Não significante.

De acordo com Teece (2009), a capacidade de aproveitar oportunidades tem seu foco analítico direcionado para o delineamento de soluções para os clientes, escolhas voltadas para as fronteiras da empresa, rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões e as rotinas para desenvolver lealdade de comprometimento. A partir dos resultados obtidos, foi possível observar que as empresas que atuam há mais de 15 anos no mercado internacional tendem a ter uma maior capacidade de identificar e aproveitar as oportunidades que se oferecem no segmento de produtos orgânicos, principalmente no que diz respeito às tendências do mercado consumidor internacional.

7.3.7 Indicadores da dimensão capacidade de internacionalização - comprometimento exportador

Para a dimensão **comprometimento exportador**, as respostas dos executivos de empresas produtoras e exportadoras de produtos orgânicos revelaram que os resultados do indicador “buscamos nos consolidar no mercado interno para depois realizar exportações de produtos orgânicos para o mercado internacional” classificado nesta análise como ‘CI_CE_3’ (5,06) apresentou níveis de significância diferentes ao nível de 5% ao se realizar o teste de comparação por postos recomendada por KW. Observa-se que, para este indicador, o agrupamento foi realizado entre o tempo que a empresa opera no mercado internacional. O primeiro agrupamento ficou entre os tempos: ‘até 5 anos’; ‘entre 6 e 10 anos’; ‘entre 11 e 15 anos’. A segunda média ficou sobre o intervalo de tempo ‘mais de 15 anos’. Para os demais indicadores dessa dimensão as classificações foram consideradas não significantes (Tabela 8).

Tabela 9. Diferenças das médias para a dimensão comprometimento exportador.

Capacidade de internacionalização - comprometimento exportador						Significâncias		
	A	B	C	D	Geral	K-W	Levene	Shapiro
CI_CE_1	4,95	5,02	4,90	4,90	4,96	0,860NS	0,037	0,000
CI_CE_2	4,85	4,95	4,84	5,20	4,92	0,468NS	0,130	0,000
CI_CE_3	5,05	5,02	4,90	5,70	5,06	0,015**	0,704	0,000
CI_CE_4	4,75	4,89	5,00	5,20	4,92	0,408NS	0,310	0,000
CI_CE_5	4,85	5,02	5,03	4,90	4,98	0,719NS	0,025	0,000
CI_CE_6	5,00	5,00	4,97	5,10	5,00	0,952NS	0,555	0,000
CI_CE_7	4,75	5,11	4,94	4,80	4,96	0,152NS	0,010	0,000
CI_CE_8	4,95	4,98	4,84	5,00	4,93	0,869NS	0,128	0,000

Fonte: dados da pesquisa.

Nota 1: Variável de agrupamento: Tempo que opera no mercado internacional. (A) Até 5 anos; (B) Entre 6 e 10 anos; (C) Entre 11 e 15 anos; (D) Mais de 15 anos.

Nota 2: * Significância a 1% - ** Significância a 5% - *** Significância a 10% NS – Não significante.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), o comprometimento exportador é uma dimensão que explica na capacidade de adequar a estrutura organizacional para que a empresa possa lidar com os desafios relacionados à exportação de produtos/serviços. Esta é uma competência extremamente valorizada nas organizações que buscam desenvolver sua capacidade de internacionalização (SHAMSUDDOHA; ALI, 2006). Observou-se, ao longo da análise dos resultados, que um alto nível de internacionalização permite que as empresas acompanhem as constantes mudanças da economia e ambiente global, oferecendo oportunidades para adaptar recursos, transferir conhecimentos, expandir e diversificar sua atuação nos mercados internacionais. Para tanto, a maior experiência das companhias que operam com exportação de produtos orgânicos há mais de 15 anos, torna-se um fator de diferenciação neste comprometimento exportador, principalmente no que diz respeito ao processo de consolidação da empresa brasileira de produtos orgânicos no mercado internacional.

7.3.8 Indicadores da dimensão capacidade de internacionalização - estratégias internacionais

No que diz respeito à dimensão **estratégias internacionais**, pode-se verificar, por meio da análise das respostas dos executivos de empresas produtoras e exportadoras de produtos orgânicos, que os resultados revelaram níveis de significância diferentes ao nível de 10% ao se realizar o teste de comparação por postos recomendada por KW para os indicadores “estabelecemos relações de confiança no fornecimento dos produtos orgânicos aos consumidores estrangeiros” classificado como ‘CI_EI_6’ (5,01) e “a organização implementou estratégias para expandir o número de produtos orgânicos exportáveis ao longo dos anos” classificado como ‘CI_EI_7’ (4,93). Para os dois indicadores, o agrupamento, realizado entre o tempo que a empresa opera no mercado internacional, foi duplo. O primeiro agrupamento que ficou entre os tempos: ‘até 5 anos’; ‘entre 6 e 10 anos’; ‘entre 11 e 15 anos’, ficou separado do estrato de tempo ‘mais de 15 anos’. Os demais indicadores dessa dimensão foram classificados e considerados não significantes (Tabela 9).

Segundo alguns estudiosos da área (KNIGHT; CAVUSGI, 2004; SHAMSUDDOHA; ALI, 2006), estratégia internacional nada mais é do que uma prática de desenvolvimento estratégico, fundamentados a partir do aperfeiçoamento de recursos específicos da organização, somados à habilidade de absorver as informações precisas, voltadas para a

identificação das mais peculiares demandas de todo potencial cliente em um mercado de interesse. O planejamento estratégico da empresa deve contribuir com a sua expansão e atuação no mercado internacional ao longo dos anos. Por meio de suas experiências internacionais, uma organização consegue compreender, de forma mais clara, as regras, normas e preferências dos mercados externos. Esta característica ficou clara durante a análise desta dimensão. As empresas com mais de 15 anos de atuação no mercado internacional acabam tendo vantagens estratégicas advindas exatamente da maior experiência internacional, principalmente no que tange: (i) as estratégias traçadas a partir das relações de confiança existentes na distribuição/venda dos produtos orgânicos; (ii) a implementação das estratégias voltadas para a expansão do número de produtos orgânicos que podem ser exportados para o mercado internacional.

Tabela 10. Diferenças das médias para a dimensão estratégias internacionais.

Capacidade de internacionalização - estratégias internacionais	A	B	C	D	Geral	Significâncias		
						K-W	Levene	Shapiro
CI_EI_1	5,05	5,11	5,06	5,60	5,13	0,161NS	0,907	0,000
CI_EI_2	4,90	4,98	5,00	5,30	5,00	0,506NS	0,262	0,000
CI_EI_3	4,85	5,09	5,03	5,30	5,05	0,349NS	0,072	0,000
CI_EI_4	4,95	5,18	4,97	5,40	5,10	0,190NS	0,027	0,000
CI_EI_5	5,00	5,18	4,97	5,30	5,10	0,358NS	0,080	0,000
CI_EI_6	4,95	4,93	5,00	5,50	5,01	0,083***	0,273	0,000
CI_EI_7	4,70	4,98	4,87	5,40	4,93	0,070***	0,338	0,000

Fonte: dados da pesquisa.

Nota 1: Variável de agrupamento: Tempo que opera no mercado internacional. (A) Até 5 anos; (B) Entre 6 e 10 anos; (C) Entre 11 e 15 anos; (D) Mais de 15 anos.

Nota 2: * Significância a 1% - ** Significância a 5% - *** Significância a 10% NS – Não significante.

7.3.9 Indicadores da dimensão capacidade de internacionalização - orientação internacional

Por fim, para a dimensão **orientação internacional**, foi possível observar que os resultados (a partir das respostas dos executivos de empresas produtoras e exportadoras de produtos orgânicos) para os indicadores: (i) “sempre nos comprometemos com os prazos de despacho dos produtos junto aos compradores internacionais” classificado nesta análise como ‘CI_OI_2’ (5,03); (ii) “buscamos criar uma identidade brasileira dos nossos produtos orgânicos visando à diferenciação competitiva no mercado internacional” identificado como ‘CI_OI_4’ (5,07); (iii) “desenvolvemos ações mercadológicas em parceria com o governo federal” identificado como ‘CI_OI_5’ (2,75); (iv) “posicionamos estrategicamente nossas

marcas de produtos orgânicos no mercado externo” identificado nesta análise como ‘CI_OI_7’ (4,97) apresentaram níveis de significância (a partir do teste de comparação por postos recomendada por KW) diferentes ao nível de 1%, 1%, 10% e 10% respectivamente. Para os quatro indicadores, o agrupamento foi realizado entre o tempo que a empresa opera no mercado internacional. O primeiro agrupamento ficou entre os tempos: ‘até 5 anos’; ‘entre 6 e 10 anos’; ‘entre 11 e 15 anos’. O segundo agrupamento ficou sobre o intervalo de tempo ‘mais de 15 anos’. Para os três indicadores restantes dessa dimensão as classificações foram consideradas não significantes (Tabela 10).

Tabela 11. Diferenças das médias para a dimensão orientação internacional.

Capacidade de internacionalização - orientação internacional						Significâncias		
	A	B	C	D	Geral	K-W	Levene	Shapiro
CI_OI_1	4,85	5,00	4,94	5,30	4,98	0,201NS	0,270	0,000
CI_OI_2	4,85	4,95	5,03	5,70	5,03	0,001*	0,550	0,000
CI_OI_3	4,90	5,00	4,90	5,30	4,98	0,365NS	0,811	0,000
CI_OI_4	4,85	4,95	5,13	5,80	5,07	0,001*	0,838	0,000
CI_OI_5	2,75	3,07	2,48	2,20	2,75	0,099***	0,674	0,000
CI_OI_6	4,90	4,98	5,00	5,30	5,00	0,487NS	0,820	0,000
CI_OI_7	4,90	4,86	5,00	5,50	4,97	0,075***	0,856	0,000

Fonte: dados da pesquisa.

Nota 1: Variável de agrupamento: Tempo que opera no mercado internacional. (A) Até 5 anos; (B) Entre 6 e 10 anos; (C) Entre 11 e 15 anos; (D) Mais de 15 anos.

Nota 2: * Significância a 1% - ** Significância a 5% - *** Significância a 10% NS – Não significante.

A dimensão da orientação internacional está relacionada com a busca por novas oportunidades de negócios no exterior (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Além disso, esta dimensão se relaciona com o desenvolvimento de colaboradores focados no aperfeiçoamento e adaptação dos recursos organizacionais que podem contribuir com o avanço das empresas no exterior (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Shamsuddoha e Ali (2006) descrevem orientação internacional como: (a) uma dimensão decorrente do conhecimento sobre mercado internacional; (b) a ferramenta que permite o alcance das expectativas e das demandas dos potenciais clientes estrangeiros. Foi possível perceber que características relacionadas: (i) aos prazos de despacho dos produtos junto aos compradores internacionais; (ii) ao posicionamento das marcas de produtos orgânicos no exterior; (iii) à identidade tipicamente brasileira dos produtos orgânicos nacionais, visando à diferenciação e vantagem competitiva no mercado exterior, se mostram acentuadas nas organizações que têm experiência e exportam seus produtos há mais de 15 anos. Quando foi analisada a questão ligada ao desenvolvimento de ações mercadológicas governamentais, observou-se que nenhuma empresa (com mais ou menos experiência no mercado internacional) conta, ativamente com a

parceria do Estado no desenvolvimento de um mercado consumidor internacional interessado pelos produtos tipicamente brasileiros de origem orgânica.

7.4 Análise do modelo de mensuração

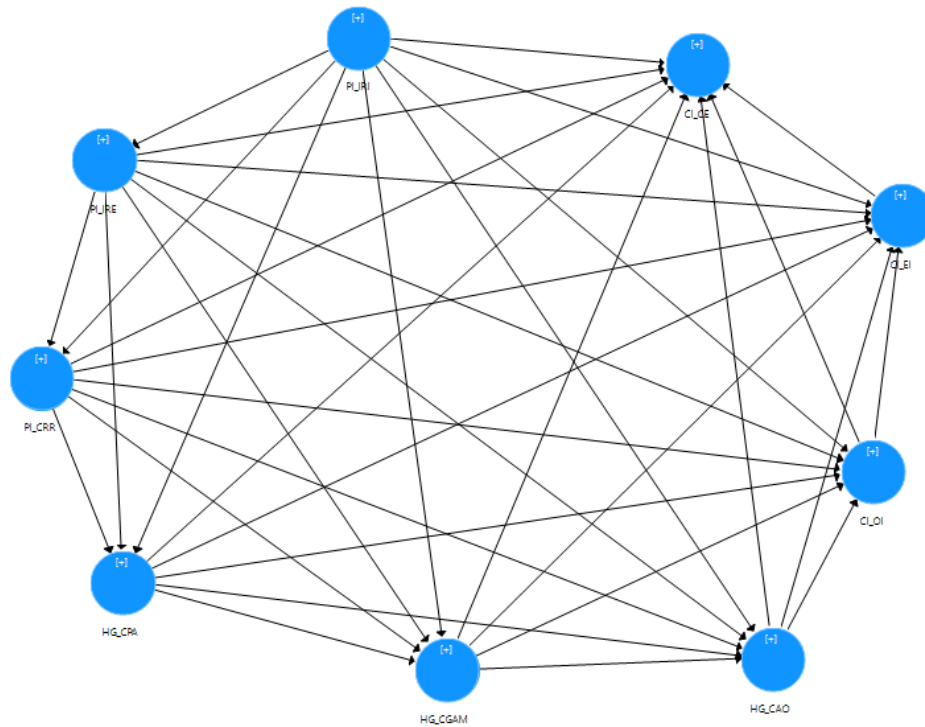
Nesta fase da análise dos resultados obtidos durante a pesquisa quantitativa, para cada uma das dimensões, foram analisados os aspectos de validade de confiabilidade relacionados à Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para verificar se as medidas e escalas eram compatíveis com o modelo proposto e o alfa de Cronbach, a fim de testar a confiabilidade das variáveis pertencentes a cada dimensão (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Para Brown (2006) a AFC é mais recomendável para avaliar o ajuste do modelo de mensuração, quando o pesquisador cria itens específicos para mensurar cada construtor, da definição conceitual para a definição operacional. Ao passo que a Análise Fatorial Exploratória (AFE) é, conceitualmente, utilizada para procedimentos descritivos ou exploratórios. Para a AFC o pesquisador precisa especificar previamente todos os aspectos do modelo. Por esta razão, se estabelecem alguns critérios para utilização da análise fatorial confirmatória (AFC), são eles: (a) **validade convergente**: índice estatístico que indica até onde o construto está positivamente relacionado com outras medidas do mesmo construto, ou seja, o item deverá ter carga fatorial alta e adequada dentro da sua respectiva variável latente (HAIR JR. *et al.*, 2009). Esses resultados se confirmam por meio dos seguintes indicadores: (i) cargas fatoriais significantes ($p < 0,05$); (ii) cargas fatoriais $\geq 0,7$; (iii) variância média extraída (AVE) $\geq 0,5$; (b) **validade discriminante**: índice estatístico que indica até onde o construto não se relaciona com outras medidas (construtos) que dele divergem (HAIR JR. *et al.*, 2009). Observa-se esta validade discriminante a partir da(s): (i) cargas cruzadas menores que as cargas fatoriais; (ii) raiz quadrada da variância média extraída (AVE) maior que as correlações entre as VL; (c) **confiabilidade**: avaliação do grau de consistência entre as várias medidas de uma variável. A finalidade é assegurar que as respostas não sejam muito variadas durante períodos, ou seja, qualquer medida analisada a qualquer momento deve se mostrar confiável (HAIR JR. *et al.*, 2009). A confiabilidade se confirma com os seguintes indicadores: (i) alfa de Cronbach $\geq 0,7$; (ii) confiabilidade composta $\geq 0,7$.

7.4.1 Análise fatorial confirmatória (AFC)

Seguindo as orientações apresentadas por Ringle, Wende e Will (2005), para esta etapa do trabalho, optou-se utilizar o Smart PLS versão 3.2.7 para rodar a análise fatorial confirmatória (AFC). Para cada variável latente (VL) foram atribuídos seus itens e para cada construto foi atribuída uma seta estrutural, de tal forma que as VLs permaneceram conectadas entre si (BROWN, 2006). De acordo com Hair Jr. *et al.* (2014), o delineamento para ponderação teve como base o algoritmo *Partial Least Squares* (PLS) denominado de ‘*fator weighting scheme*’. A Figura 15 apresenta o modelo de análise fatorial confirmatória das variáveis de 1ª ordem.

Figura 15. Análise fatorial confirmatória das variáveis de 1ª ordem.



Fonte: elaborado pelo autor.

Nota: não foram incluídos os indicadores de cada VL de 1ª ordem visando manter a figura simples, mas cada construto foi mensurado entre quatro a sete indicadores.

Para a AFC foi levado em consideração o modelo com todas as variáveis latentes de 1ª ordem dos construtos capacidades dinâmicas e capacidade de internacionalização. Foram utilizados todos os itens da escala, interligando todas as VLs de 1ª ordem entre si com setas apenas em uma direção. Para o construto capacidades dinâmicas, as VLs de 1ª ordem são: (a) capacidade de percepção do ambiente ‘HG_CPA’ com nove indicadores; (b) capacidade de gerenciar ameaças e mudanças ‘HG_CFAM’ com oito indicadores; (c) capacidade de aproveitar oportunidades ‘HG_CAO’ com oito indicadores; (d) integração de recursos

externos 'PI_IRE' com seis indicadores; (e) integração de recursos internos 'PI_IRI' com seis indicadores; (f) construção e reconfiguração de recursos 'PI_CRR' com seus seis indicadores. Já referente para o construto capacidade de internacionalização, foram consideradas as 3 VLS: (i) comprometimento exportador 'CI_CE' com oito indicadores; (ii) estratégias internacionais 'CI_EI' apresentando sete indicadores; (iii) orientação internacional 'CI_OI' com sete indicadores.

As cargas fatoriais dos indicadores foram sendo analisadas ao longo das três rodadas do modelo de AFC. Em cada etapa foi avaliada a validade convergente cuja premissa está relacionada aos itens das variáveis latentes possuírem carga alta na sua respectiva VL. Foi também destacada a análise pela estatística da variância média extraída (AVE), cujo parâmetro deve ser maior do que 50%. Estes dois indicadores foram avaliados de forma conjunta, ou seja, quanto mais elevada seja a carga fatorial na VL e a porcentagem da AVE, maior é o grau da validade convergente. A variável latente explica mais da metade da variância dos seus indicadores (NETEMEYER *et al.*, 2003; HAIR JR. *et al.*, 2009). A validade discriminante permite avaliar a consistência interna dos indicadores em relação a sua variável latente no nível do item, portanto devem-se comparar as cargas fatoriais com as cargas das outras VLS (NETEMEYER *et al.*, 2003). Já quanto ao nível do construto, a confiabilidade composta é a medida utilizada, cujos valores devem ser superiores a 0,70 (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Durante a primeira rodada do modelo de AFC, no que diz respeito ao construto capacidade de internacionalização verificou-se que na VL de 1ª ordem **orientação internacional** 'CI_OI' o indicador “desenvolvemos ações mercadológicas em parceria com o governo federal” classificado para esta análise como 'CI_OI_5' apresentou carga fatorial baixa (-0,269), o que afeta a validade convergente e discriminante deste indicador. Nesta mesma VL de 1ª ordem, o indicador “posicionamos estrategicamente nossas marcas de produtos orgânicos no mercado externo” classificado como 'CI_OI_7' também apresentou carga fatorial abaixo do índice aceitável (0,503) e não se adequou aos critérios de validade convergente e discriminante. O valor de AVE para a VL de 1ª ordem 'CI_OI' não foi satisfatório (0,415).

Para o construto capacidades dinâmicas - habilidades gerenciais foi possível verificar que nas VLS de 1ª ordem **capacidade de percepção do ambiente** 'HG_CPA' o indicador “analisamos e avaliamos os resultados do processo de certificação (certificação credenciada

ao MAPA)” classificado nesta pesquisa como ‘HG_CPA_5’ apresentou carga fatorial baixa (0,277) não possuindo validade convergente e discriminante com a própria VL. Mesmo com essa carga fatorial baixa o valor de AVE para o construto (HG_CPA) se mostrou satisfatório nesta primeira rodada (0,598). Ainda no mesmo construto observou-se que na VL de 1ª ordem **capacidade de gerenciar ameaças e mudanças** ‘HG_CGAM’, o indicador “nosso corpo gerencial acompanha e controla a produção para que nossos produtos orgânicos tenham a qualidade que se exige e que se espera” classificado como ‘HG_CGAM_7_REV’ também apresentou carga fatorial baixa (0,338) não confirmando validade convergente e discriminante com a própria VL. Para esta VL de 1ª ordem (HG_CGAM) o valor de AVE foi comprometido e não se mostrou satisfatório (0,485).

A partir da segunda rodada do modelo de AFC, foi possível perceber que no construto capacidades dinâmicas - habilidades gerenciais em sua VL de 1ª ordem **capacidade de gerenciar ameaças e mudanças** ‘HG_CGAM’, o indicador “nossa empresa não encontrou dificuldades na certificação dos produtos orgânicos brasileiros que foram comercializados no mercado internacional” classificado nesta tese como ‘HG_CGAM_8’ apresentou carga fatorial baixa (0,495) não confirmando sua validade convergente e discriminante. O valor de AVE para esta VL nesta segunda rodada do modelo de AFC, foi satisfatório (0,552). Já na VL de 1ª ordem **capacidade de aproveitamento de oportunidades** ‘HG_CAO’ do mesmo construto (capacidades dinâmicas - habilidades gerenciais), o indicador “nossa organização desenvolveu processos flexíveis de distribuição para atender à sazonalidade e demanda por produtos orgânicos” classificado como ‘HG_CAO_8’ apresentou valor de carga fatorial baixa (0,596) não confirmando sua validade convergente e discriminante, mesmo o valor de AVE, para essa VL, ter sido satisfatório (0,535).

O processo de exclusão de um ou mais indicadores pode fazer com que os respectivos construtos considerados nesta pesquisa percam características de validade de conteúdo, validade de face, replicabilidade *etc.* De acordo com Hair Jr. *et al.* (2014), uma vez que cada VL tenha pelo menos três indicadores para mensuração, é possível realizar exclusões dos itens. Para Hair Jr. *et al.* (2009), quando o peso e carga não são significativos, não existe suporte empírico para a relevância do indicador no fornecimento do conteúdo do índice reflexivo, sendo necessário decidir se o indicador será ou não mantido, embora as eliminações de indicadores reflexivos possam ter consequências adversas para a validade de conteúdo que compõe o constructo. Para seguir os critérios que fundamentaram a decisão de eliminação dos indicadores apontados no Quadro 21, foram seguidos alguns passos: (1) eliminar o de menor

peso, conforme assevera Hair *et al.* (2014); (2) analisar a validade convergente, em que o AVE de cada VL deve ser superior a maior correlação com qualquer outra VL (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003; HAIR *et al.*, 2009); (3) identificar se as cargas dos indicadores foram maiores do que todas as suas cargas transversais, bem como os índices de confiabilidade composta caracterizando os critérios da validade discriminante (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003; HAIR *et al.*, 2009).

Quadro 21. Indicadores excluídos após 1ª e 2ª rodada da análise fatorial confirmatória.

Capacidade de Internacionalização - Orientação Internacional	Código
Desenvolvemos ações mercadológicas em parceria com o governo federal	CI_OI_5
Posicionamos estrategicamente nossas marcas de produtos orgânicos no mercado externo	CI_OI_7
Habilidades Gerenciais - Capacidade de Gerenciar Ameaças e Mudanças	Código
Nosso corpo gerencial acompanha e controla a produção para que nossos produtos orgânicos tenham a qualidade que se exige e que se espera.	HG_CGAM_7_REV
Nossa empresa não encontrou dificuldades na certificação dos produtos orgânicos brasileiros que foram comercializados no mercado internacional	HG_CGAM_8
Habilidades Gerenciais - Capacidade de Percepção do Ambiente	Código
Analisamos e avaliamos os resultados do processo de certificação (certificação credenciada ao MAPA).	HG_CPA_5
Habilidades Gerenciais - Capacidade de Aproveitar Oportunidades	Código
Nossa organização desenvolveu processos flexíveis de distribuição para atender à sazonalidade e demanda por produtos orgânicos	HG_CAO_8

Fonte: elaborado pelo autor.

Por fim, ao comparar as cargas de cada indicador com sua respectiva VL e com os indicadores das demais VLs, identificou-se que das nove VLs ‘orientação internacional’ (0,415), ‘capacidade de gerenciar ameaças e mudanças’ (0,485) obtiveram AVE abaixo de 0,5 por decorrência de indicadores que apresentaram carga fatorial baixa. As VLs de 1ª ordem ‘capacidade de percepção do ambiente’, ‘capacidade de gerenciar ameaças e mudanças’, ‘capacidade de aproveitamento das oportunidades’ e ‘orientação internacional’ tiveram, pelo menos, um indicador eliminado tanto por critérios de validade convergente ou por critérios de validade discriminante. As demais VLs não tiveram nenhum indicador eliminado, visto que os valores para validade discriminante se apresentaram adequados, ou seja, índice igual ou superior a 0,7 (HAIR JR., *et al.*, 2009), mesmo possuindo indicadores com cargas fatoriais consideradas baixas. A Tabela 11 apresenta as cargas fatoriais dos indicadores das VLs de 1ª ordem obtidos durante a última rodada da AFC e após a exclusão dos seis indicadores entre a primeira e segunda rodada, visando atender aos critérios estatísticos definidos para o modelo de mensuração por meio da análise de modelagem de equações estruturais.

Tabela 12. Cargas fatoriais dos indicadores das VLs de 1ª ordem.

Indicadores	CI_CE	CI_EI	CI_OI	HG_CAO	HG_CGAM	HG_CPA	PI_CRR	PI_IRE	PI_IRI
CI_CE_1	0.814	0.480	0.471	0.397	0.053	0.475	0.501	0.456	0.215
CI_CE_2	0.759	0.414	0.488	0.346	0.078	0.332	0.402	0.333	0.283
CI_CE_3	0.705	0.528	0.522	0.452	0.195	0.566	0.484	0.508	0.065
CI_CE_4	0.715	0.306	0.522	0.352	0.049	0.383	0.355	0.441	0.165
CI_CE_5	0.737	0.290	0.323	0.333	0.006	0.217	0.393	0.304	0.320
CI_CE_6	0.717	0.410	0.458	0.318	0.132	0.214	0.422	0.217	0.180
CI_CE_7	0.770	0.310	0.452	0.320	0.005	0.281	0.355	0.441	0.236
CI_CE_8	0.645	0.279	0.373	0.358	-0.101	0.144	0.250	0.302	0.169
CI_EI_1	0.333	0.790	0.425	0.355	0.207	0.528	0.391	0.417	0.171
CI_EI_2	0.340	0.738	0.360	0.331	0.094	0.437	0.285	0.216	0.007
CI_EI_3	0.489	0.732	0.304	0.334	0.043	0.346	0.443	0.278	0.179
CI_EI_4	0.421	0.779	0.446	0.399	0.130	0.447	0.271	0.285	0.194
CI_EI_5	0.347	0.734	0.418	0.292	0.163	0.332	0.312	0.284	0.144
CI_EI_6	0.429	0.791	0.432	0.481	0.185	0.500	0.347	0.413	0.218
CI_EI_7	0.471	0.800	0.502	0.458	0.180	0.416	0.454	0.319	0.190
CI_OI_1	0.558	0.343	0.803	0.395	0.079	0.341	0.374	0.400	0.174
CI_OI_2	0.460	0.478	0.743	0.374	0.018	0.510	0.364	0.387	-0.037
CI_OI_3	0.485	0.398	0.785	0.333	0.123	0.399	0.337	0.500	0.317
CI_OI_4	0.382	0.438	0.699	0.431	0.045	0.462	0.424	0.310	0.046
CI_OI_6	0.383	0.309	0.605	0.335	0.166	0.272	0.269	0.385	0.130
HG_CAO_1	0.392	0.505	0.472	0.797	0.019	0.567	0.303	0.549	0.149
HG_CAO_2	0.413	0.342	0.436	0.783	0.063	0.528	0.388	0.479	0.218
HG_CAO_3	0.428	0.360	0.392	0.798	0.009	0.510	0.454	0.428	0.125
HG_CAO_4	0.324	0.434	0.335	0.768	0.119	0.559	0.364	0.491	0.208
HG_CAO_5	0.351	0.323	0.326	0.732	-0.065	0.422	0.337	0.474	0.186
HG_CAO_6	0.353	0.273	0.348	0.640	-0.062	0.307	0.406	0.424	0.129
HG_CAO_7	0.352	0.377	0.375	0.749	0.027	0.521	0.362	0.445	0.131
HG_CGAM_1_REV	0.040	0.235	0.085	0.019	0.783	0.095	0.115	0.085	0.056
HG_CGAM_2_REV	0.128	0.145	0.122	0.044	0.902	0.094	0.177	0.117	0.064
HG_CGAM_3_REV	0.091	0.095	0.046	0.045	0.704	0.006	0.083	0.070	0.048
HG_CGAM_4_REV	0.039	0.161	0.139	-0.034	0.654	-0.069	0.033	-0.083	0.041
HG_CGAM_5_REV	0.027	0.132	0.066	0.015	0.909	0.087	0.099	0.043	0.010
HG_CGAM_6_REV	0.071	0.149	0.099	0.016	0.915	0.079	0.169	0.070	-0.001
HG_CPA_1	0.301	0.403	0.373	0.517	0.021	0.843	0.423	0.456	0.031
HG_CPA_2	0.416	0.461	0.418	0.510	0.098	0.811	0.441	0.487	0.068
HG_CPA_3	0.388	0.386	0.400	0.512	-0.031	0.748	0.316	0.515	0.091
HG_CPA_4	0.434	0.454	0.556	0.548	0.069	0.863	0.464	0.553	0.046
HG_CPA_6	0.350	0.502	0.394	0.537	0.093	0.827	0.498	0.447	0.055
HG_CPA_7	0.296	0.436	0.398	0.535	0.070	0.834	0.454	0.536	0.016
HG_CPA_8	0.407	0.527	0.554	0.564	0.088	0.788	0.441	0.544	0.056
HG_CPA_9	0.469	0.487	0.446	0.529	0.070	0.799	0.496	0.503	0.100
PI_CRR_1	0.330	0.390	0.387	0.434	0.085	0.596	0.666	0.443	-0.157
PI_CRR_2	0.374	0.290	0.342	0.300	0.118	0.349	0.798	0.449	0.128
PI_CRR_3	0.412	0.297	0.305	0.312	0.118	0.288	0.760	0.420	0.116

PI_CRR_4	0.445	0.378	0.364	0.276	0.207	0.342	0.781	0.374	0.194
PI_CRR_5	0.493	0.391	0.391	0.401	0.123	0.415	0.821	0.430	0.130
PI_CRR_6	0.446	0.371	0.409	0.481	0.046	0.446	0.732	0.416	0.043
PI_IRE_1	0.544	0.346	0.505	0.496	0.096	0.428	0.431	0.766	0.305
PI_IRE_2	0.426	0.423	0.431	0.471	0.120	0.551	0.435	0.783	0.240
PI_IRE_3	0.376	0.328	0.363	0.422	-0.023	0.530	0.359	0.689	0.172
PI_IRE_4	0.272	0.176	0.310	0.432	0.061	0.424	0.421	0.731	0.219
PI_IRE_5	0.348	0.312	0.447	0.495	0.101	0.410	0.388	0.725	0.285
PI_IRE_6	0.240	0.161	0.230	0.364	-0.065	0.319	0.374	0.614	0.244
PI_IRI_1	0.281	0.318	0.280	0.285	0.036	0.205	0.075	0.320	0.790
PI_IRI_2	0.126	0.114	0.091	0.107	0.081	0.029	0.077	0.326	0.847
PI_IRI_3	0.121	0.092	0.014	0.117	0.042	0.058	0.101	0.244	0.794
PI_IRI_4	0.290	0.194	0.145	0.158	0.004	-0.015	0.063	0.194	0.827
PI_IRI_5	0.190	0.054	0.027	0.155	0.070	-0.010	0.121	0.281	0.729
PI_IRI_6	0.152	0.013	0.109	0.040	-0.065	-0.141	-0.070	0.143	0.669

Fonte: elaborado pelo autor.

7.4.2 Avaliação do modelo de mensuração

A validade convergente foi considerada adequada, pois todos os indicadores apresentaram cargas fatoriais significantes e a AVE superior a 0,5, índice considerado satisfatório para Netemeyer, Bearden e Sharma (2003). A validade discriminante também foi adequada, pois a raiz quadrada da variância média extraída foi superior às correlações entre as VLs (Tabela 12) e as cargas fatoriais superiores às cargas cruzadas. A confiabilidade foi considerada adequada com valores de confiabilidade composta superiores ao padrão mínimo de 0,7 (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), confiabilidade composta e variância média extraída (AVE) são indicadores que podem ser utilizados para avaliar a qualidade do modelo estrutural. Para tanto, os cálculos referente à confiabilidade composta e AVE são realizados com base nos parâmetros estimados por meio da Modelagem por Equações Estruturais (MEE), mesmo que alguns softwares utilizados para as análises MEE (AMOS, Mplus, EQS e Lisrel) não disponibilizem os resultados destes indicadores automaticamente em seus *outputs*.

Para Peterson (1994), o erro aleatório está presente em qualquer mensuração científica e acaba por reduzir a precisão e os resultados obtidos em uma pesquisa. Para tanto, a confiabilidade refere-se à precisão da mensuração independente do que é medido. A consistência interna, como medida de confiabilidade de um questionário, indica quão

diferente os itens medem o mesmo conceito (HAIR JR. *et al.*, 2005). O alfa de Cronbach é o índice de confiabilidade mais utilizado nestes casos. Em relação à interpretação dos valores obtidos para alfa de Cronbach, seguiu-se a recomendação de Hair Jr. *et al.* (2009), ou seja, foram considerados satisfatórios os valores acima de 0,7.

Tabela 13. Matriz de correlações entre as variáveis latentes.

VLs de 2ª Ordem	Processos Internos			Habilidades Gerenciais			Capacidade de Internacionalização		
	1	2	3	5	6	7	8	9	10
VLs de 1ª Ordem ^(a)									
1 - Integração de Recursos Externos	0.721								
2 - Integração de Recursos Internos	0.333	0.786							
3 - Construção e Reconfiguração de Recursos	0.551	0.115	0.763						
4 - Capacidade de Percepção do Ambiente	0.613	0.039	0.515	0.815					
5 - Capacidade de Gerenciar Ameaças e Mudanças	0.091	0.044	0.163	0.094	0.809				
6 - Capacidade de Aproveitar Oportunidades	0.620	0.189	0.470	0.655	0.036	0.754			
7 - Comprometimento Exportador	0.504	0.250	0.543	0.452	0.077	0.489	0.736		
8 - Estratégias Internacionais	0.401	0.169	0.456	0.557	0.175	0.498	0.523	0.767	
9 - Orientação Internacional	0.533	0.138	0.474	0.541	0.099	0.508	0.621	0.538	0.731
Variância Média Extraída (AVE)	51,9%	61,8%	58,2%	66,4%	65,5%	56,9%	54,1%	58,8%	53,4%
Confiabilidade Composta	0.866	0.906	0.892	0.940	0.917	0.902	0.904	0.909	0.850
Alfa de Cronbach	0.814	0.876	0.854	0.927	0.898	0.873	0.878	0.883	0.778
VLs 2ª Ordem ^(b)	1	2	3						
1 - Processos Internos	0,705								
2 - Habilidades Gerenciais	0,621	0,773							
3 - Capacidade de Internacionalização	0,539	0,591	0,621						
Variância Média Extraída (AVE)	52%	55%	53%						
Confiabilidade Composta (CC)	0,887	0,905	0,821						
Alfa de Cronbach	0,849	0,862	0,707						

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota^a: Os valores na diagonal fazem referência à Raiz quadrada da AVE para as VLs de 1ª ordem.

Nota^b: Os valores na diagonal fazem referência à Raiz quadrada da AVE para as VLs de 2ª ordem.

7.5 Modelagem de equações estruturais: avaliação do modelo estrutural

O método de Modelagem de Equações Estruturais (*Structured Equation Modeling*) inclui um conjunto diversificado de modelos algoritmos, estatísticos e matemáticos que operam juntos para permitir aos pesquisadores incorporar conceitos não observáveis através de variáveis indicadoras medidas indiretamente (CHIN; NEWSTED, 1999).

Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), a Modelagem de Equações Estruturais é um conjunto de modelos estatísticos que buscam desvendar as relações entre variáveis. Desta forma, ela examina a estrutura a partir das inter-relações expressas em uma série de equações (como uma série de equações de regressão múltipla). Estas equações descrevem todas as relações entre construtos (fatores inobserváveis ou fatores latentes representados por múltiplas variáveis) envolvidos na análise.

Para esta tese, o modelo estrutural foi estimado por meio do método *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS-PM) em razão de ser considerado mais adequado para estudos exploratórios-descritivos (CHIN; NEWSTED, 1999). O caminho PLS concentra-se em explicar a variância nas variáveis dependentes ao examinar o modelo (HAIR JR. *et al.* 2014). Nesta etapa da análise quantitativa foi utilizado o delineamento para ponderação baseado no algoritmo *path weighting scheme*, ou seja, a avaliação do modelo estrutural passa pela análise de alguns elementos, tais como: (a) **coeficientes estruturais**: avalia, por meio do processo de *bootstrap*, se houve coeficientes não significantes juntamente com sua respectiva magnitude em relação às hipóteses (HAIR JR. *et al.*, 2009); (b) **R²**: índice que revela a porcentagem de explicação da variável dependente apresentada pela relação com uma ou mais variáveis preditoras (HAIR JR. *et al.*, 2009); (c) **R² ajustado**: índice que revela a porcentagem de explicação da variável dependente apresentada pela relação com uma ou mais variáveis preditoras, ajustada para o número de preditores no modelo (HAIR JR. *et al.*, 2009). Alguns autores como Hair Jr. *et al.* (2014) recomendam calcular o R² ajustado, nas pesquisas que apresentam muitas VLS preditoras ou nos casos em que a amostra for considerada pequena; (d) **efeitos diretos, indiretos e totais**: verificam qual é a incidência e o peso dos efeitos com base nos coeficientes estruturais que existem nas relações entre as VLS (HAIR JR. *et al.* 2005); (e) **importância relativa dos preditores**: elemento que analisa se ao rodar o modelo com e sem um preditor, pode-se usar a variação do R² para calcular o tamanho do efeito (f²) (CHIN; NEWSTED, 1999); (f) **multicolinearidade**: fator que verifica se existe correlação entre as variáveis preditoras apresentadas no modelo (HAIR JR. *et al.*, 2005); (g) **validade de critério**: índice que visa verificar se uma VL, desenhada no modelo conceitual, pode prever outra VL do mesmo modelo (HAIR JR. *et al.*, 2005); (h) **validade nomológica**: fator que tem como objetivo verificar como as VLS analisadas se comportam no modelo final, bem como analisar se o modelo se ajustou como era esperado (CHIN; NEWSTED, 1999).

Para analisar a significância estatística das relações entre os construtos capacidades dinâmicas e capacidade de internacionalização foram realizados por meio da modelagem em

equações estruturais, utilizando para tanto, o software Smart PLS versão 3.2.7. Os resultados referentes à modelagem em equação estrutural, relacionando os construtos foram apresentados nas figuras e tabelas a seguir. Observa-se pela Figura 15 que o coeficiente estrutural apresenta valor positivo de 0,726 para a relação [capacidades dinâmicas → capacidade de internacionalização]. Não obstante, os valores observados para serem considerados como relevantes (HAIR JR. *et al.*, 2009) necessitam ser estatisticamente significantes em nível ($p \leq 0,05$). Desta forma, por meio da análise *bootstrapping* do software Smart PLS versão 3.2.7, para os 105 respondentes, com 1000 reamostragens e opção *construct level change*, foram obtidos os resultados apresentados na Figura 16.

Segundo os autores da área, como Cohen (1988) e Hair Jr. *et al.* (2009), o índice R^2 ajustado tem que ser de pelo menos 25%. O R^2 ajustado obtido a partir da relação apresentada foi de 0,528 (Figura 16), ou seja, o construto capacidades dinâmicas (com suas duas dimensões validadas por este estudo) explicam 52,8% da variável dependente capacidade de internacionalização (com suas três dimensões).

Na Figura 17 observa-se que o valor de *t statistics* se apresentou maior que 1,96 (HAIR JR. *et al.*, 2009) para a relação [capacidades dinâmicas → capacidade de internacionalização] com índice igual 13,639. Este resultado pode ser interpretado pelo fator *p-values*, onde o valor alcançado deve ser $\leq 0,05$ para que a relação entre os construtos seja considerada significativa (HAIR JR. *et al.*, 2009), ou seja, os dados obtidos suportam a hipótese H1 definidas neste estudo. Os valores *t statistics* (13,639) e *p-values* (0,000) obtidos indicam que as capacidades dinâmicas têm influência positiva sobre a capacidade de internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos. A Tabela 13 apresenta um resumo do coeficiente estrutural (*original sample*), desvio padrão (*standard deviation*), valor *t statistics*, *p-values* e R^2 ajustado.

Tabela 14. Síntese dos resultados obtidos no modelo de mensuração.

	F ²	VIF	Original sample (O)	Standard deviation (STDEV)	t statistics (O/STDEV)	p-values	R ² Ajustado
CD > CI	1,177	1,00	0,726	0,053	13,639	0,000	52,80%

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota!: Valores t estimados por *bootstrap* com 1000 reamostragens e opção *construct level change*.

Legenda: CD = Capacidade Dinâmica; CI = Capacidade de Internacionalização.

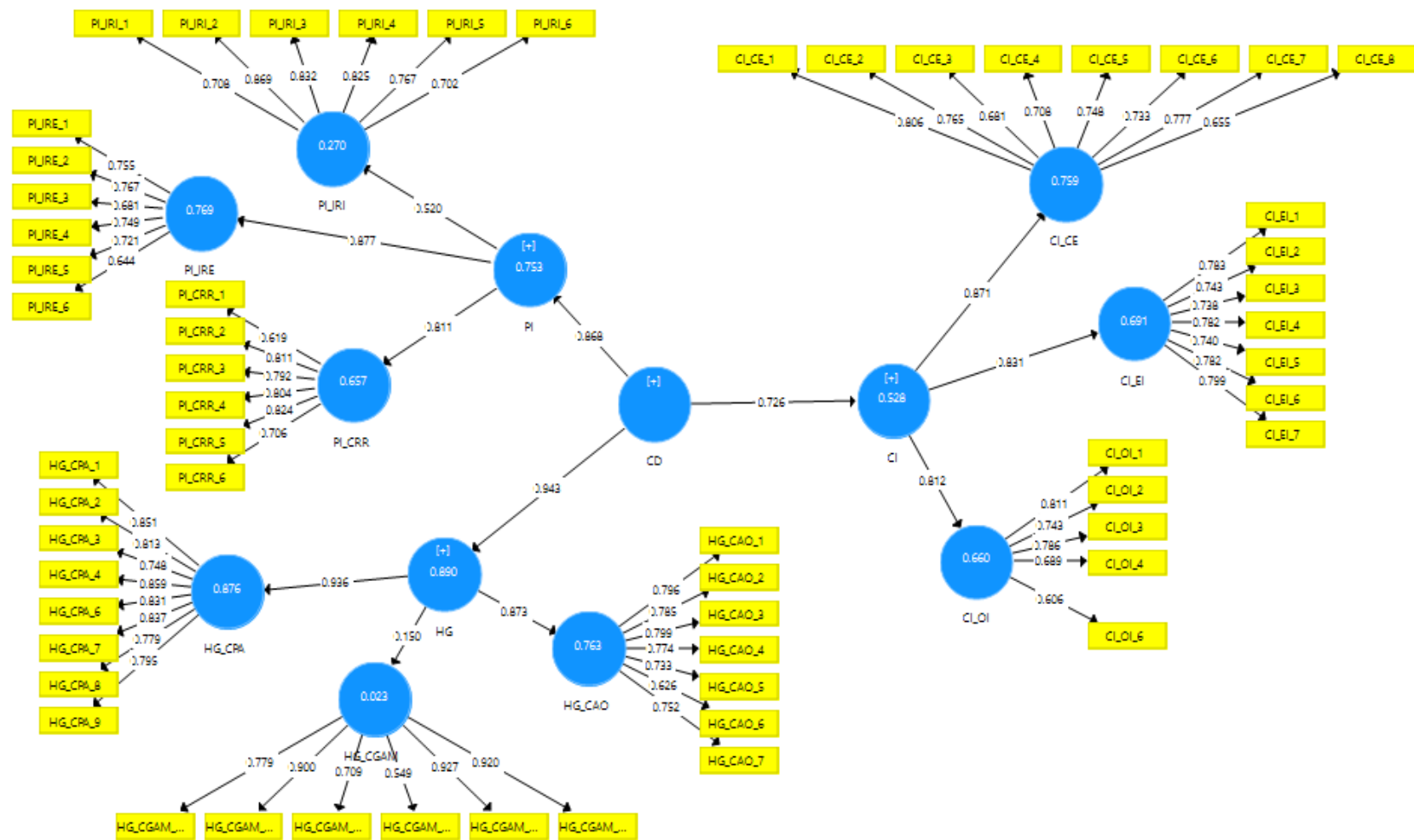


Figura 16. Modelo para a relação entre os construtos CD e CI.
 Fonte: dados da pesquisa.

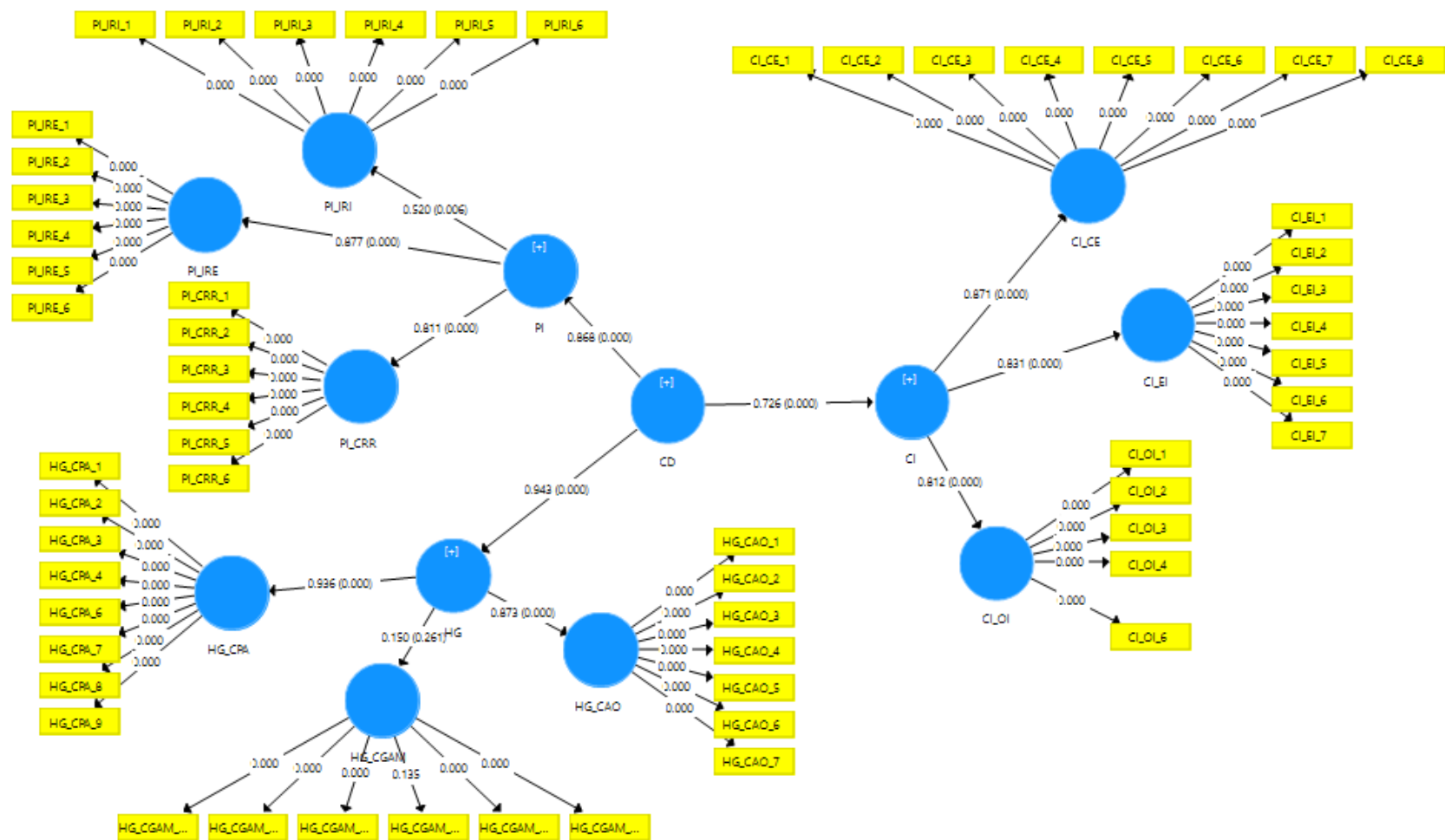


Figura 17. Modelo com a significância estatística das correlações entre os construtos CD e CI.
 Fonte: dados da pesquisa.

7.6 Discussão dos resultados

Os modelos que estudam as capacidades dinâmicas são extensivamente considerados para investigar o desempenho organizacional. As práticas capacidades dinâmicas, raramente foram estudadas como influenciadoras da internacionalização de empresas (EVERS, 2011). Este estudo utilizou a teoria das capacidades dinâmicas, a partir da integração de suas dimensões habilidades gerenciais e processos internos, para explicar a capacidade de internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos. Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) endossam que a perspectiva das capacidades dinâmicas como aspecto relevante para explicar a internacionalização de empresas. Segundo os mesmos autores as capacidades dinâmicas acrescentam uma nova dimensão à teoria de internacionalização. Para Kuuluvainen (2012), as capacidades dinâmicas são determinantes importantes para o sucesso da internacionalização. De acordo com Prasertsakul (2013), a pesquisa sobre capacidades dinâmicas e internacionalização não tem sido relacionada e evidenciada da forma empírica apropriada, embora os mercados de exportação se mostrem altamente competitivos e, portanto, dinâmicos.

Ao abordar capacidades dinâmicas do ponto de vista das rotinas, ou processos que possuem a habilidade de transformação dos recursos próprios da organização, Teece, Pisano e Shuen (1997) apresentam a ideia de que as capacidades dinâmicas são capazes de manter a empresa sempre à frente de seus concorrentes em ambientes de constante mudança e instabilidade. O mercado internacional, ainda mais quando se fala de produtos orgânicos, é bastante desafiador, ou seja, altera de forma rápida atendendo às expectativas dos consumidores que, por sua vez, também são bastante dinâmicas. Para tanto, observou-se que a indústria brasileira de produtos orgânicos precisa se reconfigurar e adequar suas habilidades gerenciais e seus processos internos, para que tais dimensões se tornem globais, e não apenas locais, gerando desta forma uma vantagem competitiva global.

A partir da análise de resultados obtidos nesta pesquisa acadêmica, evidenciou-se que as capacidades dinâmicas, por meio de suas dimensões habilidades gerenciais e processos internos, têm uma influência positiva sobre a capacidade de internacionalização, ou seja, as práticas ligadas ao conceito de capacidades dinâmicas permitem a potencialização da capacidade de internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos, permitindo uma reestrutura organizacional voltada para o atendimento às necessidades e expectativas dos clientes localizados nos mercados internacionais.

Os objetivos específicos propostos por este estudo foram: (a) examinar a relação entre as capacidades dinâmicas, presentes nos elementos que compõem as habilidades gerenciais, e capacidade de internacionalização; (b) verificar a relação entre as capacidades dinâmicas, presentes nos elementos que compõem os processos internos, e a capacidade de internacionalização; (c) propor um modelo teórico e operacional que envolva os construtos capacidades dinâmicas e capacidade de internacionalização.

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 (2010) 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. Segundo Shrivastava (1995) a integração de recursos internos na decisão estratégica adiciona complexidade aos processos organizacionais exigindo que todas as funções da companhia estejam envolvidas e integradas no desenvolvimento organizacional. Para esta metacategoria, algumas variáveis se mostraram mais relevantes, quando relacionadas à capacidade de internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos tais como o intercâmbio do conhecimento intraorganizacional, o desenvolvimento de colaboradores especializado em produção de orgânicos e a troca de informações entre as áreas competentes da organização, além dos elementos ligados à confiança, comprometimento e trabalho em equipe nas unidades organizacionais. No que diz respeito à construção e reconfiguração de recursos, Albino,

Dangelico e Pontrandolfo (2012) afirmam que esta metacategoria é desenvolvida nas organizações que investem na construção/reestruturação de novos conhecimentos, competências e recursos estratégicos. Os resultados ressaltaram que os aspectos pertinentes à qualificação de fornecedores de produtos ou insumos orgânicos, ao investimento em tecnologia, pesquisa, desenvolvimento e inovação são fundamentais para um eficiente processo de internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos.

No que se refere às três metacategorias da dimensão habilidades gerenciais: (a) capacidade de percepção do ambiente; (b) capacidade de gerenciar ameaças e mudanças; (c) capacidade de aproveitar oportunidades, foi possível identificar uma influência positiva sobre as três metacategorias que fazem parte do construto capacidade de internacionalização: (1) comprometimento exportador; (2) estratégias internacionais; (3) orientação internacional, ou seja, observou-se que as habilidades gerenciais contribuem para o desenvolvimento da capacidade de internacionalização da indústria brasileira de produtos de origem orgânica. Tais resultados fornecem evidências empíricas claras de que os elementos de capacidades dinâmicas modificam ou potencializam a performance internacional das empresas brasileiras de produtos orgânicos que têm interesse na exportação de produtos. Tais resultados se mostram aderentes com os achados de alguns estudos (TEECE *et al.*, 1997; LI; LIU, 2014) que indicaram um *link* direto existente entre as capacidades dinâmicas e a vantagem competitiva.

A capacidade de percepção do ambiente, de acordo com Adner e Helfat (2003), 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 (2009) 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. Para a capacidade de gerenciar ameaças e mudanças Teece (2009) considera: (i) a descentralização e decomposição; (ii) a governança e a gestão de conhecimento; (iii) a coespecialização. 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. Apontada como maior ameaça para a internacionalização de produtos orgânicos, a dificuldade no reconhecimento da certificação de produtos orgânicos brasileiros se mostrou como uma barreira para a exportação, contornada e superada com um custo adicional relacionado à nova certificação no país de interesse. Devido a este aspeto apresentado, por vezes o produto orgânico brasileiro tem o seu preço elevado, impedindo, em alguns casos, um posicionamento estratégico/competitivo mais adequado. Para Teece (2009), 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. Os resultados da pesquisa apontaram que, para proporcionar soluções aos clientes, é necessário incorporar elementos relacionados à distribuição/vendas de produtos orgânicos e ao crescente interesse internacional por produtos orgânicos. Para tanto, a estratégia empresarial deve ser estruturada pensando no atendimento às necessidades, desejos ou exigências dos mercados internacionais a serem conquistados.

Por fim, desenvolveu-se, a partir desta pesquisa, um modelo teórico e operacional que envolva os construtos capacidades dinâmicas e capacidade de internacionalização. Este modelo se mostrou sólido e consistente, uma vez que atendeu a todos os requisitos relacionados: (a) à validade convergente; (b) à validade discriminante; (c) ao índices de confiabilidade. A escala proposta possui validade de conteúdo pela sua inserção no debate teórico. Esta escala elaborada e utilizada foi testada pela técnica estatística de análise fatorial confirmatória (AFC) e apresenta consistência interna, caracterizada pela confiabilidade composta e alfa de Cronbach. O modelo elaborado, no campo teórico (Figura 9), que relaciona o construto de capacidades dinâmicas ao construto de capacidade de internacionalização se confirmou como modelo operacional (Figuras 16 e 17), ou seja, a relação entre os construtos se mostrou válida como observado na Tabela 13 e poderá ser replicada em futuros trabalhos que tenham como objetivo a operacionalização da relação existente entre capacidades dinâmicas e capacidade de internacionalização.

8 CONCLUSÕES

Para a produção de orgânicos o ano de 2018 será repleto de desafios, mas positivo. A previsão dos especialistas é de que o Brasil tenha um crescimento médio de 20% e, caso a cadeia de produção animal se desenvolva dentro do esperado, este crescimento pode chegar aos 30% (OLIVEIRA, 2018). Para esta autora, o impulso no faturamento se dá em decorrência da forte demanda por produtos naturais. A percepção, por parte do público consumidor (principalmente o internacional), sobre a qualidade e o valor agregado dos produtos de origem orgânica contribui para este cenário favorável.

De acordo com Gunderson *et al.* (2014), a crescente tendência deste mercado sustentável tem atraído um número cada vez maior de produtores rurais, transformadores, processadores e distribuidores, a fim de atender da melhor maneira às demandas do mercado nacional e internacional por esses novos produtos, desenvolvendo novas estratégias e estrutura de abastecimento, buscando satisfazer essas expectativas geradas.

O objetivo principal deste trabalho foi identificar a influência das capacidades dinâmicas sobre a capacidade de internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos. Para tanto, foi promovida nesta tese uma pesquisa de método misto (qualitativa e quantitativa). A primeira etapa qualitativa foi dividida em dois momentos, no primeiro deles foram realizadas entrevistas com executivos de certificadoras de produtos orgânicos. O foco deste primeiro momento foi entender como que as empresas de produtos orgânicos precisariam organizar suas rotinas organizacionais, levando em consideração as rotinas operacionais do processo de certificação de orgânicos. Os resultados do primeiro momento da pesquisa qualitativa aliados aos indicadores encontrados nas obras discutidas no referencial teórico guiaram a coleta de dados no segundo momento da pesquisa qualitativa, quando foram realizadas entrevistas com executivos de empresas, do setor da agricultura orgânica, que comercializam com o mercado internacional. A pesquisa qualitativa, com dados e informações advindas do campo de pesquisa, teve o objetivo base de ajudar na elaboração e ajuste do questionário. Por fim, conduziu-se a pesquisa quantitativa com 105 executivos de empresas brasileiras que exportam seus produtos orgânicos.

A partir dos resultados alcançados, foi possível compreender mais sobre os desafios para a exportação brasileira de produtos orgânicos. Para desenvolver a capacidade de internacionalização da indústria brasileira de produtos de origem orgânica é necessário ajustar

as habilidades gerenciais, processos e recursos organizacionais às novas demandas e exigências do mercado consumidor internacional de produtos orgânicos. 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 para a eficiência na internacionalização de produtos orgânicos brasileiros, 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 mercados 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. Observou-se que tais princípios influenciam de forma positiva na capacidade de internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos. 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.

Os dados analisados neste estudo mostram que a internacionalização de produtos orgânicos brasileiros foi evidenciada e influenciada pelo desenvolvimento de capacidades dinâmicas em suas dimensões (habilidades gerenciais e processos internos). Os resultados destacaram alguns elementos importantes para a configuração da capacidade de internacionalização das empresas brasileiras que têm interesse em exportar seus produtos orgânicos, tais como: (i) o investimento (recursos, processos e políticas organizacionais) no

mercado internacional; (ii) a identificação e aproveitamento das oportunidades de exportação, assim que surgirem, bem como a identificação de clientes potenciais no mercado internacional de interesse; (iii) a aprendizagem e controle perene dos processos e procedimentos de exportação; (iv) o desenvolvimento de estratégias competitivas voltadas para a venda de produtos orgânicos e a eficiência na distribuição destes mesmos produtos orgânicos no mercado internacional; (v) a adaptação das capacidades organizacionais no entendimento do comércio exterior de produtos orgânicos; (vi) a capacidade de utilização das ferramentas mercadológicas para diferenciação do produto brasileiro orgânico no mercado internacional.

Esta pesquisa contribui no desenvolvimento da agricultura orgânica brasileira. Para a área acadêmica, esta tese enriquece o conhecimento, alargando as fronteiras do estudo sobre a internacionalização de produtos orgânicos como: açúcar, café, frutas (e derivados), castanha-do-Pará (ou castanha-do-Brasil), grãos e cereais. Os resultados poderiam, inicialmente, estender-se para as demais culturas tradicionalmente brasileiras que se baseiam na cultura orgânica de produção, levando-se em consideração certa semelhança nos processos e nas rotinas organizacionais. Além disso, como foi destacado na Introdução deste trabalho, a literatura existente sobre capacidades dinâmicas, quando são orientadas para a sustentabilidade, carece de um enquadramento teórico e empírico que pode fornecer informações específicas. Partindo-se desta lacuna acadêmica, esta tese conseguiu ampliar o conhecimento de capacidades dinâmicas relacionando-as com a capacidade de internacionalização de indústrias brasileiras de produtos orgânicos. Pretendeu-se, portanto, preencher este *gap*. Foi desenvolvida uma composição de técnicas analíticas que evidenciaram como se comportam as capacidades dinâmicas e suas dimensões em relação à capacidade de internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos. Finalmente, foi possível desenvolver um modelo teórico, estrutural e operacional para mensuração do construto capacidades dinâmicas e sua relação com a capacidade de internacionalização da indústria brasileira de produtos agroalimentares orgânicos. Este modelo (bem como sua escala) poderá ser utilizado para mapear as capacidades dinâmicas e a capacidade de internacionalização, bem como relacioná-la com outras variáveis organizacionais vinculadas, por exemplo, ao desempenho.

Levando-se em consideração as dificuldades enfrentadas pela indústria brasileira de produtos orgânicos, no que se refere à internacionalização, encontradas e relatadas neste estudo, é importante destacar as contribuições do ponto de vista gerencial. Foi possível, por meio deste estudo, contribuir com a evolução das empresas brasileiras do setor da agricultura

orgânica que têm interesse em explorar ou ampliar seu mercado internacional, no que diz respeito ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas (por meio dos processos e rotinas) e construção de uma capacidade de internacionalização. Vale ressaltar que as empresas do setor da agricultura orgânica participantes tiveram (e terão) a possibilidade de utilizar os conhecimentos sobre o conteúdo gerado com esta pesquisa, em razão de o pesquisador compartilhar os resultados por meio de apresentações e relatórios sobre o trabalho. Partindo deste ponto, os executivos das indústrias brasileiras de produtos orgânicos poderão refletir e identificar quais são as rotinas organizacionais que poderão ser aperfeiçoadas para o eficaz atendimento aos 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.

Quanto à limitação do método é possível destacar a carência de mais informantes na etapa qualitativa. Para evitar discrepâncias de respostas, tanto nas entrevistas quanto no questionário, foram considerados e convidados apenas executivos que possuíam conhecimento sobre a produção, distribuição e exportação de produtos orgânicos. Outra limitação está relacionada às entrevistas, ou seja, os respondentes poderiam ser induzidos, mesmo que indiretamente, a concordar com as medidas ou variáveis colocada no roteiro de coleta de dados, criando assim, um viés nas respostas. Procurou-se, da maneira mais equilibrada, contornar estas limitações e permitir que o processo de coleta de dados fosse o mais transparente e preciso possível.

Para prosseguimento do estudo, sugere-se: (a) considerar a capacidade de internacionalização uma dimensão do construto capacidades dinâmicas nos casos relacionados ao comércio exterior; (b) realizar pesquisas de concepção longitudinal, permitindo, assim, verificar se o resultado obtido é causa ou efeito de determinado fatores, de origem interna ou externa.

REFERÊNCIAS

- AAO. Associação de Agricultura Orgânica. **Certificadoras credenciadas**. Disponível em: <<http://aao.org.br/aao/certificadoras-credenciadas.php>>. Acesso em: 5 jun. 2017.
- ADNER, R.; HELFAT, C. E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 101-1025, 2003.
- ALBINO, V.; DANGELICO, R. M.; PONTRANDOLFO, P. Do inter-organizational collaborations enhance a firm's environmental performance? A study of the largest U.S. companies. **Journal of Cleaner Production**, v. 37, p. 304-315, 2012.
- 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.
- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. São Paulo: Nova Fronteira, 2002.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C.; COLLIER, N. Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. **British Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 9-24, 2009.
- ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. (2006). Dynamic capabilities: what they need to be dynamic? **St. Petersburg State University**, St. Petersburg, discussion paper #10(E), p. 1-30, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 6.ed. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.
- BARROS, Bettina. Exportações de produtos orgânicos pelo Brasil crescem 15% em 2016. **Valor Econômico**, Caderno de Agronegócios, 14 fev. 2017.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 2, p. 132-142, 2000.
- BATISTA JR., P. N. **Mitos da globalização**. Estudos Avançados 12. São Paulo: USP, 1998.
- BATISTA JR., P. N. **O Brasil e a economia internacional: recuperação e defesa da autonomia nacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BEER, S. The viable system model: its provenance, development, methodology and Pathology. **Journal of the Operational Research Society**, v. 35 n. 1, p. 7-25, 1984.

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.

BIANCHINI, Valter. Apresentação. In: MDA. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Câmara Interdisciplinar de Agroecologia e Produção Orgânica. **Plano nacional de agroecologia e produção orgânica**. Brasília: MDS, 2013.

BLAIKIE, Norman. **Designing social research**. 2.ed. Malden: Polity Press, 2009.

BM&FBOVESPA. **Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)**. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm>. Acesso em: 15 maio 2017.

BOECHAT, Cláudio; LAURIANO, Lucas Amaral. Abordagens para a sustentabilidade nas organizações. **Caderno de Ideias FDC**, Nova Lima, CI 1201, v. 1, 2012.

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.

BRASIL. **Lei n. 10.831, de 23 de dezembro de 2003**. Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVil_03/leis/2003/L10.831.htm>. Acesso em: 18 dez. 2017.

BRASIL. **Decreto n. 6.323, de 27 de dezembro de 2007**. Regulamenta a Lei no 10.831, de 23 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6323.htm>. Acesso em: 28 jan. 2018.

BROWN, T. A. **Confirmatory factor analysis for applied research**. New York: The Guilford Press, 2006.

BRYMAN, A. **Social research methods**. 2.ed. New York: Oxford University Press, 2004.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of multinational enterprise**. 25th Anniversary Edition London: Macmillan, 2002.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 82, p. 42-51, 2014.

CAO, L. Dynamic capabilities in a turbulent market environment: empirical evidence from international retailers in China. **Journal of Strategic Marketing**, v. 19, n. 5, p. 455-469, 2011.

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.

CARVALHO JR., Luiz Carlos; HAUFFE, Priscila. Motivações para a certificação na

produção de alimentos orgânicos no estado de Santa Catarina. **Revista Cadernos de Economia**, Chapecó, v. 17, n. 32, p. 40-51, jan./jul. 2013.

CEPEDA-CARRION, G. A.; VERA, D. Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 5, p. 426-437, 2007.

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.

CHANG, Y. Y.; MELLAHI, K.; WILKINSON, A. Control of subsidiaries of MNCs from emerging economies in developed countries: the case of Taiwanese MNCs in the UK. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 1, p. 75-95, 2009.

CHASE, R. B; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. J. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHILD, J., FAILKNER, D., PITKETHLY, R. Foreign direct investment in the UK 1985-1994: the impact on domestic management practice. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 1, p. 141-166, 2000.

CHIN, W. W.; NEWSTED, P. R. Structural equation modeling analysis with small sample using partial least squares. In: HOYLE, R. H. (Org.). **Statistical strategies for small sample research**. California: Sage Publications, 1999.

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.

CMMAD. Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.

CNA. Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. **Saiba por que o setor de máquinas agrícolas está otimista para 2016**. Disponível em: <<http://www.canaldoprodutor.com.br/busca?chave=M%C3%A1quinas+agr%C3%ADcolas>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2.ed. New York: Psychology Press, 1988.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, n. S1, p. 143-152, 1994

COMTE, A. Curso de filosofia positiva, discurso sobre o espírito positivo, discurso preliminar sobre o conjunto do positivismo e catecismo positivista. In: CIVITA, Victor (Ed.). **Os pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1973.

CORTE, V. D.; ZAMPARELLI, G.; MICERA, R. Innovation in tradition-based firms: dynamic knowledge for international competitiveness. **European Journal of Innovation Management**, v. 16, n. 4, p. 405-439, 2013.

CPORG/SC. **Certificação e infraestrutura são gargalos para a produção de orgânicos no Amazonas**. Disponível em: <<https://cporgsc.wordpress.com/2016/09/06/certificacao-e-infraestrutura-sao-gargalos-para-a-producao-de-organicos-no-amazonas/>>. Acesso em 26 out. 2017.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **The behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.

CYRINO, A. B.; OLIVEIRA JR., M. M.; BARCELLOS, E. P. Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras. In: OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAROLT, M. R. Agricultura orgânica. **Instituto Agrônomo do Paraná (IAPAR)**, Curitiba, 2010.

DANGELICO, R. M.; PUJARI D. Mainstreaming green product innovation: why and how companies integrate environmental sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 95, n. 3, p. 471-486, 2010.

DANGELICO, R. M.; PONTRANDOLFO P. Being ‘green and competitive’: the impact of environmental actions and collaborations on firm performance. **Business Strategy and the Environment**, v. 24, n. 6, p. 413-430, 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.

DJI. S&P Dow Jones Indices. **DJSI World**. Disponível em: <<https://eu.spindices.com/indices/equity/dow-jones-sustainability-world-index>>. Acesso em: 15 maio 2017.

DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities. In: DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. (Eds.). **The nature and dynamics of organisational capabilities**. Oxford: Oxford Press, 2000.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. An introduction organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance structures in business firms: an introduction. **Organizations Studies**, v. 29, n. 8/9, p. 1165-1185, 2008.

DRUMMOND, J. A. Desenvolvimento sustentável: debates em torno de um conceito problemático. **História, Ciências e Saúde**, v. 5, n. 3, p. 755-761, 1999.

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

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, v. 9, p. 163-190, 2000.

DUNNING, J. H.; NARULA, R. Relational assets: the new competitive advantage of MNE's and countries. **Multinationals and industrial competitiveness: a new agenda**. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar, 2004.

ECOCERT. Ecocert Brasil. **Processo de certificação BR: ECOCERT BRASIL – Lei 10.831/03.** Disponível em: <<http://brazil.ecocert.com/system/files/TS01%20%28BR%29%20Processo%20Certificacao%20%28v16%29.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

ECOCERT. Ecocert Brasil. **Processo de certificação de produtos orgânicos em países de fora da União Europeia.** Disponível em: <[http://www.brazil.ecocert.com/sites/brazil.ecocert.com/files/TS01\(EC\)v09pt_Processo_de_Certifica%C3%A7%C3%A3o_CE.pdf](http://www.brazil.ecocert.com/sites/brazil.ecocert.com/files/TS01(EC)v09pt_Processo_de_Certifica%C3%A7%C3%A3o_CE.pdf)>. Acesso em: 16 fev. 2018.

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.

ELKINGTON, J. Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. **Australian CPA**, v. 69, n. 11, p. 75-76, 1999.

ESTER, R. M.; ASSIMAKOPOULOS, D.; VON ZEDTWITZ, M.; YU, X. Global R&D organization and the development of dynamic capabilities. **Journal of Knowledge-based Innovation in China**, v. 2, n. 1, p. 25-45, 2010.

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.

EVERS, N. Why do new ventures internationalise? A review of the literature of factors that influence new venture internationalisation. **Irish Journal of Management**, v. 30, n. 2, p. 17-46, 2011.

FARLEY, J. U., HOENIG, S., YANG, J. Z. Key factors influencing HRM practices of overseas subsidiaries in China's transition economy. **International Journal of Human Resource Management**, v. 15, n. 4-5, p. 688-704, 2004.

FAUL, F.; ERDFELDER, E.; BUCHNER, A.; LANG, A. G. Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, v. 41, n. 4, p. 1149-1160, 2009.

FIBL; IFOAM. Research Institute of Organic Agriculture and The International Federation of Organic Agriculture Movements. **The world of organic agriculture: statistics & emerging trends**. Switzerland: FiBL/IFOAM, 2016.

FOSTER C.; GREEN K. Greening the innovation process. **Business Strategy and the Environment**, v. 9, n. 5, p. 287-303, 2000.

FRASQUET, M.; DAWSON, J.; MOLLÁ, A. Post-entry internationalisation activity of retailers. **Management Decision**, v. 51, n. 7, p. 1510-1527, 2013.

FRIEDMAN, M. The methodology of positive economics. **Essays in Positive Economics**, p. 3-16; 30-43, 1966.

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.

GAMMELTOFT, P.; BARNARD, H.; MADHOK, A. Emerging multinationals, emerging theory: macro and micro-level perspectives. **Journal of International Management**, v. 16, n. 1, p. 95-101, 2010.

GERARD, Joseph A. **A theory of organizational routines: development of a typology and identification of contextual determinants**. Dissertation Thesis (Doctor of Philosophy in Management Science), Milwaukee, The University of Wisconsin, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA; A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA; A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GRAZIANO, G. O.; PIZZINATTO, N. K.; SACOMANO NETO, M.; GRAZIANO, I. O. Sistemas de distribuição e comercialização dos produtos orgânicos: um estudo exploratório. In: **Anais do XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**, Rio Branco: SOBER, 2008.

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.

GUNDERSON, M. A.; BOEHLJE, M. D.; NEVES, M. F.; SONKA, S. T. Agribusiness organization and management. In: VAN ALFEN, NEAL K. (Ed.). **Encyclopedia of agriculture and food systems**. San Diego: Elsevier, 2014

GUOYOU, Q.; SAIXING, Z.; CHIMING, T.; HAITAO, Y.; HAILIANG, Z. Stakeholders' influences on corporate green innovation strategy: a case study of manufacturing firms in China. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 20, n. 1, p. 1-14, 2013.

HAHN, T.; PINKSE, J.; PREUSS, L.; FIGGE, F. Tensions in corporate sustainability: towards an integrative framework. **Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 2, p. 297-316, 2015.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., J. F.; HULT, T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE, 2014.

HART, S. A natural resource-based view of strategy. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.

HAVILA, V.; SALMI, A. Internationalization through acquisitions: spread of changes in business networks. Simpósio Marcus Wallenberg sobre perspectivas críticas sobre internacionalização. **Anais...** Sweden: Uppsala, 2000.

HEINZE, Karin. **Organics Brazil is a success story**. Disponível em: <<http://organic-market.info/news-in-brief-and-reports-article/organicsbrazil-is-a-success-story.html>>. Acesso em: 25 out. 2017.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p. 91-102, 2009.

HELFAT, C. E.; WINTER, S. G. Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 11, p. 1243-1250, 2011.

HÖRNELL, E.; VAHLNE, J. E.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **Export and foreign establishments**. Stockholm: Almqvist e Wiksel, 1973.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Essentials of strategic management**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2000.

I-UMA. Instituto Universal de Marketing em Agribusiness. **Mercado orgânico brasileiro fatura R\$ 1,5 bilhão em 2012, apresentando crescimento**. Disponível em: <<http://i-uma.edu.br/blog/2013/05/mercado-organico-brasileiro-fatura-r-15-bilhao-em-2012-apresentando-crescimento/>>. Acesso em: 1 mar. 2017.

IBD. Associação de Certificação Instituto Biodinâmico. **Orgânico: IBD orgânico e orgânico Brasil**. Disponível em: <<http://ibd.com.br/pt/IbdOrganico.aspx>>. Acesso em: 5 jun. 2017.

IBD. Associação de Certificação Instituto Biodinâmico. **Certificação de produtos orgânicos: passo a passo**. Disponível em: <<http://ibd.com.br/ShowFile.aspx?action=2&fileid=c846b440-ee40-4638-b909-5f1e980d89f6>>. Acesso em: 28 jan. 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo agropecuário 2006: Brasil, grandes regiões e unidades da Federação**. Rio de Janeiro: IBGE, 2009.

IDER. **Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Energias Renováveis**. Fortaleza. Disponível em: <<http://www.ider.org.br>>. Acesso em: 2 abr. 2017.

IPD ORGÂNICOS. **O mercado brasileiro de produtos orgânicos**. Curitiba: IPD Orgânicos, 2011.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, p. 305-322, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1411-1431, 2009.

KHANNA, T.; PALEPU, K. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 4, p. 3-10, jul./ago. 1997.

KHANNA, T.; YAFEH, Y. Business groups in emerging markets: paragons or parasites? **Journal of Economic Literature**, v. 45, n. 2, p. 331-372, 2007.

KNIGHT, Gary A.; CAVUSGIL, S. Tamar. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.

KUULUVAINEN, A. International growth of a Finnish high-tech SME: a dynamic capabilities approach, **Research in Economics and Business: Central and Eastern Europe**, v. 4, n. 2, 2012.

LACERDA A. C. **Globalização e investimento estrangeiro no Brasil**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAI, Wen-Hsiang; LIN, Chiu-Ching; WANG, Ting-Chu. Exploring the interoperability of innovation capability and corporate sustainability. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 4, p. 867–871, 2015.

LANGE, D. E.; BUSCH, T.; DELGADO-CEBALLOS, J. D. Sustaining sustainability in organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 110, n. 2, p. 151-156, 2012.

LAYRARGUES, P. P. Do ecodesenvolvimento ao desenvolvimento sustentável: evolução de um conceito. **Proposta**, v. 25, n. 71, p. 5-10, 1997.

LEE, K. H.; KIM, J. W. Integrating suppliers into green product innovation development: an empirical case study in the semiconductor industry. **Business Strategy and the Environment**, v. 20, n. 8, p. 527-538, 2011.

LEW, Y. K.; SINKOVICS, R. R.; KUIVALAINEN, O. Upstream internationalization process: roles of social capital in creating exploratory capability and market performance. **International Business Review**, v. 22, n. 6, p. 1101-1120, 2013.

LI, Da-yan; LIU, Juan. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: evidence from China. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2793-2799, 2014.

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.

LUO, Y; TUNG, R. International expansion of emerging market enterprises. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 481-498, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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.

MAZZOLENI, E. M.; OLIVEIRA, L. G. Inovação tecnológica na agricultura orgânica: estudo de caso da certificação do processamento pós-colheita. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 48, n. 3, jul./set. 2010.

MDA. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Câmara Interdisciplinar de Agroecologia e Produção Orgânica. **Plano nacional de agroecologia e produção orgânica**. Brasília: MDA, 2013.

MDA. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Encontro da indústria com o campo**. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/encontro-da-ind%C3%BAstria-com-o-campo>>. Acesso em: 11 maio 2017.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa n. 46, de 6 de outubro de 2011. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, Seção 1, 7 out. 2011.

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

MEIRELLES, Dimária Silva e; CAMARGO, A. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, Ed. Esp., p. 41-64, dez. 2014.

MELLO, Átila Pimentel Rocha. **O desenvolvimento de competências essenciais como fonte de vantagem competitiva na estratégia de internacionalização de negócios: o caso do consórcio Flor-Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração), Brasília, Universidade de Brasília, 2004.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2009.

MINIUSSI, Adriana; COTI-ZELATI, P. E.; ARAÚJO, D. L. A. The role of innovation in the competitiveness of Brazilian organic products. **Independent Journal of Management & Production**, v. 6, n. 3, p. 758-772, 2015.

MUDALIGE, D. A dynamic capabilities perspective of internationalization and performance of SMES in South Asia: a conceptual framework. **International Journal of Information Technology and Business Management**, v. 35, n. 1, p. 44-62, 2015.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: issues and applications**. London: Sage Publications, 2003.

NORDSTRÖN, K.; VAHLNE, J. Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. In: **International trade and Finance Association's Annual Conference**, Texas: ITFA, 1992.

OECD. Organization for Economic Co-Operation and Development. **G20/OECD principles of corporate governance**. Paris: OECD, 2015.

OLIVEIRA, Priscilla. **Mercado de orgânico cresce, mas enfrenta desafios**. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/37690/mercado-de-organicos-cresce-mas-enfrenta-desafios.html>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

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.

ORGANICSNET. **Exportação de orgânicos cresce em 2015 e chega a US\$ 160 mi.** Disponível em: <<http://www.organicsnet.com.br/2016/01/exportacao-de-organicos-cresce-em-2015-e-chega-a-us-160-mi/>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

ORGANICSNET. **Manual de certificação de produtos orgânicos.** Disponível em: <<http://www.organicsnet.com.br/certificacao/manual-certificacao/>>. Acesso em: 16 fev. 2018a.

ORGANICSNET. **Balanco do mercado orgânico em 2016:** movimento de R\$ 3 bilhões. Disponível em: <<http://www.organicsnet.com.br/2017/02/balanco-do-mercado-organico-em-2016-movimento-de-r-3-bilhoes/>>. Acesso em: 3 abr. 2018b.

ORMOND, J. G. P.; de PAULA, S. R. L.; FAVERET FILHO, P.; ROCHA, L. T. M. Agricultura Orgânica: Quando o Passado é Futuro. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 15, p. 3-34, mar. 2002.

OVIATT, B. M.; McDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

PARMIGIANI, A.; HOWARD-GRENVILLE, J. Routines revisited: exploring the capabilities and practice perspectives. **The Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 413-453, jun. 2011.

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.

PENTEADO, Silvio Roberto. **Fruticultura orgânica.** Viçosa: Aprenda Fácil, 2010.

PENTEADO, Silvio Roberto. **Manual prático de agricultura orgânica:** fundamentos e técnicas. 2.ed. Campinas: Via Orgânica, 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.

PETERSON, R. A. A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. **Journal of Consumer Research**, v. 21, n. 2, p. 381-391, 1994.

PISANO, G.; TEECE, D. J. How to capture value from innovation: shaping intellectual property and industry architecture. **California Management Review**, v. 50, n. 1, p. 278-296, 2007.

PLANETA ORGÂNICO. **Posição do Brasil no mercado de alimentos orgânicos**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.planetaorganico.com.br>>. Acesso em: 4 maio 2017.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PRANGE, C.; VERDIER, S. Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. **Journal of World Business**, v. 46, n. 1, p. 126-133, 2011.

PRASERTSAKUL, D. The role of dynamic capabilities in export performance of firms from emerging economies. **International Business Research**, v. 6, n. 8, p. 102-113, 2013.

PRONINA, M.; KUIVALAINEN, O.; TORKKELI, L.; GRACHEVA, P. Dynamic capabilities in MNCs: subsidiary international business competence in the Finnish-Russian context. **International Journal of Multinational Corporation Strategy**, v. 1, n. 2, p. 87-106, 2016.

PROTOGEROU, A.; CALOGHIROU, Y. D. Dynamic capabilities in young knowledge-intensive firms: an empirical approach. In: MALERBA, F.; CALOGHIROU, Y.; McKELVEY, M.; RADOSEVIC, S. (Eds.). **Dynamics of knowledge-intensive entrepreneurship**. Oxon: Routledge, 2016.

PROTOGEROU, A.; CALOGHIROU, Y. D.; KARAGOUNI, G. The relevance of the dynamics capabilities perspective in low-tech sectors. In: HIRSCH-KREINSEN, H.; SCHWINGE, I. (Eds.). **Knowledge-intensive entrepreneurship in low-tech industries**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Pub, 2014.

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.

REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista da Administração**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 39-50 jan./mar. 2002.

REISS, Julian. Review of the methodology of positive economics: reflections on the Milton Friedman legacy. **Erasmus Journal for Philosophy and Economics**, v. 3, n. 2, p. 103-110, 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.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. **Smart PLS 2.0 M3**. Hamburg: University of Hamburg, 2005.

RIDDER, Ann-Kristin. **External dynamic capabilities: creating competitive advantage in innovation via external resource renewal** (Working Paper). Maastricht: School of Business and Economics, 2012

SAMBIASE, M. F.; MOORI, R. G.; SATO, G. S. Um Estudo Exploratório dos Fatores Relevantes na Decisão de Compra de Produtos Orgânicos. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 13-34, 2004.

SCHRETTLE, S.; HINZ, A.; RATHJE, M. S.; FRIEDLI, T. 2014. Turning sustainability into action: explaining firms' sustainability efforts and their impact on firm performance. **International Journal of Production Economics**, v. 147, p. 73-84, 2014.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.

SHAMSUDDOHA, A. K.; ALI, M. Yunus. Mediated effects of export promotion programs on firm export performance. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 18, n. 2, p. 93-110, 2006.

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.

SHRIVASTAVA, P. Environmental technologies and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. S1, 183-200, 1995.

SMITH, C. **Content analyzing and narrative analysis**. Handbook of research methods in social and personality psychology. Cambridge: University Press, 2000.

SOUZA, A. P. O.; ALCÂNTARA, R. L. C. Alimentos orgânicos: estratégias para o desenvolvimento do mercado. In: NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. (Orgs.). **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2011.

SOUZA, M. C. M.; SAES, M. S. M.; RAMOS, S. F.; MONTEIRO, A. V. V. M.; OTANI, M. N.; SAMPAIO, R. M. **Ações para o desenvolvimento da agricultura orgânica em São Paulo**. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2013.

STEFANO, G.; PETERAF, M.; VERONA, G. The organizational drivetrain: a road to integration of dynamic capabilities research. **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 307-327, 2014

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1 p. 8-37, 2014a.

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, 2014b.

TEECE, D. J.; PISANO, G. P. The dynamics capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

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

TERRAZZAN, Priscila; VALARINI, Pedro José. Situação do mercado de produtos orgânicos e as formas de comercialização no Brasil. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 39, n. 11, nov. 2009.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C.; TONDOLO, R. R. P. Dynamic capabilities development to implement international strategy: the case of a Brazilian wine company. **Agroalimentaria**, v. 16, n. 31, p. 81-86, 2010.

VACHON, S.; HALLEY, A.; BEAULIEU, M. Aligning competitive priorities in the supply chain: the role of interactions with suppliers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 4, p. 322-340, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966.

VILCKAS, M.; NANTES, J. F. D. Agregação de valor: uma alternativa para a expansão do mercado de alimentos orgânicos. **Revista Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, MG, v. 9, n. 1, p. 26-37, 2007.

VOGEL, R.; GÜTTEL, W. H. The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 4, p. 426-446, 2013.

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

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WEBER, R. The rhetoric of positivism versus interpretivism: a personal view. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 3-12, 2004.

WERLANG, N. B.; DALBOSCO, I. B.; FLORIANI, D. E.; ROSSETTO, C. R. Capacidades dinâmicas e o processo de internacionalização *inward* de uma multinacional argentina para o Brasil. **Internext**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 22-39, 2014.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Thomson, 2002.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies:** analysis and antitrust implications. New York: The Free Press, 1983.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, 2003.

WU, Lei-Yu. Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 1, p. 27–31, 2010.

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

WU, Q.; HE, Q.; DUAN, Y.; O'REGAN, N. Implementing dynamic capabilities for corporate strategic change toward sustainability. **Strategic Change**, v. 21, n. 5-6, p. 231-247, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZHU, H.; HITT, M. A.; TIHANYI, L. The internationalization of SMEs in emerging economies: institutional embeddedness and absorptive capacities. **Journal of Small Business Strategy**, v. 17, n. 2, p. 1, 2006.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

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.

APÊNDICE A - Carta de apresentação da pesquisa

Prezado(a) Senhor(a),

Meu nome é Paolo Edoardo Coti-Zelati e sou doutorando em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Sob a orientação da Profa. Dra. Dimária Silva e Meirelles, do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas (PPGA), estou desenvolvendo uma pesquisa direcionada ao processo de internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos sob a perspectiva das capacidades dinâmicas, tendo como objetivo a produção de uma tese de doutorado que engloba o estudo dos processos internos e habilidades gerenciais das organizações, bem como a orientação para práticas de gestão pautadas na sustentabilidade e seu respectivo impacto no comércio internacional para as organizações deste segmento.

Desta forma, gostaria de contar com a sua colaboração no sentido de participar de uma entrevista que será previamente agendada entre os meses de outubro e dezembro de 2017, como também no preenchimento de um questionário estruturado fechado que será aplicado entre os meses de fevereiro e março de 2018.

Ressalto que será mantida estrita confidencialidade sobre as informações e sua utilização será exclusivamente para fins acadêmicos. As informações solicitadas não possuem caráter estratégico e muito menos consistem em dados contábeis dessa organização.

Com o objetivo de garantir a veracidade das informações, a transparência do que se pretende investigar e o aspecto ético desta pesquisa, agrega-se a esta carta de apresentação alguns documentos que comprovam os vínculos institucionais do pesquisador com a universidade, além do roteiro das perguntas a serem realizadas com os participantes na primeira fase da pesquisa.

Caso seja seu desejo, ao término desta pesquisa, poderei enviar uma cópia com os principais resultados da pesquisa, em formato de dados agregados, protegendo, desta forma, a identificação de cada participante.

Cientes de poder contar com a colaboração de V.Sas., permaneço à disposição para eventuais esclarecimentos.

Cordialmente,

Doutorando: Paolo Edoardo Coti-Zelati
Universidade Presbiteriana Mackenzie
Pós-Graduação em Administração de Empresas (PPGA)
Contato: (19) 9 9159.8333
E-mail: coti_zelati@outlook.com

Orientadora: Profa. Dra. Dimária Silva e Meirelles
Universidade Presbiteriana Mackenzie
Pós-Graduação em Administração de Empresas (PPGA)
Contato: (11) 2114-8246
E-mail: dimaria.meirelles@mackenzie.br

APÊNDICE B - Comunicado ao entrevistado sobre as condições de sua participação na pesquisa

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ao Sujeito de Pesquisa

Gostaríamos de convidar V.Sa. para participar do projeto de pesquisa **A INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE PRODUTOS ORGÂNICOS SOB A PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**, que englobam os processos internos e habilidades gerenciais das organizações, bem como a orientação para práticas de gestão pautadas na sustentabilidade e seu respectivo impacto no comércio internacional para as organizações deste segmento. Os dados para o estudo na fase atual do levantamento serão coletados por meio de entrevista utilizando um roteiro de coleta de dados estruturado e aberto que será aplicado individualmente. A coleta de dados será conduzida pessoalmente pelo pesquisador responsável. Os instrumentos de coleta de dados, bem como o contato interpessoal não oferecem riscos aos participantes.

Em qualquer etapa do estudo você terá acesso ao pesquisador responsável para o esclarecimento de eventuais dúvidas, e terá o direito de retirar-se do estudo a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou prejuízo. Tanto no relatório final da pesquisa quanto em artigos acadêmicos dela oriundos, será mantido o anonimato dos entrevistados da organização onde trabalham e do local da realização da entrevista. As informações coletadas serão gravadas e transcritas para permitir melhores condições de tratamento dos dados pelo pesquisador responsável e analisadas em forma de dados agregados em conjunto com a de outros participantes.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

 Declaro que li e entendi os objetivos deste estudo, e que as dúvidas que tive foram esclarecidas pelo pesquisador responsável. Estou ciente que a participação é voluntária e que a qualquer momento tenho o direito de obter outros esclarecimentos sobre a pesquisa e de retirar-me desta sem qualquer penalidade ou prejuízo.

Nome do sujeito de pesquisa: _____

Assinatura: _____

Declaro que expliquei ao sujeito de pesquisa os procedimentos a serem realizados neste estudo a serem realizados neste estudo, seus eventuais riscos/desconfortos, possibilidade de retirar-se da pesquisa sem qualquer penalidade ou prejuízo, assim como esclareci as dúvidas apresentadas.

São Paulo, ____ de _____ de 2017.

APÊNDICE C - Roteiro de coleta de dados para o primeiro momento da pesquisa qualitativa

Nome do entrevistado:

Idade: Formação acadêmica: () Agroindústria / ()

Certificadora

Cargo: Tempo no cargo:

Questões

- 1) No que tange a auditoria, visando esclarecer como será realizada a avaliação junto as organizações, quais são as regras aplicáveis ao escopo de certificação e os métodos utilizados para avaliação?
- 2) Como ocorre o processo de concessão de certificação? Quando a decisão é favorável? E como isso impacta diretamente nas operações da empresa?
- 3) Quais os critérios e requisitos necessários, bem como o ciclo de periodicidade para que as organizações consigam obter a manutenção de suas respectivas certificações?
- 4) Como ocorre o processo de solicitação de certificação? E qual a importância do processo de coleta de informações no decorrer desta etapa?
- 5) Quais os recursos, competências e requisitos que são considerados pelas certificadoras no que se refere ao processo de análise criteriosa da solicitação de certificação?
- 6) Como as organizações lidam quando recebem recusas acerca da aprovação das certificações? Quais as principais medidas que as organizações devem proceder junto às certificadoras?
- 7) Em relação a suspensão e/ou cancelamento da certificação, como as organizações podem gerenciar estas ameaças de modo a evitar a não conformidade dos respectivos produtos orgânicos?
- 8) De que modo as certificadoras acompanham junto as organizações envolvidas o gerenciamento das mudanças relacionadas as certificações no âmbito dos sistemas de gestão, da capacidade produtiva e dos volumes certificados visando a extensão ou redução do escopo?
- 9) Acerca dos processos de reclamações e apelações , como as certificadoras definem os procedimentos e tratam os recebimentos de ocorrências junto as organizações? Além disso, como as certificadoras controlam a questão da imparcialidade na avaliação dos procedimentos para certificação?
- 10) Quais são os critérios observados para a aprovação da apelação?
- 11) Quais mudanças são observadas para a aprovação da certificação, do ponto de vista das habilidades gerenciais?

APÊNDICE D - Roteiro de coleta de dados para o segundo momento da pesquisa qualitativa

Nome do entrevistado:

Idade:

Formação acadêmica:

() Agroindústria / () Certificadora

Cargo:

Tempo no cargo:

Questões

Capacidades dinâmicas - habilidades gerenciais

- 1) Quais as principais diferenças entre o processo de produção de um produto tradicional e de um produto de origem orgânica?
- 2) Como a empresa se adapta as mudanças que ocorrem com estas rotinas inerentes as certificações?
- 3) Com que frequência a empresa estabelece novos processos e novos serviços? Cite alguns exemplos?
- 4) De que forma ocorre o processo de concessão de certificação? Quais os critérios necessários? E como as organizações desse segmento podem evitar potenciais ameaças e relação ao cumprimento das exigências de comercialização?
- 5) Quais os recursos, competências e requisitos que são considerados pelas certificadoras no que se refere ao processo de análise criteriosa da solicitação de certificação?
- 6) De que modo as organizações lidam quando recebem recusas acerca da aprovação das certificações? Quais as principais medidas que as organizações devem proceder junto às certificadoras? Isto já ocorreu? De um exemplo. Em que medida isso influencia na competitividade da empresa?
- 7) As organizações possuem alguma sistemática que auxilie na execução das principais rotinas ou esses conhecimentos não são compartilhados?
- 8) Com que frequência as mudanças e implementações são incorporadas nas rotinas destas organizações?
- 9) Existe uma equipe ou um setor da empresa responsável pela detecção de mudanças ou implementações das principais rotinas da empresa?
- 10) Quais mudanças são observadas para a aprovação da certificação, do ponto de vista da percepção do ambiente competitivo?
- 11) De que modo as certificadoras acompanham junto as organizações envolvidas o gerenciamento das mudanças relacionadas as certificações no âmbito dos sistemas de gestão, da capacidade produtiva e dos volumes certificados visando a extensão ou redução do escopo?

Capacidade dinâmica - processos internos

- 12) Como a empresa promove a integração dos requisitos e das demandas do mercado de produtos orgânicos às rotinas organizacionais?
- 13) Quais os conhecimentos e competências dos fornecedores e clientes de produtos orgânicos que são voltados às rotinas organizacionais?
- 14) De que forma a empresa integra os conhecimentos e competências das unidades corporativas às rotinas organizacionais?
- 15) Existem treinamentos ofertados aos membros da equipe de desenvolvimento? Se sim, quais os mecanismos utilizados para que eles possam se manter atualizados acerca dos conhecimentos e competências relacionados ao setor de produtos orgânicos?
- 16) E sobre treinar membros da equipe de P&D para atualizar conhecimentos e competências relacionadas a indústria de produtos orgânicos e sua respectiva certificação? Quais as formas de treinamentos adotadas?
- 17) Como sua empresa procura reconfigurar a estrutura organizacional para adaptar as linhas de produtos as demandas do mercado de produtos orgânicos?
- 18) Quais mudanças são observadas para a aprovação da certificação, do ponto de vista processos e recursos internos?

Capacidade de internacionalização

- 19) Quais os caminhos que a organização busca para desenvolver uma estrutura organizacional apropriada visando lidar com todas as atividades de exportação?
- 20) A organização consegue responder de forma rápida às oportunidades de exportação? Se sim, como a organização atua para explorar estas oportunidades emergentes?
- 21) Como a empresa identifica as demandas e os clientes nos mercados internacionais a serem atendidos? Quais as principais características que são mapeadas pela empresa?
- 22) De que forma a empresa procura desenvolver estratégias para competir nos mercados internacionais e expandir sua atuação no mercado internacional ao longo dos anos?
- 23) Os gestores da organização procuram criar uma cultura dentro da empresa voltada para a busca ativa de novas oportunidades de negócios no exterior? Se sim, como a empresa propaga esta cultura para internacionalização?
- 24) Os executivos da minha empresa estão focados no desenvolvimento dos recursos humanos e de outros recursos organizacionais que possam auxiliar o alcance dos objetivos organizacionais no exterior?

APÊNDICE E - Questionário estruturado fechado para etapa quantitativa

O tema central dessa pesquisa é direcionado ao processo de internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos sob a perspectiva das capacidades dinâmicas, que englobam os processos internos e habilidades gerenciais das organizações, bem como a orientação para práticas de gestão pautadas na sustentabilidade e seu respectivo impacto no comércio internacional para as organizações deste segmento.

Para as questões a seguir marque a sua resposta correspondente. Orienta-se que a sua resposta será **CONCORDANTE** ou **DISCORDANTE** das frases. Quanto mais próxima de “1” maior será a sua **DISCORDÂNCIA** e quanto mais próxima de “6”, maior será a sua **CONCORDÂNCIA**.

Desde já agradeço por sua participação.

Atenciosamente,

Prof. Ms. Paolo Edoardo Coti-Zelati.

CAPACIDADES DINÂMICAS - PROCESSOS INTERNOS

Integração de Recursos Externos

- 1) Nossa empresa busca incorporar os interesses de comercialização dos nossos fornecedores (organizações) de produtos orgânicos.
- 2) Buscamos adequar nosso produto às exigências dos consumidores de produtos orgânicos.
- 3) Procuramos planejar nossa produção para atender ao crescimento da procura de produtos industrializados de origem orgânica.
- 4) Identificamos comprometimento por parte dos membros da cadeia de suprimentos da agricultura orgânica no cumprimento das normas que regulamentam o setor.
- 5) Existe alinhamento entre os membros da cadeia de suprimentos de produtos orgânicos no que tange ao prazo de entrega.
- 6) Nossa cadeia de suprimentos está estruturada para o atendimento da demanda internacional por produtos de origem orgânica.

Integração de Recursos Internos

- 1) Desenvolvemos e treinamos pessoas para serem especializadas em produção de orgânicos.
- 2) Procuramos realizar intercâmbios do conhecimento existente entre os departamentos da nossa organização.
- 3) Avaliamos em conjunto com os departamentos o desempenho da organização no atendimento do mercado internacional.
- 4) Procuramos desenvolver a confiança, o comprometimento e o trabalho em equipe nas unidades organizacionais.
- 5) Prezamos por equipes multifuncionais que contribuam para o desenvolvimento de produtos orgânicos em nossa organização.
- 6) Existe colaboração das unidades da nossa organização com funções especializadas, no desenvolvimento da promoção de produtos orgânicos junto ao mercado consumidor.

Construção e Reconfiguração de Recursos

- 1) Exigimos que nossos fornecedores de produtos ou insumos orgânicos controlem seus processos organizacionais e sigam, rigorosamente, as normas referentes à produção de orgânicos.
- 2) Realizamos periodicamente investimentos em tecnologia agrícola/industrial.
- 3) Nossa organização investe em pesquisa e desenvolvimento (P&D) na produção de orgânicos.
- 4) Buscamos sempre ofertar produtos orgânicos inovadores para o mercado.
- 5) Reconfiguramos a estrutura organizacional para nos concentrarmos na sustentabilidade ambiental (por exemplo, criando novas divisões e reconfigurando linhas de produtos).
- 6) Nossa empresa têm colaboradores especializados em normas de certificação e distribuição de produtos orgânicos no mercado internacional.

CAPACIDADES DINÂMICAS - HABILIDADES GERENCIAIS

Capacidade de Percepção do Ambiente

- 1) Incentivamos nosso corpo gerencial a buscar conhecimento e informações sobre agricultura orgânica.
- 2) Procuramos formar uma cultura de produção e consumo de produtos orgânicos.
- 3) Estabelecemos canais de comunicação com os fornecedores, com os clientes e com o mercado internacional.
- 4) Buscamos realizar constantemente análises do mercado e do ambiente internacional para compreender a demanda por produtos orgânicos.
- 5) Analisamos e avaliamos os resultados do processo de certificação (certificação credenciada ao MAPA).
- 6) Realizamos o acompanhamento do processo de certificação e de sua respectiva renovação para comercialização de produtos orgânicos.
- 7) Desenvolvemos mecanismos de coordenação e controle dos processos de produção orgânica, seguindo as normas que regulamentam o setor.
- 8) Construímos uma memória organizacional, a partir do conhecimento compartilhado durante o processo de certificação, para desenvolver rotinas adequadas à produção de orgânicos.
- 9) Procuramos reduzir incertezas do mercado e realizar o controle de fraudes por meio do comprometimento, de uma política de valores e dos aspectos éticos.

Capacidade de Gerenciar Ameaças e Mudanças

- 1) Especificamos em contrato com fornecedores normas e procedimentos que atendam aos critérios de produção e distribuição de orgânicos.
- 2) Realizamos armazenagem, acondicionamento, distribuição e venda adequada, cumprindo as exigências que regulam o segmento de produtos orgânicos.
- 3) Exigimos que todos os membros de nossa cadeia de suprimentos atendam rigorosamente às regras estabelecidas para o segmento de produtos orgânicos.
- 4) A partir do conhecimento transferido no processo de certificação, nosso corpo gerencial controla todo processo produtivo para evitar eventual não adequação à legislação de orgânicos.
- 5) Nossos produtos nunca sofreram sanções relacionadas às normas de produção de orgânicos no mercado brasileiro.
- 6) Nossos produtos nunca sofreram sanções relacionadas às normas internacionais de produção de orgânicos.
- 7) Nosso corpo gerencial acompanha e controla a produção para que nossos produtos orgânicos tenham a qualidade que se exige e que se espera.
- 8) Nossa empresa não encontrou dificuldades na certificação dos produtos orgânicos brasileiros que foram comercializados no mercado internacional.

Capacidade de Aproveitar Oportunidades

- 1) Estamos atentos e buscamos atender às tendências do mercado consumidor internacional.
- 2) Temos capacidade de distribuição e vendas no mercado internacional de produtos orgânicos.
- 3) Estudamos constantemente o comportamento e as necessidades do consumidor de produtos orgânicos no mercado internacional.
- 4) Buscamos sempre novas oportunidades de crescimento financeiro e econômico a partir do mercado internacional de produtos orgânicos.
- 5) Procuramos aumentar a oferta de produtos agroalimentares mais saudáveis e naturais.
- 6) Promovemos a segregação do produto orgânico no ponto de venda como estratégia de informação e diferenciação.
- 7) Oferecemos produtos orgânicos de qualidade que atendam às exigências internacionais.
- 8) Nossa organização desenvolveu processos flexíveis de distribuição para atender a sazonalidade e demanda por produtos orgânicos.

CAPACIDADE DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Comprometimento Exportador

- 1) Alocamos recursos no desenvolvimento de produtos orgânicos para atender ao mercado internacional.
- 2) Estabelecemos periodicamente políticas de investimentos no processo de exportação de produtos orgânicos.
- 3) Buscamos nos consolidar no mercado interno para depois realizar exportações de produtos orgânicos para o mercado internacional.

- 4) Buscamos parcerias com associações e certificadoras que nos auxiliem no processo de exportação de produtos orgânicos.
- 5) Em nossa organização, criamos uma cultura exportadora de produtos orgânicos.
- 6) Planejamos constantemente rotinas que envolvem o processo de exportação de produtos orgânicos.
- 7) Construímos plataformas online de gestão que facilitem no acompanhamento do processo de exportação de produtos orgânicos.
- 8) Em nossa organização, a exportação é uma atividade de alta prioridade.

Estratégias Internacionais

- 1) Procuramos entender todas exigências dos países para os quais pretendemos exportar nossos produtos orgânicos.
- 2) Participamos periodicamente de feiras e eventos para prospecção de clientes.
- 3) Procuramos prever a demanda de consumo no mercado internacional em comparação com a do mercado doméstico.
- 4) Nossa organização busca se antecipar a potenciais problemas no processo de exportação de produtos orgânicos.
- 5) Preparamos nossa organização para nos tornarmos um fornecedor de produtos orgânicos no mercado internacional.
- 6) Estabelecemos relações de confiança no fornecimento dos produtos orgânicos aos consumidores estrangeiros.
- 7) A organização implementou estratégias para expandir o número de produtos orgânicos exportáveis ao longo dos anos.

Orientação Internacional

- 1) Conhecemos as regiões geográficas e áreas de produção de orgânicos no mercado internacional.
- 2) Sempre nos comprometemos com os prazos de despacho dos produtos junto aos compradores internacionais.
- 3) Analisamos a cadeia de distribuição dos países compradores de produtos orgânicos em relação ao plano de negócios da nossa organização.
- 4) Buscamos criar uma identidade brasileira dos nossos produtos orgânicos visando à diferenciação competitiva no mercado internacional.
- 5) Desenvolvemos ações mercadológicas em parceria com o governo federal.
- 6) Adaptamos nossas ferramentas mercadológicas em função das exigências da legislação brasileira para atuação no mercado internacional.
- 7) Posicionamos estrategicamente nossas marcas de produtos orgânicos no mercado externo.

INFORMAÇÕES PESSOAIS

- 1) Sexo: feminino ou masculino
- 2) Formação: médio/técnico, graduação ou pós-graduação
- 3) Faixa etária: até 30 anos, entre 31 e 40 anos, 41 e 50 anos ou mais de 50 anos
- 4) Nível hierárquico: sócio-proprietário, diretor, gerente/coordenador ou analista
- 5) Tempo no ramo de produtos orgânicos (em anos detrabalho)

INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

- 1) Número de funcionários da organização: até 50, entre 51 e 100, entre 101 e 150 ou acima de 150
- 2) Faturamento anual: menor ou igual a R\$ 360.000,00, maior que R\$ 360.000,01 e menor ou igual a R\$ 3.600.000,00, maior que R\$ 3.600.000,01 e menor ou igual a R\$ 16.000.000,00, maior que R\$ 16.000.000,01 e menor ou igual a R\$ 90.000.000,00 ou acima de R\$ 90.000.000,01
- 3) Tempo que opera no mercado internacional: até 5 anos, entre 6 e 10 anos, entre 11 e 15 anos ou mais 15 anos
- 4) Nossa empresa desenvolve exclusivamente produtos orgânicos: sim ou não
- 5) Continentes para os quais a empresa exporta (se necessário marque mais de uma opção): América do Norte, América Central, América do Sul, Europa, África, Ásia e Oceania
- 6) Produtos que nossa organização exporta (se necessário marque mais de uma opção): açúcar, café, frutas (e seus derivados), castanha do Pará (castanha do Brasil) e grãos/ cereais